

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Vnitřní prostředí vybraného podniku a jeho zhodnocení

Vedoucí bakalářské práce
Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Autorka
Eliška Podhradská

2009

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Vnitřní prostředí vybraného podniku a jeho zhodnocení vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b Zákona č. 111/1998 Sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Loučeji dne 14. dubna 2009

Eliška Podhradská

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. a současně děkuji vedení a zaměstnancům akciové společnosti Vodovody a kanalizace Jižní Čechy, Ing. Janu Jindrovi, Csc. za poskytnutí potřebných informací a pomoc při zpracování této bakalářské práce.

OBSAH

1 ÚVOD	7
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED	8
2. 1 Podnik v tržní ekonomice	8
2. 1. 1 Strategické řízení firmy v tržní ekonomice.....	8
2. 1. 2 Identifikace strategické obchodní jednotky	10
2. 2 Strategie	10
2. 2. 1 SWOT analýza.....	11
2. 2. 2 Organizační struktura.....	13
2. 2. 3 Firemní kultura	15
2. 3 Prostředí podniku.....	15
2. 3. 1 Vnější prostředí.....	16
2. 3. 2 Vnitřní prostředí.....	16
2. 3. 2. 1 Strategická analýza vnitřního prostředí firmy	17
2. 3. 2. 2 Metody analýz vnitřního prostředí.....	18
2. 3. 2. 2. 1 Analýza silných a slabých stránek	18
2. 3. 2. 2. 2 Finanční analýza	19
3 METODIKA	25
3. 1 Finanční analýza	26
4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE.....	28
4. 1 Historie firmy VaK JČ, a. s.....	28
4. 2 Organizační struktura.....	29
4. 3 Charakteristika služeb – hlavní činnosti	30
5 ANALÝZY A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU	32
5. 1 Analýza vnějšího prostředí podniku	32
5. 1. 1 Charakteristika trhu.....	32
5. 1. 2 Porterův model.....	34
5. 2 Analýza vnitřního prostředí podniku	35
5. 2. 1 Analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech.....	35
5. 2. 2 Finanční analýza	46

5. 2. 3 Analýza SWOT	48
6 DISKUSE, NÁVRH STRATEGIE NA ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO STAVU	51
7 ZÁVĚR	55
Summary	56
8 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	57
9 PŘÍLOHY	

1 ÚVOD

Tato práce je zpracována jako závěrečný projekt bakalářského studia na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích, Ekonomické fakultě, katedře řízení, studijního programu Ekonomika a management oboru Účetnictví a finanční řízení podniku.

Téma bakalářské práce zní „Vnitřní prostředí vybraného podniku a jeho zhodnocení“.

Práce je zpracována na základě podkladů akciové společnosti Vodovody a kanalizace Jižní Čechy, která sídlí v Českých Budějovicích a i této firmě je bakalářská práce věnována.

Společnost Vodovody a kanalizace Jižní Čechy je největším provozovatelem vodohospodářské infrastruktury na jihu Čech a šestou největší vodohospodářskou společností v České Republice. Svým zákazníkům poskytuje kvalitní, komplexní a nepřetržitý servis v oblasti provozování vodohospodářské infrastruktury. V současné době dlouhodobě spolupracuje s více jak 200 městy a obcemi. Pitnou vodou vyrobenou VaK JČ, a. s. je zásobeno z veřejných vodovodů takřka 550 000 obyvatel.

Důkazem o kvalitě poskytovaných služeb je i to, že VaK JČ, a. s. je jednou z prvních vodohospodářských společností v České Republice, která zavedla pro trvalé zvyšování kvality a jakosti poskytovaných služeb systém řízení jakosti ISO norem a to na všechny jí prováděné činnosti.

Seriózní postoj a vztah k životnímu prostředí společnost jasně deklaruje tím, že zavedla systém environmentálního managementu vedoucího k neustálému zlepšování ochrany životního prostředí.

Za zmínku stojí i důležitý fakt, že Vodovody a kanalizace Jižní Čechy jsou součástí koncernu Energie AG Oberösterreich.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2. 1 Podnik v tržní ekonomice

Přechodem na tržní hospodářství se naše podniky ve srovnání s obdobím před rokem 1990 nacházejí v kvalitativně zcela změněném prostředí. Podnik, který v tomto prostředí chce přežít a úspěšně se rozvíjet, je nucen daleko více než dosud se zabývat poznáváním vývojových tendencí svého okolí a jeho hodnocením, a to v měřítku nejen národním, ale i v měřítku celosvětového vývoje a těmto trendům se pružně přizpůsobovat. Poznání, hodnocení a racionální uplatňování poznatků o objektivních vývojových tendencích v řízení podniku se stává jedním z nejvýznamnějších požadavků, kladených na vedoucí pracovníky podniků [7].

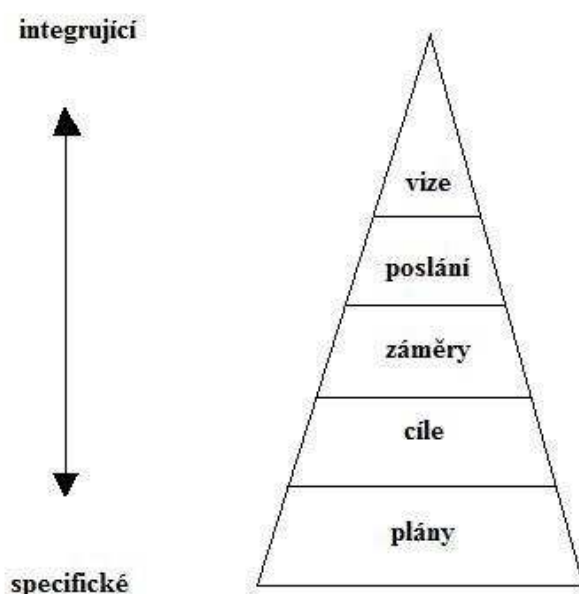
2. 1. 1 Strategické řízení firmy v tržní ekonomice

Všeobecně je možno říci, že podnikatelský úspěch v tržním hospodářství závisí hlavně na včasném předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru. Obecné vývojové trendy, například internacionalizace a globalizace, intelektualizace, informatizace, ekologizace, se mohou stát příležitostmi téměř v každé oblasti podnikání, jsou-li managementem při strategických rozhodováních náležitě zohledněny, nejsou-li, mohou se zrovna tak dobře stát pro firmu hrozbami. Ve strategickém řízení je třeba vyhodnocovat především faktory podnikového okolí, tzn. potřeby zákazníků, chování konkurenčních firem a dodavatelů, vývoj makroekonomických podmínek. Nelze však zanedbávat ani faktory související s interním prostředím podniku [8].

Strategické zaměření firmy: poslání podniku je integrální součástí tzv. strategického zaměření podniku, které vymezuje účel a smysl, kvůli kterému podnik existuje. V obecné rovině je to vize a mise podniku (poslání) v konkrétnějším

vyjádření pak záměr a cíle. Všechny tyto složky strategického zaměření podniku jsou hierarchicky uspořádány viz obrázek 1 [15].

Obrázek 1 Strategické zaměření podniku



Zdroj: Tichá, Hron (2002)

Vize podniku vyjadřuje to, čím by podnik měl být; je zaměřena do budoucnosti, představuje aspirace, aniž by blíže specifikovala způsob naplnění těchto aspirací. Vize jsou obvykle vnitřní mentální představy manažerů o budoucnosti, těžko uchopitelné, efemérní, ale inspirující [15].

Záměry podniku jsou dalším krokem v konkretizaci vize [15].

Cíle podniku jsou operativním vymezením záměrů. Konkretizují relativně obecně vymezené závěry a přesně definují, čeho musí být dosaženo, aby byly realizovány záměry [15].

Plány jsou konkrétním popisem postupů, jak mají být cíle naplněny, včetně způsobů, termínů, osobní zodpovědnosti, alokace zdrojů, atd. [15].

2. 1. 2 Identifikace strategické obchodní jednotky

Většina firem, velkých i malých, provozuje několik obchodů. Avšak všechny tyto obchody nemusí být jednoznačné. Proto musí společnosti uskutečnit důležitý krok spočívající v identifikaci obchodů, které provozují, a řídit každý tento obchod zvlášť [11].

2. 2 Strategie

Strategie je chápána jako koncept celého chápání organizace, dlouhodobý program a způsob činnosti organizace [12].

Management firmy má stanoveny různé cíle, to je samozřejmé a dělá to tak určitě každá firma. Lidé ve firmě tedy vědí nebo měli by vědět, čeho chce jejich firma dosáhnout [6].

Cíle naznačují, kam se chce firma dostat. Strategie pak říká, jak se tam dostat. Každá firma si musí vypracovat strategii pro dosahování svých cílů. Strategie pak musí být propracována ve specifických programech [11].

Strategie na podnikové úrovni se soustřeďuje na zodpovězení otázky, jak řídit růst a rozvoj podniku, aby bylo možné posílit konkurenční pozici podniku a dosáhnout maximální tvorby hodnoty. K tomu podnik potřebuje především získat vyšší podíl na trhu, který mu umožní dosáhnout vyšší výnosnosti vložených investic. Získané dodatečné zdroje pak může podnik investovat do svého rozšíření [3].

Dobrou strategii potřebujeme k tomu, abychom mohli dlouhodobě naplňovat očekávání zájemových stran. Tato očekávání se snažíme naplňovat v určitém prostředí, kultuře a v konkrétní organizační struktuře. Otázkou je, jak si kultura, organizační struktura a strategie vzájemně vyhovují, jak na sebe navzájem působí [6].

Při stanovování strategie, a nejen tehdy, se setkáváme s různými analýzami. Tyto analýzy je nutné provádět proto, abychom zjistili stávající stav a jestli jsme schopni se zdroji, které máme k dispozici, docílit stavu požadovaného [6].

Manažeři se takovým činností určitě věnují. V malých firmách jim však mnohdy neříkají analýza [6].

Završením strategické analýzy je diagnóza silných stránek, slabin, hrozeb a příležitostí. V této fázi je nutno odhadnout a ocenit silné a slabé stránky, budoucí příležitosti a hrozby podniku a určit jeho hlavní konkurenční výhody a klíčové faktory úspěchu [8].

Při diagnóze se nejčastěji používá SWOT analýza. Její podstatou je to, že se při ní identifikují faktory a skutečnosti, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí [8].

2. 2. 1 SWOT analýza

Smyslem externí a interní analýzy, tzv. strategické analýzy, je odhalit příležitosti a ohrožení v okolí podniku a najít silné a slabé stránky podniku. Nicméně jako každá jiná analýza musí i strategická analýza vyústit v syntézu a závěry, které se stanou východiskem pro formulaci strategie. Strategie by měla na tyto závěry citlivě reagovat a v maximální míře využít silných stránek k získání příležitostí v okolí podniku [3].

SWOT analýza je užitečným nástrojem rekapitulace a shrnutí předchozích analýz [10].

SWOT je zkratkou anglických slov Strengths (přednosti, silné stránky organizace), Weaknesses (nedostatky, slabé stránky organizace), Opportunities (příležitosti ve vnějším prostředí), Threats (hrozby z vnějšího prostředí), viz obrázek 2. [10].

Obrázek 2 SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	WO strategie "HLEDÁNÍ" (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie "VYUŽITÍ" (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (T)	WT strategie "VYHÝBÁNÍ" (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie "KONFRONTACE" (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Zdroj: Tichá, Hron (2002)

- SO strategie jsou strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Protože se však kombinace S-O umožňující realizaci těchto strategií vyskytuje v reálném životě zřídka, vymezuje tento kvadrant spíše žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje.
- WO strategie jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí. Častým příkladem je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitosti, např. formou akvizice, joint venture nebo náboem kvalifikovaných sil.
- ST strategie jsou možné tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením, např. silné právní oddělení podniku může vymáhat pokuty konkurentů, kteří ohrožují pozici podniku kopírováním jeho výrobků (pokud jsou patentově chráněny).
- WT strategie jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí. Podnik v této pozici obvykle

bojuje o přežití a častými strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace [15].

