
**Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta**

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Porterův model pěti konkurenčních sil pro firmu EuroAnalysis s.r.o.

Porter's five forces model for company EuroAnalysis Ltd.

DP-PE-KMG-2005-42

BC. IVAN ZIMMEL

Vedoucí práce: Ing. Iveta Honzáková, katedra marketingu

Konzultant : Aleš Kořínek, jednatel společnosti EuroAnalysis s.r.o.

Počet stran: 65

Počet příloh: 3

Datum odevzdání: 20. 5. 2005

Prohlášení:

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum: 15. 5. 2005

Podpis:

Resumé:

Porterův model pěti konkurenčních sil pro firmu EuroAnalysis s.r.o.

Cílem této diplomové práce je sestavení Porterova modelu pěti konkurenčních sil pro společnost EuroAnalysis, s.r.o. Společnost EuroAnalysis s.r.o. poskytuje své služby převážně v oblasti analýz krajů, odvětví a sektorů. Na začátku je stručně charakterizována společnost a navazuje popis jejích produktů. Dále následuje již teoretická část s definováním jednotlivých sil Porterovy analýzy a to vyjednávací silou zákazníků, vyjednávací silou dodavatelů, hrozbou vstupu nových konkurentů, hrozbou substitutů a rivalitou firem působících na daném trhu. V praktické části jsem již jednotlivé síly konkrétně zanalyzoval a zhodnotil. V závěru jsem využil nabytých znalostí o okolí firmy k návrhu zlepšení produktu a k sestavení edičního plánu na rok 2005.

Abstract:

Porter's five forces model for company EuroAnalysis Ltd.

The goal of this diploma work is composition of Porter's five competitive powers model for company EuroAnalysis Ltd. EuroAnalysis Ltd. is providing services in area of region analysis, branch analysis and sector analysis. In the beginning there is presentation of the company and description of it's products. Then come up theoretical part with the definiton of the powers which consist of bargaining power of buyers, bargaining power of suppliers, threat of entry, threat of substitutes and competitive rivalry within industry. In practical part I am analysing and evaluating every single power separately. Finally, I am taking advantage of my gained knowledge about the company surroundings to draft improving of the product and to set up editing routine of analysis for the year 2005.

Klíčová slova:

Analýza

Sektor

Odvětví

Kraj

Obec

Porterův model pěti sil

Keywords:

Analysis

Sector

Branch

Municipality

Region

Porter's five forces model

Obsah:

1. Úvod.....	14
2. Společnost EuroAnalysis, s.r.o.....	15
2.1 Základní údaje o společnosti EuroAnalysis, s.r.o.	15
2.2 Profil společnosti EuroAnalysis s.r.o.	16
3. Produkty a služby společnosti EuroAnalysis s.r.o.	20
3.1 Sektorové analýzy	20
3.2 Odvětvové analýzy	23
3.3 Analýzy krajů	25
3.4 Analytický servis	25
3.5 The EA Vison - klientská webová sekce.....	26
4. Porterův model pěti sil - teoretická část.....	28
4.1 Hrozba intenzivního soupeření mezi stávajícími konkurenty	29
4.2 Vyjednávací vliv odběratelů.....	29
4.3 Hrozba ze strany nově vstupujících firem.....	30
4.4 Vyjednávací vliv dodavatelů	31
4.5 Tlak ze strany náhradních výrobků - substitutů	32
5. Porterův model pěti sil - analytická část	33
5.1 Hrozba intenzivního soupeření mezi stávajícími konkurenty	33

5.1.1	<i>Aspekt Central Europe Group, a.s.</i>	33
5.1.2	<i>Česká kapitálová informační agentura, a.s. (ČEKIA)</i>	35
5.1.3	<i>Ostatní producenti analýz</i>	38
5.1.4	<i>Metoda pro objektivizaci Porterovy analýzy - konkurenční rivalita v odvětví</i>	39
5.1.5	<i>Shnutí</i>	40
5.2	Vyjednávací vliv odběratelů	41
5.2.1	<i>Identifikace zákazníků</i>	41
5.2.2	<i>Způsoby využití produktů a služeb</i>	42
5.2.3	<i>Metoda pro objektivizaci Porterovy analýzy - vyjednávací síla zákazníků</i>	45
5.2.4	<i>Shnutí</i>	45
5.3	Hrozba ze strany nově vstupujících firem	47
5.3.1	<i>Firmy zpracovávající databáze ekonomických údajů</i>	47
5.3.2	<i>Firmy poskytující finanční a ekonomické poradenství</i>	49
5.3.3	<i>Ostatní společnosti</i>	51
5.3.4	<i>Metoda pro objektivizaci Porterovy analýzy - hrozba vstupu do odvětví</i>	51
5.3.5	<i>Shnutí</i>	52
5.4	Vyjednávací vliv dodavatelů	53
5.4.1	<i>Zdroje dat - dodavatelé</i>	53
5.4.2	<i>Metoda pro objektivizaci Porterovy analýzy - vyjednávací síla dodavatelů</i>	55
5.4.3	<i>Shnutí</i>	55
5.5	Tlak ze strany náhradních výrobků - substitutů	56
5.5.1	<i>Metoda pro objektivizaci Porterovy analýzy - hrozba substitutů</i>	56
5.5.2	<i>Shnutí</i>	56
6.	Shrnutí Porterova modelu	58
7.	Návrh zlepšení produktu	60
7.1	Výchozí impulsy pro změnu analýz krajů	60
7.2	Národní rozvojový plán (NRP)	62
7.3	Analýza ekonomického rozvoje kraje	64
7.3.1	<i>Základní analýza</i>	65
7.3.2	<i>Analýzy jednotlivého kraje</i>	66

8. Návrh časového harmonogramu analýz na rok 2005.....	70
9. Závěr.....	74
10. Seznam použité literatury	75

Seznam zkratek a symbolů:

&	and (anglicky "a")
%	procento
A.s.	akciová společnost
ARES	Administrativní registr ekonomických subjektů
Atd.	a tak dále
Cca	cirka
CD ROM	záznamové médium compact disc
CP	cenné papíry
CRA	Czech Rating Agency
Č.	číslo
ČEKIA	Česká kapitálová informační agentura, a.s.
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
ČTK	Česká tisková kancelář
DHI	Databáze hospodářských informací
EA	EuroAnalysis
EMIS	Emerging Market Information Service
EU	Evropská unie
FDI	foreign direct investments (anglicky: "přímé zahraniční investice")
HBI	Hoppenstedt Bonnier Information
HDP	hrubý domácí produkt
Http	hypertext transfer protocol
IN	index manželů Neumeierových
Inc.	incorporated
Ing.	inženýr
Ltd.	limited
Max.	maximálně
Mil.	milión
MMR	ministerstvo pro místní rozvoj

Např.	například
NRP	Národní rozvojový plán
NUTS	La Nomenclature des Unités Territoriales Statistiques (francouzsky: "územní jednotka")
OKEČ	odvětvová klasifikace ekonomických činností
OVEL	Obchodní věstník v elektronické podobě
PZ	podnikatelská základna
SR	Slovenská republika
S.r.o.	společnost s ručením omezeným
SWOT	strenghts, weaknesses, opportunities, threats (anglicky: "silné stránky, slabiny, příležitosti a hrozby")
ÚP	úřad práce
Vč.	včetně
Www	world wide web

1. Úvod

Po roce fungování na českém trhu, kde si společnost EuroAnalysis s.r.o. vydobyla velice solidní pozici, je vhodné bilancovat a zamyslet nad tím, jakou cestou by se měla společnost ubírat, na co se zaměřit a jak si udržet a dále rozvinout své postavení na trhu.

Svojí diplomovou prací bych chtěl společnosti EuroAnalysis s.r.o. pomoci zhodnotit konkurenční prostředí a situaci na trhu, atraktivnost odvětví a možné příležitosti a hrozby. Po konzultacích s jednatelem společnosti, panem Alešem Kořínkem, jsme se rozhodli pro Porterův model pěti sil konkurenčního okolí. Přičemž hlavní důraz bude, dle požadavků společnosti, kladen na posouzení konkurence v rámci odvětví a identifikace zákazníků a hrozeb z jejich strany. Zbylé faktory Porterova modelu budou analyzovány ve zkráceném rozsahu.

Další oblasti, kterých bych se měl svojí prací dotknout je, po analýze konkurence, sestavení edičního plánu na rok 2005 z hlediska vhodného načasování a výběru žadáných témat. Očekáván je také návrh využití možných příležitostí, které se v průběhu analýzy vyskytnou.

2. Společnost EuroAnalysis, s.r.o.

V této části uvádím základní údaje o společnosti a také profil společnosti, kde popisují její současný stav a také její významné projekty.

2.1 Základní údaje o společnosti EuroAnalysis, s.r.o.



EuroAnalysis, s.r.o.

Podnikatelská 565

Praha 9, 190 11

Telefon: +420-267-063-331

Hotline: +420-604-294-274

e-mail: info@euroanalysis.cz

<http://www.euroanalysis.cz>

IČO: 271 02 882

Předmět podnikání:

- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců
- zpracování dat, služby databank, správa sítí
- pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti
- reklamní činnost a marketing

Jednatelé:

Ing. Jiří Matusík

Aleš Kořínek

Datum zápisu do Obchodního rejstříku: 30. prosince 2003

2.2 Profil společnosti EuroAnalysis s.r.o.

Společnost EuroAnalysis s.r.o. zajišťuje od roku 2003 kompletní analýzy odvětví a krajů v České republice s ohledem na aktuální vývoj makroekonomických veličin. Každá analýza se snaží reagovat na aktuální situaci daného odvětví ve světě, aby mohla dostatečně postihnout dané téma a vyhodnotit vztah a propojenost mezi ČR a okolím.

Ve své činnosti tým spolupracuje s předními tuzemskými i zahraničními akademickými i profesními organizacemi a využívá služeb externích analytiků.

Mezi klienty společnosti EuroAnalysis patří subjekty z řad státní správy (ministerstva, krajské úřady), dále pak poradenské a finanční instituce, průmyslové podniky, ale např. i školské instituce (Masarykova univerzita v Brně, Západočeská univerzita v Plzni, Univerzita Pardubice a další).

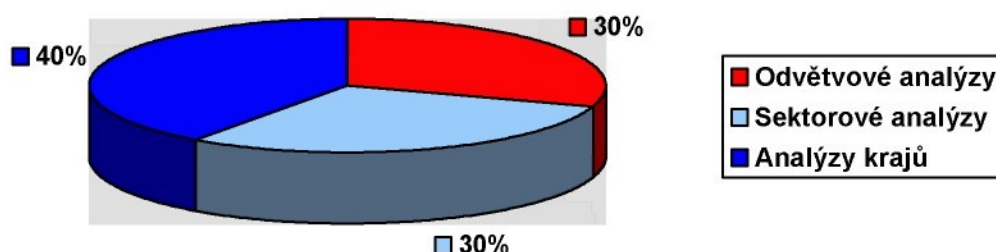
Zákazníkům společnost EuroAnalysis poskytuje služby a produkty především v těchto oblastech:

- Analýzy krajů
- Odvětvové analýzy
- Sektorové analýzy
- Analýzy na klíč
- Základní profily jednotlivých společností
- Posouzení investiční příležitosti
- Fundamentální analýzy (výpočet vnitřní hodnoty akcií)

Další specializací společnosti EuroAnalysis jsou analýzy a studie zaměřené na rozvoj jednotlivých regionů, kde jsou mapována hospodářsky slabá území a navrhována opatření pro zlepšení této situace.

Graf č. 1

Podíl jednotlivých analýz firmy EuroAnalysis s.r.o. na jejich celkové produkci v roce 2004



Zdroj: interní materiály společnosti EuroAnalysis, s.r.o.

Analytici společnosti EuroAnalysis participovali také na zahraničních projektech, především pro **World Bank**, kde řídili projekt **Corporate Governance**. Tento velký průzkum a analýza prováděná Světovou bankou monitorovala nejenom Českou republiku, ale také okolní státy střední a východní Evropy. Jednalo se o Polsko, Maďarsko a Slovensko. Celkem bylo v těchto regionech kontaktováno několik stovek nejvýznamnějších společností ze všech sektorů národního hospodářství a provedena velmi detailní analýza vztahu společnost k akcionářům, znalost základní právní problematiky fungování akciové společnosti, dodržování pravidel ekonomické soutěže, využívání hedgeových operací pro zajištění měn a v neposlední řadě také jejich situace a vývoj na kapitálovém trhu dané země, popřípadě na zahraničních burzách.

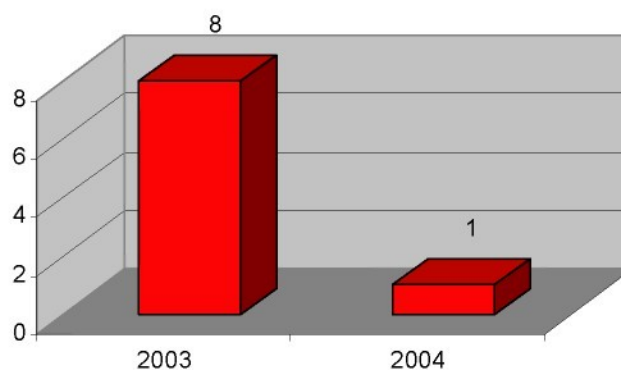
Dalším významným projektem byla „Analýza trhu Střední a Východní Evropy se zaměřením na FDI“ pro společnost **Honeywell, s.r.o.** Analýza pro země střední a východní Evropy byla zpracována jako strategický dokument na období let 2004 – 2008 se zaměřením na budoucí vývoj jednotlivých odvětví, stanovení pořadí atraktivnosti a navržení směřování aktivit evropské divize společnosti Honeywell dle předmětu jejich působení, a to v rozdělení na jednotlivé země a odvětví.

Pro **NEWTON Management, a.s.** vypracovala společnost EuroAnalysis studii s názvem „Perspectives of financial intermediation and capital market development after EU entry in the Czech Republic“.

Informačními partnery firmy EuroAnalysis jsou společnosti **Internet Securities, Inc.** a **Čekia (Česká kapitálová informační agentura), a.s.** V roce 2003 pak společnost EuroAnalysis navázala úzkou spolupráci s mezinárodní agenturou **Reuters**.

Graf č. 2

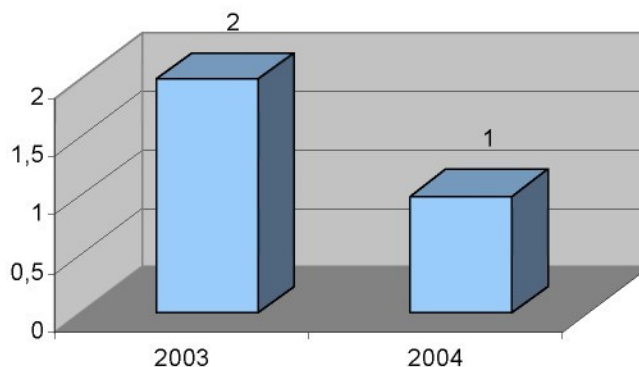
Počet odběratelů odvětvových analýz firmy EuroAnalysis, s.r.o.



Zdroj: interní materiály společnosti EuroAnalysis, s.r.o.

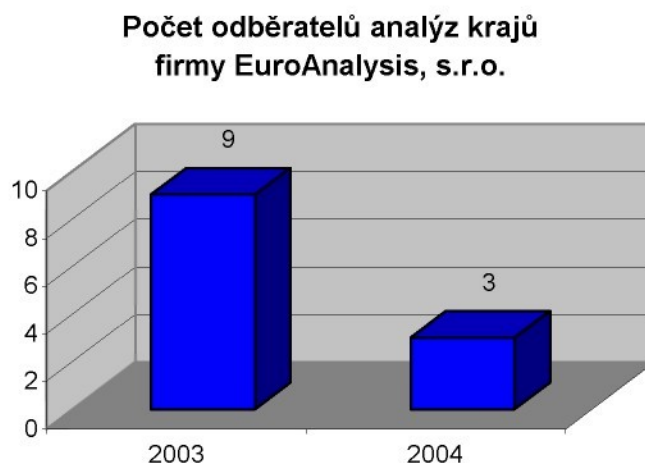
Graf č. 3

Počet odběratelů sektorových analýz firmy EuroAnalysis, s.r.o.



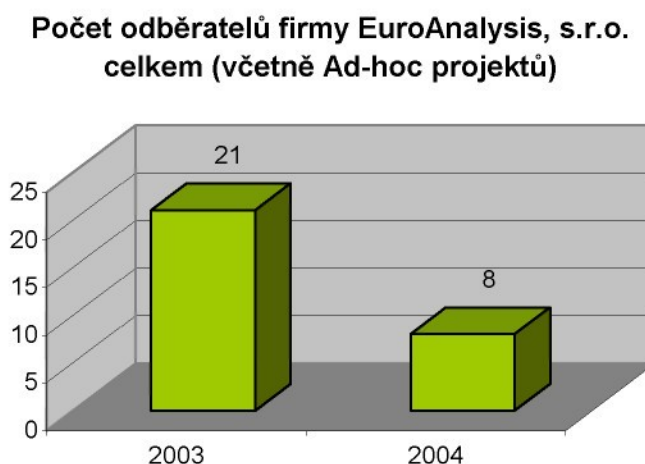
Zdroj: interní materiály společnosti EuroAnalysis, s.r.o.

Graf č. 4



Zdroj: interní materiály společnosti EuroAnalysis, s.r.o.

Graf č. 5



Zdroj: interní materiály společnosti EuroAnalysis, s.r.o.

I přes uvedený pokles počtu zákazníků, způsobený určitým omezením produkce analýz ze strany společnosti v roce 2004, realizovala společnost Euroanalysis v roce 2004 nárůst tržeb o 65 % oproti roku 2003. S ohledem na přání firmy zde neuvádím konkrétní finanční údaje.

3. Produkty a služby společnosti EuroAnalysis s.r.o.

V této části popisují pět hlavních produktů společnosti, které jsou významné z hlediska objemu prodeje.

3.1 Sektorové analýzy

Sektorové analýzy společnosti EuroAnalysis obsahují seřazené informace v elektronické podobě o více než 500 nejvýznamnějších českých společnostech z nejdůležitějších oblastí ekonomiky. Vycházejí v rozsahu přibližně 20 stran a přehledně mapují 30 nejvýznamnějších vybraných sektorů v České republice a 25 na Slovensku. Vybrané sektory jsou přitom čtvrtletně aktualizovány. Analýzy obsahují:

- stav sledovaného odvětví - vývoj produkce, tržeb, zahraničního obchodu, cen, produktivity práce, přidané hodnoty, tvorby HDP, zaměstnanosti, investic, legislativního prostředí, zahraničního kapitálu a dopady vstupu ČR do EU
- komentáře, které postihují silné a slabé stránky odvětví u nás i ve světě s přihlédnutím na dané odvětví, předpokládaný vývoj životního cyklu celého odvětví pro příští období a predikce budoucího vývoje daného sektoru a také komentář k hospodářským výsledkům pro klíčové společnosti v odvětví
- informace o nejvýznamnějších společnostech odvětví (finanční výsledky, finanční analýzy, poměrové ukazatele, certifikáty kvality, podíly na trhu, atd.)

