

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Bakalářská práce

Firma v konkurenčním prostředí

Mariya Kosse

© 2017 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Mariya Kosse

Provoz a ekonomika

Název práce

Firma v konkurenčním prostředí

Název anglicky

Company in a competitive environment

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je teoretická deskripce konkurenčního prostředí a úkol navrhnout vhodnou strategii vybrané firmě tak, aby byla schopna čelit přímému střetu s konkurencí na trhu. Tato strategie by měla firmě umožnit ustálení na trhu, udržení si svých stávajících zákazníků a získání nových, případně rozšíření této firmy na nový trh.

Metodika

V literární rešerši budou shrnuty metody sloužící k analýze konkurence. Bude proveden popis těchto metod a dále také popis konkurenčních strategií. Dále bude vybrán nejmenovaný podnik a analyzována jeho konkurenční výhoda. Také bude provedena analýza okolí podniku. V praktické části bude navržena vhodná strategie pro podnik a zhodnocení jejich přínosů.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

konkurence, marketing, bariéry, struktura trhu, strategie, SWOT, Porterův model pěti sil

Doporučené zdroje informací

DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

HUČKA, M., MALÝ, M., KISLINGEROVÁ, E. *Vývojové tendence velkých podniků : podniky v 21. století*. V Praze: C.H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-198-7.

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku : konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.

PORTER, M E. *Konkurenční výhoda : (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. PhDr. Ing. Karel ŠrédI, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 29. 10. 2015

doc. Ing. Josef Brčák, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Firma v konkurenčním prostředí“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne _____

Mariya Kosse

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu doc. PhDr. Ing. Karlu Šrédlovi, CSc. za cenné připomínky a odborné vedení.

Firma v konkurenčním prostředí

Souhrn

Cílem bakalářské práce je identifikovat konkurenty Alvel, a.s. na trhu inženýringových služeb v energetice a zjistit charakteristické rysy konkurenčního prostředí v této oblasti. K dosažení cíle práce bylo provedeno literární šetření, zanalyzovány dostupné informace o trhu inženýringových služeb v energetice, včetně názorů odborníků na současnou situaci, použity výsledky rozhovorů s představiteli několika firem v tomto odvětví. Na začátku práce jsou prezentovány teoretické základy práce, dále je uváděna charakteristika odvětví inženýringových služeb v energetickém průmyslu. Vlastní výzkum se zaměřuje na analýzu konkurence pro vybranou firmu – Alvel, a.s. Jsou také navrženy opatření k posilování konkurenční pozice firmy, ke snížení rizik, spojených s konkurencí apod.

Klíčová slova: Alvel, energetika, finanční analýza, inženýringové služby, jaderná energetika, konkurence, konkurenční pozice, prostředí.

Company in a competitive environment

Summary

The thesis aim is to identify competitors of Alvel, Inc. on the market of engineering services in the energetics and determine the characteristics of the competitive environment in this branch. To achieve the objective of the work was done literary investigation, analyzed the available information on the market of engineering services in the energy sector, including expert opinions on the current situation, used the results of interviews with representatives of several companies in this sector. At the beginning of the thesis are presented the theoretical foundations, and is made characteristic of engineering services in the energetics. The research focuses on competitor analysis of the selected company - Alvel, Inc. There also proposed measures to make stronger the competitive position of the company, to reduce the risks associated with competition etc.

Key words: Alvel, competition, competitive position, energetics, engineering services, environment, financial analysis, nuclear energy.

Obsah

1	Úvod.....	10
2	Cíl práce a metodika	11
2.1	Cíl práce	11
2.2	Metodika	11
3	Teoretická východiska	12
3.1	Marketingové prostředí	12
3.1.1	Makroprostředí	12
3.1.2	Mikroprostředí	14
3.2	Konkurence	15
3.2.1	Typologie konkurence.....	15
3.2.2	Konkurenční schopnost.....	17
3.3	Analýza marketingového prostředí	18
4	Vlastní řešení	23
4.1	Představení společnosti ALVEL, a. s.	23
4.2	Představení konkurentů v odvětví.....	24
4.2.1	AREVA	25
4.2.2	Škoda JS	26
4.2.3	NUVIA Group.....	28
4.2.4	Královopolská RIA	30
4.2.5	OT Energy Services (I&C Energo)	31
4.3	PESTLE analýza	32
4.3.1	Politické a legislativní faktory	33
4.3.2	Ekonomické faktory	37
4.3.3	Sociální faktory	39
4.3.4	Technologické faktory	39
4.3.5	Ekologické faktory	40
4.3.6	Shrnutí	41
4.4	Finanční analýza Alvel, a. s.	41
4.4.1	Srovnání finančních ukazatelů Alvel, a.s. a konkurentů	44
5	Výsledky a diskuse	46
6	Závěr	51
7	Seznam literatury a použitých zdrojů	52
8	Přílohy	60