SWOT analýza poskytuje mechanismus pro systematický myšlenkový pochod. Požaduje totiž zároveň porozumění vnějšího prostředí a schopností organizace a tak manažerům poskytuje logický rámec pro hodnocení současné i budoucí pozice jejich společnosti. Z takového hodnocení pak mohou manažeři spíše usoudit na vhodné strategické alternativy. Pokud je analýza SWOT prováděna periodicky, může manažery informovat, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k činnostem jejich společnosti [10].

2. 2. 2 Organizační struktura

Realizace strategie je vždy spojena s otázkou, co je první. Strategie nebo organizační struktura. Zdá se, že neexistuje jednoznačná odpověď. *A. Chandler*, americký teoretik řízení, zastával názor, že organizační struktura následuje za strategií. Podle *Chandlera* je úspěšné zavedení strategie podmíněno správným výběrem organizační struktury a řídicího systému. Jedině tehdy lze očekávat, že se podaří dosáhnout stanovených strategických cílů [3].

Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace (Aldag, Stearns, 1987). Organizační struktura umožňuje:

- efektivní činnost organizace a využití zdrojů,
- sledování aktivit organizace,
- přidělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti organizace členům a skupinám členů,
- koordinaci činnosti různých složek organizace a různých oblastí činnosti,
- přizpůsobení změnám v okolí,
- sociální uspokojení členů, kteří pracují v organizaci [2].

Z organizační struktury vyplývá náplň práce jednotlivých útvarů. Odtud je odvozen obsah činnosti jednotlivých pracovních míst [2].

Graficky je organizační struktura znázorňována organizačními schématy. Činnost organizačních útvarů ve struktuře je popsána organizačním řádem, náplň pracovních míst pak v popisech práce [2].

Popis práce i organizační řád uvádějí, jaké úkoly, činnosti a povinnosti jsou obsahem funkce. Jsou ukládány konkrétním lidem prostřednictvím delegování. Delegování umožňuje manažerům rozšířit jejich vliv za hranice jejich času, energie a vědomostí [2].

Vhodně zvolená organizační struktura je jedním z hlavních předpokladů úspěšné realizace strategie podniku. Organizační struktura je charakterizována vertikální a horizontální diferenciací a integrací. Diferenciace představuje způsob rozdělení podniku na jednotlivé části. Vertikální diferenciace vymezuje pravomoci [3]. a odpovědnosti, horizontální diferenciace rozděluje úkoly a určuje, kdo tyto úkoly bude plnit. Integrace představuje způsob, jakým jsou jednotlivé části spojovány, aby podnik pracoval jako jeden celek [3].

Některé organizace mají štíhlou organizační strukturu – znamená to, že mezi řadovými pracovníky a vrcholovým vedením je mnoho úrovní a každý vedoucí pracovník má poměrně malý počet podřízených. Široká organizační struktura se naopak vyznačuje malým počtem úrovní – třemi nebo čtyřmi – při značném počtu pracovníků, podřízených jednotlivým vedoucím [2].

Vedle toho dělení organizací podle tvaru struktury můžeme dále rozlišovat uspořádání funkcionální, divizionální a maticové.

- Funkcionální struktura – je základní organizační formou, ve které se pracovníci sdružují podle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit.
- Divizionální struktura - vzniká vydělením relativně samostatných divizí. Ty jsou rozděleny podle druhu výroby či služby, podle geografického umístění nebo podle typu zákazníka.
- Maticová organizační struktura – spojuje prvky funkcionální a divizionální struktury [2].

2. 2. 3 Firemní kultura

Kultura představuje soubor norem, hodnot, přesvědčení, které nejsou nikde písemně dány, ale lidé se podle nich chovají. Vzhledem k tomu, že hovoříme o firmě, vyjadřují ji lidé svým chováním, jak přistupují k vykonávání práce [6].

Teoretických definic kultury existuje mnoho. Neexistuje jediná správná definice. Důležitější než znát definici je umět pochopit, co to kultura je a k čemu je dobrá [6].

Neexistuje dobrá nebo špatná kultura. Existuje pouze vhodná nebo nevhodná kultura. Vhodná k čemu? V tomto případě vhodná k prosazení strategie a podporující strategii. Neexistují tedy ani žádné universální předpisy, poučky o tom, jak „dobrou“ kulturu vytvořit. Možná lepším pojmem než „dobrá kultura“, je „vhodná kultura“ [6].

Ke změně kultury může docházet zejména tehdy, pokud dochází k nějakým změnám v oblasti plánování, řízení, implementaci projektů a podobně. Předpokladem je, že nutnost změnit kulturu nastane ve firmě v souvislosti s procesem tvorby strategie [6].

Teorie dělí kulturu na čtyři základní typy:

- Mocenská kultura – ti, kdo vykonávají moc, se snaží držet své podřízené pod absolutní kontrolou.
- Kultura rolí – moc v této kultuře nemají lidé, ale pozice.
- Úkolová kultura – zaměřuje se na plnění úkolů, moc je založena na znalostech a vědomostech.
- Osobní kultura – zaměřuje se na lidi, předpokládá se, že lidé budou ovlivňovat pozitivně jeden druhého [6].

2. 3 Prostředí podniku

Nejen svět, ale i pracovní prostředí prochází změnami [4].

Mnoho různých vnitřních i vnějších faktorů ovlivňuje manažerskou výkonnost. Manažeři musí své funkce, plánování, organizování, vedení a kontrolování vykonávat při nepřetržitě se měnících podmínkách. I v případě, že se v organizaci vyskytuje větší

množství koordinátorů, rádců nebo koučů, musí být manažerské funkce vykonávány. Manažeři přitom musí respektovat vliv vnějšího a vnitřního prostředí [4].

2. 3. 1 Vnější prostředí

Rozvoj organizace a její produkci výrazně ovlivňuje řada prvků a činností, které se vyskytují uvnitř organizace: zaměstnanci, manažeři, stroje, zařízení, nástroje, procesy atd. Aby byl obraz organizace dokonalý, musíme k němu připojit i vnější prostředí, tj. oblast, která existuje vně organizace a která zahrnuje široké spektrum faktorů, jež ovlivňují její strukturu, procesy a výkonnost. Tyto faktory, respektive vlivy, rozdělujeme na přímé (které přímo ovlivňují fungování organizace) a nepřímé (jež ovlivňují klima, ve kterém organizace operuje, a jež se mohou za určitých okolností změnit na faktory přímé) [4].

Přestože přímé i nepřímé vlivy značně ovlivňují fungování a prosperitu organizace, je jejich výskyt do určité míry nepředvídatelný a neovlivnitelný. Chtějí-li manažeři úspěšně vykonávat své role, musí tyto vlivy identifikovat, analyzovat jejich vzájemné vztahy a stanovit jejich potenciální vliv na organizaci. Navíc musí manažeři řídit svoji organizaci tak, aby negativní vliv vnějších faktorů eliminovali a naopak aby byl co nejlépe využit ve prospěch organizace jejich vliv pozitivní [4].

2. 3. 2 Vnitřní prostředí

Prvořadým cílem každé firmy je, se ziskem obsluhovat a uspokojovat specifické potřeby zákazníků na zvolených trzích. Aby mohla firma tento úkol plnit, musí se spojit se souborem dodavatelů a marketingových zprostředkovatelů. Řetězec *dodavatelé – společnost – marketingoví zprostředkovatelé – zákazníci*, představuje jádro marketingového systému společnosti [11].

Vnitřní prostředí zahrnuje každodenní působení faktorů, které jsou součástí organizace a které ovlivňují manažerskou činnost. Charakter těchto faktorů závisí značně na stupni řízení, na kterém manažer působí. Logicky lze předpokládat,

že na vrcholovém stupni řízení jsou manažeři ovlivňováni jiným způsobem než manažeři na středním či provozním stupni řízení. Proto jsou také na manažery kladeny různé požadavky v souvislosti s jejich manažerským postavením v rámci organizační struktury [4].

2. 3. 2. 1 Strategická analýza vnitřního prostředí firmy

Termínem „výrobní faktory“ se v ekonomii označují zdroje používané v procesu výroby/poskytování služeb. Obvykle se rozlišují tři hlavní skupiny výrobních faktorů: půda, práce, kapitál. Bývají sem ještě zahrnovány informace, kvalita managementu, firemní kultura, know-how, goodwill, image firmy, strategičtí partneři a další činitelé/faktory. Pojem půda přitom označuje v podstatě veškeré přírodní zdroje, ornou půdu, lesy, zdroje nerostných surovin, moře, ovzduší. Pojem práce zahrnuje veškeré lidské zdroje uplatněné ve výrobním procesu. Kapitál označuje výrobní faktory, které vznikají v průběhu výroby a jsou dále jako vstupy uplatňovány v další výrobě (suroviny, materiály, polotovary, energie, atd.) [8].

Každý podnik má určité slabé a silné stránky. Velký podnik je obvykle finančně silnější než podnik malý, na druhé straně však má tendenci k pomalejším změnám a méně efektivně slouží malým tržním segmentům. Aby bylo možno identifikovat silné a slabé stránky podniku, je nezbytné analyzovat jeho vnitřní faktory [7].

Silné stránky představují ty činnosti (resp. předpoklady pro provádění určitých činností), které podnik zvládá lépe než jeho hlavní konkurenti, kde podnik dosahuje často bez zvláštního vypětí sil dobrých výsledků [5].

Opakem silných stránek podniku jsou jeho slabé stránky, odpovídající těm podnikovým činnostem, které podnik zabezpečuje ve srovnání s konkurencí na nižší úrovni [5].

2. 3. 2. 2 Metody analýz vnitřního prostředí

Aby bylo možno identifikovat silné a slabé stránky podniku, je nezbytné analyzovat jeho vnitřní faktory: faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, faktory výroby a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory finanční a rozpočtové [8].

Podobně jako v případě vnějších analýz je nutno i v případě analýz vnitřního prostředí firmy brát v úvahu skutečnost, že analýza by měla být relevantní, tj. měla by být zpracována s ohledem na účel, pro nějž je zpracována, a měla by na výstupu poskytovat pouze fakta, využitelná při syntéze, tj. v daném případě při formulaci „corporate“, zvolené „business“ anebo „funkční“ strategie [8].

2. 3. 2. 2. 1 Analýza silných a slabých stránek

Jedna stránka problému je rozpoznat atraktivní příležitosti a druhá je mít schopnost tyto příležitosti využít. Proto každá firma potřebuje pravidelně vyhodnocovat svá silná a slabá místa [11].

Pro hodnocení silných a slabých stránek použijeme analýzu zdrojů a kompetencí podle funkcionálních oblastí [12].

Analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech

Termínem funkcionální oblast budeme rozumět:

1. výrobu (ptáme se např. na náklady a prodejní cenu výrobku);
2. finance (z této oblasti jsou důležité trendy tržeb, výrobních nákladů, zisk);
3. marketing (Musíme získat odpověď na otázku, kdo jsou naši zákazníci? Jaký je informační systém?);
4. úroveň řízení a lidské zdroje (důležitým kritériem pro tuto oblast kvalifikace pracovníků, fluktuace);
5. výzkum a vývoj (jaké jsou cíle, atmosféra v podniku vůči výzkumu a vývoji, návratnost investic) [12].

Z hlediska analýzy nejsou důležité jen výsledky samotné, ale i způsob, jakým se v podniku výsledky měří; jaká je jejich významnost apod. Výsledky můžeme hodnotit buď z časového hlediska (vývojové řady) a nebo porovnáním s ostatními podniky. Této druhé metodě se říká benchmarking a jedná se o porovnání vlastních výkonů v jednotlivých funkcionálních oblastech s nejlepšími podniky bez ohledu na odvětví [12].

2. 3. 2. 2. 2 Finanční analýza

V současnosti se neustále mění ekonomické prostředí a spolu s těmito změnami dochází ke změnám rovněž ve firmách, které jsou součástí tohoto prostředí. Úspěšná firma se při svém hospodaření bez rozboru finanční situace firmy již neobejde. Nejčastější rozborová metoda – finanční ukazatele – zpracovaná v rámci finanční analýzy se využívá při vyhodnocování úspěšnosti firemní strategie v návaznosti na ekonomické prostředí (v návaznosti na změny tržní struktury, konkurenční pozice, respektive celkové ekonomické situace ve firmě) [13].

Existuje celá řada způsobů, jak definovat pojem finanční analýza. V zásadě nejvýstižnější definicí je však ta, která říká, že finanční analýza představuje systematický rozbor získávaných dat, které jsou obsaženy především v účetních výkazech [13].