Sektory pokrývané v České republice:

- Energetika
- Vodárenské společnosti
- Leasing, factoring a forfaiting
- Pojišťovny
- Banky
- Stavebnictví
- Telekomunikace a internet
- Elektroenergetika
- Teplárenství
- Palivoenergetika
- Plynárenství
- Dřezpracující a papírenský průmysl
- Sklářský a keramický průmysl
- Petrochemický průmysl
- Gumárenství a plasty
- Chemie a farmacie
- Textil a oděvní průmysl
- Hutnictví a zpracování kovů
- Investiční strojírenství
- Dopravní strojírenství
- Elektronika a elektrotechnika
- Automobilový průmysl
- Potraviný
- Výroba nápojů a tabáku
- Penzijní fondy a stavební spořitelny
- Obchodníci s cennými papíry
- Stavební hmoty
- Doprava a spoje
- Pohostinství a ubytování

-
- Zdravotnictví

Sektory pokrývané na Slovensku:

- Dřezpracující a papírenský průmysl
- Sklářský a keramický průmysl
- Petrochemický průmysl
- Gumárenství a plasty
- Chemie a farmacie
- Textil a oděvní průmysl
- Hutnictví a zpracování kovů
- Investiční strojírenství
- Dopravní strojírenství
- Elektronika a elektrotechnika
- Automobilový průmysl
- Energetika
- Potraviny – výroba masa a mléčných výrobků
- Výroba nápojů a tabáku
- Vodárenské společnosti
- Leasing, factoring a forfaiting
- Pojišťovny
- Penzijní fondy a stavební spořitelny
- Obchodníci s CP
- Banky
- Stavebnictví
- Telekomunikace a internet
- Doprava a spoje
- Pohostinství a ubytování
- Zdravotnictví

Co obsahuje každá analýza?

Každá jednotlivá analýza obsahuje stručné, ale výstižné základní informace o daném sektoru, události minulého roku, tendence vývoje do budoucnosti či dopady vstupu daného odvětví do Evropské Unie. Dále lze v analýze nalézt finanční situaci nejvýznamnějších podniků a společností (vybrané údaje z rozvahy a výsledovky), poměrové a finanční ukazatele a v neposlední řadě i jejich rating (EuroAnalysis rating).

3.2 Odvětvové analýzy

Rozdělení na odvětvové analýzy a sektorové analýzy je v podání společnosti EuroAnalysis poněkud matoucí. Sektor ekonomiky v sobě obsahuje hned několik odvětví, avšak v podání firmy jsou právě odvětvové analýzy mnohem podrobnější než sektorové. Společnost to vysvětluje tím, že zákazníci jsou na takové dělení zvyklí a vyžadují jej.

Odvětvové analýzy velmi podrobně (na cca 150-200 stránkách) mapují současný stav daného odvětví v České republice. Komentáře hodnotí minulé události (vývoj produkce, tržeb, zahraničního obchodu, cen, produktivity práce, přidané hodnoty, tvorby HDP, zaměstnanosti, investic, legislativního prostředí, zahraničního kapitálu a vlivu přiblížování a vstupu do EU) a dávají výhled a očekávání odvětví do budoucnosti. Také je zde komentář, který srovnává dané odvětví v rámci celé Evropy. Velkou část této analýzy tvoří finanční hodnocení významných společností odvětví. Jsou zde nejvýznamnější finanční ukazatele, EuroAnalysis rating, finanční výsledky za několik posledních let, základní informace o společnosti, SWOT analýzu či další specifické údaje.

Co obsahuje každá analýza?

Analýzy odvětví poskytují potřebné informace o stěžejních odvětvích v České Republice z celé řady pohledů - makroekonomického ukazatele, současná situace vládnoucí v odvětví stejně jako předpokládaný vývoj (trendy) v těchto oborech. Vypovídají rovněž o současné situaci a výhledu odvětví v globálním měřítku.

V každém vydání je připraveno mezi 40-60 detailních finančních analýz důležitých společností v každém odvětví nejen v České republice ale i v sousedních státech střední a východní Evropy a to i s údaji, které tyto společnosti vystihují z pohledu specifických údajů relevantních danému odvětví.

Analýza celého odvětví obsahuje:

- úvod do vývoje celého odvětví - jak se v popisovaném období vyvíjel v daném odvětví zahraniční obchod, tržby, ceny a další podmínky včetně přímých identifikovatelných investic
- očekávaný vývoj životního cyklu odvětví (v příštím období)
- poměrové ukazatele celého portfolia relevantních společností tříděných dle rentability, likvidity a jiných údajů
- analýza silných a slabých stránek daného odvětví - Česká republika a svět
- výsledky dle Altman Z-score a IN + IN 99

Každá jednotlivá stránka věnovaná konkrétní společnosti obsahuje:

- kontaktní a identifikační údaje společnosti včetně OKEČ, identifikátorů cenných papírů, vlastnické struktury

-
- porovnání poměrových ukazatelů společnosti proti minulým údajům a odvětví, agregované finanční výkazy
 - je-li společnost emitentem veřejných cenných papírů, pak informace o jejích typech, dividendech + graf vývoje obchodování (denní kurz, zobchodovaný objem)
 - další informace: struktura exportu, investice, certifikáty ISO, analýza SWOT aj.

3.3 Analýzy krajů

Tyto analýzy mapují všech 14 krajů naší republiky a sledují jak významná odvětví daného regionu a podnikovou sféru, tak i možné příležitosti a rizika pro dané území. Tento materiál obsahuje především hospodářský rozvoj dané oblasti, a to v detailním popisu podnikatelské základny (obor činnosti, právní formy, počet zaměstnanců, zahraniční účasti), ekonomické situace (likvidace a konkurs, pohledávky a závazky po splatnosti, produktivita práce, export, import, vývoj mezd, ziskovost, atd.), vývoj trhu práce ve sledovaném kraji (analýzy zaměstnanosti podle subjektů, území, odvětví a doporučení pro trh práce), hospodaření municipalit, rozvoj cestovního ruchu a také průmyslových zón v jednotlivých krajích. Samozřejmě zde nechybí ani podrobná finanční analýza nejvýznamnějších firem daného regionu.

3.4 Analytický servis

Společnost EuroAnalysis nabízí v rámci služeb tzv. analytický servis. Jedná se o službu na míru dle zadání klienta. Jde zpravidla o analýzu odvětví s ohledem na konkrétní faktor. Firma pak velmi podrobně (na cca 150-200 stránkách) mapuje stav daného odvětví v České republice. Součástí analýzy jsou opět komentáře, které hodnotí minulé události s ohledem na konkrétní faktor, dle zadání klienta. Analytici společnosti pak také uvádějí silné a slabé stránky odvětví a určitou

predikci vývoje, kde opět zohledňují daný zájem klienta. Tyto analýzy jsou celkově náročnější a většinou neprodejné pro ostatní klientelu právě díky velké specializaci a zájmům klienta, proto je i jejich cena výrazně vyšší.

3.5 The EA Vison - *klientská webová sekce*

Tato sekce přístupná z webových stránek firmy zastřešuje celé produktové portfolio a usnadňuje práci s analýzami a jejich komentáři. Na tomto místě mají klienti přístup ke všem analýzám, firemním profilům, statistickým komentářům i výběrovým řízením. Součástí je vyhledávač firem pomocí jména, města či kraje kde sídlí, OKEČ nebo IČO. Databáze firem obsahuje cca 2500 firemních profilů. Do této klientské sekce bude společnost EuroAnalysis v průběhu roku doplňovat další zpracovávané projekty. Ty jsou již zahrnuty v ceně za přístup a nebudou dále zpoplatňovány. Navíc klienti využívající službu The EA Vision budou cenově zvýhodněni v případě zpracování projektů na zakázku. Přístup do klientské sekce není omezen počtem uživatelů. V rámci firmy nebo instituce je možno využít informace a analýzy všemi zaměstnanci.

Obrázek č. 1: Ukázka The EA Vision



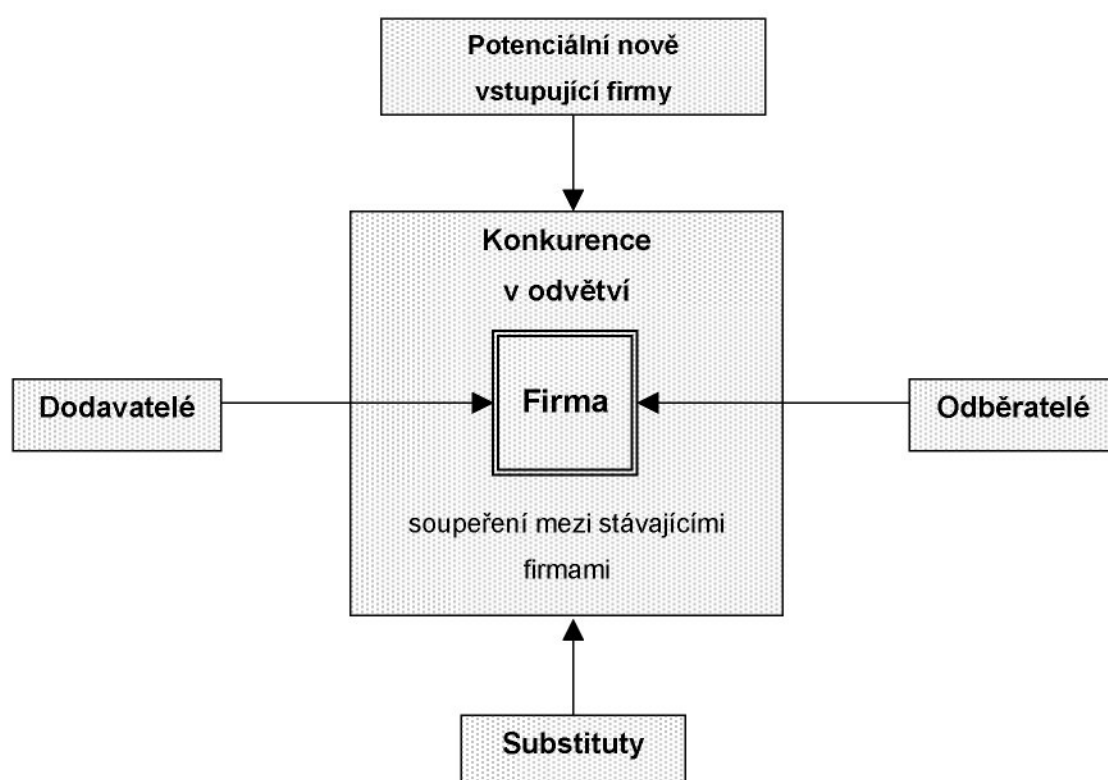
Zdroj: The EA Vision [online]. [24. 4. 2005] Dostupné z: <<http://www.euroanalysis.cz/clients/ukazkaEA.htm>>

Vysvětlivky k ukázce The EA Vision

- 1) Odvětvové analýzy
- 2) Sektorové analýzy
- 3) Výběrová řízení
- 4) Analýzy krajů
- 5) Statistické komentáře
- 6) Vyhledávač firem
- 7) a 8) Novinky a aktualizace v produktovém portfoliu EuroAnalysis
- 9) Přehledné ovládání

4. Porterův model pěti sil - teoretická část

Obrázek č. 2: Porterův model pěti sil



Zdroj: vlastní

Porterova analýza 5 konkurenčních sil analyzuje atraktivnost trhu nebo tržního segmentu, aby bylo možné předvídat ziskovost odvětví. Každá z pěti sil je tím větší, čím je silnější daný rozhodující faktor. Těchto pět sil je reprezentováno:

- hrozba intenzivního soupeření mezi stávajícími konkurenty
- vyjednávací vliv odběratelů
- hrozba ze strany nově vstupujících firem
- vyjednávací vliv dodavatelů
- tlak ze strany náhradních výrobků - substitutů

4.1 Hrozba intenzivního soupeření mezi stávajícími konkurenty

Přitažlivost tržního segmentu ovlivňuje výskyt silných nebo agresivních konkurentů. Negativním rysem je také stagnující nebo klesající tempo růstu prodeje na trhu. Z toho důvodu nelze plně využít výrobní náklady, ty jsou vysoké, a tím i bariéry pro vstup nových firem. To značně posiluje pozici stávajících firem. V těchto podmínkách dochází často k cenovým válkám. Avšak snížení cen je snadno a rychle konkurenty vyrovnáno a tím pouze sníží příjmy všech firem v odvětví, pokud není cenová elasticita konkrétní poptávky dost vysoká. Dalším možným scénářem jsou také propagační souboje. Tyto kampaně můžou znamenat zvýšení poptávky v celém odvětví, což je prospěšné pro všechny firmy. Často také dochází k rychlému zavádění nových výrobků a tím i k vysokým nákladům na zajištění pozice na trhu.

Rozhodujícími faktory ovlivňujícími intenzitu konkurenčního boje jsou:

- růst odvětví
- rozdíly mezi produkty (odlišení)
- koncentrace konkurence
- rozmanitost konkurentů
- nákladové podmínky
- bariéry výstupu (odchodu) z odvětví
- občasný přebytek kapacity

4.2 Vyjednávací vliv odběratelů

Pokud odběratelé

- jsou koncentrovaní nebo nakupují velké množství v relaci k dodavatelově celkovému objemu prodeje

-
- kupují produkty, představující významnou část odběratelových nákladů nebo nákupů
 - kupují standardní nebo nediferencované produkty
 - nemají velké přechodové náklady
 - docilují nízkého zisku
 - vytvářejí znatelnou hrozbu zpětné integrace
 - kupují produkt, nedůležitý z hlediska kvality odběratelovy produkce nebo jeho služeb
 - jsou plně informováni (o poptávce, cenách, nebo dodavatelových nákladech)

potom je jejich pozice velmi silná a hovoříme o velké kupní kompetenci odběratelů. Odběratelé se v takovém případě snaží tlačit ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality výrobků a služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě. To vše je na úkor ziskovosti odvětví a snižuje efektivitu podnikání. To znamená nízkou atraktivitu segmentu. Velmi vhodný je v takové situaci výběr zákazníků s poměrně malou silou pro vyjednávání a kteří nemají ani možnost snadného přechodu ke konkurenci. Ideální je vyvinutí špičkové nabídky, kterou odběratelé nebudou moci odmítnout.

4.3 Hrozba ze strany nově vstupujících firem

Příchod nových firem může znamenat stlačení cen nebo růst nákladů a tím snížení ziskovosti. Tyto firmy také mohou vlastnit značné zdroje, které v některých případech využívají k vyvolání otřesů. Velikost hrozby ze strany nově příchozích firem závisí na velikosti vstupních a výstupních bariér. Ideální stav je, když v odvětví existují vysoké vstupní bariéry a nízké výstupní bariéry. Tato situace umožňuje vstoupit na daný trh pouze málo firmám, ale zároveň firmy, kterým se v odvětví nedaří, je mohou snadno opustit. Za dané situace je v odvětví vysoká rentabilita a malé riziko. Michael E. Porter uvádí ve své knize Konkurenční strategie několik hlavních zdrojů překážek vstupu a to: [1]

-
- úspory z rozsahu
 - diferenciací produktu
 - kapitálová náročnost
 - přechodové náklady
 - přístup k distribučním kanálům
 - nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu
 - vládní politika

Další faktory, které firma zvažuje před vstupem do odvětví jsou např. očekávaná odvetná opatření ze strany stávajících konkurentů nebo úroveň cen odrazující od vstupu.

4.4 Vyjednávací vliv dodavatelů

Pokud mohou dodavatelé zvyšovat ceny, redukovat objem dodávek nebo uplatnit hrozbu snížení kvality nakupovaných statků a služeb, je odvětví značně nepřitažlivé.

Rozhodujícími faktory z hlediska vyjednávací síly dodavatelů zde jsou hlavně:

- koncentrace dodavatelů
- diferenciací vstupů
- náklady na přechod k jinému dodavateli
- existence náhradních (substitučních) vstupů
- důležitost objemu dodávek pro dodavatele

Nejlepší taktikou je budování integračních vztahů s dodavateli a využívání vícenásobných dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Pozn.: Při analyzování vyjednávací síly dodavatelů bychom měli zahrnout nejenom jiné firmy, ale mělo by se uvažovat také o pracovní síle, jako o značně vlivném dodavateli.

4.5 Tlak ze strany náhradních výrobků - substitutů

Přitažlivost odvětví výrazně ovlivňuje výskyt skutečných nebo potenciálních substitutů. Substituční výrobky limitují ceny a tím i zisky firmy. Určují tedy cenové stropy, jež si mohou firmy v odvětví účtovat. Firmy proto musí správně identifikovat substituty, které mohou plnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví, a také musí sledovat vývojové trendy cen substitučních výrobků.

Rozhodujícími činiteli při hrozbě substitutů jsou:

- náklady na přechod k novému (substitučnímu) výrobku
- ochota (sklon) přejít na substituční produkt
- relativní výše cen substitutů

5. Porterův model pěti sil - analytická část

V této části podrobně rozepisují jednotlivé části Porterova modelu pro konkrétní okolí firmy Euroanalysis.

5.1 *Hrozba intenzivního soupeření mezi stávajícími konkurenty*

Jak uvádí Philip Kotler ve své knize Marketing Management, firma potřebuje mít tyto znalosti o konkurenci: [2]

- kdo jsou naši konkurenti?
- jaké jsou jejich strategie?
- jaké jsou jejich cíle?
- jaké jsou jejich silné a slabé stránky?
- jak obvykle reagují na své ohrožení?

Společnost EuroAnalysis má dva hlavní konkurenty v podobě společností **Aspekt Central Europe Group, a.s.** a **Čekia, a.s.** Tyto firmy poskytují v podstatě shodné typy analýz a dat, jako EuroAnalysis, s.r.o.

5.1.1 **Aspekt Central Europe Group, a.s.**

Aspekt Central Europe Group a.s. poskytuje své služby na trhu ekonomických informací od roku 1994. Společnost spolupracuje se zahraničními partnery a

vlastní obšírnou databázi informací o podnikatelských subjektech a trzích cenných papírů v České republice i v zahraničí.

Stěžejním produktem nabízeným firmou je **Market Line Professional 3.0**. Jedná se o rozsáhlou databázovou aplikaci s podrobnými aktuálními ekonomickými a ostatními daty o podnikatelských subjektech a obcích. Konkrétní analýzy obsahují základní data o společnostech, finanční výsledky, údaje o emisích cenných papírů, dokumenty (výroční zprávy, přílohy apod.), zprávy a události. Data jsou přístupná pomocí jednoduchého vyhledání dle názvu subjektu, IČO, vyhledáním skupiny nebo zadáním časového intervalu pro požadované informace. Aplikace obsahuje také fulltextové vyhledávání a výstupy v grafickém zobrazení.

Dalším významným produktem je **Spider Analýza**. Ta umožňuje komplexní pohled jak na jednotlivé podniky, tak na celé odvětví na základě posouzení ukazatelů z oblasti likvidity, rentability, struktury pasiv a majetku. Jedná se o počítačový program a nabízí několik modulů jako Spider graf, Portfolio graf, Graf sledování vývoje, Percentilový graf, Seznam ukazatelů v absolutní hodnotě, Rating společností, Odvětvový ranking a Modul Excel (sloužící k propojení vlastní datové základny s funkcemi Spider Analýzy prostřednictvím aplikace MS Excel). Vzhledem k odlišnému nosiči dat (počítačový program), snadné aktualizaci dat a příjemnému uživatelskému prostředí si získává tento produkt značnou oblibu a je velmi šikovnou pomůckou i v rukách analytického amatéra.

Dále se jedná o **Odvětvové analýzy průmyslu a obchodu**. Obsah je téměř totožný s obsahem odvětvových analýz společnosti EuroAnalysis. Jedná se o ucelený pohled na ekonomiku podniku a odvětví. Obsahují detailní informace o vybraných společnostech v oboru s aktuálními profily, údaji a komentáři odborníků k analýzám s přiřazeným Aspekt global ratingem. Součástí je také makroekonomický vývoj v odvětví doplněný grafy.

Posledním významným produktem jsou **Odvětvové analýzy municipalit** tzn. obcí nebo krajů. Jedná se o velmi podrobně rozpracované analýzy obcí seřazené dle

krajů. Tyto analýzy jsou příkladem velké přidané hodnoty k základním datům v analýze, jsou velmi přehledné a poskytují ucelený pohled na municipality.