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Marketingové prostředí podniku	12
Obrázek 2 – Kroky analýzy okolí	19
Obrázek 3 – Matice BCG a GE.....	21
Obrázek 4 – Organizační struktura Alvel, a.s.	I
Obrázek 5 – Struktura Aliance české energetiky	V
Obrázek 6 – Logo NUVIA, a.s	VI
Obrázek 7 – Organizační struktura NUVIA, a.s	VI
Obrázek 8 – Organizační struktura OT Energy Services (byvalá společnost I&C Energo, a. s.)	IX

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Ukazatele rentability pro Alvel, a. s.....	41
Tabulka 2 – Ukazatele likvidity pro Alvel, a. s.....	42
Tabulka 3 – Ukazatele aktivity (obratu) pro Alvel, a. s.	43
Tabulka 4 – Ukazatele zadluženosti pro Alvel, a. s.	44
Tabulka 5 – Porovnání hospodářských výsledků konkurentů	44
Tabulka 6 – Vývoj HDP v %, 2006 – 2015	X
Tabulka 7 – Příjmy z vývozu projekčních, inženýrských a technických služeb, mil. Kč X	
Tabulka 8 – Shrnutí PESTLE analýzy	XII
Tabulka 9 – Porovnání aktiv, vlastních a cizích zdrojů konkurentů, tis. Kč.....	XIII
Tabulka 10 – Hlavní finanční ukazatele konkurentů, 2012-2014.....	XIV

Seznam grafů

Graf 1 – Segmentace trhu AREVA dle regionů.....	III
Graf 2 – Segmentace trhu AREVA dle typu produktu	III
Graf 3 – Rozdělení tržeb dle jednotlivých segmentů, 2015	IV
Graf 4 – Export dle zemí určení, 2015	IV
Graf 5 – Vývoj tržeb a počtu zaměstnanců NUVIA, a.s.	VII
Graf 6 – Organizační struktura Královopolská RIA, a. s.....	VIII
Graf 7 – Vývoj kurzů USD/CZK a USD/RUB, 2005-2016.....	XI
Graf 8 – Vývoj výdajů na výzkum a vývoj v ČR.....	XI
Graf 9 – Porovnání ukazatele rentability aktiv konkurentů, 2012-2014.....	XV
Graf 10 – Porovnání ukazatele obrátu celkových aktiv konkurentů, 2012-2014.....	XV
Graf 11 – Porovnání ukazatele věřitelského rizika konkurentů, 2012-2014.....	XV
Graf 12 – Porovnání poměru vlastního kapitálu a celkových aktiv konkurentů, 2012-2014 XVI	
Graf 13 – Porovnání ukazatele zadluženosti vlastního kapitálu konkurentů, 2012-2014 XVI	

1 Úvod

Po roce 1989 došlo k otevření českých hranic západními světu. Důsledkem bylo to, že české firmy získaly silnou zahraniční konkurenci. Po vstupu ČR do EU v r. 2004 došlo k významným změnám v legislativě, ekonomice, politice a v sociální oblasti. Hlavním ekonomickým dopadem na české podnikání bylo zostření konkurenčního prostředí. K úspěchu podniku v konkurenčním prostředí přispívá kvalitní strategie, která vychází z dobré znalosti prostředí. V současné době již není dostačující znát prostředí jen z vlastního pozorování či zkušeností. Efektivní podniková strategie musí být podložena výsledky detailních marketingových analýz. Pro dosažení úspěchu na trhu musí firma věnovat velkou pozornost procesům získávání a analyzování údajů o konkurenci a zákaznících, politické a ekonomické situaci, moderních vývojových trendech a dalších faktorech, ovlivňujících budoucí vývoj firmy.

Bakalářská práce je věnována tématu firem v konkurenčním prostředí. V práci je objasněn pojem konkurence, jsou charakterizovány metody analýzy konkurence a dalších faktorů okolí. Příkladem, který je rozebírán v bakalářské práci, posloužila firma Alvel, a.s., která působí v oblasti energetiky na území střední a východní Evropy. Společnost poskytuje vědecké-inženýringové služby pro energetická zařízení v ČR, Rusku a po celé Evropě, spolupracuje s dalšími společnostmi, které se zabývají dodávkami pro jaderný průmysl v ČR a v zahraničí. V bakalářské práci je posuzována problematika konkurence právě v této oblasti energetiky.