Finanční analýza jako nástroj hodnocení (ceňování) podniku je nezbytnou součástí procesu rozhodování o podniku (především finančního rozhodování) bez ohledu na to, zda subjekt rozhodování stojí uvnitř nebo vně firmy [1].

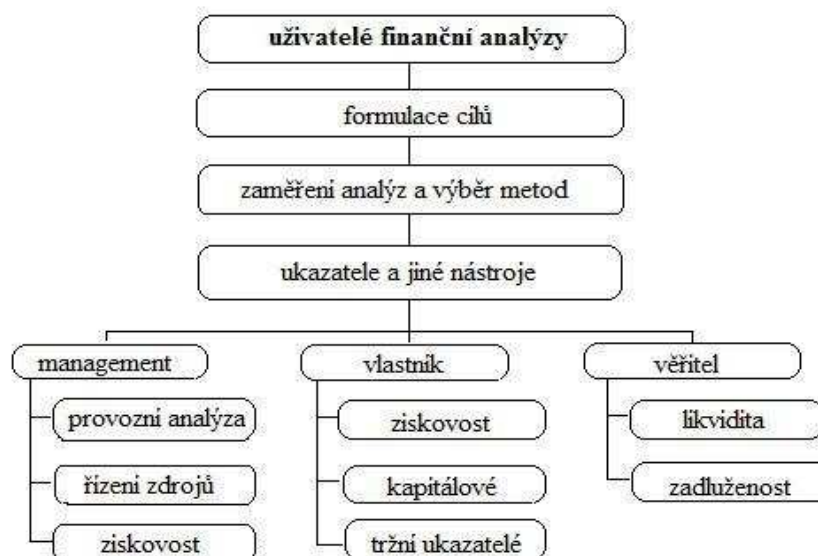
Hlavním smyslem finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. Je zřejmé, že existuje velmi úzká spojitost mezi účetnictvím a rozhodováním o podniku. Účetnictví předkládá z pohledu finanční analýzy do určité míry přesné hodnoty peněžních údajů, které se však vztahují pouze k jednomu časovému okamžiku a tyto údaje jsou více méně izolované. Aby mohla být

tato data využita pro hodnocení finančního zdraví podniku musí být podrobena finanční analýze [13].

Analýza údajů finančního účetnictví a účetních výkazů umožňuje vytvářet představu o ekonomické – majetkové, finanční a důchodové situaci podniku a dává podklady především pro finanční rozhodování a finanční řízení podniku. V této souvislosti je nutno zdůraznit, že finanční analýza má především pomáhat těm, kdo jsou odpovědní za výsledky podnikatelských rozhodnutí tak, aby výsledky jejich rozhodnutí byly správné a upevňovaly finanční zdraví firmy [1].

Finanční analýzu si lze představit jako rozbor jakékoliv činnosti, v souvislosti s níž je možno uvažovat o čase a penězích. Finanční analýzu provádíme běžně i na té nejjednodušší úrovni v rodině, my však budeme uvažovat složitější variantu na úrovni podniku. V rámci těchto analýz je finanční analýza důležitá pro management, akcionáře (respektive vlastníky), věřitele a další externí uživatele. Akcionáře zajímá především současná výnosnost akcií a její predikce. Banky v důsledku poskytování nezajištěných zdrojů, dodavatele bude zajímat nejen schopnost včas splatit fakturu za dodané zboží, ale také možnost trvalých obchodních kontaktů, odběratele bude zajímat kvalita a dochvilnost dodávek, zaměstnance bude zajímat zachování pracovních míst a mzdová ujednání atd. Takovým způsobem se ubírá úvaha o provedení analýzy a co nejpodstatnějšího očekávají jednotlivé subjekty, je uvedeno na obrázku 3. [13].

Obrázek 3 Uživatelé finanční analýzy a její zaměření



Zdroj: Růčková (2007)

Zdroje informací pro finanční analýzu

Podstatou finanční analýzy je splnění dvou základních funkcí: Provéřit finanční zdraví podniku (ex-post analýza) a vytvořit základ pro finanční plán (ex-ante analýza) [13].

Vyjdeme-li z finanční analýzy, tak jejím hlavním úkolem je ověření obchodní zdatnosti podniku a tím udržení majetkové finanční stability. Pro to, abychom mohli úspěšně začít zpracovávat finanční analýzu, jsou důležité zejména základní účetní výkazy:

- rozvaha
- výkaz zisku a ztráty
- výkaz o tvorbě a použití peněžních prostředků (výkaz cash flow) [13]

Analýza poměrových ukazatelů

Finanční poměrové ukazatele (financial ratios) charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu. Nejčastěji vycházejí z účetních dat (rozvahy a výkazu Z/Z). Údaje zjištěné z rozvahy mají charakter stavových ekonomických veličin (zachycují veličiny k určitému datu, okamžitý stav). Naproti tomu údaje z výkazu Z/Z charakterizují výsledky činnosti za určité období (jsou intervalovými veličinami, tokovými ukazateli) [14].

Poměrová analýza dává do „poměru“ položky vzájemně mezi sebou. Tím se nám představa o finanční situaci společnosti ukazuje v dalších souvislostech. Postupy poměrové analýzy se nejčastěji shrnují do několika skupin ukazatelů. Hovoříme o soustavě ukazatelů. Je tomu tak proto, že podnik je složitým organismem, k jehož charakteristice finanční situace nevystačíme jen s jedním ukazatelem. Je zřejmé, že k tomu, aby podnik mohl dlouhodobě existovat, musí být nejen rentabilní, tj. přinášet užitek vlastníkům, ale i likvidní a přiměřeně zadlužený [9].

Poměrové ukazatele jsou nejoblíbenější a také nejrozšířenější metodou finanční analýzy, neboť umožňují získat rychlý a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách podniku. Jsou ovšem jen pomocníkem analýzy a interpretace jevů, jejich výpočtem však analýza nekončí, naopak spíše začíná. Můžeme je chápat jako určité síto, jež zachytí oblasti vyžadující hlubší analýzu [14].

Důvodem, který vedl k širokému používání poměrových ukazatelů, je skutečnost, že:

- umožňují provádět analýzu časového vývoje finanční situace dané firmy (tzv. trendovou analýzu),
- jsou vhodným nástrojem prostorové (průřezové) analýzy, tj. porovnání více podobných firem navzájem (komparativní analýza),
- mohou být používány jako vstupní údaje matematických modelů umožňujících popsat závislost mezi jevy, klasifikovat stavy, hodnotit rizika i předvídat budoucí vývoj [14].

Podle oblastí finanční analýzy se poměrové ukazatele obvykle člení na:

1. Ukazatele rentability
2. Ukazatele aktivity
3. Ukazatele zadluženosti
4. Ukazatele likvidity
5. Ukazatele tržní hodnoty [14]

Ukazatele rentability

Rentabilita (též výnosnost vloženého kapitálu) je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. U těchto poměrových ukazatelů se nejčastěji vychází ze dvou základních účetních výkazů, a to z výkazu zisku a ztráty a rozvahy [13].

Ukazatele rentability patří v praxi k nejsledovanějším ukazatelům vzhledem k tomu, že informují o efektu, jakého bylo dosaženo vloženým kapitálem [9].

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnost společnosti využívat investované finanční prostředky a měří vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Tyto ukazatele nejčastěji vyjadřují počet obrátek jednotlivých složek zdrojů nebo aktiv nebo dobu obratu. Jejich rozbor slouží především k hledání odpovědi na otázku, jak hospodaříme s aktivy, jejich jednotlivými složkami a také jaký má toto hospodaření vliv na výnosnost a likviditu [13].

Ukazatele zadluženosti

Pojmem zadluženost vyjadřujeme skutečnost, že podnik požívá k financování svých aktiv ve své činnosti cizí zdroje, tedy dluh. V reálné ekonomice u velkých podniků nepřichází v úvahu, že by podnik financoval veškerá svá aktiva z vlastního anebo naopak jen z cizího kapitálu [13].

Ukazatele zadluženosti sledují vztah mezi cizími zdroji a vlastními zdroji. Zadluženost, byť i vysoká, nemusí být ještě negativní charakteristikou firmy. V době

fungující firmě může naopak vysoká finanční páka pozitivně přispívat k rentabilitě vlastního kapitálu [9].

Ukazatele likvidity

Samotný pojem likvidita se používá ve vztahu k likviditě určité složky majetku nebo také ve vztahu k likviditě podniku. Likvidita určité složky majetku představuje vyjádření vlastnosti dané složky majetku rychle a bez velké ztráty hodnoty se přeměnit na peněžní hotovost. Tato vlastnost bývá v některé literatuře označována jako likvidnost. Naproti tomu likvidita podniku je vyjádřením schopnosti podniku uhradit včas své platební závazky [13].

Ukazatele tržní hodnoty

Ukazatele tržní hodnoty (v češtině také ukazatele kapitálového trhu) se od předchozích skupin poměrových ukazatelů odlišují jednou skutečností, pracují totiž s tržními hodnotami. Tyto ukazatele tedy vyjadřují hodnocení firmy pomocí burzovních ukazatelů. Jsou důležité zejména pro investory či potenciální investory z hlediska hodnocení návratnosti investovaných prostředků [13].

3 METODIKA

Cílem bakalářské práce je zhodnocení současné situace vybraného podniku prostřednictvím analýz vnitřního prostředí včetně finanční analýzy. Na základě zjištěných poznatků navržení optimální strategie pro daný podnik k udržení či zlepšení jeho dosavadního postavení na trhu.

Než jsem začala zpracovávat svou bakalářskou práci, sehnala jsem si odbornou literaturu v Jihočeské vědecké knihovně v Českých Budějovicích a ve Fakultní vědecké knihovně ZF JU v Českých Budějovicích, kterou jsem prostudovala a na jejím základě sepsala teoretickou část bakalářské práce. Tuto literaturu jsem i následně použila pro zpracování a použití některých metod analýz v praktické části. Nápomocni mi byli i zaměstnanci firmy Vodovody a kanalizace, kteří mi při konzultacích či na požádání ochotně poskytli dostupné informace. Nesmím opomenout ani na výroční zprávy jednotlivých let společnosti, ze kterých jsem získávala většinu potřebných informací. Na základě těchto informací jsem mohla následně postavit i příslušné zkoumání a získat odpovídající výsledky.

V první části mé bakalářské práce jsem se zabývala charakteristikou podniku. Do této části jsem zahrнула historii společnosti VaK JČ, a. s. a organizační strukturu.

Pro provedení analýz vnitřního prostředí vybraného podniku jsem použila několik metod, které jsou dále charakterizovány. Je zde počítána analýza výsledků v jednotlivých funkčních oblastech, kam jsem v rámci této práce zahrнула výzkum a vývoj, výrobu, marketing, lidské zdroje a finance. Dále jsem zpracovala finanční analýzu a analýzu SWOT. Pro analýzu SWOT bylo nezbytné abych vypracovala Porterův model pro stanovení potenciálních konkurentů, odběratelských vztahů, dodavatelských vztahů, substitutů a konkurentů v odvětví. Porterův model je sice metodou využívanou pro zkoumání vnějšího prostředí podniku, ale její sestavení bylo nezbytné k dalšímu zpracování analýzy SWOT. Tato analýza zahrnuje kromě silných a slabých stránek také příležitosti a ohrožení, které mohou na podnik působit z vnějšku. Pro zpracování analýzy SWOT jsem uvedla také základní charakteristiku trhu.

V závěru samotné práce jsem se zabývala navržením nejvhodnější strategie pro vybraný podnik k udržení či zlepšení jeho dosavadního postavení na trhu.

3. 1 Finanční analýza

Metodu zpracování finanční analýzy jsem volila podle Jaroslava Sedláčka (2007).

Ukazatele rentability

a) Ukazatel rentability vloženého kapitálu

$$\text{ROI} = \frac{\text{zisk před zdaněním} + \text{nákladové úroky}}{\text{celkový kapitál}}$$

b) Ukazatel rentability celkových vložených aktiv

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}}$$

c) Ukazatel rentability vlastního kapitálu

$$\text{ROE} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

d) Ukazatel rentability tržeb

$$\text{ROS} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

Ukazatele aktivity

$$\text{a) Vázanost celkových aktiv} = \frac{\text{aktiva}}{\text{roční tržby}}$$

$$\text{b) Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva}}$$

Ukazatele zadluženosti

$$\text{a) Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{b) Koeficient zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Ukazatele likvidity

$$\text{a) Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{b) Pohotovná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva - zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

4. 1 Historie firmy VaK JČ, a. s.