Nabídku služeb pak tvoří sestavování podnikových profilů a podnikových analýz na míru. Ve spolupráci s Asociací malého a středního podnikání poskytuje informační podporu programům prostřednictvím serveru www.ekoinfo.cz, který firma provozuje. [10]

5.1.2 Česká kapitálová informační agentura, a.s. (ČEKIA)

Česká kapitálová informační agentura, a.s. (ČEKIA) se prezentuje jako tuzemský poskytovatel databází firem a ekonomických informací. Společnost působí na trhu od roku 1995. Orientuje se zejména na získávání hospodářských informací o českých podnicích a jejich poskytování prostřednictvím informačních technologií, čímž poskytuje podnikové a konkurenční zpravodajství (Business and Competitive Intelligence). 100% vlastníkem agentury ČEKIA je Česká tisková kancelář, ČTK (největší tuzemský poskytovatel zpravodajství). Tím má ČEKIA zajištěn neustálý přístup ke kvalitním informacím, které může zpracovávat.

Prvním produktem poskytovaným společností ČEKIA je **databáze MAGNUS**. Je to rozsáhlá databáze hospodářských informací obsahující fakta a údaje o českých podnicích, kapitálovém trhu, oborech a dalších ekonomických kategoriích. Kromě informací týkajících se českých ekonomických subjektů zahrnuje dále informace o cenných papírech emitovaných v tuzemsku, události týkající se podniků i ekonomiky. Obsahuje rovněž archiv elektronických firemních dokumentů a nástroje pro finanční analýzu. Databáze dle údajů firmy pokrývá všechny ekonomické subjekty - právnické osoby - registrované v ČR, což představuje cca 280 000 aktivních a cca 460 000 všech evidovaných subjektů. Jednou z největších konkurenčních výhod tohoto produktu je propojení informací a jejich uspořádání do datových struktur, což umožňuje jejich prezentaci ve vzájemných souvislostech a vazbách, a dále údajně nejrozsáhlejší databáze finančních výkazů na trhu.

Klienti si nainstalují aplikaci pod Microsoft Windows, pomocí níž se připojují ke vzdálené databázi, jejíž data jsou průběžně aktualizována. Novinkou je také připojení pomocí webového prohlížeče. Databáze MAGNUS je dostupná v několika verzích a existují různé doplňkové moduly.

Dalším produktem je **databáze PRODATA**. Obsah je tvořen souborem popisných údajů o firmách, on-line ekonomickým zpravodajstvím a výběrem aktuálních článků z českých médií. Datovou základnu tvoří významné informační agentury v čele s vlastníkem ČEKIE, ČTK. Informace z několika zdrojů jsou navzájem propojeny prostřednictvím identifikátoru IČO, jsou denně aktualizovány a historicky uchovávány. Aplikace se profiluje velmi jednoduchým uživatelským rozhraním. Databáze je k dispozici ve dvou verzích, Standard a Komplet. PRODATA Standard monitoruje zhruba 500 nejvýznamějších firem, včetně textů o vývoji společnosti, profilů a zpravodajství ČTK. PRODATA Komplet obsahuje informace o více než 400 000 ekonomických subjektech včetně kompletního zpravodajství ČTK. Praktické využití databáze lze rozšířit použitím přídatných modulů. K dispozici je DHI - Databáze hospodářských informací a OVEL - Obchodní věstník v elektronické podobě.

Agentura ČEKIA od roku 2003 také publikuje **sektorové analýzy**. Ty jsou zpracovávány podle vlastního edičního plánu, ale i na základě konkrétních požadavků trhu. Vzhledem k tvorbě výše popsaných databází disponuje ČEKIA potřebným objemem dat pro sestavování těchto analýz.

Kromě analýz z vlastní produkce nabízí ČEKIA i analýzy dalších producentů. Odborné analytické publikace jsou shromážděny v **Centru analýz**, které nabízí širokou škálu titulů a formátů. Jedná se o rozsahově obsáhlejší analýzy či studie jednotlivých sektorů české ekonomiky, krátké sondy věnované vybraným oblastem nebo makro- či mikroekonomickým tématům, včetně analýz konkrétních produktových linií. Do nabídky jsou zařazeny i volně prodejné marketingové studie zpracované agenturami pro výzkum trhu. Centrum analýz je dostupné ze serveru

www.ipoint.cz, zaměřeném na oblast investování a působícím v oblasti finančního vzdělávání. [11]

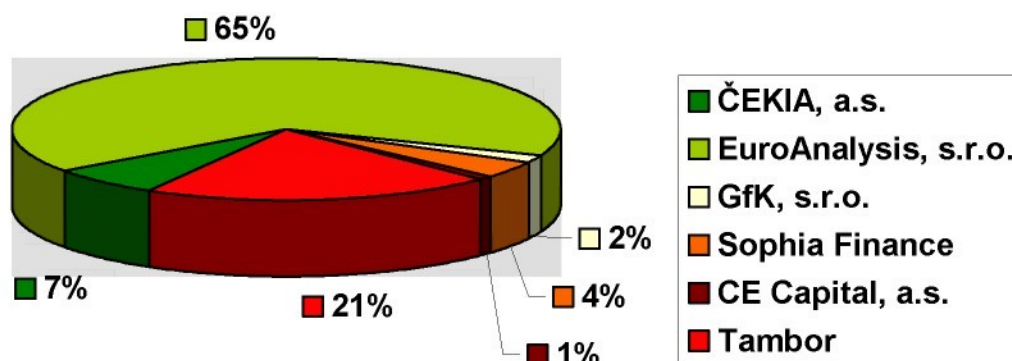
Tabulka č. 1: Dodavatelé pro Centrum analýz

Producent	Oblast pokrytí	Počet vydaných titulů v nabídce
Česká kapitálová informační agentura, a.s.	Významné sektory české ekonomiky, např. Energetika, Bankovníctví, Telekomunikace, Farmaceutický průmysl aj.	7
EuroAnalysis, s.r.o.	Významná odvětví i obory české i slovenské ekonomiky, ekonomické analýzy krajů	70
GfK, s.r.o.	Obory obchodu, pohostinství a ubytování	2
Sophia Finance	Produktové analýzy pojišťovacích produktů	4
CE Capital, a.s.	Síťové obory (Vodovody a kanalizace)	1
Tambor	Analýza vnímání značek (Brand Power)	22

Zdroj: *Centrum analýz* [online]. [24. 4. 2005] Dostupné z: <<http://ipoint.financninoviny.cz/analyzy.php>>

Graf č. 6

Grafické vyjádření struktury dodavatelů pro Centrum analýz



Zdroj: vlastní

Posledním významným produktem ČEKIE je **Hlídač úpadků a insolvenčí**, který funguje jako pomůcka při každodenním sledování informací o prohlášených konkursech.

V rámci svých služeb pak ČEKIA dále nabízí zveřejňování informací emitentů, zpracovávání dat na míru, analýzy na zakázku (oborové sondy, sledování oboru či firma a projekty typu ad-hoc), rankingy, inzerci na webových stránkách a mediální partnerství.

5.1.3 Ostatní producenti analýz

Mezi ostatní producenty analýz patří firma **CRA Rating Agency**. Tato firma se zaměřuje především na rating průmyslových podniků, měst, finančních institucí, emisí obligací, směnek a konkrétních projektů. Přesto se v nabídce firmy objevují také Sektorová analýza penzijních fondů v ČR, Sektorová analýza měst v ČR,

Komparativní odvětvové analýzy a Czech Sector Award 98' na CD ROM. Strategickým partnerem je zahraniční společnost Moody's Investors Service.

5.1.4 Metoda pro objektivizaci Porterovy analýzy - konkurenční rivalita v odvětví

Za každou kapitolou popisující jednu z pěti sil se pokusím zhodnotit její vliv pomocí metody, použité v knize Miloslava Keřkovského a Oldřicha Vykypěla - Strategické řízení: teorie pro praxi. Tato metoda umožňuje zobjektivnit výsledky Porterovy analýzy a zaměřuje se také na vývojové trendy do budoucna.

K jednotlivým prvkům Porterova modelu jsou zformulována kritéria, odrážející daný aspekt konkurenčního prostředí. Tato kritéria jsou kvantifikována bodováním na základě odhadů analytiků nebo respondentů. Ti přiřadí jednotlivým kritériím hodnotu z intervalu <1,9>. Krajiní hodnoty intervalu jsou v tabulce vysvětleny. Čím vyšší hodnota celkového součtu (průměru), tím je hrozba daného faktoru vyšší. [3]

Tabulka č. 2

Konkurenční rivalita v odvětví (1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)	Odhad	
	2005	2007
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost málo přibližně stejně silných konkurentů 1 bod, hodně přibližně stejně silných konkurentů 9 bodů	2	3
Růst odvětví vysoký růst poptávky 1 bod, malý růst poptávky 9 bodů	8	6
Diferenciace výrobků / služeb vysoká 1 bod, nízká 9 bodů	7	5
Diferenciace konkurentů nízká 1 bod, vysoká 9 bodů	5	7
Intenzita strategického úsilí malá 1 bod, velká 9 bodů	3	4

Náklady odchodu z odvětví nízké 1 bod, vysoké 9 bodů	1	2
Charakter konkurence, postoj k business etice konkurence typu gentleman 1 bod, typu gangster 9 bodů	3	3
Šíře konkurence zaměřená pouze na jeden aspekt 1 bod, široká 9 bodů	7	8
Celkem (z max. 72 bodů)	36	38
Průměrné skóre (celkem / 8)	4,5	4,75

Zdroj: vlastní

5.1.5 Shrnutí

Jak je vidět z výše uvedeného přehledu, firma EuroAnalysis má v současné době tři konkurující firmy. Z toho z hlediska objemu poskytovaných analýz jsou hlavními konkurenty společnosti ČEKIA a Aspekt.

Jak Aspekt tak ČEKIA se ve svém produktovém portfoliu zaměřují především na tvorbu svých databází. Dá se říci, že pro obě firmy je zpracovávání analýz jakýmsi okrajovým produktem. Firmy totiž disponují daty a není pro ně tedy příliš nákladné z nich utvořit potřebné databáze. Ty pak opatří statistickými komentáři. Na jednu stranu by se snadná tvorba analýz zdála být hrozbou pro společnost EuroAnalysis, ale společnosti neusilují o silnou pozici na trhu s analýzami. I z objemu nabízených analýz je patrné, že hrozba z této strany není značná. Přesto, pokud by společnost EuroAnalysis neuspokojovala kvalitně a v dostatečném objemu poptávku po analýzách, mohlo by u těchto firem dojít např. k tvorbě specializovaného oddělení pro tvorbu analýz a k převzetí těchto zákazníků. Se společností ČEKIA navíc EuroAnalysis navázala mírnou spoluprací zapojením se do Centra analýz. Tím pádem ČEKIA nabízí a prodává analýzy EuroAnalysis. To je pro společnost EuroAnalysis výhodné, protože ČEKIA je na trhu s ekonomickými informacemi (i např. díky propojení s ČTK) velmi známá.

CRA Rating Agency je společností, jejíž hlavní cíl je v poskytování služeb v oblasti ratingu. Již od samého vstupu na trh společnost usiluje o vůdčí postavení na trhu s ratingovými službami. I u této firmy se tedy předpokládá koncentrace na hlavní cíl a hrozbu z její strany považuji za velmi neaktuální. Navíc počet poskytovaných analýz je velmi malý a podle dostupných informací také počet odběratelů analýz od této firmy.

V této oblasti nevidím vážné hrozby pro společnost EuroAnalysis, pro kterou je poskytování analýz hlavním oborem. Jedinou hrozbou by (jak jsem již uvedl) byl možný útok, pokud by EuroAnalysis nebyla schopna uspokojovat klientelu, jak co do objemu produktů a služeb, tak co do kvality. Doporučuji také zvážit navázání spolupráce s těmito firmami, kdy by společnost EuroAnalysis mohla v rámci subdodavatelských vztahů řešit např. akutní poptávku po analýzách u těchto firem. To by mohlo být oboustranně prospěšné a EuroAnalysis by získala další zakázky.

5.2 Vyjednávací vliv odběratelů

5.2.1 Identifikace zákazníků

Hned na začátek je potřeba zamyslet se nad tím, kdo jsou zákazníci. Pro koho jsou analýzy a služby společnosti EuroAnalysis určeny a jaké mají využití. Zákazníky jsou co do typů subjektů:

- banky, leasingové společnosti a ostatní věřitelské subjekty
- pojišťovny
- auditorské firmy
- poradenské firmy
- brokerské společnosti
- právní a exekutorské firmy
- obchodní partneři

-
- velké průmyslové podniky
 - společnosti kotované na veřejných trzích cenných papírů
 - stát a jeho orgány
 - školy
 - municipality
 - investoři, investiční společnosti
 - penzijní fondy
 - ekonomicky zaměřená média
 - firmy zabývající se dalším zpracováním a redistribucí ekonomických dat

Konkrétní pracovníci využívající produkty a služby společnosti EuroAnalysis se nejčastěji rekrutují z řad:

- manažerů a risk manažerů
- finančních ředitelů
- analytiků
- ekonomických, finančních, pojišťovacích a investičních poradců
- marketingových pracovníků
- pracovníků obchodních oddělení
- obchodníků s cennými papíry
- novinářů ekonomických rubrik
- tiskových mluvčí firem
- vysokoškolských profesorů a studentů

5.2.2 Způsoby využití produktů a služeb

Manažeři a vedoucí pracovníci využívají analýzy především pro dlouhodobé a operativní řízení společností. Znalost finanční situace podniku jim umožňuje rozhodovat se správně při získávání finančních zdrojů, při zajišťování optimální majetkové struktury včetně výběru vhodných způsobů jeho financování, při alokaci

volných peněžních prostředků, při rozdělování disponibilního zisku apod. Finanční analýza, která odhaluje silné a slabé stránky finančního hospodaření podniku, dále pak příležitosti a hrozby dané společností, umožňuje manažerům přijmout pro příští období správný podnikatelský záměr rozpracovaný ve finančním plánu. Manažeři mají často zájem o informace týkající se finanční pozice jiných podniků (konkurence, dodavatelé, odběratelé), což jim právě odvětvové analýzy nabízí v plné šíři.

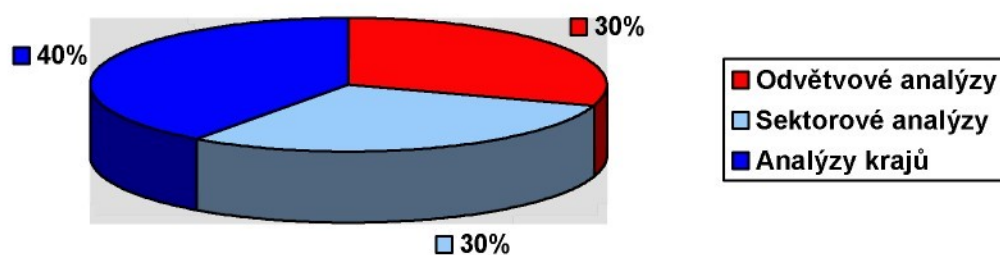
Banky, leasingové společnosti a ostatní věřitelské subjekty využívají analýzy jako zdroj informací o potenciálním dlužníkovi při rozhodnutí o přijetí nebo zamítnutí jeho žádosti o úvěr a při rozhodování o jeho výši a podmínkách. Tyto společnosti často zahrnují do svých smluv i klauzule, kterými je vázána stabilita úvěrových podmínek na hodnoty konkrétních finančních ukazatelů. Ty jsou v odvětvových analýzách uvedeny a těmto společnostem tím poskytují cenné informace.

Obchodní partneři a investoři využívají odvětvové analýzy jako cenný zdroj informací o druhé firmě. Při rozhodování o spolupráci nebo akvizici je nutné získat relevantní údaje pro zvážení, zda se investice vyplatí, nebo zda bude partner schopen hradit své závazky. Obezřetnost např. při výběru hlavního dodavatele je hlavním faktorem minimalizujícím možné problémy do budoucna. Odvětvové analýzy poskytují údaje o krátkodobé finanční situaci, likviditě a solventnosti, stejně jako o dlouhodobé stabilitě společnosti i odvětví. Zahraniční investoři zase využívají odvětvové analýzy pro monitoring celého odvětví v České republice a jeho porovnávání s ostatními zeměmi nebo s Evropskou Unií.

Stát a státní orgány zase využívají finanční údaje např. pro statistiku, pro kontrolu podniků se státní účastí, pro kontrolu plnění daňových povinností, rozdělování finanční výpomoci podnikům, získání přehledu o finančním zdraví podniků se státní zakázkou.

Graf č. 7

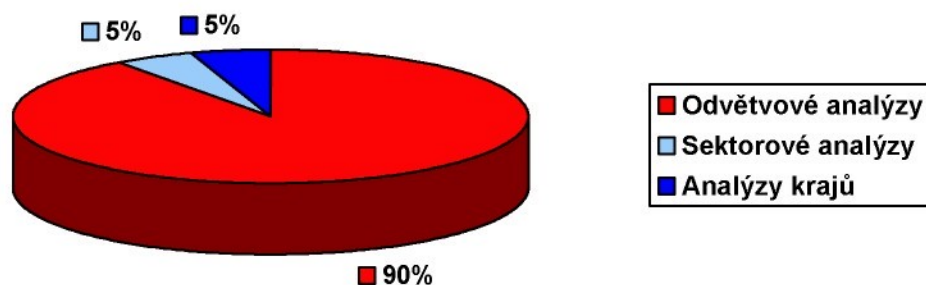
**Podíl jednotlivých analýz na celkovém prodeji v roce 2004
(včetně The EA Vision)**



Zdroj: interní materiály společnosti EuroAnalysis, s.r.o.

Graf č. 8

**Podíl jednotlivých analýz na celkovém prodeji v roce 2004
(bez The EA Vision)**



Zdroj: interní materiály společnosti EuroAnalysis, s.r.o.

5.2.3 Metoda pro objektivizaci Porterovy analýzy - vyjednávací síla zákazníků

V této části se opět pokouším zobjektivnit výsledky Porterovy analýzy. [3]

Tabulka č. 3

Vyjednávací síla zákazníků (1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)	Odhad	
	2005	2007
Počet významných zákazníků mnoho drobných 1 bod, málo významných 9 bodů	5	6
Význam výrobku / služby pro zákazníka velmi významný 1 bod, nevýznamný 9 bodů	3	6
Zákaznickovy přechodové náklady vysoké 1 bod, nízké 9 bodů	9	8
Hrozba zpětné integrace nízká 1 bod, vysoká 9 bodů	7	5
Ziskovost zákazníka vysoká 1 bod, nízká 9 bodů	4	4
Celkem (z max. 45 bodů)	28	29
Průměrné skóre (celkem / 5)	5,6	5,8

Zdroj: vlastní

5.2.4 Shrnutí

V případě zákazníků společnosti EuroAnalysis se dá hovořit o nízké úrovni kompetence. Společnost má velký počet různých, nezávislých odběratelů. Jediným odběratelem, který má výraznější pozici je společnost Internet Securities, Inc. Tato společnost bude podrobněji popsána v části 5.4 *Vyjednávací vliv dodavatelů*. Ale vzhledem k zaměření této společnosti se nedá z její strany očekávat hrozba. Společnost EuroAnalysis navíc vzhledem k tomu, že Internet

Securities je jejím hlavním dodavatelem, některé obchody řeší formou barteru. Takto navázaná spolupráce má všechny předpoklady pro úspěšné pokračování do budoucna.

Co se týká přechodových nákladů, ty jsou u odběratelů velmi malé (prakticky nulové). Proti tomu ale stojí nejširší nabídka analýz na trhu od firmy EuroAnalysis, proto ani tento vliv nebude relevantní.

Co se týká ostatních vlivů, odběratelé jsou většinou dobře informováni o cenách konkurence a o dodavatelských nákladech. Naproti tomu také společnost EuroAnalysis má a udržuje si přehled o cenách konkurence. Její ceny tedy nejsou v nepoměru k cenám konkurence, což by zde mohlo být jediným problémem.