Služby, které poskytuje společnost Alvel a další firmy v této oblasti, jsou poptávány a mají velký potenciál k růstu. Nicméně inženýringové firmy v energetice potkávají s řadou problémů, které zpomalují další efektivní růst odvětví. Konkurenční prostředí v oblasti inženýringových služeb v energetice má svá specifika. Bakalářská práce rozebírá toto téma podrobněji. Analýza tendencí na trhu inženýringových služeb v energetice a zmapování konkurence v této oblasti je základem pro vyhledávání a realizaci konkrétních opatření ke zvýšení efektivity provozu jednotlivých firem v podmínkách tržní konkurence.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je identifikovat konkurenty Alvel, a.s. na trhu inženýringových služeb v energetice a zjistit charakteristické rysy konkurenčního prostředí v této oblasti.

K dosažení cíle práce bylo provedeno literární šetření, zanalyzovány dostupné informace o trhu inženýringových služeb v energetice, včetně názorů odborníků na současnou situaci, použity výsledky rozhovorů s představiteli několika firem v tomto odvětví. Na začátku práce jsou prezentovány teoretické základy práce – je charakterizován pojem konkurence, jednotlivé metody analýzy marketingového prostředí, včetně konkurenční analýzy. Dále je uváděna charakteristika odvětví inženýringových služeb v energetickém průmyslu. Vlastní výzkum se zaměřuje na analýzu konkurence vybrané firmy – Alvel, a.s., analýzu specifik a perspektiv odvětví inženýringových služeb.

2.2 Metodika

Pro dosažení cíle práce byly detailně prozkoumány sekundární informace (webové stránky inženýringových společností v odvětví jaderné energetiky (dále JE), účetní výkazy společností, dostupné na Justice.cz, články v médiích na související téma). Na základě těchto informací a za použití metod deskripce, analýzy a syntézy byly zpracovány charakteristiky, finanční analýzy vybrané společnosti a její konkurentů, také PESTLE analýza. Při zpracování finanční analýzy byly použity standardní vzorce pro výpočet ukazatelů. Na základě získaných poznatků byly určeno, na co by měli být zeptáni představiteli společností Alvel, a.s. a Areva v rámci strukturovaných rozhovorů, provedených v prosinci 2016. Jedná se o tyto otázky:

- Co si myslíte o konkurenčním prostředí na trhu výrobně inženýringových společností?
- Jaké jsou vaše dlouhodobé perspektivy dalšího rozvoje?
- Co si myslíte o momentálních světových trendech na jaderně-energetickém trhu? Jaké postavení mají výrobně-inženýringové společnosti na tomto trhu?

Záznamy rozhovorů (v překladu autorky; respondenti mluvili rusky) jsou prezentovány a okomentovány v rámci práce.

3 Teoretická východiska

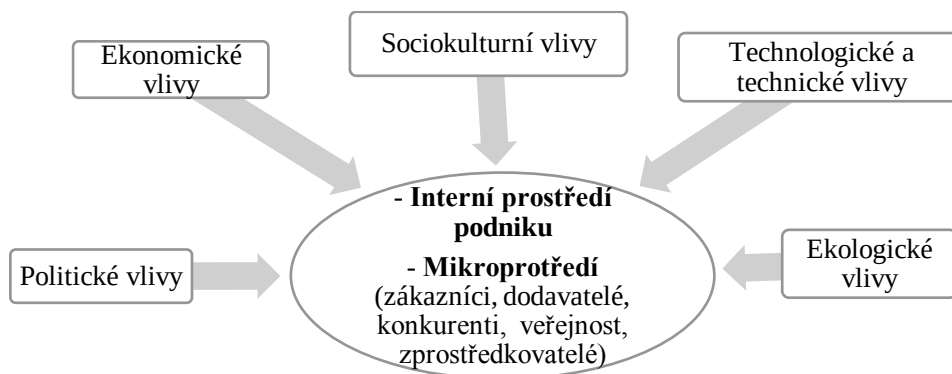
Tato kapitola je věnována charakteristice pojmu konkurence a různým metodám analýzy konkurence. Konkurence je jedním z prvků prostředí, ve kterém působí podnik a kterým je výrazně ovlivněn.

Pojem prostředí lze definovat jako soubor okolností, ve kterém působí určitý subjekt a kterými je ovlivňován. Tímto objektem může být např. jednotlivec, rodina, destinace, podnik atd. Prostředí může ovlivňovat subjekt jak pozitivně, tak i negativně. Určité faktory prostředí vypovídají nejen o současné situaci, ale i o předpokládaném budoucím stavu. Každý podnik je ovlivňován prostředím, ve kterém působí. Toto prostředí je obvykle souhrnně nazýváno marketingovým prostředím podniku. Znalost marketingového prostředí je důležitá pro tvorbu účinné strategie firmy.