Historie společnosti VaK JČ, a. s. se začala datovat již od roku 1945, kdy vznikly místní, okresní a zemské národní výbory, které v roce 1951 přispěly ke vzniku Krajské vodohospodářské služby. V dalších letech se podařilo podnik ještě několikrát přetransformovat až ke konečnému Krajskému podniku Jihočeské vodovody a kanalizace (JiVaK, s. p.), který působil od roku 1977.

Privatizací státního podniku JiVaK v roce 1994 vznikla akciová společnost Vodovody a kanalizace Jižní Čechy jako největší vodohospodářská servisní společnost v Jihočeském kraji, jejíž hlavní činnost spočívá v provozování vodohospodářského majetku měst a obcí, resp. jejich svazků či sdružení na základě nájemních smluv.

Složení vlastníků akcií společnosti doznalo v letech 1994 až 1999 výrazných změn. Od poměrného zastoupení měst a obcí regionu (34 %), britské společnosti Anglian Water (31 %), investičních a privatizačních fondů (25 %), držitelů zaměstnaneckých akcií (6 %) a restitučního a nadačního fondu (4 %) po privatizaci až po majoritní vlastnictví akcií britskou společností Angličan Water od roku 1999 (více než 95 %).

V roce 2001 doznalo změn organizační uspořádání společnosti. Původně čtyři provozní divize zajišťující provozování vodohospodářského majetku na území Jihočeského kraje s divizí Služby, zajišťující potřebný servis, byly v tomto doplněny nově vzniklou divizí Stavebně-montážní činnosti.

V roce 2002 byly završeny přípravné práce týkající se ISO 9001:2000, kdy společnost tento certifikát obdržela, a to na všechny činnosti jí prováděné.

Od roku 2002 do roku 2004 prokázala společnost největší stabilitu. V roce 2002, kdy díky nečekanému množství srážek došlo v srpnu k povodním a Jihočeský kraj je zaznamenal jako první, se projevila jako flexibilní, provozuschopná a spolehlivá firma, která po celou kritickou dobu bez přerušení dodávala svým zákazníkům kvalitní pitnou vodu.

Koncem roku 2003 se společnost Anglian Water dohodla na prodeji majetkových podílů s rakouskou firmou ENERGIE AG Oberösterreich, která se tím stala majoritním vlastníkem.

V dalších letech na trh vstoupil nový majoritní vlastník, a to společnost ENERGIE AG. BOHEMIA, s. r. o. vlastníci 95,21 % akcií společnosti.

4. 2 Organizační struktura

Organizační struktura doznala během existence společnosti Vodovody a kanalizace Jižní Čechy, a. s. značných změn. Společnost od svého vzniku byla uspořádána pomocí divizionální organizační struktury, dle místa působnosti, která je charakteristická vytvořením nižších organizačních celků a z hlediska míry pravomoci relativně velmi samostatnými.

Hlavní výhodou byla maximální přizpůsobivost okolí a zákazníkům, zaměření se na konečný produkt a průhlednější výsledky. Nasnadě je i otázka nevýhod pro tuto konkrétní organizační strukturu, mezi něž bychom mohli zařadit hlavně upřednostňování cílů divize před cíli celé společnosti. Nesmíme opomenout ale i nižší specializace pracovníků jednotlivých divizí a možnost ztráty kontroly managementu nad těmito divizemi.

Postupným snižováním počtu zaměstnanců, jež bylo zapříčiněné zejména investicemi vloženými do modernizací a automatizací vodohospodářského majetku v některých lokalitách, došlo během roku 2004 k radikální změně organizační struktury společnosti. Divize se z organizační struktury v podstatě vytratily a místo nich přibýly další útvary, které bylo nutné uspořádat.

Společnost od té doby až do současnosti využívá nové organizační struktury, ve které došlo v průběhu let jen k minimálním korekcím. Jedná se o funkční organizační strukturu. Je to takové organizační uspořádání podniku, v němž dochází k seskupování pracovníků podle podobných úkolů, zkušeností, kvalifikace a aktivit. Tento typ organizační struktury je velice výhodný zejména v ohledu efektivního využívání zdrojů. Podporuje rozvoj kvalifikace pracovníků, čímž dochází k úspoře nákladů díky

specializaci zaměstnanců. Pomalejší rozhodování je pak interpretováno jako nevýhoda. Sem můžeme zařadit i nejasný přínos jednotlivců k výsledkům a tím i menší inovační aktivitu.

Schéma organizační struktury společnosti VaK JČ, a.s. je zobrazeno v příloze jako obrázek 4.

4. 3 Charakteristika služeb – hlavní činnosti

Výroba a dodávka pitné vody

Akciová společnost VaK JČ vyrábí pitnou vodu na 57 úpravnách, z čehož největší úpravnou vody pro Jižní Čechy je úpravna Plav a dále 150 zdrojů, které nevyžadují úpravu vody.

Voda jako surovina je získávána několika možnostmi. Mohou to být prameny, které vyvěrají ze země, dále řezy v zemi a nebo povrchová voda. Tyto zdroje jsou potom na jednotlivých úpravnách přizpůsobeny ke spotřebě a ke spotřebitelům dopraveny ve formě pitné vody.

Kontrola kvality surové, upravené vody i kontrola kvality na kohoutku u spotřebitele se řídí schváleným programem kontroly. Ročně je odebráno cca 2000 vzorků z 500 kontrolních míst, které vykazují setrvalý stav s vysokou kvalitou dodávané pitné vody. Při žádné z analýz nebyly v pitné vodě nalezeny nadlimitní koncentrace organických a anorganických sloučenin.

Odvádění a čištění odpadních vod

V současné době společnost provozuje 115 ČOV (čističek odpadních vod). V poslední době byl zaznamenán pokles objemu čištěných odpadních vod. Přičemž na obyvatelstvo připadá 277 000 m³ vody splaškové a dále pak vody průmyslové a ostatní 1 081 000 m³.

Rozbory odpadních vod na vstupu i výstupu se řídí stanoveným programem kontroly. Na odtoku z ČOV se průměrně odebírá 850 kontrolních vzorků. Z hodnocení výsledků je patrná stabilně vysoká účinnost čištění při odstraňování klasického znečištění.

5 ANALÝZY A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU

5. 1 Analýza vnějšího prostředí podniku

5. 1. 1 Charakteristika trhu

Odvětví národního hospodářství

Vodní hospodářství je národohospodářské odvětví, které se dělí na dva obory, a to obor vodních toků a obor vodovodů a kanalizací.

Obor vodních toků se zabývá správou, provozem a rozvojem hydrografické sítě, tj. sítě vodních toků včetně jejich úprav, dále pak objektů a útvarů na nich, zejména přehrad, jezů, vodních nádrží, stupňů a jiných vodních staveb souvisejících s využíváním povrchových vod, regulací jejich odtoku a ochrany před povodněmi. Patří sem též vytváření příznivých podmínek pro obecné užívání vod, (např. vodní rekreaci, sportovní rybaření), pro vodní dopravu a pro krajinnotvorné využívání vod.

Tradičně je v našich podmínkách s tímto oborem spjata i problematika generelního vodohospodářského plánování, hydrologických bilancí a péče o jakost povrchových vod.

Významným úkolem oboru vodních toků je vytváření podmínek pro odběry povrchové vody k využívání ve vodárenství, v průmyslu i v zemědělství. Někdy se též označuje jako vodní hospodářství krajiny.

Obor vodovodů a kanalizací se zabývá zásobováním pitnou vodou a odváděním a čistěním odpadních vod. Slouží jak obyvatelstvu (domácnostem), tak i ostatním uživatelům, ať již průmyslu, tak i službám všeho druhu. Významně se tak podílí na zajištění hygienicky nezávadného prostředí a zdravých životních podmínek (tradičně je tento obor nazýván zdravotním inženýrstvím nebo zdravotně vodohospodářským inženýrstvím). Patří sem budování a provozování vodních zdrojů, úpraven vody,

vodovodních distribučních sítí, kanalizačních sítí a čistíren odpadních vod. Je tradičně spjat s životem v urbanizovaném prostředí, proto je někdy též označován jako vodní hospodářství obcí.

Vývoj odvětví

Proces transformace vlastnických práv, privatizace oboru, byl prakticky ukončen v roce 1997. V současné době se projevuje tendence ke koncentraci provozovatelské činnosti vodovodů a kanalizací do menšího počtu subjektů a narůstá podíl zahraničních společností na celkovém množství provozních organizací. Způsob regulace i tvorby cen zůstává od roku 1993 prakticky beze změny, je zrušena státní dotace cen vody

a od 1. ledna 2001 byly sjednoceny ceny pro vodné a stočné pro domácnosti a ostatní odběratele. Rozdíly cen účtovaných jednotlivými dodavateli jsou poměrně značné, což plyne z rozdílných výchozích podmínek provozu v regionech, ale zejména z míry prostředků vkládaných do obnovy a oprav. U všech provozovatelů je zřejmý trend růstu cen.

Srovnání s EU

Česká republika patří z hlediska zásobování obyvatelstva pitnou vodou k lépe vybaveným zemím. I z hlediska jakosti dodávané pitné vody je situace srovnatelná s úrovní nejvyspělejších evropských států.

Větší rozdíl je v čištění odpadních vod. Zatímco ve většině zemí EU se míra napojení na čistírny odpadních vod blíží 100% (vykazováno jako dostupnost napojení a nikoliv skutečně napojení obyvatelé), v přístupujících zemích napojení nepřekračuje 70 - 80 %. V roce 2002 dosáhla Česká republika 77,5 % skutečně napojených obyvatel na kanalizaci a 69,6 % obyvatel je skutečně napojeno na kanalizaci s čistírnou. V růstu výstavby čistíren odpadních vod v období od roku 1990 patří mezi nejúspěšnější.

5. 1. 2 Porterův model

Potencionální konkurenti

Na trh vodního hospodářství se v současné době nedá předpokládat velkého ohrožení v oblasti vstupu nové konkurence. Z hlediska administrativní náročnosti, splňování norem a velké kapitálové potřeby je toto ohrožení zanedbatelné. Za zmínku stojí ale fakt, že malé procento konkurentů by se o vstup na tento trh mohlo pokusit a to z důvodu podpory Evropské unie prostřednictvím dotace a programu vodního hospodářství. Připusťme si ovšem fakt, že v současnosti je trh optimálně pokryt a pro budoucího konkurenta by bylo riskantní vstupovat do takto zajištěného prostředí.

Dodavatelé

Pro firmu jsou dodavatelské vztahy velmi důležité, a to z toho důvodu, že díky dostatečným zásobám materiálu dokáže zajistit plynulý chod výroby a dodávky pitné vody nebo tímto zajistí chod jiných činností. Vzhledem k tomu, že podnik využívá dodavatelských služeb přibližně 200 dodavatelů, nemá nutnost řešit problémy s pozdní dodávkou či nedostatečnou dodávkou již zmiňovaných výrobků či služeb. Také otázka cen dodávaného materiálu je pro podnik potom jednodušší. Podnik má možnost vybírat v daný okamžik objednávky mezi konkurenty s levnějšími cenami, zato kvalitním materiálem. Mezi nejvýznamnější dodavatele patří dodavatelé vodárenských armatur.

Odběratelé a odběratelské vztahy

Jako každá jiná firma, tak i firma VaK JČ, a. s. se zaměřuje na kupní chování jejích zákazníků a to těch, kteří výrobky ihned spotřebovávají, ale i těch kteří výrobky dále zpracovávají. Aby si výrobce zachoval nebo vytvořil dobré vztahy se svými odběrateli musí dbát především na to, aby jeho výrobky vykazovaly kvalitu, přiměřenou cenu, byly dodávány v přesných termínech a případné problémy nebo reklamace byly vyřešeny v co nejkratší době.

Stejně tak firma požaduje na oplátku od svých zákazníků korektní jednání a to zejména v oblasti včasných plateb faktur. Na základě platební morálky je možné splatnost faktur prodlužovat, ale i zkracovat.