Již v teoretické části jsem zmínil, že nejlepší obranou proti rostoucímu vyjednávacímu vlivu odběratelů je poskytnutí jedinečné nabídky. Pro společnost EuroAnalysis to znamená širokou nabídku analýz jednotlivých odvětví, sektorů a analýz krajů a její pravidelné aktualizace. Z hlediska sektorových analýz jde také o vytvoření časového harmonogramu analýz, který bude v předstihu před konkurencí a v němž obsažené sektory budou velmi poptávány. Tento harmonogram byl v rámci této diplomové práce pro společnost EuroAnalysis sestaven a je uveden v části 7. *Návrh časového harmonogramu analýz na rok 2005*. Nejde však pouze o pravidelné aktualizace sektorových analýz. Je třeba neustále aktualizovat datovou základnu, ze které je čerpáno. Jedním z největších požadavků na informaci vůbec, je její aktuálnost. Široká nabídka analýz, které však budou sestaveny z neaktuálních dat, je pro zákazníky takřka bezcenná. Při zpracovávání této práce se objevila i další možnost, jak rozšířit nabídku produktů firmy EuroAnalysis (resp. vylepšit produkt stávající). Jedná se o komplexní analýzy krajů a budou popsány v části 6. *Návrh zlepšení produktu*.

5.3 Hrozba ze strany nově vstupujících firem

Potenciální konkurence se může rekrutovat ze dvou hlavních směrů:

- firmy, které se zaměřují na databáze ekonomických údajů a mohly by jako vedlejší produkt zpracovávat údaje do analýz
- druhá kategorie potenciálních konkurentů je z řad firem, zaměřujících se na ekonomické a finanční poradenství - některé tyto firmy čas od času zpracovávají pro své klienty ad-hoc analýzy

5.3.1 Firmy zpracovávající databáze ekonomických údajů

Dun & Bradstreet, s.r.o

Po více než 160 let je Dun & Bradstreet vedoucím světovým producentem hospodářských informací. Globální databáze Dun & Bradstreet obsahuje informace o více než 90 miliónech firem z 200 zemí. Denně společnost aktualizuje více než milión profilů. V České republice společnost k sestavování databáze využívá následujících údajů: registrační údaje, konkurzy, likvidace, vyrovnání, DPH, finanční výkazy, platební zkušenosti, statutární orgány, marketingové informace (telefon, fax, mail, http, zaměstnanci, management, revenue) a tiskové rešerše. Zdrojem pro tato data jsou obchodní rejstřík, registr živnostenského podnikání, obchodní soudy, Ministerstvo financí ČR, sbírky listin, Dun & Bradstreet databáze platebních zkušeností, ekonomické deníky a týdeníky.

Albertina data, s.r.o.

Společnost byla založena jako Albertina Information Services s.r.o. v roce 1991. Albertina I.S. jako první v Československu vydala v březnu 1992 tuzemský komerční produkt na nosiči CD-ROM, kterým byla databáze Registr organizací. Albertina - Registr organizací od té doby vychází pravidelně, bez přerušení. V roce

1995 došlo k transformaci na Albertina data, s.r.o. - firma s daty o firmách. Albertina data se zabývá vývojem, zpracováním, vydáváním a distribucí databází, které informačně pokrývají dynamicky se měnící tržní prostředí v České a Slovenské republice. Na tyto vzájemně se doplňující databáze navazují řešeršní a konzultační služby, které ve svém záběru přesahují hranice ČR a SR a umožňují nalézt informace o firmách celého světa. Produkty a služby tvoří rozsáhlý projekt - databáze známá pod jménem Albertina - Firemní Monitor. Jde o databázi všech registrovaných firem v ČR doplněná o účetní dokumenty firem a kontakty na statutární zástupce. Jako další poskytuje Albertina platební informace a monitor tisku. Cílem společnosti je poskytovat kvalitní data z rozmanitých zdrojů a ve formách a časech, které jsou pro zákazníky optimální.

KOMPASS Czech Republic a.s.

Kompass se zabývá shromažďováním, zpracováním a poskytováním marketingových informací o firmách, výrobcích a službách již více než 50 let. Kompass byl založen v roce 1944 ve Švýcarsku a nyní působí v 75 zemích. Ve všech těchto zemích fungují národní centra Kompass. V České republice je systém KOMPASS dostupný od roku 1991. KOMPASS Czech Republic a.s je výhradním partnerem společnosti KOMPASS International Neuenschwander S.A. s licencí pro Českou republiku. Mezinárodní databáze Kompass na www.kompass.com obsahuje 1,8 mil. firem, 75 zemí, 3,6 mil. vedoucích pracovníků, 53 000 produktů a služeb, 23 mil. odkazů na produkty a služby a 757 000 obchodních jmen. Pro přístup do databáze nabízí Kompas tři druhy členství s různým rozsahem služeb a informací. [12]

HOPPENSTEDT BONNIER Information s.r.o.

Společnost od roku 1993 monitoruje informace o významných subjektech českého hospodářství - jejich kontaktní údaje, informace o managementu, činnosti, obchodních značkách, referencích, produktech a službách, certifikátech či ekonomických výsledcích. Počet subjektů, jejichž firemní profily spravuje v

centrální databázi "Významné podniky ČR" v roce 2004 přesáhl 30 800. Firemní profily společností, monitorovaných HBI, jsou charakteristické:

- údajně největším rozsahem, jež obnáší 17 monitorovaných položek na firmu
- vysokým % vyplněnosti jednotlivých položek profilu
- detailním popisem struktury managementu firem včetně funkce manažera a jeho oblasti odpovědnosti
- konkrétními ekonomickými údaji přehledně uváděnými v časových řadách

Databáze jsou dostupné na CD-ROM a prostřednictvím aplikací HBI Monitor a HBI Product z webových stránek.

5.3.2 Firmy poskytující finanční a ekonomické poradenství

SOPHIA FINANCE, s.r.o.

Česko-irská společnost, založená v roce 1997. Hlavní náplní společnosti je poskytování finančního poradenství. V nabídce společnosti jsou ale také analýzy z oblasti pojišťovnictví.

GfK Praha, a.s.

GfK Praha je dodavatelem služeb v oblasti výzkumu trhu a veřejného mínění v České republice. Společnost byla založena v únoru 1991. Zabývá se získáváním, analýzou a interpretací marketingových informací pro zákazníky z oblasti průmyslu, obchodu, médií i pro poskytovatele služeb ze soukromého i veřejného sektoru. GfK Praha je součástí GfK Group CZ s mateřskou firmou GfK AG v Německu. Do GfK Group CZ patří ještě společnosti INCOMA Research a INCOMA Consult. V rámci komplexních služeb pro zákazníky nabízí GfK Praha

také zpracování různých šetření a analýz dle konkrétního zadání. Ty jsou pak dále šířeny a nabízeny jako volně prodejné studie. GfK Praha nabízí k prodeji studie z těchto oborů: Automobilismus, Cestovní ruch, ConsumerScan, Finanční výzkum, Nepotravinářské zboží, Obchodní panel, Obchodní síť, Potravinářské zboží, Sociální výzkum, Výzkum médií, Výzkum reklamy, Zdravotnický výzkum.

Central European Capital CZ, s.r.o.

Central European Capital je finančně a strategicky poradenská společnost. Jedná se o dceřinnou společnost Central European Capital LLC, založené v roce 2000 v USA. Mezi klienty patří malí a střední podnikatelé, korporace a municipality v rámci střední Evropy. Společnost CENTRAL EUROPEAN CAPITAL CZ, s.r.o. vydala studii nazvanou "Vodovody a kanalizace v České republice". Tato 280 stránková studie analyzuje základní údaje odvětví, technická data a finanční výsledky 51 předních vodohospodářských firem v České republice a zahrnuje také obsáhlou sekci benchmarkingu.

VÚB a.s., odbor textilního výzkumu a služeb

Odbor poradenství a informačních služeb zajišťuje zpracování odvětvových analýz, marketingových analýz, situačních zpráv, průzkum trhu a další služby pro potřeby: textilního a oděvního průmyslu, výrobců chemických vláken, obchodních firem, bankovního sektoru, vládních institucí a agentur, odborných pracovišť a firem. Odbor dlouhodobě zabezpečuje analytické práce a odborné expertízy pro Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky.

CONSULTING ČESKÉ SPOŘITELNY, a. s.

CONSULTING ČESKÉ SPOŘITELNY, je poradenská společnost 100% vlastněná Českou spořitelnou, a. s., která působí na českém trhu od roku 1995 (dříve pod jménem SINDAT Consulting České spořitelny, a. s.). Jedná se o poradenskou firmu střední velikosti, která nabízí specializované služby pro podnikatelské i

nepodnikatelské subjekty ze soukromého i veřejného sektoru. Tato společnost se specializuje na čtyři skupiny poradenských aktivit: manažerské poradenství, poradenství v oblasti IS/IT, finanční a ekonomické poradenství a oceňování majetku. V rámci manažerského poradenství nabízí analytické služby: marketingové analýzy, odvětvové analýzy, produktové analýzy a analýzy proveditelnosti podnikatelských záměrů.

5.3.3 Ostatní společnosti

Český statistický úřad

Pro úplnost uvádím také ČSÚ, který na svých stránkách publikuje veřejně také několik desítek analýz. Jedná se však o specializované analýzy pro potřeby statistiky, které nejsou příliš rozpracovány. Pro potřebu firem jsou tedy často nedostačující, nebo nemají vhodné zaměření.

5.3.4 Metoda pro objektivizaci Porterovy analýzy - hrozba vstupu do odvětví

Tak jako u předešlých vlivů Porterova modelu využívám metodu na jeho objektivizaci. [3]

Tabulka č. 4

Hrozba vstupu do odvětví (1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)	Odhad	
	2005	2007
Kapitálová náročnost vstupu do odvětví vysoká 1 bod, nízká 9 bodů	9	9
Přístup k distribučním kanálům obtížný 1 bod, snadný 9 bodů	9	9
Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální		

technologie, know-how, patenty, licence atd. ano 1 bod, ne 9 bodů	7	6
Přístup ke zdrojům dat obtížný 1 bod, snadný 9 bodů	9	9
Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby vysoká 1 bod, nízká 9 bodů	8	8
Diferenciace výrobků / služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů diferenciace je vysoká 1 bod, nízká 9 bodů	3	2
Obtížnost výstupu zpět z odvětví obtížné 1 bod, snadné 9 bodů	8	8
Celkem (z max. 63 bodů)	53	51
Průměrné skóre (celkem / 7)	7,57	7,29

Zdroj: vlastní

5.3.5 Shrnutí

U firem poskytujících finanční a ekonomické poradenství se nedá očekávat výrazný vstup na trh s ekonomickými analýzami. Firmy zpravidla nedisponují patřičně širokou datovou základnou a data si kupují pouze na konkrétní úkol. Zpracovávání analýz je pro ně nákladnější, jelikož se jedná o činnost značně odlišnou od jejich hlavního zaměření. Analýzy těchto firem jsou velmi konkrétní a odpovídají zadání klienta. Tím se stávají takřka neprodejné pro ostatní subjekty. Tyto firmy tedy nepředstavují hrozbu společnosti EuroAnalysis.

Jiná situace je u firem, které produkují databáze ekonomických dat. Tyto firmy již disponují potřebným objemem dat a tvorba analýz by pro ně mohl být jen příjemný vedlejší produkt (tak jako u Aspektu nebo ČEKIE). Proč to nedělají? Některé firmy argumentují tím, že by se jim najmutí dodatečného analytika nevyplatilo. To podle

mého názoru není úplně pravda, samozřejmě by záleželo na objemu prodaných analýz. Firmy by ale mohly využívat svých obchodníků, zavedené klientely (která by měla být přibližně shodná se zákazníky analýz) a navíc některé firmy mají velmi známé jméno a dobrou reputaci. Pro společnost EuroAnalysis je samozřejmě příznivé, že se zatím zpracovávání analýz nevěnují. Z této strany však hrozí potenciální nebezpečí a společnost EuroAnalysis s ním musí počítat a hlavně se na případný útok z této strany připravit. Může však spoléhat i na relativní velikost trhu.

5.4 Vyjednávací vliv dodavatelů

5.4.1 Zdroje dat - dodavatelé

Dodavatelů pro společnost EuroAnalysis je celá řada. Některé informace jsou komerčního typu, jiné veřejné.

Zdroje informací:

- Databáze ekonomických a finančních údajů
- Noviny a ekonomické časopisy
- Ekonomické publikace
- Údaje z centrálních bank
- Statistické úřady a kanceláře
- Ministerstva
- Obchodní rejstřík a věstník
- Brokerské firmy
- Firmy provádějící marketingové výzkumy
- Poradenské firmy
- Vládní agentury

V podstatě jediným poskytovatelem informací komerčního typu je firma Internet Securities, do jejíž databáze EMIS si společnost EuroAnalysis platí přístup.

Internet Securities, Inc. je celosvětově působící firma založená v roce 1994 v New Yorku. Zaměřuje se na shromažďování a redistribuci ekonomických a finančních dat. Vlajkovou lodí společnosti je produkt EMIS (Emerging Market Information Service), který obsahuje rozsáhlé údaje jako finanční výkazy, průmyslové analýzy, makroekonomické statistiky, marketingové informace a zpravodajství. Jak jsem uvedl, firma se zaměřuje na agregování dat. Je tedy zároveň významným odběratelem takřka všech databází a analýz. Od společnosti EuroAnalysis odebírá všechny produkty. Vliv tohoto dodavatele by se tedy zdál značný. Pro firmu EuroAnalysis je výhodné, že na jednom místě má přístup takřka ke všem dostupným informacím, od různých producentů. Přesto je velmi snadné, a s takřka nulovými náklady, přejít na jinou databázi. I kdyby si třeba firma EuroAnalysis musela v zájmu dostatečného objemu dat platit přístup do více databází najednou. Nákladově obě varianty vyjdou zhruba stejně.

Dále velkou část dat tvoří data z kategorie veřejných. Tam využívá firma dat např. z Obchodního rejstříku. Nynější zavádění dokumentů do Obchodního rejstříku v elektronické podobě ještě zjednodušuje jejich získávání. Dalším veřejným zdrojem dat pro firmu je ARES (administrativní registr ekonomických subjektů). Administrativní registr ekonomických subjektů je informační systém, který umožňuje vyhledávání mezi ekonomickými subjekty registrovanými v České republice. Dále se jedná také o různé odborové asociace, které poskytují užitečná data. Velký počet významných společností také zveřejňuje spoustu informací, např. účetní závěrku, přímo na svých webových stránkách.

5.4.2 Metoda pro objektivizaci Porterovy analýzy - vyjednávací síla dodavatelů

Aby bylo možné porovnat jednotlivé vlivy, snažím se také o analýzu pomocí metody pro objektivizaci Porterova modelu. [3]

Tabulka č. 5

Vyjednávací síla dodavatelů (1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)	Odhad	
	2005	2007
Počet a význam dodavatelů dodavatelů je mnoho 1 bod, málo 9 bodů	5	4
Existence substitutů - jsou hrozbou dodavatelů? ano - velká hrozba 1 bod, ne - malá hrozba 9 bodů	8	8
Význam odběratelů pro dodavatele velký 1 bod, malý 9 bodů	7	7
Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví nepravděpodobná 1 bod, velmi pravděpodobná 9 bodů	3	3
Organizovanost pracovní síly v odvětví nízká 1 bod, vysoká 9 bodů	2	2
Celkem (z max. 45 bodů)	25	24
Průměrné skóre (celkem / 5)	5	4,8

Zdroj: vlastní

5.4.3 Shrnutí

V této kategorii neexistuje pro společnost EuroAnalysis vážné riziko ohrožení, vyjednávací vliv odběratelů je nízký.

5.5 Tlak ze strany náhradních výrobků - substitutů

Co se týká sektorových analýz, odvětvových analýz a analýz krajů, neexistují substituty k těmto produktům. Je možné získat samostatně buď ekonomické a finanční údaje z databází nebo statistická vyjádření a ekonomické zpravodajství. Ale ucelenou analýzu odvětví, sektoru nebo kraje propojenou s hodnocením a prognózou vývoje není možné nahradit žádným produktem.

5.5.1 Metoda pro objektivizaci Porterovy analýzy - hrozba substitutů

Pro úplnost podrobuji i tento vliv Porterova modelu metodě pro jeho objektivizaci.
[3]

Tabulka č. 5

Hrozba substitutů (1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)	Odhad	
	2005	2007
Existence mnoha substitutů na trhu málo - resp. žádné 1 bod, mnoho 9 bodů	1	2
Hrozba substitutů v budoucnu? malá 1 bod, velká 9 bodů	1	2
Celkem (z max. 18 bodů)	2	4
Průměrné skóre (celkem / 2)	1	2

Zdroj: vlastní

5.5.2 Shrnutí

Hrozba z této strany tedy pro společnost EuroAnalysis jako pro poskytovatele analýz odpadá. Důležitým faktorem je však poskytování dostatečné přidané

hodnoty v analýzách společnosti EuroAnalysis, jinak by se substitučním produktem mohla stát jakákoliv veřejně dostupná databáze ekonomických údajů.

6. Shrnutí Porterova modelu

Po analýze všech pěti sil Porterova modelu jsem došel k závěru, že jediným závažným rizikem je hrozba ze strany potenciálních konkurentů. Nejedná se sice o hrozbu akutní, ale pro společnost EuroAnalysis to znamená nutnost připravit se na tuto možnost. Jako obranu doporučuji **strategii diferenciacce**.

Diferenciacce znamená vytvoření něčeho, co je přijímáno v celém odvětví jako jedinečné. Je mnoho forem, jak se může firma odlišovat. Jde o vlastnosti produktu, design a image značky, zákaznický servis a poskytované doplňkové služby, kvalitu apod. Nejvhodnější je, pokud se firma odlišuje hned v několika ohledech najednou.

Společnosti EuroAnalysis doporučuji rozšířit spektrum poskytovaných analýz. Dále zvýšení přidané hodnoty k analýzám. Pokud zjednodušeně rozdělím analýzy na sebraná a setříděná data na jedné straně a komentáře a prognózy na straně druhé, je právě druhá část místem, kde by firma mohla analyzovat konkurenční výhodu. Na tuto možnost reaguji v kapitole 7. *Návrh zlepšení produktu* možným návrhem řešení.

Při formulování svých strategií a rozhodnutí musí společnost EuroAnalysis věnovat pozornost také zájmům rozhodujících *"stakeholders"*. V angličtině se tímto termínem označují činitelé mající něco společného s firmou. Do této skupiny patří vlastníci, zaměstnanci, odbory, zákazníci, dodavatelé, konkurenti, orgány státní a místní správy. Ačkoliv se pro někoho může jednat o nový fenomén, ukazuje se, že o konečném úspěchu či neúspěchu strategie rozhodují právě významní *"stakeholders"*. Analýza očekávání *"stakeholders"* by vydala na další práci, ale výsledky takové analýzy (popř. i pouze zvážení vlivu) jsou užitečné již ve fázi formulování strategie, kdy máme snahu vyjít vstříc rozhodujícím *"stakeholders"*.

Dále doporučuji účast na různých konferencích, pořádání přednášek spolu s předvedením produktů tak, aby značka EuroAnalysis vešla do povědomí lidí a došlo k budování pozitivní image firmy.

Diferenciace chrání firmu proti konkurenčním silám, protože zákazníci jsou věrní osvědčené značce a tím i méně citliví vůči cenám. To, že konkurent musí překonat jedinečnost výrobku, vytváří vstupní bariéru. Široké spektrum poskytovaných analýz by tak odradilo potenciální nově vstupující firmy svým rozsahem a nákladovostí.

Co se týká nákladů, je třeba věnovat pozornost všem nákladům a usilovat o jejich možné snížení. Samotná strategie prvenství v celkových nákladech však není příliš vhodná, neboť společnost EuroAnalysis má jinou pozici na rozdíl od hlavních konkurentů, kteří jsou vlastníky svých databází.

Dále jsem v textu naznačil, že pokud by firma EuroAnalysis nebyla schopna uspokojovat zákazníky co do objemu a kvality produktů, mohlo by dojít k hrozbě ze strany stávajících konkurentů. To jsou zatím firmy, které se produkci analýz věnují jenom okrajově. Pokud by ale viděly slabinu, mohly by tvorbu analýz povýšit na jednu z hlavních činností a rozšířit oddělení zabývající se tvorbou analýz a zvýšit objem jejich produkce. Pro společnost EuroAnalysis, jelikož je u ní sestavování analýz hlavním oborem, to znamená neustále se snažit být o krok napřed před těmito firmami. Jde o zejména o pravidelnou aktualizaci analýz, tvorbu rozmanitého portfolia analýz a využívání co nejaktuálnějších dat.

Při dodržení výše popsaných podmínek nevidím v současnosti a blízké budoucnosti možnost vážného ohrožení společnosti EuroAnalysis.

7. Návrh zlepšení produktu

V této kapitole navrhuji vylepšení stávajících analýz krajů, produkováných firmou EuroAnalysis. Popisuji důvody pro změnu, prameny a návrh osnovy budoucího produktu. Tento produkt jsem nazval "**Analýza ekonomického rozvoje kraje**".

7.1 Výchozí impulsy pro změnu analýz krajů

Při analýze produktů konkurence mě zaujala "Analýza municipalit", která tvoří součást databáze "Market Line Professional" firmy Aspekt.

Analýzy krajů společnosti Euroanalysis obsahují tyto části:

- základní charakteristika kraje
- popis podnikatelské základny
- ekonomická struktura kraje
- hospodářské výsledky vybraných měst a obcí
- trh práce a průmyslové zóny v kraji
- profily významných společností

Naproti tomu svým obsahem mají analýzy municipalit (zde rozčleněné na kraje i obce) větší vypovídací schopnost. Jedná se o velmi podrobnou srovnávací analýzu, která zahrnuje města a obce ČR (dále jen obce) s rozšířenou pravomocí resp. pověřeným úřadem, což představuje celkem 388 subjektů, rozdělených podle krajů.

Každá obec je v rámci Analýzy municipalit prezentována na dvou stránkách. Obsahem jsou:

-
- identifikační, adresné, kontaktní a další základní údaje o obci
 - grafické znázornění skladby zastupitelstva
 - vybrané demografické údaje s porovnáním v rámci kraje a ČR (některé v časové řadě)
 - vybrané údaje rozvahy a rozpočtu v časové řadě vč. porovnání v kraji a ČR
 - údaje o počtu podnikatelských subjektů v časové řadě s porovnáním v kraji a ČR
 - údaje o dopravní infrastruktuře
 - seznam významných firem v obci (max. 5)
 - ukazatel dluhové služby obce (důležitý údaj při žádostech o úvěry)
 - ekonomické údaje okresu – míra nezaměstnanosti, průměrná mzda v časové řadě s porovnáním v rámci kraje a ČR
 - vyjádření starosty (primátora) k problematice získávání dotací ze strukturálních fondů EU

Na úrovni kraje jde o obdobnou strukturu údajů, včetně grafů zobrazující názorně postavení obcí v kraji podle vybraných osmi ukazatelů (přírůstek obyvatel, počet podnikatelských subjektů, celkové příjmy, celkové výdaje a ty dále rozdělené podle jednotlivých skupin rozpočtových výdajů). Totéž za všech 13 krajů na úrovni ČR (kromě Prahy). Všechny ukazatele jsou přepočítávány na 1 nebo 1000 obyvatel tak, aby bylo možno porovnávat mezi sebou subjekty různých velikostí.

Takto koncipované analýzy nejsou jen shrnutím a porovnáním dat, ale nabízejí širší možnost využití managementem obcí nebo krajů při podpoře svých strategických záměrů, přípravě rozpočtu na příští období, prezentaci na veřejnosti a vlastních analýzách a porovnání s ostatními obcemi.

Považoval bych tedy za vhodné, stávající analýzy společnosti EuroAnalysis rozšířit a doplnit o zhodnocení silných a slabých stránek obcí a krajů, o komentáře a doporučení pro budoucí vývoj týkající se různých relevantních témat. Takto řešené analýzy musejí však mít jasnou koncepci a ve své ose se musejí opírat a shodovat s celkovým záměrem obcí, krajů, potažmo celé ČR. Při plánování

osnovy bylo třeba najít nějaký centrální strategický dokument, ke kterému by bylo možno osnovu vztáhnout. Tímto dokumentem se stal Národní rozvojový plán České republiky. [4]

7.2 Národní rozvojový plán (NRP)

Národní rozvojový plán představuje základní strategický dokument pro získání podpory ze strukturálních fondů a z Fondu soudržnosti EU. Verze NRP pro zkrácené programové období 2004-2006 ze které vycházím obsahuje popis současné situace, definuje strategii, vymezuje zaměření operačních programů, stanovuje systém pro řízení a monitorování a určuje finanční rámec NRP. Struktura a obsah Národního rozvojového plánu vychází z legislativy Evropské unie, především z nařízení Rady č. 1260/1999 z 21. června 1999 a z dalších dokumentů vydaných Evropskou komisí. Členské státy EU běžně připravují rozvojový plán vždy pro jeden nebo více regionů NUTS II, které nesplňují kritéria zařazení pod určitý cíl politiky hospodářské a sociální soudržnosti EU. Na základě vyhodnocení regionů (kdy všechny regiony s výjimkou Prahy dosahují méně než 75% průměru úrovně HDP EU) a na základě doporučení Generálního ředitelství Evropské komise pro regionální politiku bylo rozhodnuto o zpracování uceleného programového dokumentu pro celý stát, proto hovoříme o Národním rozvojovém plánu České republiky. NRP je tedy připravován pro současné programové období EU (v případě ČR na období od vstupu do EU v roce 2004 do roku 2006).

NRP představuje podrobné zdůvodnění potřeby podpor a definuje cíle, jichž má být dosaženo. Jde tedy o celkovou strategii, která zdůvodňuje výběr priorit, o jejichž podporu ze zdrojů Evropské komise ČR usiluje. Detailní cíle a podmínky čerpání podpory na jejich dosažení v jednotlivých oblastech jsou pak specifikovány v operačních programech (sektorově nebo regionálně zaměřených) a jejich dodatcích. Česká republika usiluje o sblížování se zeměmi Evropské unie. Důvodem je snaha o udržení a posílení konkurenčního postavení země a snaha o přiblížení životních podmínek obyvatel úrovni zemí EU. Na základě toho byl

Ministerstvem pro místní rozvoj České republiky definován globální cíl NRP jako: "Udržitelný rozvoj založený na konkurenceschopnosti". Takto definovaný cíl v sobě zahrnuje dosažení ekonomického růstu rychlejšího než je průměr zemí Evropské unie, zlepšení konkurenčního postavení ČR v EU a urychlení kvalitativních změn v ekonomice.

Obrázek č. 2: Systém specifických cílů NRP



Zdroj: *Národní rozvojový plán (2004-2006)*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky, 2003.

Základní oblasti rozvoje, jejichž realizací budou naplňovány specifické cíle, jsou definovány jako tzv. prioritní osy. Národní rozvojový plán definuje celkem šest prioritních os:

1. Posílení konkurenceschopnosti průmyslu a podnikatelských služeb
2. Rozvoj dopravní infrastruktury
3. Rozvoj lidských zdrojů
4. Ochrana a zkvalitňování životního prostředí
5. Rozvoj venkova a multifunkčního zemědělství
6. Rozvoj cestovního ruchu

Těžiště strategie NRP leží dle zpracování MMR ČR v naplňování první a třetí prioritní osy. Ty jsou v těsném vztahu k vytvoření podmínek pro růst ekonomiky.

7.3 Analýza ekonomického rozvoje kraje

Struktura kompletu Analýzy ekonomického rozvoje kraje by vycházela jednak ze základní části a dále z analýz jednotlivých krajů. Cílem je zahrnout společná data do základní analýzy, čímž by se ušetřila práce u jednotlivých krajů. Kromě všeobecného a ekonomického pohledu na samotný kraj, navrhuji zaměřit se dalšími body struktury na priority z výše zmíněného Národního rozvojového plánu. Především na osy tvořící těžiště strategie NRP, tedy posílení konkurenceschopnosti průmyslu a podnikatelských služeb a rozvoj lidských zdrojů. Zároveň navrhuji do struktury analýzy zapracovat vzhledem k nutnosti přibližování se standardům Evropské unie v oblasti životního prostředí čtvrtou prioritní osu NRP, ochranu a zkvalitňování životního prostředí. Podle mého názoru bude pro kraje a obce (zvláště některé rizikové v tomto ohledu) řešení problémů životního prostředí a snižování negativních enviromentálních dopadů velmi významným činitelem. Také navrhuji zapojení osy rozvoje cestovního ruchu, vzhledem k perspektivnímu významu tohoto sektoru ve struktuře ekonomiky, především díky jeho zvyšujícímu se podílu na tvorbě HDP. Tímto propojením s NRP by se docílilo v tomto okruhu podání informací o přístupu EU a ČR k jednotlivým regionům, jejich slabým místům a opatřením k rozvoji.

Dále navrhuji pro každý samostatný bod struktury sekci zpravodajství:

- nejvýznamnější informace za zhruba poslední rok, týkající se daného tématu
- jako součást zpravodajství otázka nebo krátké interview s hejtnanem kraje, ředitelem místního úřadu práce, odborníkem apod.
- významnou součástí by měly tvořit informace buď z tiskových oddělení krajského úřadu popř. informace dle zákona č.106/1999 Sb. o svobodném přístupu k informacím

Cílem je zmapovat nejvýznamnější události, potenciál a rozvoj každého kraje, jejich slabá místa a možnosti pro investice a podnikání.

7.3.1 Základní analýza

Obsah:

- základní faktografické údaje o ČR, stručná charakteristika
- regionální uspořádání a vymezení jednotlivých území (včetně změny hranic krajů)
- vybrané ukazatele za dané období v ČR, porovnání se zeměmi EU – z pohledu makroekonomického
- dopravní infrastruktura (silné a slabé stránky)
- cestovní ruch (silné a slabé stránky)
- životní prostředí (problémy a pozitivní vlivy, srovnání s EU)
- trh práce (podpůrné programy a dotace)
- podnikatelská základna ČR – tabulky podnikatelské základny jednotlivých krajů k danému datu (počty společností atd.) s komentářem PZ ČR za celou republiku (odpadl by komentář u jednotlivých krajů)
- pobídky pro zahraniční investory ze strany státu – daňové úlevy atd.
- seznam + charakteristika programů z EU (včetně podmínek) na podporu jednotlivých regionů, výše vyčleněných finančních prostředků a na jaké období atd. (mnoho informací), další strategické dotace
- základní informace o regionech se soustředěnou podporou státu
- porovnání systému vymezování problémových oblastí v jednotlivých zemích EU
- nejvýznamnější zprávy posledního období (roku) a to z jednotlivých ministerstev – výhled, názor apod.

-
- nejvýznamnější události ovlivňující dění v EU, ČR a potažmo sahající i do jednotlivých regionů – např. pohyb cen ropy na světových trzích (graf + nejvýznamnější události – i celosvětové s dopadem na ČR), dále např. snížení či zvýšení úrokových sazeb v jednotlivých zemích EU popř. alespoň u hlavních zemí EU + ČR (opět graf za několik období + komentář k danému vývoji) atd.

7.3.2 Analýzy jednotlivého kraje

Obsah:

1) Všeobecné údaje o kraji

- poloha a základní charakteristika
- zastoupení politické reprezentace v kraji
- organizace řízení krajem (počet, popř. seznam)
- počet měst a obcí, jejich webové stránky a e-mail, rozložení spádových oblastí – pověřené obce

2) Obce v kraji – u pověřených obcí:

- finanční údaje
- grafické vyjádření časových řad – příjmy, výdaje
- schválený rozpočet města

3) Kraj a EU

- zastoupení kraje v EU
- využívání zdrojů EU
- obdržené dotace z jednotlivých programů
- členství v Euroregionech a mapa Euroregionu

4) Ekonomika kraje

- rozpočet kraje
- rozpočtový výhled
- porovnání jednotlivých ukazatelů z rozpočtu za jednotlivé roky – grafický výstup
- rating kraje (je-li zpracován)

5) Podnikatelská základna v kraji – pouze za celý kraj (ne dle okresů - stará územní jednotka)

- počet podnikatelských subjektů a členění podle - oboru činnosti, právní formy, zahraniční účasti a počtu zaměstnanců
- zhodnocení diverzifikace oborů podnikatelských subjektů ve srovnání s ČR
- vymezení oblastí ohrožených jednooborovým zatížením

6) Popis ekonomické situace podnikatelských subjektů

- analýza ekonomické situace subjektů členěná podle oboru činnosti, velikosti a lokality
- kritéria hodnocení ekonomické situace

7) Území k podnikání

- průmyslové zóny
- podpory regionu
- připravenost území k podnikání
- územní plán
- významní zahraniční investoři v průmyslových zónách

-
- vymezené regiony v kraji se soustředěnou podporou státu, jejich charakteristika, důvody této podpory – uvedení strukturálně postižených regionů, hospodářsky slabých regionů a regionů s vysoce nadprůměrnou mírou nezaměstnanosti a jaké výsledky jejich podpora přinesla

8) Trh práce

- pouze za celý kraj, opět vypustit okresy (stará územní jednotka)
- zhodnocení využívání programů na podporu zaměstnanosti
- zpravodajství např. výhled ředitele ÚP krajského města

9) Průmysl, stavebnictví, infrastruktura atd.

- zhodnocení průmyslu v kraji
- významné události v kraji – stavby v daném období atd.
- data o jednotlivých dopravních sítích v kraji, dopravní spojení se zahraničím apod.
- plánované investice, podnikatelské záměry a stavby
- ceny bytů
- finanční profily významných společností v kraji

10) Životní prostředí

- zhodnocení stavu ŽP v daném kraji
- analýza problémových oblastí

11) Komplexní závěry, výhled do budoucnosti a doporučení

12) Profily významných společností, které reprezentují daný kraj

- pouze několik, ale zato významné firmy

-
- zhodnocení vlivu na region
 - detailní finanční údaje a popis firem
 - zhodnotit, jak vývoj a strategie těchto firem mohou ovlivňovat daný kraj

13) Zpravodajství:

Zde by byly uvedené relevantní články vztahující se k danému kraji za poslední období, nebo pouze výtah z článků.

8. Návrh časového harmonogramu analýz na rok 2005

Společnost EuroAnalysis zveřejňuje ediční plán na svých webových stránkách a v nabídce klientům. Tento ediční plán není na rozdíl od konkurenčních firem sestavován na kalendářní rok, ale na rok školní. Firma to zdůvodňuje absencí aktuálních dat za uplynulý rok na začátku kalendářního roku. Jedná se však vždy pouze o soupis analýz, které budou za dané období vydány. Pro interní potřeby podniku jsem zde sestavil kompletní časový harmonogram analýz na rok 2005 díky znalosti nabídky konkurence z předcházející Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a s důrazem na plynulé rozložení analýz na celý rok a na taktické načasování.

Odvětvové analýzy

- Logistika - již připravena na leden 2005
- Stavebnictví a stavební hmoty - již připravena na březen 2005
- Potravinářský průmysl - již v plánu na květen 2005
- Chemický a farmaceutický průmysl
- Nápoje a tabák
- Vodárenství

Sektorové analýzy

- pravidelné čtvrtletní aktualizace vybraných sektorů
- doporučuji připravovat vydání kompletního balíku sektorových analýz aktualizovaných za rok 2005

Analýzy krajů

Společnost musí do konce roku vydat kompletní balík analýz všech 14 krajů. Doporučuji práci rozdělit do dvou částí. V první části by se jednalo o vydání analýz, které byly naposledy aktualizovány v roce 2003, tzn.:

- Moravskoslezský kraj
- Středočeský kraj
- Plzeňský kraj
- Ústecký kraj
- Jihočeský kraj
- Praha

V druhé části by firma aktualizovala zbylé kraje:

- Hl. m. Praha
- Karlovarský kraj
- Liberecký kraj
- Královéhradecký kraj
- Pardubický kraj
- Vysočina
- Jihomoravský kraj
- Olomoucký kraj
- Zlínský kraj

Tabulka č. 7**Kompletní harmonogram analýz na rok 2005**

Termín vydání	Odvětvové analýzy	Sektorové analýzy	Analýzy krajů
leden 2005	Logistika		
únor 2005			
březen 2005	Stavebnictví a stavební hmoty		
duben 2005			
květen 2005	Potravinářský průmysl	kompletní balík	
červen 2005	Chemický a farmaceutický průmysl		
červenec 2005		čtvrtletní aktualizace vybraných sektorů	
srpen 2005			1. část balíku analýz krajů
září 2005	Nápoje a tabák	čtvrtletní aktualizace vybraných sektorů	
říjen 2005			2. část balíku analýz krajů
listopad 2005	Vodárenství		
prosinec 2005		čtvrtletní aktualizace vybraných sektorů	

Zdroj: vlastní

Takto sestavený harmonogram optimalizuje rozložení jednotlivých analýz na celý rok. Na červenec a prosinec jsou plánovány pouze čtvrtletní aktualizace vybraných

sektorů a tím tyto měsíce obsahují časovou rezervu, pokud by společnost nestíhala analýzy publikovat.

Dotazník na webových stránkách

V rámci lepší spolupráce se zákazníky a ke snadnějšímu odhalování poptávaných témat odvětvových analýz doporučuji na webových stránkách zřídit sekci, kde by se zákazníci (a potenciální zákazníci) mohli vyjádřit k nabídce vydávaných témat. Dle mého doporučení by se mělo jednat o jednoduchou anketu, která by na stránkách měla mít přehledný grafický výstup. K této anketě by měl být připojen formulář, kde by firmy zanechaly kontaktní údaje. Díky tomu by se dařilo monitorovat poptávku konkrétních firem po určitém druhu analýzy a také by společnost EuroAnalysis mohla firmu kontaktovat s nabídkou analýzy.

9. Závěr

Na základě Porterova modelu pěti sil konkurenčního okolí jsem došel k závěru, že pro společnost EuroAnalysis s.r.o. neexistuje hrozba akutního nebezpečí. Podle svých zjištění i na základě metody pro objektivizaci Porterovy analýzy, uvedené v knize Miloslava Keřkovského a Oldřicha Vykypěla - Strategické řízení: teorie pro praxi, je nesilnější hrozba ze strany potenciálních konkurentů. Firma EuroAnalysis se však může spolehnout na relativní velikost trhu a širokou nabídkou poskytovaných analýz může vytvořit určité vstupní bariéry. Společnosti doporučuji strategii diferenciací a poskytování větší přidané hodnoty k poskytovaným analýzám, neboť se domnívám, že to je právě to místo, kde lze realizovat konkurenční výhodu. Podrobně jsem závěry z Porterovy analýzy popsal již v kapitole 6. *Shrnutí Porterova modelu*. [3]

Při analýze konkurence a jejích produktů mě velmi zaujala "Analýza municipalit", která je součástí databáze "Market Line Professional" jednoho ze dvou hlavních konkurentů, firmy Aspekt Central Europe Group a.s. Tato analýza má v porovnání s analýzou kraje společnosti EuroAnalysis s.r.o. mnohem větší vypovídací schopnost. Na tuto skutečnost reaguji v části 7. *Návrh zlepšení produktu* možným návrhem řešení, kdy poněkud přepracovávám osnovu stávajících analýz krajů. Při svém návrhu jsem hledal nějaký centrální strategický dokument, ke kterému by bylo možno osnovu vztáhnout. Tímto dokumentem se stal Národní rozvojový plán České republiky. Nutno podotknout, že analýzu s osnovou, vycházející z mého návrhu, společnost EuroAnalysis s.r.o. v současné době rozpracovává a začíná nabízet, zatím ve formě speciálního produktu pro představitele krajů. [4]

V části 8. *Návrh časového harmonogramu analýz na rok 2005* jsem pak získaných informací o konkurenci využil k sestavení edičního plánu z časového hlediska, kdy dbám na rovnoměrné zatížení a vhodné načasování s ohledem na publikování analýz konkurencí.