Substituty

Substituty jsou takové výrobky, kterými můžeme nahradit naše výrobky. Odvětví, ve kterém působí VaK JČ, a. s. je velmi atraktivní, protože substitutů k jejich výrobkům je velmi málo nebo téměř žádné. Záleží na tom, jak budeme danou situaci hodnotit. Podle mého názoru je za substitut možno považovat balenou pitnou vodu. Všem je jistě jasné, že takovýmto substitutem nahradíme pouze tu část vyrobené pitné vody, která je určená rovnou ke spotřebě. Pokud bychom však zohlednili důvod, pro který dochází k nahrazování výrobků substituty, a tím může být cena, vlastnosti a dostupnost, je zřejmé, že se o žádném možném substitutu bavit nelze.

Konkurenti v odvětví

Odvětví, ve kterém VaK JČ, a. s. působí je a bude vždy zcela nenasycen a to tím, že stále dochází ke vzniku nových firem a také k přibývání nových domácností. V odvětví a v rámci České Republiky má firma přibližně 50 konkurentů. V Jihočeském kraji, kde působí, měla firma donedávna jednoho konkurenta a to 1.JVS, kterou během roku 2008 odkoupila a tímto vytvořila v Jihočeském kraji monopol. V současné době je společnost dominantní firmou v jižních Čechách a může klást vysoké nároky.

5. 2 Analýza vnitřního prostředí podniku

5. 2. 1 Analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech

Výzkum a vývoj

Oblast výzkumu a vývoje je pro firmu VaK JČ, a. s. velmi důležitým faktorem. Výzkum a vývoj se také prolíná celým odvětvím vodního hospodářství. Kontrolu kvality vody v jakémkoliv stádiu, ať se jedná o vodu surovou, upravenou nebo i vodu na kohoutku spotřebitele, dokonce i vodu odpadní, provádí firma ve vlastní laboratoři.

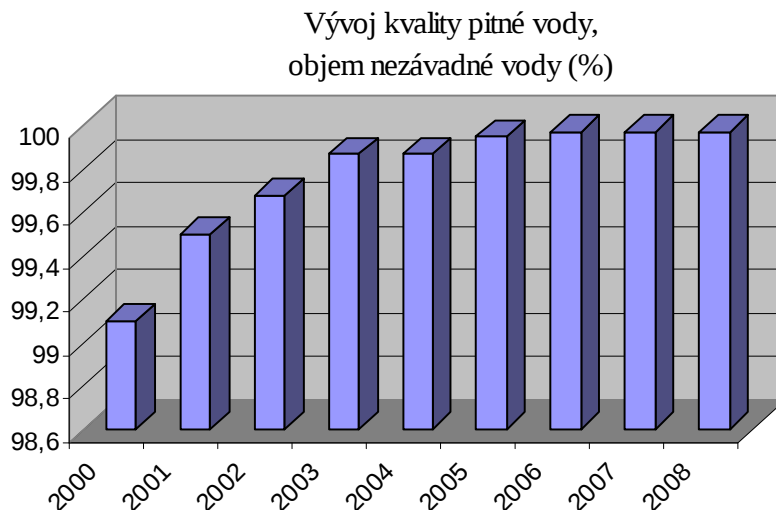
Rozbory kvality vody se řídí stanoveným programem kontroly, na který dohlíží kvalifikovaný tým.

Kvalita surové vody, upravené vody a vody předávané zákazníkovi je monitorována pomocí laboratorních vzorků, odebíraných na základě schválených programů kontrol. Co se týče čištění odpadních vod, byly pro jednotlivá zařízení vypracovány programy kontrol čištěné a vypouštěné odpadní vody.

Z dosažených výsledků vyplývá, viz obrázek 5, že kvalita vody během let 2000 až 2005 vzrostla na 99,85 %. Oproti roku 2000 znamenají tyto hodnoty velký pokrok. Zároveň můžeme říci, že v posledních třech letech se kvalita vody udržela na 99,97 procentech.

V souvislosti se stále se rozvíjející technologií je patrné, že postupem času je nutné zařízení na kontrolu vody zdokonalovat a personál dále doškolovat. Podle mého názoru je výzkum a vývoj stále pokrokovou oblastí a je nutné, aby firma respektovala inovace.

Obrázek 5 Vývoj kvality pitné vody



Zdroj: firemní materiály, vlastní úprava autorky

V současné době se klade čím dál tím větší důraz na ochranu životního prostředí. Díky kvalifikovanému a zkušenému personálu, ale také odpovídajícímu

technologickému vybavení dokáže firma splňovat normy a dodržovat příslušnou legislativu. Tomu odpovídá i patřičné ocenění kvality činností a služeb certifikací systému jakosti ISO 9001, které si firma udržuje již od roku 2002. Spolu s certifikací ISO 9001 náleží podniku certifikace systému environmentálního managementu ISO 14 001, která je systémem na ochranu životního prostředí.

Výroba

Výrobním programem firmy VaK JČ, a. s. je výroba pitné vody. Společnost vyrábí pitnou vodu na 57 úpravnách, z čehož největší úpravnou vody pro jižní Čechy je úpravna Plav. Existuje dále i 150 zdrojů, které nevyžadují úpravu vody.

Voda jako surovina se získává několika možnostmi. Mohou to být prameny, které vyvěrají ze země, dále řezy v zemi nebo povrchová voda. Tyto zdroje jsou potom na jednotlivých úpravnách přizpůsobeny ke spotřebě a ke spotřebitelům dopraveny ve formě pitné vody.

Trendem za poslední roky je pokles výroby pitné vody, viz Tabulka 1. Tento pokles zapříčiňuje snížení spotřeby v domácnostech z důvodu zdražení pitné vody nebo ukončení vodohospodářského majetku na určitých územích.

Celkem bylo za období 07/08 vyrobeno 30 330 tis. m³ pitné vody, což je o 567 tis. m³ méně než v roce 06/07. Převážná část pitné vody byla vyrobena na úpravnách v objemu 27 522 tis. m³. Tato hodnota představuje 90 % z celkového objemu vyrobené vody. Objem fakturované pitné vody poklesl o 192 tis. m³, tj. o 1,2 % v porovnání s rokem 06/07. Na poklesu se podílejí jak již zmiňované domácnosti (92 tis. m³), tak průmysl a ostatní spotřebitelé (100 tis. m³).

Tabulka 1 Přehled o výrobě a prodeji vody (tis. m³)

Ukazatel	X.2003- IX.2004	X.2004- IX.2005	X.2005- IX.2006	X.2006- IX.2007	X.2007- IX.2008
Voda vyrobená	34 402	33 182	32 359	30 897	30 330
Voda k realizaci	25 540	23 126	22 065	21 029	20 175
Voda fakturovaná celkem	18 083	17 443	16 241	16 143	15 951
- z toho domácnosti	11 131	10 976	10 311	10 347	10 255
- z toho ostatní	6 952	6 467	5 930	5 796	5 696

Zdroj: firemní materiály, vlastní úprava autorky

V záležitosti zkoumání ceny, bychom se měli zastavit na vlastním způsobu stanovení ceny za vodné a stočné. Cena za vodné a stočné někdy není stanovena jako jedna hodnota, ale jako dvousložková hodnota, tedy dvousložková cena. U dvousložkové ceny se vodné, resp. stočné skládá z tzv. pevné složky a složky, která je součinem odebraného, resp. vypuštěného množství vody za m³. Z pevných složek je hrazena část nákladů na udržování tlaku ve vodovodní síti, údržba a opravy vodovodního i kanalizačního systému atp., tedy činností, které musí být prováděny bez ohledu na to, zda zákazník momentálně tyto služby využívá či nikoliv. Existují i další tři technické parametry, podle kterých může být výpočet dvousložkové ceny prováděn a to dle:

- a) kapacity vodoměru,
- b) profilu vodní přípojky,
- c) množství odebrané vody.

Nejzajímavějším faktorem ke sledování v oblasti výroby je relace mezi náklady a prodejní cenou vody. Z Tabulky 2 lze snadno zjistit, že jak náklady na vodné, tak tržby za vodné se v posledních třech letech podstatně zvýšily. Průměrná realizační cena se zvýšila od roku 2006, kde dosahovala 20,72 Kč/m³ na 23,91 Kč/m³ v roce 2008.

Tabulka 2 – Relace mezi náklady na pitnou vodu a prodejní cenou pitné vody

Vodné		2006	2007	2008
Voda fakturovaná pitná včetně	tis. m ³	27 369	26 930	27 480
vody předané jiným provozovatelům				
Náklady na m ³	Kč/m ³	26,20	26,78	29,24
z toho: Přímý materiál	Kč/m ³	3,50	3,54	3,78
Nájemné	Kč/m ³	6,12	6,68	8,73
Přímé mzdy	Kč/m ³	0,71	0,60	0,60
Energie	Kč/m ³	1,65	1,66	1,69
Opravy	Kč/m ³	1,81	1,75	1,94
Služby	Kč/m ³	0,50	0,48	0,40
Laboratoř	Kč/m ³	0,29	0,35	0,36
Dispečink	Kč/m ³	0,28	0,26	0,30
Režie	Kč/m ³	2,13	2,29	1,98
Ostatní náklady	Kč/m ³	9,21	9,18	9,47
Tržby prvotní včetně vody předané	tis. Kč	566 953	584 219	657 020
Průměrná realizační cena	Kč/m ³	20,72	21,69	23,91

Zdroj: firemní materiály, vlastní úprava autorky

Obdobné zvýšení nákladů, jako u pitné vody, vykazují náklady na m³ odkanalizované vody, tedy náklady na stočné, viz Tabulka 3. Stejně takové zvýšení zaznamenaly v letech 2006 až 2008 tržby za stočné, avšak vzrostly o něco méně, než tržby za vodné. Průměrná realizační cena stočného se zvýšila od roku 2006, kde dosahovala 19,60 Kč/m³ na 22,29 Kč/m³ v roce 2008.

*Tabulka 3 Relace mezi náklady na odkanalizovanou vodu a prodejní cenou
odkanalizované vody*

Stočné		2006	2007	2008
Voda fakturovaná odkanalizovaná	tis. m ³	18 016	17 958	17 739
Náklady na m ³	Kč/m ³	17,92	18,72	20,76
z toho: Přímý materiál	Kč/m ³	0,63	0,74	0,80
Nájemné	Kč/m ³	5,51	6,15	6,42
Přímé mzdy	Kč/m ³	1,10	1,00	1,10
Energie	Kč/m ³	1,74	1,68	1,90
Opravy	Kč/m ³	1,11	1,44	1,94
Služby	Kč/m ³	2,73	2,67	2,77
Laboratoř	Kč/m ³	0,21	0,23	0,23
Dispečink	Kč/m ³	0,02	0,02	0,03
Režie	Kč/m ³	1,68	1,74	1,77
Ostatní náklady	Kč/m ³	3,18	3,06	3,80
Tržby prvotní	tis. Kč	353 115	369 401	395 372
Průměrná realizační cena	Kč/m ³	19,60	20,57	22,29

Zdroj: firemní materiály, vlastní úprava autorky

Marketing

Jako každá jiná firma, tak i VaK JČ, a. s. se snaží posílit svou pozici na trhu. Její velkou výhodou je, že v oblasti kde působí tvoří monopol a tak získávání zákazníků je pro ni snadné. I přesto se společnost snaží provádět propagační činnost, aby neztratila svou atraktivnost a známost.

V současné době využívá firma ke své reklamě mnoho propagačních prostředků, jako např. firemní automobily, billboardy nebo reklamní cedule na provozovaném majetku, na kterých využívá svého uznávaného loga viz obrázek 6 v příloze.

K prováděným činnostem v oblasti propagace patří také inzerce v médiích a periodikách. Propagace probíhá prostřednictvím Českého rozhlasu a Deníků, kde jsou vyhlašovány různé soutěže pro obyvatelstvo, v poslední době např. „Vyhrajte vodu zdarma“. K propagačním materiálům bychom mohli zařadit propagační tiskoviny, kterých má VaK JČ, a. s. opravdu bohatý sklad.

Firma provozuje své internetové stránky, kde nabízí základní informace o své podnikatelské činnosti, ale hlavně důležité informace a dokumenty pro své zákazníky. Na případné dotazy zákazníků a médií odpovídá pracovnice oddělení marketingu a komunikace VaK JČ, a. s., kde její hlavní náplní práce je styk s veřejností.