10. Seznam použité literatury

- [1] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2
- [2] KOTLER, P. *Marketing management*. 9. vyd. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-600-5
- [3] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X
- [4] *Národní rozvojový plán (2004-2006)*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky, 2003.
- [5] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4
- [6] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-15-0
- [7] CHRISTOPHER, M., MCDONALD, M. *Marketing: An introduction*. London, 1991
- [8] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Střety marketingu. Uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-887-8
- [9] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Střety marketingu. Uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-887-8
- [10] *Ekoinfo - informační a pracovní server pro malé a střední podniky* [online]. [24. 4. 2005] Dostupné z: <<http://www.ekoinfo.cz>>

[11] *Centrum analýz* [online]. Dostupné z:
<<http://ipoint.financninoviny.cz/analyzy.php>>

[12] *Kompass* [online]. Dostupné z: <<http://www.kompass.com>>

[13] *EuroAnalysis* [online]. Dostupné z: <<http://www.euroanalysis.cz>>

[14] *Obchodní rejstřík* [online]. Dostupné z: <<http://www.obchodni-rejstrik.cz>>

[15] *interní materiály společnosti EuroAnalysis, s.r.o.*

Seznam příloh

1.	Sektorová analýza "Dopravní strojírenství 2005"	18 listů
2.	Obsah odvětvové analýzy "Stavebnictví a stavební hmoty 2005"	4 listy
3.	Obsah analýzy kraje "Liberecký kraj 2004"	5 listů

Sektorová analýza EuroAnalysis

Dopravní strojírenství
Duben 2005



EuroAnalysis, s.r.o.
Podnikatelská 565, 190 11 Praha 9
tel.: +420 267 063 331
e-mail: info@euroanalysis.cz

Obsah

Obsah	2
Komentář	3
Dopravní strojírenství v České republice	3
Finanční profily společností	7
BRANO-ATESO a.s., člen BRANO GROUP	7
BRISK Tábor, a.s.	7
ČZ Strakonice, a.s.	8
DAEWOO AVIA, a.s.	8
KAROSA, a.s.	9
MAGNETON, a.s.	9
Monroe Czechia, s.r.o.	10
MOTORPAL, a.s.	10
ŠKODA AUTO, a.s.	11
TATRA, a.s.	11
Thrall Vagonka Studénka, a.s.	12
WALTER, a.s.	12
Finanční analýza - popis ukazatelů a Ratingu	13
Metody posuzující finanční zdraví a riziko podniku	13
Altmanův index důvěryhodnosti – Z-Score	13
Indexy IN99	15
EuroAnalysis Rating	17
Konstrukce finančních ukazatelů	18

Dopravní strojírenství

Dopravní strojírenství v sobě zahrnuje dvě velmi významná odvětví české ekonomiky, a to automobilový průmysl a výrobu ostatních dopravních prostředků.

Podle odvětvové klasifikace ekonomických činností se člení na obory:

- 34.1 Výroba dvoustopých motorových vozidel a jejich motorů
- 34.2 Karoserie motorových vozidel, přívěsy a návěsy, jejich díly
- 34.3 Díly a příslušenství k motorovým vozidlům a jejich částem
- 35.1 Stavba a opravy lodí a člunů
- 35.2 Výroba a opravy železničních a tramvajových lokomotiv a vozového parku
- 35.3 Výroba a opravy letadel a kosmických lodí
- 35.4 Výroba motocyklů, jízdních kol a invalidních vozíků
- 35.5 Výroba a opravy jiných dopravních prostředků a zařízení

Automobilový průmysl

Automobilový průmysl je pojímán jako celek, který zahrnuje výrobu osobních automobilů, nákladních vozidel, autobusů, přípojných vozidel, skupin, dílů a příslušenství vozidel. Tento celek se v uplynulých letech zařadil mezi prosperující a tím i mimořádně významné obory českého hospodářství. Automobilový průmysl se významnou měrou podílí na vybraných ekonomických ukazatelích ČR, zejména pak bilanci zahraničního obchodu a tvorbě hrubého domácího produktu. Vedle základního ukazatele ekonomické prosperity jakým je hodnota změny HDP, je důležitým faktorem trend v průmyslové výrobě, charakterizovaný od roku 1995 trvalým růstem produkce.

Automobilový průmysl se již několik let řadí mezi velmi výkonné a mimořádně významné obory českého hospodářství. I když ne ve všech výrobních komoditách byl vývoj jednoznačně pozitivní, souhrnně dává růstový trend dobré předpoklady pro rozvoj tohoto oboru i do budoucna. Jednoznačně dominantní postavení ve výrobě vozidel má výroba osobních automobilů, následovaná výrobou autobusů a nákladních vozidel. V roce 2003 poprvé produkce příslušenství, co do celkových tržeb, předstihla výrobu vozidel.

V roce 2002 nastal po dvouletém zvyšování výroby pokles o 3,3 % celkové výroby motorových vozidel v České republice. Pokles výroby byl zaviněn slabší zahraniční poptávkou a povodněmi. Tyto vlivy se promítly do určitého poklesu odbytu, který se projevil výrazněji na domácím, než na zahraničním trhu. V roce 2003 český automobilový průmysl opět zvyšoval tržby, export i produktivitu. Souhrnné výsledky výroby vozidel zaznamenaly opětovně i v roce 2003 mírný pokles o 2,4 %. Celková produkce vozidel byla 447 587 kusů, přičemž ŠKODA AUTO, a.s. vyrobila 436 279 osobních vozidel. V roce 2003 došlo ke snížení výroby všech kategorií vozidel. Největší propad výroby zaznamenala kategorie nákladních vozidel, ve které se vyrobilo o 15,9 % vozidel méně než v roce 2002. Automobilka LIAZ, s dlouholetou tradicí, nevyrobila ani jedno vozidlo. TATRA snížila produkci z 1 761 na 1 439 vozů a i DAEWOO AVIA a.s. zaznamenala propad výroby o 110 ks na 858 vozů.

V roce 2004 bylo v České republice vyrobeno celkem 452 844 ks vozidel. K růstu produkce přitom došlo u výroby autobusů, přípojných vozidel a mírný nárůst byl podchycen také u výroby osobních automobilů. U ostatních kategorií vozidel však došlo k poklesu výroby oproti roku 2003 a to u malých užitkových vozidel, u motocyklů a mopedů a u nákladních vozů. Dosud je dominantním producentem mladoboleslavská Škoda Auto, která loni vyrobila více než 444 tisíc osobních vozů. Výroba autobusů loni vzrostla o jedenáct procent na téměř dva tisíce kusů, o dvě třetiny se meziročně zvýšil objem produkce přívěsů a návěsů na 2700 kusů. Výroba nákladních aut loni klesla o šest procent na 2200 vozů. Dosažením plné kapacity výroby TPCA se výroba silničních vozidel v Česku zvýší zhruba o dvě třetiny.

V roce 2006 by automobilky ŠKODA AUTO, a.s. a TPCA měly vyrábět přes 750 tis. vozů. V návaznosti na zvýšení produkce osobních vozidel vzroste export. V České republice se ročně prodá přes 140 tis. nových osobních vozidel, z toho ŠKODA AUTO a.s. prodá přibližně 70 tis. vozidel. Převís výroby nad nákupem v České republice bude okolo 600 tis. osobních automobilů.

TPCA v Kolíně v roce 2004 zahajuje komerční výrobu malých automobilů. Ročně jich má vyrobit tři sta tisíc. Letos se výroba teprve rozjíždí, společnost bude pracovat pouze v jedné směně. Výroba se bude týkat minivozů Toyota Aygo, Peugeot 107 a Citroen C1.

Největší český výrobce autobusů Karosa z Vysokého Mýta na Ústeckoorlicku v roce 2004 zvýšil čistý zisk asi o 14 procent na přibližně 383 milionů korun. Tržby společnosti se zvedly o šest procent na zhruba šest miliard korun. V prodeji se zvýšil podíl vybavenějších a tím i dražších autobusů Axer. Loňský rekordní prodej Karosy přesáhl 1700 autobusů, což bylo o 12 procent více než v roce 2003. Největší vliv na meziroční nárůst měl pokračující prodej na trzích západní Evropy, kde loni skončily dvě třetiny nových autobusů z Karosy. Firmě se dařilo zejména ve Francii a v Itálii, prosadila se též v zemích Beneluxu. Úspěšně působila i ve Finsku a na Islandu.

Kopřivnická automobilka Tatra byla v roce 2004 podle předběžných hospodářských výsledků po dvou letech v zisku. Zisk po zdanění byl 121 milionů korun - oproti předchozí ztrátě 485 milionů. Tatra v roce 2004 prodala přes 1700 automobilů, přibližně o 200 více než v roce 2003. Automobilka zaměstnávala na konci roku 1890 lidí, o 550 méně než před rokem. V celé skupině Tatra dnes pracuje přibližně 4800 lidí. Restrukturalizace společnosti byla podle managementu nutným krokem ke zlepšení hospodářských výsledků. Další osud automobilky částečně závisí na zakázce od české armády na výrobu celkem asi tisícovky vojenských vozů.

Firmy automobilového průmyslu dosáhly v roce 2003 tržeb v celkové výši 319 295,7 mil. Kč s trvale stabilním počtem zaměstnanců cca 91 tis. pracovníků. Automobilový průmysl je jedním z mála odvětví, které je v rámci svého rozvoje schopné trvale vytvářet pracovní příležitosti.

Zástupci průmyslu, odborů, vlád členských zemí EU, Evropského parlamentu a Evropské komise zasedající v komisi CARS 21 pracují na plánu na posílení automobilového průmyslu v Evropské unii.

Cílem komise CARS 21 je vypracovat do konce roku 2005 plán změn, které by předešly stagnaci a pomohly budoucímu rozvoji automobilového průmyslu v Evropské unii. Je třeba zhodnotit současnou legislativu a regulaci v tomto odvětví a říct, co z toho se musí zlepšit, zjednodušit či zmírnit. Komise se pokusí nalézt kompromis mezi producenty automobilů a ochránci životního prostředí. Automobily by měly být v budoucnosti bezpečné, šetrné k životnímu prostředí a hlavně konkurenceschopné. To je nejdůležitější podmínka udržení automobilového průmyslu.

Pokud by totiž začal trpět evropský automobilový průmysl výraznějšími problémy, negativně by se to odrazilo i na ekonomických výsledcích České republiky. Kostrou jejího hospodářství se totiž staly výrobní závody Škoda auto v Mladé Boleslavi a TPCA v Kolíně, které na sebe „nabalily“ velké množství subdodavatelů.

Ostatní dopravní prostředky

Odvětví ostatní dopravní prostředky a zařízení spadá taktéž do subsektoru průmyslu výroby dopravních prostředků a zahrnuje obory strojírenské výroby, které se rozhodující měrou podílejí na zajišťování tuzemské dopravní infrastruktury a významně ovlivňují růst celkového exportu. Skladbou výrobního sortimentu se řadí mezi odvětví výhradně proexportní.

Letecká výroba patří ke špičkovým oborům strojírenské výroby, která při využívání nejnovějších poznatků vědy a výzkumu, technologií výrobních procesů a využívání nových materiálů se stává iniciátorem technického pokroku v řadě dalších odvětví. Stagnace výroby letadel se projevuje v posledních letech u tradičních výrobců v důsledku krize letecké dopravy po roce 2001. Naopak růst zaznamenává segment ultralehkých letadel. Světový trh s těmito letadly trvale roste a roční prodej činí okolo 1 500 letadel. V současné době je v ČR registrováno deset finálních výrobců těchto letadel s roční produkcí okolo 350 letadel s 80 % exportu. Další deset firem se specializuje na výrobu leteckých komponentů. Tento segment zaměstnává cca 1 500 pracovníků a roční tržby činí cca 600 mil. Kč. Po Německu je ČR největším evropským výrobcem a vývozcem těchto sportovních letadel.

Dále do této subsektoru spadá výroba kolejových vozidel v celém širokém výrobním sortimentu a užití, opravy a modernizace kolejových vozidel, výroba říčních a říčně–námořních nákladních lodí, sportovních lodí a jachet, motocyklů a jízdních kol.

Český kolejový průmysl se vrací na ztracené pozice. Velký podíl na tom má dokončená transformace společnosti Škoda Holding, jejímiž nosnými programy jsou obory energetického a dopravního strojírenství. Škoda Holding v loňském roce přistoupila také na přejmenování dvou hlavních firem a sice dosavadní Škody Energo na Škodu Power a Škody Dopravní techniky na Škodu Transportation. Škoda Holding na počátku roku 2005 koupila 100% společnosti ČKD Vagonka, která bude v rámci Škody Holding patřit do skupiny Transportation. V oblasti dopravního strojírenství zaměstnává holding (i s Vagonkou) v současné době 2600 lidí. Škoda Holding plánuje ovládnout ještě dalšího českého výrobce kolejové techniky a zvažuje akvizici v Polsku. V případě

polského výrobce je ve hře více variant, u české firmy jde o opravárenský podnik - bývalý ŽOS.

Jediným výhradním tuzemským výrobcem velkých říčně námořních nákladních lodí je společnost České loděnice, a.s., která tyto lodě dlouhodobě dodává do Německa a Nizozemska.

Tuzemskou výrobu motocyklů reprezentuje tradiční značka JAWA Moto. V roce 2001 bylo vyrobeno 5 175 motocyklů a v ČR prodáno 353 ks. V roce 2002 bylo vyrobeno 7 760 ks a v ČR prodáno 292 ks. Od roku 2003 byl odbyt poznamenán ztrátou iráckého trhu, kam bylo ročně dodáváno cca 5 000 motocyklů.

Výroba vybraných producentů vozidel v České republice (v kusech)

Výrobce	Kategorie vozidla	2000	2001	2002	2003
Škoda Auto	osobní automobily	450 911	460 886	442 469	437 554
Jawa Moto	motocykly	3 720	5 175	7 760	2 110
Karosa	autobusy	1 253	1 317	1 549	1 521
Tatra Kopřivnice	těžké nákladní vozy	1 686	1 551	1 761	1 439
Daewoo Avia	střední nákladní vozy	1 174	1 101	968	858

Postavení odvětví dopravního strojírenství je mj. úzce propojeno se státní politikou dopravní infrastruktury ČR a po vstupu do EU i s její dopravní politikou. Jedním z důležitých faktorů je realizace programů Bílé knihy s názvem Evropská dopravní politika pro rok 2010 – čas rozhodnutí, vydaná Komisí evropských společenství v roce 2001. Ta má zásadní význam pro směřování evropské dopravní politiky. Jedním z cílů je vyrovnat disproporce mezi jednotlivými druhy dopravy. Evropské společenství se snaží převést část stále rostoucích objemů silniční dopravy na železnici, vnitrozemské vodní cesty a námořní přibřežní plavbu s využitím kombinované dopravy. V této souvislosti lze očekávat tlak na obnovu a modernizaci lodního parku evropských rejdařů. Odbytová perspektiva pro výrobce kolejových vozidel se odráží z celoevropského trendu, kdy základní páteří dopravní obslužnosti se má stát přesun co největšího objemu přeprav v příštích letech na železnici. V návaznosti na postupné přizpůsobování české dopravní politiky dopravní politice EU, které mj. zohledňuje snížení negativních účinků dopravy na životní prostředí, bude nutno radikálně modernizovat železniční vozový park, což si vynutí rozvoj technické, výzkumné, vývojové a výrobní základny dopravních prostředků. Výraznější prosazení na trzích západní Evropy a Severní Ameriky se očekává v segmentu ultralehkých a leteckých motorů. V budoucnu by se měl výrazně zvýšit i podíl kooperací, které by měly představovat kolem třiceti procent celkového objemu výroby.

Finanční profily společností

BRANO-ATESO a.s., člen BRANO GROUP

Výroba dílů a příslušenství dvoustopých motorových vozidel.

Rozvaha (v tis. Kč), k 31.12.2003

Aktiva	Stálá aktiva	Oběžná aktiva	Finanční majetek	Pasiva	Vlastní jmění	Základní jmění	Cizí zdroje	Bankovní úvěry a výpomoci
1280659	537207	725377	307454	1280659	924357	679514	344179	0

Výsledovka (v tis. Kč), k 31.12.2003

Tržby za prodej vlastních výrobků, služeb a zboží	HV za účetní období
1 795 216	69 316

Finanční ukazatele, k 31.12.2003

ROA	ROE	Rentabilita tržeb	Rentabilita provozního hospodářského výsledku	Peněžní likvidita	Pohotová likvidita	Běžná likvidita	CZ/VJ
5,41	7,50	3,86	6,38	1,53	3,07	3,61	0,37

Indexy a rating, k 31.12.2003

ALTMAN Index	IN 99	EuroAnalysis Rating
2,02	1,09	B++

BRISK Tábor a. s.

Výzkum, vývoj, výroba, prodej, servisní služby, výroba zapalovacích svíček pro automobilový průmysl, letadla a malou zemědělskou mechanizaci, atd..

Rozvaha (v tis. Kč), k 31.12.2003

Aktiva	Stálá aktiva	Oběžná aktiva	Finanční majetek	Pasiva	Vlastní jmění	Základní jmění	Cizí zdroje	Bankovní úvěry a výpomoci
431943	197076	224295	21174	431943	185914	148578	246013	51443

Výsledovka (v tis. Kč), k 31.12.2003

Tržby za prodej vlastních výrobků, služeb a zboží	HV za účetní období
733 902	16 364

Finanční ukazatele, k 31.12.2003

ROA	ROE	Rentabilita tržeb	Rentabilita provozního hospodářského výsledku	Peněžní likvidita	Pohotová likvidita	Běžná likvidita	CZ/VJ
3,79	8,80	2,23	1,39	0,22	0,76	1,59	1,32

Indexy a rating, k 31.12.2003

ALTMAN Index	IN 99	EuroAnalysis Rating
2,01	0,99	C++

ČZ Strakonice, a.s.

Stavba strojů s mechanickým pohonem, výroba ostatních motorových dopravních prostředků, opravy ostatních dopravních prostředků, inženýrská činnost, analýzy a rozbor materiálu, atd..

Rozvaha (v tis. Kč), k 31.12.2003

Aktiva	Stálá aktiva	Oběžná aktiva	Finanční majetek	Pasiva	Vlastní jmění	Základní jmění	Cizí zdroje	Bankovní úvěry a výpomoci
2295789	1466466	781393	374174	2295789	1660036	1368196	630686	69709

Výsledovka (v tis. Kč), k 31.12.2003

Tržby za prodej vlastních výrobků, služeb a zboží	HV za účetní období
1 534 090	21 104

Finanční ukazatele, k 31.12.2003

ROA	ROE	Rentabilita tržeb	Rentabilita provozního hospodářského výsledku	Peněžní likvidita	Pohotovostná likvidita	Běžná likvidita	CZ/VJ
0,92	1,27	1,38	2,56	0,91	1,23	1,63	0,38

Indexy a rating, k 31.12.2003

ALTMAN Index	IN 99	EuroAnalysis Rating
0,99	0,51	C++

DAEWOO AVIA, a.s.

Silniční motorová doprava osobní, výroba a opravy motorových vozidel, výzkumné, vývojové a konstrukční práce v oblasti všeobecného strojírenství a automobilového strojírenství.

Rozvaha (v tis. Kč), k 31.12.2003

Aktiva	Stálá aktiva	Oběžná aktiva	Finanční majetek	Pasiva	Vlastní jmění	Základní jmění	Cizí zdroje	Bankovní úvěry a výpomoci
3585168	1926507	391618	83299	3585168	-3410426	1000361	6995594	0

Výsledovka (v tis. Kč), k 31.12.2003

Tržby za prodej vlastních výrobků, služeb a zboží	HV za účetní období
849 814	-635 958

Finanční ukazatele, k 31.12.2003

ROA	ROE	Rentabilita tržeb	Rentabilita provozního hospodářského výsledku	Peněžní likvidita	Pohotovostná likvidita	Běžná likvidita	CZ/VJ
-17,74	18,65	-74,83	-61,84	0,54	1,30	2,54	-2,05

Indexy a rating, k 31.12.2003

ALTMAN Index	IN 99	EuroAnalysis Rating
-1,21	-0,51	C

KAROSA a.s.

Výroba autobusů Karosa, získávání a pronajímání movitého a nebo nemovitého majetku, výroba, instalace, opravy a výstroje elektr. trakčních vozidel, poskytování software, obchodní činnost.

Rozvaha (v tis. Kč), k 31.12.2003

Aktiva	Stálá aktiva	Oběžná aktiva	Finanční majetek	Pasiva	Vlastní jmění	Základní jmění	Cizí zdroje	Bankovní úvěry a výpomoci
4896944	1346192	3495881	867732	4896944	3750635	1065559	1101583	0

Výsledovka (v tis. Kč), k 31.12.2003

Tržby za prodej vlastních výrobků, služeb a zboží	HV za účetní období
5 640 999	336 068

Finanční ukazatele, k 31.12.2003

ROA	ROE	Rentabilita tržeb	Rentabilita provozního hospodářského výsledku	Peněžní likvidita	Pohotová likvidita	Běžná likvidita	CZ/VJ
6,86	8,96	5,96	8,33	0,97	3,29	3,90	0,29

Indexy a rating, k 31.12.2003

ALTMAN Index	IN 99	EuroAnalysis Rating
2,26	1,00	B++

MAGNETON a.s.

Zámečnictví, hostinská činnost, podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady, vývoj, výroba, opravy a prodej elektrického a elektronického příslušenství motorových dopravních prostředků, atd..

Rozvaha (v tis. Kč), k 31.12.2002

Aktiva	Stálá aktiva	Oběžná aktiva	Finanční majetek	Pasiva	Vlastní jmění	Základní jmění	Cizí zdroje	Bankovní úvěry a výpomoci
656345	392063	254573	9709	656345	324035	297572	318494	13816

Výsledovka (v tis. Kč), k 31.12.2002

Tržby za prodej vlastních výrobků, služeb a zboží	HV za účetní období
916 895	-17 092

Finanční ukazatele, k 31.12.2002

ROA	ROE	Rentabilita tržeb	Rentabilita provozního hospodářského výsledku	Peněžní likvidita	Pohotová likvidita	Běžná likvidita	CZ/VJ
-2,60	-5,27	-1,86	2,89	0,03	0,30	0,76	0,98

Indexy a rating, k 31.12.2002

ALTMAN Index	IN 99	EuroAnalysis Rating
1,35	0,95	C+

Monroe Czechia s.r.o.

Výroba tlumičů, tlumičových jednotek a dílů tlumičů, automatizované zpracování dat, ubytování software, prodej hotových programů na základě smlouvy s autory a vyhotovování programů na zakázku.

Rozvaha (v tis. Kč), k 31.12.2003

Aktiva	Stálá aktiva	Oběžná aktiva	Finanční majetek	Pasiva	Vlastní jmění	Základní jmění	Cizí zdroje	Bankovní úvěry a výpomoci
1327960	787225	540013	51452	1327960	425174	150100	902010	27243

Výsledovka (v tis. Kč), k 31.12.2003

Tržby za prodej vlastních výrobků, služeb a zboží	HV za účetní období
1 617 476	-17 029

Finanční ukazatele, k 31.12.2003

ROA	ROE	Rentabilita tržeb	Rentabilita provozního hospodářského výsledku	Peněžní likvidita	Pohotová likvidita	Běžná likvidita	CZ/VJ
-1,28	-4,01	-1,05	0,98	0,06	0,53	0,62	2,12

Indexy a rating, k 31.12.2003

ALTMAN Index	IN 99	EuroAnalysis Rating
1,25	0,70	C+

MOTORPAL,a.s.

Vstřikovací zařízení pro vznětové motory, výroba dílů a příslušenství dvoustopých motorových vozidel, výroba zařízení pro technickou obsluhu dopravních prostředků.

Rozvaha (v tis. Kč), k 31.12.2003

Aktiva	Stálá aktiva	Oběžná aktiva	Finanční majetek	Pasiva	Vlastní jmění	Základní jmění	Cizí zdroje	Bankovní úvěry a výpomoci
1439308	835138	569174	77084	1439308	815732	778229	617341	392101

Výsledovka (v tis. Kč), k 31.12.2003

Tržby za prodej vlastních výrobků, služeb a zboží	HV za účetní období
1 009 605	4 592

Finanční ukazatele, k 31.12.2003

ROA	ROE	Rentabilita tržeb	Rentabilita provozního hospodářského výsledku	Peněžní likvidita	Pohotová likvidita	Běžná likvidita	CZ/VJ
0,32	0,56	0,45	2,79	0,43	0,63	1,00	0,76

Indexy a rating, k 31.12.2003

ALTMAN Index	IN 99	EuroAnalysis Rating
0,76	0,57	B

ŠKODA AUTO a.s.

Vývoj, výroba a odbyt motorových vozidel, silniční motorová doprava, zprostředkování obchodu a služeb, výchova a vzdělávání, poradenství.

Rozvaha (v tis. Kč), k 31.12.2003

Aktiva	Stálá aktiva	Oběžná aktiva	Finanční majetek	Pasiva	Vlastní jmění	Základní jmění	Cizí zdroje	Bankovní úvěry a výpomoci
66151292	44073915	21944370	2494679	66151292	31757930	16708850	34387519	0

Výsledovka (v tis. Kč), k 31.12.2003

Tržby za prodej vlastních výrobků, služeb a zboží	HV za účetní období
145 197 135	1 477 765

Finanční ukazatele, k 31.12.2003

ROA	ROE	Rentabilita tržeb	Rentabilita provozního hospodářského výsledku	Peněžní likvidita	Pohotová likvidita	Běžná likvidita	CZ/VJ
2,23	4,65	1,02	3,59	0,13	0,72	1,14	1,08

Indexy a rating, k 31.12.2003

ALTMAN Index	IN 99	EuroAnalysis Rating
2,51	1,45	B

TATRA, a.s.

Výroba nákladních automobilů, obchodní činnost, diagnostika poruch energetických zařízení a rozvodů, čištění kanalizací, překlád nákladů a strojů, čalounictví a autočalounictví.

Rozvaha (v tis. Kč), k 31.12.2003

Aktiva	Stálá aktiva	Oběžná aktiva	Finanční majetek	Pasiva	Vlastní jmění	Základní jmění	Cizí zdroje	Bankovní úvěry a výpomoci
3194910	1562229	1566254	101427	3194910	680987	2069753	2513923	477985

Výsledovka (v tis. Kč), k 31.12.2003

Tržby za prodej vlastních výrobků, služeb a zboží	HV za účetní období
3 053 973	-485 103

Finanční ukazatele, k 31.12.2003

ROA	ROE	Rentabilita tržeb	Rentabilita provozního hospodářského výsledku	Peněžní likvidita	Pohotová likvidita	Běžná likvidita	CZ/VJ
-15,18	-71,24	-15,88	-14,25	0,13	0,63	1,27	3,69

Indexy a rating, k 31.12.2003

ALTMAN Index	IN 99	EuroAnalysis Rating
0,23	-0,07	C

Thrall Vagonka Studénka, a.s.

Vývoj, výroba a odbyt kolejových vozidel pro nákladní dopravu, výrobků strojírenské metalurgie.

Rozvaha (v tis. Kč), k 31.12.2002

Aktiva	Stálá aktiva	Oběžná aktiva	Finanční majetek	Pasiva	Vlastní jmění	Základní jmění	Cizí zdroje	Bankovní úvěry a výpomoci
920824	450878	453311	16635	920824	-121055	1959542	860214	181665

Výsledovka (v tis. Kč), k 31.12.2002

Tržby za prodej vlastních výrobků, služeb a zboží	HV za účetní období
935 111	-51 187

Finanční ukazatele, k 31.12.2002

ROA	ROE	Rentabilita tržeb	Rentabilita provozního hospodářského výsledku	Peněžní likvidita	Pohotováz likvidita	Běžná likvidita	CZ/VJ
-5,56	42,28	-5,47	-3,02	0,36	1,75	3,82	-710,60

Indexy a rating, k 31.12.2002

ALTMAN Index	IN 99	EuroAnalysis Rating
-0,77	-0,10	B

WALTER a.s.

Výrobní činnost v oblasti strojírenství, výroba a opravy lékařských přístrojů a nástrojů zdravotnických potřeb, stavba strojů s mechanickým pohonem, provádění metrologických prací.

Rozvaha (v tis. Kč), k 31.12.2002

Aktiva	Stálá aktiva	Oběžná aktiva	Finanční majetek	Pasiva	Vlastní jmění	Základní jmění	Cizí zdroje	Bankovní úvěry a výpomoci
1138457	600887	513397	24173	1138457	772543	3163689	348162	17752

Výsledovka (v tis. Kč), k 31.12.2002

Tržby za prodej vlastních výrobků, služeb a zboží	HV za účetní období
656 447	173 865

Finanční ukazatele, k 31.12.2002

ROA	ROE	Rentabilita tržeb	Rentabilita provozního hospodářského výsledku	Peněžní likvidita	Pohotováz likvidita	Běžná likvidita	CZ/VJ
15,27	22,51	26,49	-25,02	0,09	1,07	2,34	45,07

Indexy a rating, k 31.12.2002

ALTMAN Index	IN 99	EuroAnalysis Rating
-0,48	-0,68	C

Popis finančních modelů a Ratingu

Od finanční analýzy se očekává nejen zhodnocení minulosti společnosti, ale také i fundovaná předpověď či očekávání budoucnosti podniku. Jedná se především o zodpovězení otázky, jestli podnik má větší či menší šanci „přežít“. Klasická finanční analýza pomocí jednotlivých poměrových ukazatelů nebo jejich skupin není v tomto případě příliš vhodným přístupem a to z toho důvodu, že monitoruje pouze dílčí části finančního zdraví podniku. V případě výkyvu určité části ukazatelů zkoumané společnosti to může bezdůvodně zapříčinit negativní hodnocení podniku, i když v globále je společnost zdravá a rostoucí.

Proto se neustále snaží mnoho světových analytiků „vynalézt“ jeden syntetický ukazatel, v němž by se soustředily všechny silné a slabé stránky finančního zdraví podniku a jehož výše by jednoznačně signalizovala schopnost nebo neschopnost podniku zabránit úpadku.

Naše analýza je postavena na tzv. bankrotním modelu, který odpovídá na otázku, zda podnik do nějaké doby zbankrotuje. V námi hodnocených společnostech používáme pro co nejlepší ohodnocení společností Altmanovo Z-Score a upravený model Altmanova Z-Score pro podmínky českých podniků: Index důvěryhodnosti „IN“ manželů Neumaierových.

1. Altmanův index důvěryhodnosti Z - Score

Profesor E.I. Altman použil pro svou analýzu přímou statistickou metodu (tzv. diskriminační analýzu), pomocí které odhadl váhy (koeficienty) v lineární kombinaci jednotlivých poměrových ukazatelů, které zahrnul do svého modelu jako poměrové veličiny. Při své práci vycházel ze vzorků údajů podniků, které ve sledovaném období prosperovaly nebo později (během pěti let) zbankrotovaly. Na této empirické bázi pak vyvinul model, který má za cíl odlišit podniky s velkou pravděpodobností úpadku od podniků, kterým toto nebezpečí nehrozí.

Altmanovo Z - Score ohodnocuje riziko bankrotu podniku pomocí 5 ukazatelů s rozdílnými váhami. Jednotlivé váhy jsou nadále předmětem diskusí předních světových ekonomů a určitě nelze brát jeho model za jednoznačně určující aspekt. Altman na základě dalších pozorování a změny ekonomické situace provedl částečnou korekci vah. Výsledné Z-Score je celkovým indexem diskriminantní funkce. Kritérium úspěšnosti je prosté: čím větší index Z, tím je podnik finančně zdravější.

Základní tvar indexu je následující:

$$\mathbf{Z - score = a1*x1 + a2*x2 + a3*x3 + a4*x4 + a5*x5, kde}$$

x_1 = Čistý pracovní kapitál / Aktiva celkem

x_2 = Zadržené výděly / Aktiva celkem

x_3 = Zisk před zdaněním a úroky (EBIT) / Aktiva celkem

x_4 = Tržní hodnota vlastního jmění / Účetní hodnota dluhu

x_5 = Tržby / Aktiva celkem

Výše jednotlivých koeficientů je stanovena následovně:

$$a_1 = 0,717$$

$$a_2 = 0,847$$

$$a_3 = 3,107$$

$$a_4 = 0,420$$

$$a_5 = 0,998$$

Indexové koeficienty A2 a A3 reflektují efektivnost, která je preferována před ostatními hledisky, A1 pak zohledňuje likviditu, A4 zadlužení a A5 aktivitu. Z konstrukce je patrné zaměření na dlouhodobé posuzování. Altman empiricky zjistil, že podnik s indexem Z větší než 2,99 (podle zkoumaní přežilo 94% firem) byly finančně stabilní a ani později se u nich neprojevily žádné finanční potíže, zatímco podniky s indexem Z nižším než 1,81 (včetně záporných hodnot) – přibližně 97% společností dříve či později zbankrotovaly. U podniků s hodnotou indexu Z mezi 1,81 a 2,99 neexistovala žádná průkazná prognóza. Tato oblast, ve které nelze s dostatečnou jistotou předpovídat vývoj firmy, je nazývána šedou zónou.

Praktická aplikace Altmanova Z - Score v českých podmínkách

Z-Score bylo publikováno a postaveno na amerických firmách, což sebou přináší určité nedostatky. Výstup odpovídá podmínkám na poměrně efektivním americkém trhu, s množstvím průchodných bankrotů. Některé české firmy, které by měly podle Altmana dávno zbankrotovat, úspěšně přežívají dál a naopak jiné, kterým by Altman přisoudil dobrou perspektivu, zjevně nepatří mezi zcela zdravé firmy. Při aplikaci Altmanova modelu v českých podmínkách narážíme na následující problémy:

- 1. jak naplnit ukazatele z Altmanova modelu z našich finančních výkazů,**
- 2. velmi problematický je ukazatel x_4 , tj. podíl tržní hodnoty vlastního jmění k účetní hodnotě dluhu, a to jednak vzhledem k deformovaným tržním cenám na českém kapitálovém trhu a jednak k tomu, že celá řada podniků není veřejně obchodována,**
- 3. model neobsahuje problematiku vysoké platební neschopnosti charakteristické pro naši ekonomiku.**

Neméně významný problém aplikace modelu v českých podmínkách však spočívá i v malém počtu podniků, které dosud zbankrotovaly „klasickým“ způsobem, a tudíž v neexistenci reprezentativního vzorku dat, na kterých by bylo možno fungování modelu ověřit.

O určité řešení těchto problémů se pokusili Inka a Ivan Neumaierovi, kteří navrhli modifikované modely Altmanova Z-Score pro podmínky české ekonomiky. Jeden z nich je také uváděn v této analýze, a to Index IN99.

Pro ukazatele v Altmanově modelu se doporučuje používat následující vstupy z finančních výkazu v úplném znění:

EBIT: Hospodářský výsledek za účetní období + Daň z příjmů + Nákladové úroky
Aktiva: Aktiva celkem
Tržby: Tržby za prodej zboží + Výkony + Tržby za prodeje IM a materiálu + Ostatní provozní a finanční výnosy + Tržby z prodeje CP a vkladů + Výnosy z finančních investic + Výnosové úroky + Mimořádné výnosy + Zúčtování rezerv, opravných položek a časové rozlišení do provozních výnosů + Převedení provozních a finančních výnosů + Zúčtování opravných položek a rezerv do finančních výnosů
Účetní hodnota dluhu: Cizí zdroje - Rezervy
Zadržené výděvky: Fondy ze zisku + HV minulých let + HV běžného účetního období
Pracovní kapitál: Oběžná aktiva – Krátkodobé závazky – Běžné bankovní úvěry – Krátkodobé finanční výpomoci

2. Index IN99

Výhodou indexu IN je, že není nutno stanovovat alternativní náklad na kapitál r_e . V roce 1999 Inka a Ivan Neumaierovi provedli úpravu indexu IN tak, aby rozlišoval podniky tvořící a ničící hodnotu pro majitele:

$$IN = 0.017 * \frac{A}{CZ} + 4.573 * \frac{EBIT}{A} + 0.481 * \frac{V}{A} + 0.015 * \frac{OA}{KZ + KBU}$$

kde IN = hodnota indexu IN (verze z roku 1999)

A = aktiva (R001)

CZ = cizí zdroje (R079)

EBIT = zisk před úroky a daněmi (V61+V42)

V = výnosy celkem (V01+ V04+ V19+ V21+ V23+ V25+V27+ V30+ V32+V36+V37+V39+V41+V43+V45+V53)

OA = oběžná aktiva (R28)

KZ = krátkodobé závazky (R91)

KBU = krátkodobé bankovní úvěry a krátkodobé finanční výpomoci (R103+R104)

R = řádek rozvahy

V = řádek výkazu zisků a ztrát

Pokud je $IN > 2.07$ - podnik tvoří hodnotu a pokud je $IN < 0.684$ - podnik ničí hodnotu (netvoří hodnotu). Hodnota IN v intervalu 0.684 až 2.07 znamená, že situace není jednoznačná, podnik může tvořit hodnotu, stejně jako ji může i ničit. Tento interval představuje šedou zónu. Samozřejmě hodnoty IN blíží se horní hranici intervalu znamenají větší pravděpodobnost tvorby hodnoty. Protože šedá zóna je velmi velká, provádí se její podrobnější rozdělení. Výsledky jsou v níže uvedené tabulce.

Výsledné hodnocení podle IN99

Slovní hodnocení	Index IN	Tvoří hodnotu	Netvoří hodnotu
Tvoří hodnotu	$IN \geq 2.07$	84.62%	15.38%
Spíše tvoří hodnotu	$1.59 \leq IN < 2.07$	64.97%	35.03%
Nelze určit zda tvoří či netvoří hodnotu	$1.22 \leq IN < 1.59$	34.60%	65.40%
Spíše netvoří hodnotu	$0.684 \leq IN < 1.22$	10.08%	89.92%
Netvoří hodnotu	$IN < 0.684$	1.10%	98.90%

Index IN vychází z toho, že existuje korelace mezi tvorbou hodnoty a vybranými kvantitativními proměnnými. Pomocí diskriminační analýzy byly nalezeny nejvhodnější ukazatele pomocí kterých můžeme zjistit i bez znalosti r_e , zda podnik tvoří pro majitele hodnotu. Index byl sestaven na základě dat za 1698 podniků. Úspěšnost indexu IN na těchto podnicích byla 84.6%.

Hodnoticí tabulka – IN99

Slovní hodnocení	Index IN
Tvoří hodnotu	$IN \geq 2.07$
Spíše tvoří hodnotu	$1.59 \leq IN < 2.07$
Nelze určit zda tvoří či netvoří hodnotu	$1.22 \leq IN < 1.59$
Spíše netvoří hodnotu	$0.684 \leq IN < 1.22$
Netvoří hodnotu	$IN < 0.684$

Index IN je velmi přísný. Pokud vyjde hodnota indexu IN za podnik vyšší než 2.070, tak je podnik velmi dobrý. Nad hodnotou indexu IN pod 0.684 by se měli vlastníci a management společnosti zamyslet. Když vyjde hodnota indexu IN v šedé zóně, je dobré podnik dále sledovat a určit trend, kterým se bude vyvíjet (zda se dlouhodobě blíží spíše k hodnotě 2,07 nebo 0,684). V šedé zóně se nachází velké množství českých podniků.