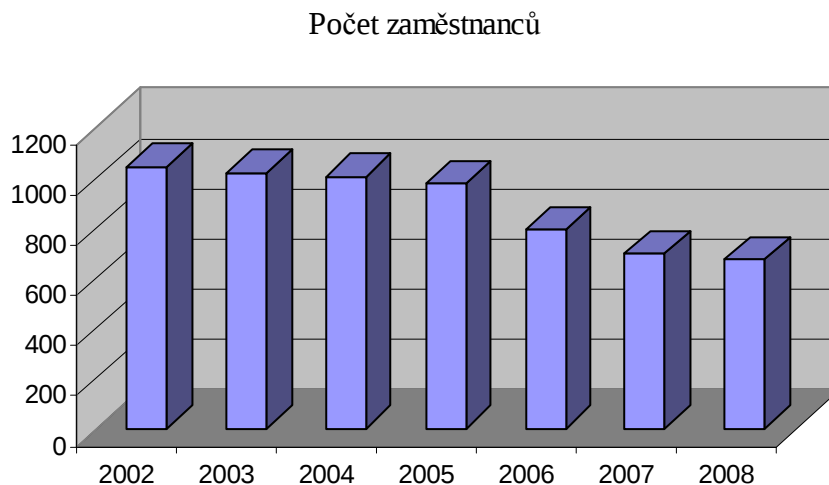
Pro zákazníky VaK JČ, a. s. byla zřízena zákaznická linka. Tato linka je obsluhována operátory Call centra v pracovní dny v době od 8:00 do 16:00. Mimo tuto dobu je linka využívána pro hlášení poruch na síti, zákazník je v případě požadavku spojen s oddělením dispečinku. Informace o telefonní lince jsou uvedeny na všech používaných tiskopisech a fakturách, internetu a propagačních materiálech.

Důležitým krokem firmy je sponzorství. Společnost v posledních letech udělila hned několik sponzorských darů. Přispěla např. vydáním obecního zpravodaje pro vesnici s titulem „Vesnice roku“ a udělila i více takovýchto sponzorských příspěvků pro různé obce. Dále se společnost podílí svým sponzorstvím na pořádání různých slavností ve městech či obcích. Sponzorství ze strany VaK JČ, a. s. se dočkal i Filip Pytel, student Gymnázia olympijských nadějí v Českých Budějovicích, který jako nejmladší Čech pokořil v srpnu roku 2007 kanál La Manche.

Lidské zdroje

Jako každý rok, tak i nadále probíhá optimalizace stavu personálu ve společnosti, která vede k dalšímu postupnému snížení počtu zaměstnanců. K 30. září 2008 bylo v řádném pracovním poměru zaměstnáno 657 osob, což je nejméně zaměstnanců za období 2002 až 2008. K výraznému propouštění zaměstnanců došlo v letech 2005 až 2006, kdy se stav pracovníků snížil o 184 osob, viz obrázek 6.

Obrázek 7 Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: firemní materiály, vlastní úprava autorky

Firma uskutečňuje každoročně rozhovory se zaměstnanci, na jejichž základě identifikuje potřeby v oblasti vzdělání a dalšího rozvoje zaměstnanců. Zvláštní důraz klade též na informovanost a zainteresovanost zaměstnanců.

Od ledna 2008 došlo k základním změnám Zákona o daních z příjmu, byla zavedena rovná 15 % daň. Mezi významné změny v roce 2008 patřila i změna Zákona o pojistném na sociální zabezpečení. Poprvé v historii vstoupila v platnost „Superhrubá mzda“. Na základě této legislativní úpravy došlo k celé řadě změn v oblasti mzdového účetnictví, a to jak z daňového pohledu, tak i z pohledu zdravotního a sociálního pojištění. V oddělení personalistiky došlo také ke změně vedení.

Za zmínku stojí i oblast bezpečnosti práce. Společnost získala ocenění „Bezpečný podnik“. Veřejnými prověrkami bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany a vnitřního auditu systému řízení bezpečnosti práce si firma udržuje toto ocenění již od roku 1999 až do současnosti.

Nejzajímavějším faktorem v oblasti lidských zdrojů ke sledování je vývoj mezd. Pro srovnání jsem pro tuto oblast zpracovala průměrné mzdy vedení společnosti a průměrné mzdy zaměstnanců, viz Tabulka 4. Během posledních pěti let se průměrná mzda vedení společnosti měnila v závislosti na počtu členů a výše odměny vedení.

Zároveň můžeme konstatovat, že došlo ke zvyšování mezd u zaměstnanců společnosti a to z 18 824 Kč v roce 2004 na 30 003 Kč v roce 2008.

Tabulka 4 Průměrná měsíční mzda vedení a zaměstnanců společnosti VaK JČ, a. s.

rok	počet členů vedení společnosti	průměrná měsíční mzda v Kč	počet zaměstnanců společnosti	průměrná měsíční mzda v Kč
2004	9	88 963	1008	18 824
2005	10	140 509	981	25 824
2006	11	140 371	797	26 853
2007	11	94 500	699	29 866
2008	9	149 250	675	30 003

Zdroj: firemní materiály, vlastní úprava autorky

Finance

Většinovým akcionářem společnosti VaK JČ, a. s. je ENERGIE AG BOHEMIA, s. r. o., která vlastní 98,24 % majetku. Ostatní akcionáři, jichž je méně než 20 %, se podílejí na majetku společnosti 1,76 %.

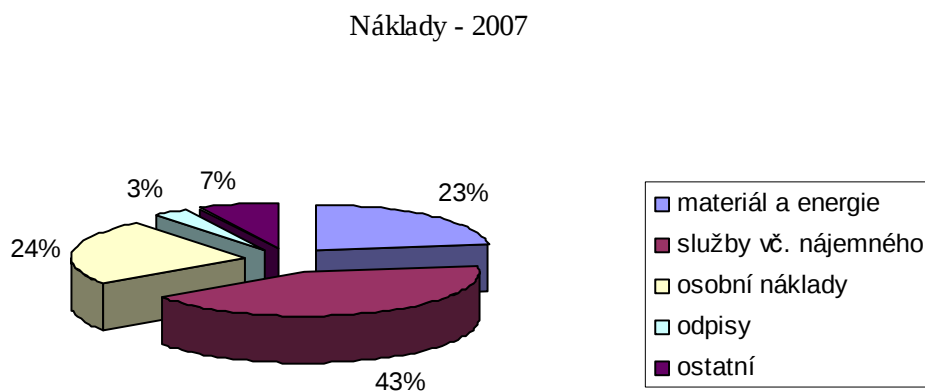
Společnost využívá kontokorentní úvěry vedené u Reiffeisenbank a. s. s možností čerpání do 100 000 tis. Kč. K 30. září 2008 společnost tento úvěr nečerpala, stejně tak to bylo i v minulém hospodářském roce. Společnost využívá kontokorentní a krátkodobé půjčky vedené u Oberbank AG, s možností čerpání do 100 000 tis. Kč. K 30. září 2008 společnost čerpala tento úvěr ve výši 30 000 tis. Kč a v minulém hospodářském roce činila půjčka 33 823 tis. Kč.

Společnost VaK JČ, a. s. nemá žádné závazky po lhůtě splatnosti. Dalo by se říci, že se jedná v tomto směru o spolehlivého partnera. Pohledávky z obchodního styku po lhůtě splatnosti ale činí 46 560 tis. Kč, což je o 2 439 více než rok minulý.

Většinu nákladů společnosti viz obrázek 7 a obrázek 8 tvoří služby včetně nájemného. V roce 2008 k žádnému výraznému poklesu nákladů nedošlo, dokonce bychom mohli hovořit o navýšení nákladů již ve zmiňované oblasti služeb. K mírným

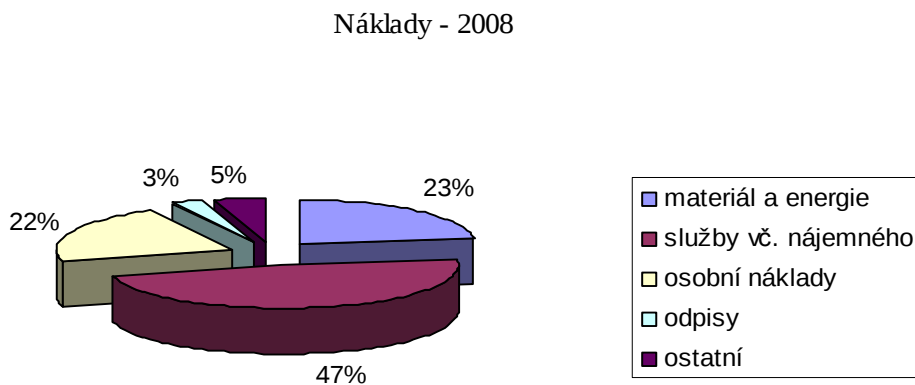
poklesům nákladů bychom mohli započítat snížení osobních nákladů v roce 2008, což je způsobeno snižováním počtu pracovníků ve firmě.

Obrázek 8 Náklady společnosti za rok 2007(%)



Zdroj: firemní materiály, vlastní úprava autorky

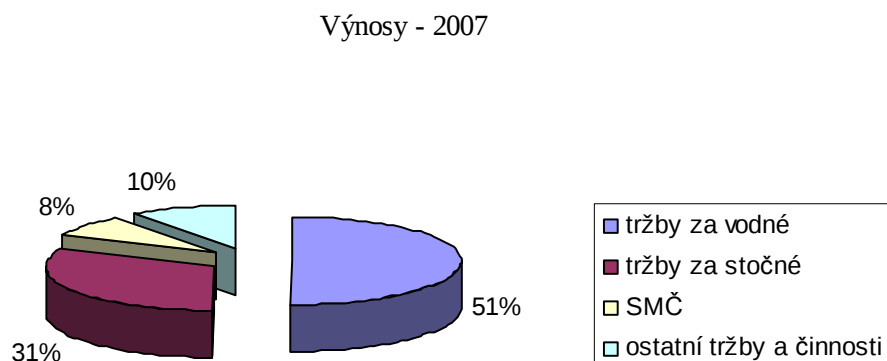
Obrázek 9 Náklady společnosti za rok 2008(%)



Zdroj: firemní materiály, vlastní úprava autorky

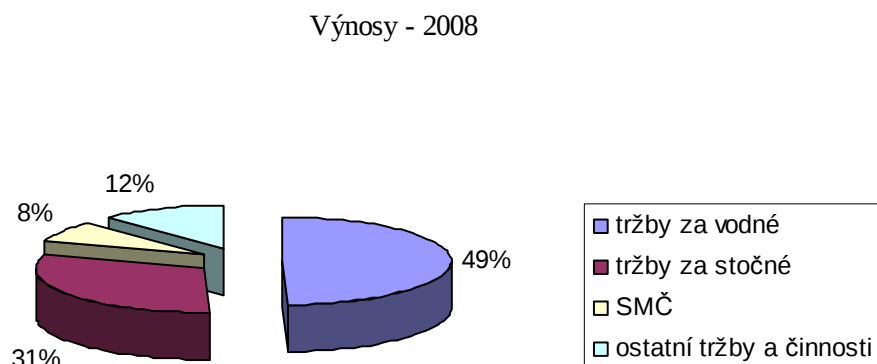
Z obrázku 9 a obrázku 10 je zřejmé, že polovinu výnosů společnosti VaK JČ, a. s. tvoří tržby za vodné. V roce 2008 došlo k mírnému poklesu v těchto tržbách a zároveň nepatrnému zvýšení tržeb z ostatních činností.

Obrázek 10 Výnosy společnosti za rok 2007(%)



Zdroj: firemní materiály, vlastní úprava autorky

Obrázek 11 Výnosy společnosti za rok 2008(%)



Zdroj: firemní materiály, vlastní úprava autorky

5. 2. 2 Finanční analýza

Jako podklady pro zpracování finanční analýzy byly použity výkazy – Rozvaha a Výkaz zisku a ztrát.

Vybrané ukazatele jsem zpracovala podle metody Jaroslava Sedláčka (2007).