3. EuroAnalysis Rating

Důležitým výstupem srovnatelného hodnocení každé společnosti je tzv. rating, který charakterizuje schopnost podniku dostát svým závazkům. EuroAnalysis rating dává odborné a nezávislé doporučení pro své uživatele, kteří si mohou na základě ohodnocení udělat obrázek o společnosti a rozhodnout se o budoucí obchodní spolupráci.

Ratingové hodnocení EuroAnalysis Rating jednoznačně vyjadřuje finanční zdraví daného subjektu, které je vyjádřeno širokou stupnicí hodnocení. Při stanovení ratingu se vychází výhradně z informací, které jsou veřejně dostupné, popřípadě získány na vyžádání od analyzované společnosti. Rating je sestaven z dostupných finančních výkazů, a to z rozvahy a výsledovky (výkaz zisků a ztrát). Každý rating je vystaven na modelu několika navzájem závislých či nezávislých proměnných (ukazatelů). Každý rating, nevyjímaje EuroAnalysis Rating, má několik základních nosných prvků, kterými jsou: jednotlivé ukazatele, váhové koeficienty, limitní hodnoty a hodnotící škála.

Hodnotící stupnice je vyjádřena devíti stupni, které jsou rozděleny do základních úrovní, a to podle písmen A, B a C. Dosažení hodnoty A++ ,označující téměř ideální podnik, není v českých podmínkách častým jevem a jedná se o velmi kvalitně hospodařící společnost. V následující tabulce je ke každému z devíti stupňů připsána krátká a výstižná charakteristika.

Charakteristika Ratingu

Hodnocení

A++ Optimálně hospodařící subjekt

A+ Velmi dobře hospodařící subjekt se silným finančním zdravím

A Stabilní a zdravý subjekt s minimálními rezervami v rentabilitě či likviditě

B++ Stabilní průměrně hospodařící subjekt

B+ Průměrně hospodařící subjekt, jehož finanční zdraví má určité rezervy

B Subjekt s rezervami a problémy, který je třeba velmi dobře sledovat

C++ Podprůměrně hospodařící podnik, jehož rentabilita i likvidita si žádají ozdravení

C+ Představitel nezdravě hospodařícího subjektu s krátkodobými i dlouhodobými problémy

C Subjekt na pokraji krachu se značnými riziky a častými krizemi

Konstrukce finančních ukazatelů

I. RENTABILITA

Rentabilita vlastního jmění =	HV za účetní období / vlastní jmění	(%)
Rentabilita tržeb =	HV za účetní období / Obrat celkem	(%)
Rentabilita provozní činnosti =	Provozní HV / Obrat celkem	(%)
Rentabilita aktiv (ROA) =	HV za účetní období / aktiva celkem	(%)

II. LIKVIDITA

Dynamické krytí dluhů	Cash Flow / Cizí zdroje
Peněžní likvidita (Quick ratio)	Finanční majetek / Krátkodobé závazky
Pohotovostní likvidita (Acid test)	(Finanční majetek + Krátkodobé pohledávky) / Krátkodobé závazky a úvěry
Běžná likvidita (Acid test)	Oběžná aktiva / Krátkodobé závazky a úvěry

III. FINANCOVÁNÍ

Cizí zdroje / Vlastní jmění	Cizí zdroje / Vlastní jmění	
Krytí stálých aktiv	Vlastní jmění / Stálá aktiva	
Doba obratu závazků	Závazky * 360 / Obrat	(dny)
Vlastní financování	Vlastní jmění / Pasiva celkem	

IV. MAJETEK

Krytí stálých aktiv	Stálá aktiva / Vlastní jmění	
Obrátka aktiv	Obrat / Aktiva celkem	
Doba obratu pohledávek	Pohledávky * 360 / Obrat	(dny)
Doba obratu zásob	Zásoby * 360 / Obrat	(dny)

Obsah

Obsah	3
Komentář k analyzovanému odvětví	7
Makroekonomický vývoj v ČR, jeho predikce a srovnání se světem	7
Měnová politika	7
Fiskální politika	7
Strukturální politiky	8
Individuální konjunkturální indikátory	9
Predikce vývoje makroekonomických indikátorů	11
Ekonomický výkon	11
Ceny zboží a služeb	13
Trh práce a domácnosti	14
Vztahy k zahraničí	17
Světová ekonomika	18
Mezinárodní srovnání	21
Stavebnictví v České republice	24
Stavební výroba	24
Vývoj stavebních prací ve stavebních podnicích	25
Stavební zakázky	27
Vývoj hodnoty stavebních zakázek na novou výstavbu	28
Inženýrské stavby	28
Nebytové stavby	30
Bytové stavby	32
Vodohospodářská díla	33
Bytová výstavba	33
Bytová výstavba v letech 1990 - 2004	34
Bytová výstavba v České republice k 30.9.2004	35
Financování bytové výstavby	37
Koncepce bytové politiky	38
Programy podpory bydlení	39
Stavební povolení	40
Stavební firmy, zaměstnanost a produktivita práce	42
Vývoj počtu stavebních podniků	42
Základní ukazatele stavebních podniků podle krajů	42
Vývoj produktivity práce ve stavebních podnicích	43
Prognóza budoucího vývoje stavebnictví	44
Stavebnictví a legislativa	45
Veletrhy a výstavy v roce 2005	47
Vybrané veletrhy a výstavy v České a Slovenské republice	47
Vybrané mezinárodní veletrhy a výstavy ve světě	48

Stavební hmoty v České republice	50
Oddíl 26 – Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků	50
Podíly jednotlivých oborů na celkových tržbách odvětví v roce 2003	51
Poměrové ukazatele oddílu 26	51
Výroba stavebních hmot oddílu 26	52
Charakteristika jednotlivých výrob	53
Legislativa	56
Oddíl 27 – Výroba základních kovů a hutních výrobků	57
Podíly jednotlivých oborů na celkových tržbách odvětví v roce 2003	58
Výroba vybraných produktů z oddílu 27	59
Vybrané ceny stavebních ocelí	60
Oddíl 28 – Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků	60
Podíly jednotlivých oborů na celkových tržbách odvětví v roce 2003	60
Výroba vybraných produktů z oddílu 28	61
Finanční analýza – popis ukazatelů a vysvětlení metodiky	62
Popis finančních modelů a Ratingu	62
Altmanův index důvěryhodnosti – Z-Score	62
Indexy IN95 a IN99	64
EuroAnalysis Rating	67
Konstrukce finančních ukazatelů	69
Profily stavebních společností	71
ALPINE stavební společnost CZ a.s.	136
BAK a.s.	72
BAU - STAV, společnost s ručením omezeným	137
Bilfinger Berger stavební Praha s.r.o.	138
BOSTAS, s.r.o.	74
Bytostav Poruba a. s.	76
Českobudějovické pozemní stavby spol. s r.o.	139
Dálniční stavby Praha, a.s.	78
EKOSPOL a.s.	140
Ekostavby Brno, a.s.	80
Elektrizace železnic Praha a. s.	82
FORTEX - AGS, a.s.	141
GEMO OLOMOUC, spol. s r.o.	142
GEOSAN GROUP a.s.	84
HOCHTIEF VSB a.s.	86
IMOS Brno, a.s.	88
IMOS group s.r.o.	90
Ingstav Ostrava, akciová společnost (a.s.)	92
JHP spol.s r.o.	143
JIHOSPOL, Jihočeská obchodní a stavební společnost, a.s.	144
KAREL DVOŘÁK, a. s.	145
KOČÍ a.s	146
KOMFORT,a.s.	147
Lesostavby Frýdek-Místek a. s.	148
MANE STAVEBNÍ s.r.o.	94
Metrostav a.s.	96
MORAVOSTAV Brno, a.s. stavební společnost	149

NAVATYP a.s.	98
ODS-Dopravní stavby Ostrava, a.s.	100
OKD, Rekultivace, a.s.	102
P r ů m s t a v , a.s.	104
Pozemní stavitelství Zlín a.s.	150
Pražské silniční a vodohospodářské stavby, a.s.	106
PRIMA, akciová společnost	151
PŘEMYSL VESELÝ stavební a inženýrská činnost s.r.o.	108
PSG -International a.s.	152
PSJ holding, a.s.	110
Rodinné domky Rýmařov, spol. s r.o. a zkráceně RD Rýmařov s. r. o.	153
S u b t e r r a a.s.	112
SILNICE BRNO, spol. s r.o.	114
Skanska CZ a.s.	116
Skanska DS a.s.	154
SMO a.s.	155
SMP CONSTRUCTION, a.s.	118
Stavby silnic a železnic, a.s.	120
Stavební podnik Kroměříž a.s.	156
STEP, spol.s r.o.	157
STRABAG a.s.	158
STREICHER, spol. s r.o. Plzeň	159
SWIETELSKY stavební s.r.o.	160
SYNER, s.r.o.	122
TCHAS, spol. s r. o.	124
UNIPS Ostrava, akciová společnost	126
UNISTAV a.s.	161
VCES a.s.	128
VHS Břeclav s.r.o.	162
Vodohospodářské stavby, společnost s ručením omezeným	163
VOKD, a.s.	130
Zakládání Group a.s.	164
Zakládání staveb,a.s.	132
ŽS Brno, a.s.	134

Profily společností – výrobci stavebních hmot

165

BEST, a.s.	166
BRAMAC střešní systémy spol.s r.o.	167
Calofrig a.s. (LASSELSBERGER, a.s.)	168
Cembrit CZ, a.s.	169
Cement Hranice, akciová společnost	170
CIDEM Hranice, a.s.	171
České cihelny s.r.o.	172
Českomoravské štěrkovny, a.s.	173
Českomoravský cement, a.s., nástupnická společnost	174
DYWIDAG Prefa Lysá nad Labem a.s.	175
Hanson ČR, a.s.	176
Holcim (Česko) a.s., člen koncernu	177
ILBAU spol. s r.o.	178
KERAMOST, a.s.	179
KM Beta a.s.	180
KNAUF Praha, spol. s r. o.	181
KOTOUČ ŠTRAMBERK, spol. s r. o.	182

Krkonošské vápenky Kunčice , a.s.	183
Lafarge Cement, a.s.	184
LASSELSBERGER, a.s.	185
Prefa Brno a.s.	186
PREFA PRAHA a.s.	187
Průmysl kamene a.s.	188
Readymix Bohemia, s.r.o.	189
Skanska Transbeton, s.r.o.	190
Slezský kámen a.s	191
T E K A Z, s.r.o.	192
TONDACH Česká republika s.r.o.	193
Vápenka Čertovy schody, akciová společnost	194
Wienerberger cihlářský průmysl, a. s.	195
Xella Porobeton CZ s.r.o.	196
ZAPA beton a.s.	197
Železniční průmyslová stavební výroba Uherský Ostroh a.s.	198

Setřídění společností podle vybraných finančních ukazatelů **199**

Setřídění STAVEBNÍCH společností **199**

Obrat celkem	200
Zisk celkem	200
Rentabilita vlastního jmění	201
Rentabilita tržeb	201
Rentabilita provozního HV	202
Rentabilita aktiv	202
Peněžní likvidita	203
Pohotová likvidita	203
Běžná likvidita	204
Cizí zdroje/vlastní jmění	204
ALTMAN Z-Score	205
Index IN99	205

Setřídění společností z odvětví STAVEBNÍCH HMOT **206**

Obrat celkem	207
Zisk celkem	207
Rentabilita vlastního jmění	208
Rentabilita tržeb	208
Rentabilita provozního HV	209
Rentabilita aktiv	209
Peněžní likvidita	210
Pohotová likvidita	210
Běžná likvidita	211
Cizí zdroje/vlastní jmění	211
ALTMAN Z-Score	212
Index IN99	212

Zdroje a použitá literatura **213**

Obsah

Obsah	3
Komentář k analyzovanému kraji	9
Liberecký kraj – základní charakteristika	8
Popis struktury podnikatelské základny v Libereckém kraji	11
Podnikatelská struktura v Libereckém kraji ve srovnání s ČR	11
<i>Právní forma</i>	11
<i>Počet zaměstnanců</i>	13
<i>Obor činnosti</i>	15
<i>Mzdy</i>	19
Podnikatelská struktura Libereckého kraje podle okresů	20
<i>Právní forma</i>	20
<i>Počet zaměstnanců</i>	24
<i>Obor činnosti</i>	25
Souhrn nejvýznamnějších odvětví v jednotlivých okresech	29
<i>Česká Lípa</i>	29
<i>Jablonec nad Nisou</i>	30
<i>Liberec</i>	31
<i>Semily</i>	33
Podnikatelská struktura LK podle POÚ III. stupně	38
Hospodářské výsledky vybraných měst a obcí za rok 2004	43
<i>Česká Lípa</i>	44
<i>Frýdlant</i>	45
<i>Jablonec nad Nisou</i>	46
<i>Jilemnice</i>	47
<i>Liberec</i>	48
<i>Nový Bor</i>	49
<i>Semily</i>	50
<i>Tanvald</i>	51
<i>Turnov</i>	52
<i>Železný Brod</i>	53
Trh práce v Libereckém kraji	54
<i>Hlavní charakteristiky zaměstnanosti</i>	54
<i>Hlavní charakteristiky mezd</i>	56
<i>Hlavní charakteristiky nezaměstnanosti</i>	57
<i>Zaměstnanost v LK (grafy+tabulky)</i>	60
<i>Mzdy v LK (grafy+tabulky)</i>	63
<i>Nezaměstnanost v LK (grafy+tabulky)</i>	65
<i>Vývoj na trhu práce – okres Česká Lípa</i>	67

Vývoj na trhu práce – okres Jablonec nad Nisou	69
Vývoj na trhu práce – okres Liberec	71
Vývoj na trhu práce – okres Semily	73
Všeobecná doporučení v oblasti zaměstnanosti a nezaměstnanosti	75

Průmyslové zóny v Libereckém kraji 76

Investiční příležitosti v Libereckém kraji	76
Průmyslové zóny	77
Dotace průmyslovým zónám	79
Výhody pro zahraniční investory	79

Finanční analýza - popis ukazatelů a vysvětlení metodiky 81

Metody posuzující finanční zdraví a riziko podniku	81
Altmanův index důvěryhodnosti – Z-Score	81
Indexy IN95 a IN99	83
EuroAnalysis Rating	88
Konstrukce finančních ukazatelů	89

Profily významných společností Libereckého kraje 91

Česká Lípa

CRYSTALEX a.s.	92
ČESKOLIPSKÁ TEPLÁRENSKÁ a.s.	93
DIAMO, státní podnik	94
Dopravní stavby Česká Lípa, s.r.o.	95
Energetická montážní společnost Česká Lípa, s.r.o.	96
FALCON MIMOŇ a.s.	97
Fehrer Bohemia s.r.o.	98
HOERBIGER ŽANDOV s.r.o.	99
JOHNSON CONTROLS AUTOMOBILOVÉ SOUČÁSTKY, k.s.	100
JSC - SERVIS, a.s.	101
Kalog invest, s.r.o.	102
LUHOV - CL, a.s.	103
MEGA a.s.	104
MITOP, akciová společnost	105
P.M. Inženýrská a.s.	106
PRECIOSA - LUSTRY, a.s.	107
Provodínské písky a.s.	108
REGIO Máchova kraje a. s.	109
Rekufol spol. s r.o.	110
RESEX a.s.	111
SaM silnice a mosty a.s.	112
SAP Mimoň spol. s r.o.	113
Studio REMA '93, spol. s r.o.	114
Technické služby Mimoň, s.r.o.	115
Vagónka Česká Lípa a.s.	116
Velkovýkrmny Zákupy, a.s.	117

VEST-IZOL a.s.	118
Zahradnictví MIJANA, s.r.o.	119
ZETAS, a.s., Mimoň	120

Jablonec nad Nisou

AGRO RUBÍN a.s.	122
Bižuterie Česká Mincovna a.s.	123
BRANO-ATESO a.s., člen BRANO GROUP	124
DESKO a.s.	125
DETOA Albrechtice s.r.o.	126
Dorint, spol. s r.o.	127
CHEMIKO a.s.	128
Jablonecká teplárenská a realitní, a.s.	129
LIGLASS, a.s.	130
Lucas Varity s.r.o.	131
ORNELA, akciová společnost	132
Severočeské komunální služby s.r.o.	133
SCHURTER, společnost s ručením omezeným	134
Skleněná bižuterie, a.s.	135
Stavební bytové družstvo LIAZ	136
Stavební podnik Jablonec nad Nisou, akciová společnost	137
TECHNOSKLO, společnost s ručením omezeným	138
VITRUM, společnost s ručením omezeným	139
Železnobrodské sklo a.s.	140

Liberec

AUTO - COLOR spol. s r.o.	142
ABET HOLDING, a.s.	143
ALIAZ - ocelové konstrukce, spol. s r.o.	144
ASSOCIATED WEAVERS, s. r. o.	145
Candy Plus, a. s.	146
Colorbeton, a.s.	147
ČECHIA akciová společnost	148
ČSAD Liberec, a.s.	149
Damac a.s.	150
DAP - LIBEREC a. s.	151
Dopravní podnik města Liberce, a.s.	152
Energomontáže Liberec, a.s.	153
FEDERAL CARS, spol. s r.o.	154
FILINGER a.s.	155
FRAMIL, spol. s r.o.	156
GENUS TV a. s.	157
GRANDHOTEL ZLATÝ LEV a.s.	158
ILBAU Liberec a.s.	159
INTERLANA s.r.o.	160
Interma, akciová společnost	161
INTERSERVIS ČERTES, s.r.o.	162
Investorsko inženýrská a.s.	163

Kristýna a.s.	164
Lafarge Colbet, a.s.	165
Lázně Libverda a.s.	166
LENOXA a. s.	167
Liberecká obalovna, s.r.o.	168
LICOLOR, a.s.	169
LIF, a.s.	170
LINER MONTAGE spol. s r.o.	171
LITRA, s.r.o.	172
LUKOV Plast spol. s r. o.	173
LVZ, a.s.	174
METZELER Automotive Hose Systems s.r.o.	175
Monroe Czechia s.r.o.	176
Nemocnice Frýdlant s.r.o.	177
NOBLETA a.s.	178
Perfect Plus a.s.	179
PIVOVAR SVIJANY, s.r.o.	180
Pozemní stavby - Stavoservis, a.s.	181
PRAGA HRÁDEK n.N. a.s.	182
PROAGRO Liberec, a.s.	183
PULSKLIMA, spol. s r.o.	184
R E A L M O N T, spol. s r.o.	185
RETAIL ESTATES a. s.	186
RONA Trading CZ, a. s.	187
Severochema, družstvo pro chemickou výrobu, Liberec	188
SLIVER MACHINE, akciová společnost	189
Stavební bytové družstvo Pozemní stavby Liberec	190
Stavební bytové družstvo SEVER	191
SYNER, s.r.o.	192
TABOO a.s.	193
TARMAC SEVEROKÁMEN a.s.	194
Teplárna Liberec, a.s.	195
TERMIZO a.s.	196
TEXTILANA, akciová společnost	197
Thermolast k.s.	198
VIKTORIAPLAY, a.s.	199
VULKAN akciová společnost	200
Zahradní Město Liberec a.s.	201

Semily

Autoopravna Turnov a.s. v likvidaci	204
Cutisin, a.s.	205
Česká správa nemovitostí a.s.	206
EPRONA, a. s.	207
Městská bytová správa Semily s. r. o.	208
SKLÁRNA NOVOSAD & SYN HARRACHOV s.r.o. CZECH REPUBLIC	209
Sklostroj Turnov CZ, s.r.o.	210
STU, akciová společnost	211
SZP Sychrov a.s.	212

Šroubárna Turnov, a.s.	213
TREVOS, a.s.	214
VISTA SEMILY spol. s r.o.	215
ZZN Semily, a.s.	216
<u>Srovnávací tabulky hospodářských výsledků společností</u>	<u>217</u>
<u>Seznam významných společností LK seřazených podle měst</u>	<u>223</u>
<u>Harmonogram analýz EuroAnalysis</u>	<u>237</u>
<u>Zdroje a použitá literatura</u>	<u>239</u>