Ukazatele rentability patří v praxi k nejsledovanějším ukazatelům. Slouží k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti. Ráda bych se zde zastavila u ukazatele rentability vloženého kapitálu (ROI) viz Tabulka 5 , kde je zřejmý značný výkyv od roku 2006. V průběhu posledních pěti let doznaly ukazatele rentability velkých změn, hlavně v roce 2006, což pro společnost znamená velké zlepšení situace od tohoto roku.

Ukazatele aktivity nemají pro hodnocení podniku nijak dominantní význam. Tyto ukazatele měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Pokud jich má podnik více, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a snižuje si tím zisk. Naopak má-li jich podnik nedostatek, musí se vzdát určitých podnikatelských příležitostí a tím přichází o výnosy. Nízká aktivita bývá velmi často průvodcem problémů v jiných oblastech, např. v oblasti likvidity. Z výsledků analýzy, viz Tabulka 5, můžeme říci, že vázanost celkových aktiv ani obrat celkových aktiv se během pěti posledních let moc neměnily. Ovšem nejnižší aktivita se projevila v letech 2006 a 2008.

Ukazatele zadluženosti udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku. Obecně můžeme říci, že věřitelé většinou preferují nízký ukazatel zadluženosti, ale vlastníci zase hledají větší finanční oporu, aby výnosy byly co největší. Z Tabulky 5 lze vyčíst, že celková zadluženost společnosti VaK JČ, a. s. se pohybuje okolo padesáti procent. Stejnou vypovídací schopnost, jako celková zadluženost, má i koeficient zadluženosti, který je jinak označován jako míra zadluženosti.

Ukazatele likvidity jsou charakteristikou toho, jak je firma schopna dostát svých závazků – splácet krátkodobé úvěry. Běžná likvidita ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná

aktiva krátkodobé závazky. Pro tento ukazatel je postačující, pokud hodnota dosáhne 1,5 a výš. V podniku VaK JČ, a. s. se za poslední dva roky dostala do hodnot nižších než 1,5, viz Tabulka 5, a to pro firmu znamená, že se ocitá v obtížné finanční situaci. Pro zachování likvidity podniku by neměl ukazatel pohotové likvidity klesnout pod 1. V podniku se hodnoty dostávají až k 1,45. Pro firmu jsou tyto hodnoty dobré a zdůrazňují efektivní hospodaření. Společnost nemá nadměrné množství zásob v rozvaze.

Tabulka 5 Výsledky finanční analýzy

Výsledky finanční analýzy	rok	rok	rok	rok	rok
	2004	2005	2006	2007	2008
<u>Ukazatele rentability (v %)</u>					
ROI	8,94	2,57	15,21	14,21	13,95
ROA	3,51	0,57	8,05	7,1	6,94
ROE	7,16	0,35	11,04	7,79	10,75
ROS	3,63	0,49	6,86	6,33	5,59
<u>Ukazatele aktivity</u>					
Vázanost celkových aktiv	1,03	0,86	0,85	0,89	0,85
Obrat celkových aktiv	0,97	1,17	1,17	1,12	1,17
<u>Ukazatele zadluženosti (v %)</u>					
Celková zadluženost	40,83	54,04	47,84	49,54	48,61
Koeficient zadluženosti	80,25	126,96	91,88	98,38	94,78
<u>Ukazatele likvidity</u>					
Běžná likvidita	1,53	1,52	1,51	1,35	1,31
Pohotová likvidita	1,42	1,42	1,45	1,31	1,23

Zdroj: autorka

5. 2. 3 Analýza SWOT

Silné stránky společnosti VaK JČ, a. s. :

1. Schopnost podniku vyrábět výrobky, poskytovat služby

- vlastní výzkumná a vývojová činnost,
- spolupráce s výzkumnými institucemi při hledání a tvorbě nových řešení a zlepšení v oblasti vodohospodářských technologií,
- speciální zkušenost s výrobou pitné vody a znalost její speciální výrobní technologie,
- přispívání k ochraně životního prostředí - certifikace systému environmentálního managementu ISO 14 001,
- dlouhodobá tradice a zkušenost s výrobou pitné vody a čištěním odpadních vod,
- dobré dodavatelské vztahy a tím zajištění plynulé výroby,
- stále se zlepšující kvalita pitné vody a vypouštěných odpadních vod - certifikace systému jakosti ISO 9001,
- dobré kooperační vztahy s různými výrobci nebo poskytovateli služeb.

2. Schopnost podniku v oblasti marketingu

- dobře zmapované pozice na tuzemském trhu, obzvláště v Jihočeském kraji,
- postavení podniku ke konkurenci z pohledu monopolu,
- žádný možný substitut na trhu výrobků,
- vyčerpávající využívání propagační činnosti – dostatečné množství propagačních materiálů.

3. Schopnost podniku v oblasti lidských zdrojů

- podpora dalšího studia a vzdělání pracovníků.

4. Schopnost podniku v oblasti financování

- dobrá platební schopnost firmy,
- dobré vztahy s bankami,
- příznivá finanční situace, která nemá žádné závazky po lhůtě splatnosti,

Slabé stránky společnosti VaK JČ, a. s.

1. Schopnost podniku vyrábět výrobky, poskytovat služby

- průběh výroby pitné vody je zdlouhavý,
- zastarávání technologie.

2. Schopnost podniku výrobky prodávat

- platební nekázeň některých odběratelů způsobuje poměrně vysoký stav pohledávek po lhůtě splatnosti.

3. Schopnost podniku v oblasti financování

- pohledávky po lhůtě splatnosti se pohybují okolo 45 000 tis. Kč, což tvoří téměř 25 % z celkových pohledávek,
- postupný růst nákladů, hlavně v oblastech vodného a stočného,
- pokles tržeb za vodné a stočné,
- společnost využívá krátkodobých a kontokorentních půjček,
- v posledních dvou letech podnik nedisponuje dostatečnými likvidními prostředky.

4. Schopnost podniku v oblasti lidských zdrojů

- propouštění zaměstnanců společnosti.

Příležitosti akciové společnosti VaK JČ - externí faktory

- využití situace na domácím trhu, kde má společnost VaK JČ, a. s. monopolní postavení,
- nalezení nových domácích odběratelů,
- zavedení nových technologií a zdokonalování postupů při výrobě pitné vody a čištění odpadní vody,
- další rozšiřování poskytovaných služeb,
- využití možnosti čerpání dalších dotací z Evropských fondů,
- obnova a pořízení majetku či zařízení potřebných pro poskytování kvalitních služeb zákazníkům.

Hrozby akciové společnosti VaK JČ – externí faktory

- zesílení konkurenčního tlaku díky možnostem dotací z Evropských fondů,
- zpřísnování legislativy (např. opatření v souvislosti s ochranou životního prostředí – zvýšení nákladů) ,
- složitá administrativa,
- nepředvídatelné události (např. živelné pohromy – rozvodnění řek, které by způsobilo znečištění pitné vody),
- změna zákaznických potřeb, životního stylu a finanční krize.

6 DISKUSE, NÁVRH STRATEGIE NA ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO STAVU

Vzhledem již k patnáctileté činnosti akciové společnosti Vodovody a kanalizace Jižní Čechy a současně působení již pátým rokem v rámci skupiny Energie AG Wasser lze zhodnotit uplynulé roky jako úspěšné.

V průběhu posledního roku společnost za podpory majoritního vlastníka Energie AG potvrzovala výrazně vyšší dynamiku růstu. Při zajišťování optimálních podmínek provozování pro smluvní partnery vycházela z efektivní a vhodné organizace, důsledného uplatňování požadavků na zlepšování kvality a efektivity práce a důrazu na spokojenost zákazníka. Můžeme konstatovat, že společnost rozvíjela úspěšné partnerství s městy a obcemi a podařilo se udržet a dále rozšířit širokou základnu svých zákazníků.

Bylo nutné také překonávat obtížnou situaci na trhu práce vzhledem k nízké nabídce kvalifikovaných odborných pracovníků a vysokému nárůstu fluktuace obecně. Přes výše uvedené se podařilo dosáhnout lepšího hospodářského výsledku než v letech minulých a než předpokládal plán. Při pokračování permanentní optimalizace počtu provozních zaměstnanců za podmínky dosahování vyššího než požadovaného standardu poskytovaných služeb, to byl základ pro splnění hospodářského výsledku.

Je patrné, že na výborném hospodářském výsledku se podíleli zaměstnanci celé společnosti a vysoká úroveň kvality činností a služeb byla potvrzena recertifikací systému jakosti ISO 9001 a systému environmentálního managementu ISO 14 001.

Podmínky EU kladené na vodohospodářský trh nedoznaly v podpoře provozovatelů a vlastníků infrastrukturního majetku významnější změny. Proto jsou nadále v rámci činností aktivně podporovaná provozovaná města a obce a současně je jim při úpravě smluvních vztahů vycházeno maximálně vstříc pro co nejúspěšnější čerpání dotačních titulů. Kapitálové zázemí koncernu Energie AG umožňuje společnosti podporovat vlastními investicemi do vodohospodářského majetku provozovaných měst a obcí a jejich další rozvoj.

Společnost Vodovody a kanalizace Jižní Čechy v průběhu uplynulých let významně posílila svoji konkurenceschopnost. Příslušnost k silnému strategickému

partnerovi, Energii AG Wasser, dlouholeté zkušenosti zaměstnanců a jejich znalosti místních podmínek výrazně přispívají k dalšímu posilování pozice na trhu. Je tedy nutné, aby společnost udržovala silnou tržní pozici i nadále.

Návrh strategie do budoucna:

- udržení silné tržní pozice v jižních Čechách – zachování a prodloužení stávajících provozovatelských smluv v tomto regionu,
- nové akvizice – cílené získávání nových zákazníků na vodárenském trhu v přilehlých regionech,
- cílený rozvoj „vodě blízkých“ služeb (stavební, projektová a inženýrská činnost, speciální technika, vodoměry, laboratoř),
- příprava infrastruktury pro komunální služby v souladu se strategickými cíli ENERGIE AG (likvidace odpadů, teplo, veřejné osvětlení).

Doporučení:

Ráda bych se zastavila u silných a slabých stránek, ale také příležitostí pro společnost, které zasahují do několika oblastí.

V oblasti výroby, výzkumu a vývoje si firma stojí pevně, co se týče silných stránek. Nepokoj u mě ale vyvolává fakt, že v těchto oblastech dochází k zastarávání technologie. Je proto nutné, aby se společnost VaK JČ, a. s. zajímala o nové technologie a postupně zařízení inovovala, aby nedošlo k sestupné tendenci kvality poskytovaných služeb.

V oblasti prodeje, která je spjata i s oblastí financí je nechvalným faktem to, že díky platební nekázní některých odběratelů je stav pohledávek po lhůtě splatnosti až příliš vysoký. Dochází i k vyššímu růstu nákladů v této oblasti. Společnost se nepochybně snaží přimět své zákazníky, aby včas platili své závazky, ale je nutné vytvářet ze strany společnosti další motivaci k tomu, aby snížila své pohledávky po lhůtě splatnosti. Do budoucna bych společnosti chtěla doporučit ještě větší motivaci pro své zákazníky např. formou soutěží.

V následujícím roce čeká společnost Vodovody a kanalizace Jižní Čechy fúze se společností 1. JVS. Dá se předpokládat, že v souvislosti s touto plánovanou činností vzniknou společnosti další náklady. Marketingová oblast by se tedy měla snažit o co nejrychlejší a nejefektivnější začlenění 1. JVS do VaK JČ, a. s. Se vznikem nového subjektu bude nutné provést kompletní rebranding (auta, billboardy, reklamní cedule na provozovaném majetku, atd.)

Do jisté míry je pro mě znepokojující, že v oblasti lidských zdrojů dochází každý rok k optimalizaci stavu pracovníků. Je samozřejmé, že firma si tímto získává další volné finanční prostředky, ale mohla by si tímto krokem zapříčinit značné ztráty. Vzhledem k tomu, že rozsah poskytovaných služeb se neustále zvětšuje a počet zaměstnanců klesá, dojde ve společnosti k další reorganizaci. Některé samostatné činnosti se budou muset sloučit v jednu činnost. Tím pádem na některé zaměstnance připadnou další práva a povinnosti. Pokud by nebyli za tyto činnosti dostatečně finančně ohodnoceni, mohlo by u nich docházet ke značné demotivaci.

Se všemi výše uvedenými oblastmi je spojená oblast financí, ve které jsme za poslední roky zaznamenali nárůst nákladů a pokles výnosů. Jak již bylo zmiňováno, mírný pokles nákladů zaznamenala oblast lidských zdrojů a naopak růst se projevil u poskytovaných služeb. Obě tyto hodnoty vyplývají z předešlých charakteristik. Výnosy společnosti se rapidně snižují, díky poklesu tržeb za vodné a stočné. V předchozích kapitolách bylo zjištěno, že tento jev zapříčiňuje styl života obyvatelstva. Naopak mírný nárůst výnosů je způsobený rozšiřováním oblasti poskytovaných služeb. Do budoucna bych společnosti doporučila, aby v oblasti financí nadále zvyšovala své výnosy rozšiřováním kompletní nabídky služeb a na druhou stranu se snažila minimalizovat náklady úsporou v jiné oblasti než lidské zdroje, např. úsporou materiálu.

K zamyšlení stojí i oblast příležitostí pro akciovou společnost Vodovody a kanalizace Jižní Čechy. Jako první se nabízí možnost využití monopolního postavení na domácím trhu. Pokud firma využije své silné pozice, nebude pro ni obtížné najít nové odběratele. Za zmínku stojí i příležitost ke zlepšování technologií nebo zdokonalování postupů při výrobě pitné vody. Společnost si obměnou vybavení či zlepšením postupu může přispět k dalšímu zvyšování výnosů. Dalších finančních

prostředků snadno dosáhne využitím dotací z Evropských fondů, které pak může využít při obměně technologie nebo při dalším rozšiřování služeb.

7 ZÁVĚR

Společnost Vodovody a kanalizace Jižní Čechy buduje vedoucí pozici jako největší provozovatel činnosti v oblasti zásobování pitnou vodou a likvidace odpadní vody v jižních Čechách a upevňuje její stávající pozici jako 6. největší vodohospodářský podnik v České Republice.

Spokojenost zákazníků zajišťuje budoucnost společnosti. Vysoká úroveň zabezpečení zásobování a kvality výkonů jsou garantem pro to, aby její zákazníci volili dlouhodobou spolupráci.

Společnost buduje pozici jako základnu pro komunální infrastrukturní služby v rámci strategie koncernu Energie AG. Toto zahrnuje jak převzetí specifických služeb, tak i přípravu potřebné infrastruktury pro ostatní koncernové společnosti.

Z výsledků analýz vyplývá, že společnost by se měla zaměřovat spíše na využívání příležitostí a potlačení tlaku slabých stránek společnosti. Pro VaK JČ, a. s. je velkou výhodou dostatek finančních prostředků, kterými dosáhla monopolního postavení ve vodohospodářské činnosti v jižních Čechách. Je ale nutné smýšlet i o budoucnosti, kde společnost teprve čeká vytvoření nového subjektu fúzí akciové společnosti Vodovody a kanalizace Jižní Čechy se společností 1. JVS.

Všechny zkoumané funkcionální oblasti spojuje jedna hlavní a to oblast financí. Výsledky zjištěné v praktické části bakalářské práce vykazují nárůst a mírný pokles nákladů i pokles a mírný nárůst výnosů. Důsledkem optimalizace výnosů a nákladů je riskantní jednání managementu akciové společnosti Vodovody a kanalizace Jižní Čechy. Náklady se zvyšují s rostoucím počtem poskytovaných služeb a snižují s poklesem počtu zaměstnanců společnosti. Naopak výnosy rostou s růstem počtu poskytovaných služeb, ale klesají s nízkým odběrem vody zákazníků.

V závěru své bakalářské práce bych chtěla zkonstatovat, že získávání finančních prostředků je velice důležité, ovšem ne za cenu zhoršení kvality poskytovaných služeb svým zákazníkům.

Summary

Inside the firm and its evaluation

In my thesis, I pursued a public limited company Water Supply and Sanitation South Bohemia, based in České Budějovice. For analysis the internal environment of the selected firm, I used several methods.

That I used analysis of results in individual functional areas, where I was in the context of this work include research and development, production, marketing, human resources and finance. I prepared a financial analysis and SWOT analysis farther. The SWOT analysis was necessary to develop Porter model for the determination of potential competitors, customer relationships, supplier relationships, substitutes and competitors in the sector. Porter model is a method used for examining the external business environment, but its preparation was necessary for further processing SWOT analysis. This analysis includes excepting strengths and weaknesses aspects of the opportunities and threats, which can function of the firm from the outside. For the processing of SWOT analysis, I also introduced the basic characteristics of the market.

From the survey results emerges that the company shows good competitiveness and an increasingly stronger position in the market. The strengths of the firm are reflected both in the fields of finance, marketing, production and in the field of human resources. In contrast, weaknesses of the firm are embodied in the fields of sales, but also in the fields of finance.

At the end of the work I pursued at proposing the most appropriate strategy for the selected firm to maintain or improvement its current market position. I recommended company, that company was kept strong areas on the market.

Keywords: Analysis of individual functional areas, SWOT analysis and financial analysis.

8 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BANKOVNÍ INSTITUT. *Finanční analýza*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, 1997, 293 s.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [3] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [4] DONELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [5] FOTR, J. *Strategické finanční plánování*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, 152 s. ISBN 80-7169-694-3.
- [6] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [7] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 1. vyd. Brno: PC-DIR, 1998, 157 s. ISBN 80-214-1111-2.
- [8] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [9] KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2005, 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
- [10] KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- [11] KOTLER, P. *Marketing management: Analýza, plánování, realizace a kontrola*. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- [12] ROLÍNEK, L. *Management 1: studijní pomůcka pro kombinované studium*. 1. vyd. Č. Budějovice ZF JU, 2003 (ZF), 94. s.
- [13] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 118 s. ISBN 978-80-247-1386-1.
- [14] SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

- [15] TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2002, 240 s. ISBN 80-213-0922-9.

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1 Strategické zaměření podniku	9
Obrázek 2 SWOT matice	12
Obrázek 3 Uživatelé finanční analýzy a její zaměření	21
Obrázek 5 Vývoj kvality pitné vody	36
Obrázek 7 Vývoj počtu zaměstnanců	42
Obrázek 8 Náklady společnosti za rok 2007	44
Obrázek 9 Náklady společnosti za rok 2008	44
Obrázek 10 Výnosy společnosti za rok 2007	45
Obrázek 11 Výnosy společnosti za rok 2008	45
Tabulka 1 Přehled o výrobě a prodeji vody	38
Tabulka 2 Relace mezi náklady na pitnou vodu a prodejní cenou pitné vody	39
Tabulka 3 Relace mezi náklady na odkanalizovanou vodu a prodejní cenou odkanalizované vody	40
Tabulka 4 Průměrná měsíční mzda vedení a zaměstnanců společnosti VaK JČ, a. s.	43
Tabulka 5 Výsledky finanční analýzy	47

Seznam příloh

Příloha 1	Tabulka 6 Srovnání nákladů a výnosů za společnost
Příloha 2	Tabulka 7 Vývoj počtu zaměstnanců
Příloha 3	Obrázek 4 Schéma organizační struktury
Příloha 4	Obrázek 6 Logo společnosti VaK JČ, a. s.

9 PŘÍLOHY

Příloha 1

Tabulka 6 Srovnání nákladů a výnosů za společnost

		2007	2008
Náklady celkem	tis. Kč	1 083 650	1 187 502
materiál a energie	tis. Kč	247 638	270 638
služby včetně nájemného	tis. Kč	458 516	568 005
osobní náklady	tis. Kč	260 865	255 897
odpisy	tis. Kč	35 614	35 730
ostatní	tis. Kč	81 017	57 232
Výnosy celkem	tis. Kč	1 152 133	1 259 368
tržby za vodné	tis. Kč	578 436	621 395
tržby za stočné	tis. Kč	361 793	388 250
SMČ	tis. Kč	93 392	97 638
ostatní tržby a výnosy	tis. Kč	118 512	152 085
Zisk před zdaněním	tis. Kč	68 483	71 866

Zdroj: firemní materiály, vlastní úprava autorky

Příloha 2

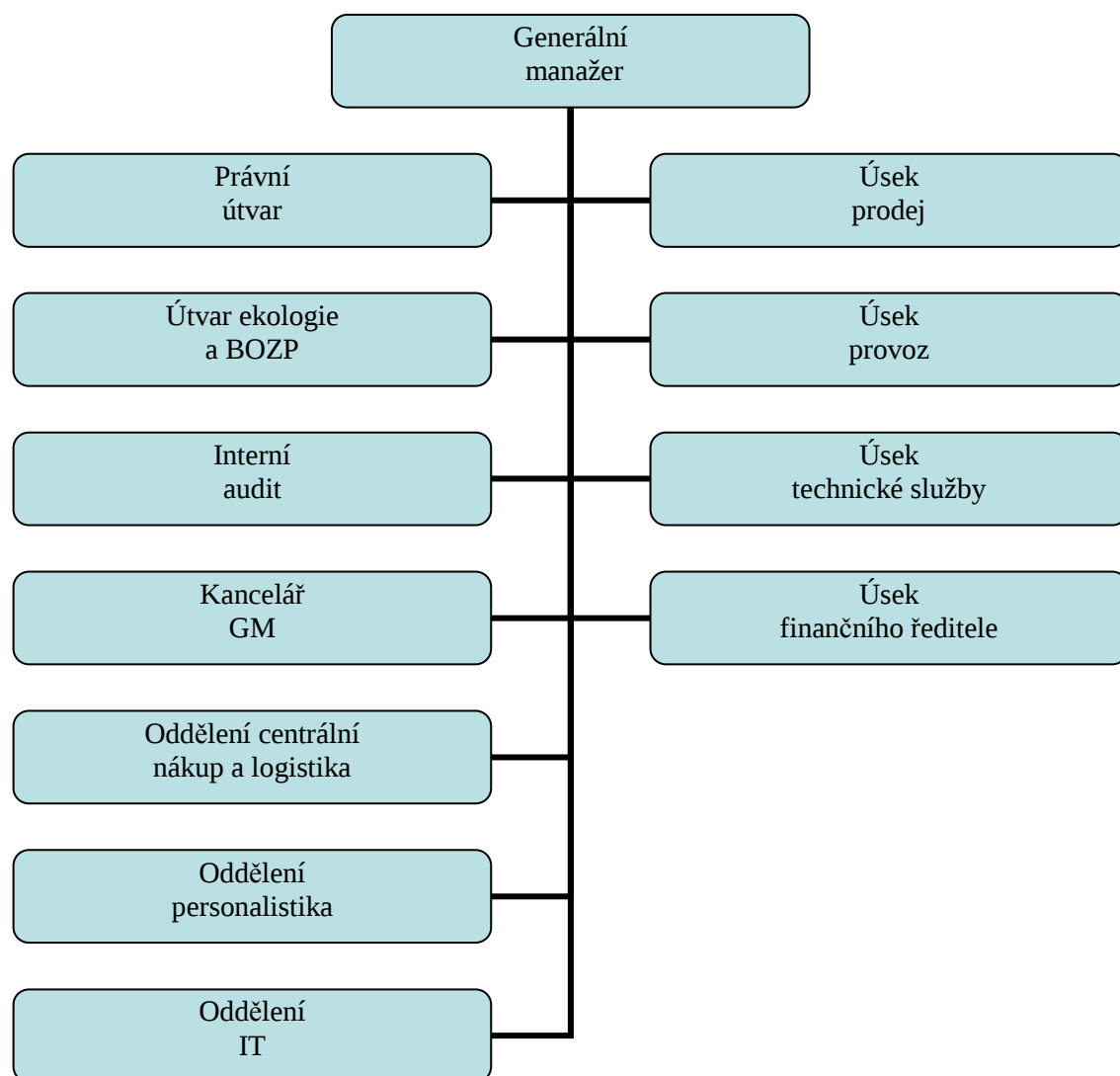
Tabulka 7 Vývoj počtu zaměstnanců

	Počet zaměstnanců VaK JČ, a. s.
2002	1048
2003	1024
2004	1008
2005	981
2006	797
2007	699
2008	675

Zdroj: firemní materiály, vlastní úprava autorky

Příloha 3

Obrázek 4 Schéma organizační struktury



Zdroj: firemní materiály, vlastní úprava autorky

Příloha 4

Obrázek 6 Logo společnosti VaK JČ, a. s.



Zdroj: firemní materiály