3.1 Marketingové prostředí

Marketingové prostředí podniku zahrnuje makro- a mikroprostředí (Obrázek 1). Vlivy, které pocházejí zevnitř podniku, lze označit dle Blažkové (2007, s. 43) jako interní faktory nebo dle Vašítkové (2008, s. 63) jako interní mikroprostředí, které zahrnuje výrobní, technologické, technické, finanční a další podmínky ve firmě. Každá firma má svá specifika a vlastní silné a slabé stránky.

Obrázek 1 – Marketingové prostředí podniku



Zdroj: autor, 2016.

3.1.1 Makroprostředí

Makroprostředí je tvořeno širšími společenskými silami, které ovlivňují podnik a celé mikroprostředí. Hlavními prvky makroprostředí, které mohou výrazně ovlivnit podnik, jsou prvky (Dedouchová, 2001, s. 26):

- makroekonomického okolí,

- technologického okolí,
- okolí sociální politiky,
- demografického, politického a legislativního okolí,
- celosvětového (globálního) okolí.

Makroekonomické okolí zahrnuje dle Dedouchové (2001, s. 26) tyto hlavní makroekonomické ukazatelé: míru ekonomického růstu (obvykle HDP), úrokovou míru, měnový kurz a míru inflace. Sedláčková a Buchta (2006, s. 19) uvádějí, že kromě těchto ukazatelů je podnik ovlivňován i dalšími ekonomickými faktory: vývojem nezaměstnanosti, průměrných mezd, vývojem cen energií, kupní silou spotřebitelů.

Ekonomický růst, který odráží i rostoucí HDP a jako důsledek zvýšená spotřeba, přímo ovlivňuje podnik a může zvýšit poptávku po jeho produktu. Ekonomický pokles naopak vede ke snížení spotřeby domácností, důsledkem je zvýšení konkurenčního tlaku a snížení poptávky. Cenová válka mezi konkurenty je častým důsledkem konkurenčního boje v době ekonomického poklesu.

Úroková míra významně ovlivňuje možnosti financování rozvoje podniku, míru kapitálových nákladů podniku, ale i finanční možnosti zákazníků. Zvýšení úrokové míry snižuje příležitost využití bankovních úvěrů atd.

Měnový kurz je důležitý především pro podniky, které působí na mezinárodním trhu. Dedouchová (2001, s. 26) uvádí, pokud je hodnota domácí měny v porovnání s hodnotami zahraničních měn nízká, pak domácí produkce je pro zahraniční zákazníky relativně levná. Nízká nebo klesající hodnota domácí měny omezuje hrozbu stávajících a nových zahraničních konkurentů a vyvolává vznik příležitosti pro zvýšení prodeje do zahraničí.

Míra inflace může vyvolat destabilizaci ekonomiky státu, způsobit pomalejší ekonomický vývoj, zvýšení úrokové míry a nestabilní měnový kurz. Míra inflace obvykle je příčinou nejistoty předpovědi dalšího vývoje ekonomiky.

Faktory **technologického a technického okolí** se rychle mění vzhledem k vysokému tempu technologického a vědeckého pokroku. Tyto faktory výrazně ovlivňují chování firem a zákazníků na trhu, nabízejí příležitosti, vyplývající z využití jednotlivých technologií, ale i zvyšují konkurenční tlak. Zamazalová a kol. (2010, s. 107) uvádějí, že obzvláště velké podniky dokážou technologického rozvoje využít, protože disponují většími zdroji, než malé podniky; mohou také ovlivňovat legislativu, týkající se oblasti technologií.

Typickým příkladem dopadů technologického vývoje na podniky je vznik a rychlý rozvoj elektronického obchodování. V současné době mnoho firem jsou nuceny rozšiřovat svou působnost i na online trhy z důvodu rostoucí konkurence, která již aktivně používá moderní informační a komunikační technologie ve svém podnikání. Firma může získat významnou konkurenční přednost, pokud začne používat unikátní nebo jakoukoliv jinou velmi atraktivní pro zákazníky technologii.

Sociální okolí je některými autory (Sedláčková, Buchta, 2006; Zamazalová a kol., 2010) spojováno s demografickým okolím v rámci strategických analýz. Sociální a **demografické faktory** jsou spojovány s názory, postoji, životním stylem a strukturou obyvatelstva. Patří k nim např. tendence stárnutí populace, způsoby trávení volného času, postoj k životnímu prostředí atd. Příkladem vlivů trendů v sociální oblasti je vliv rostoucího zájmu o zdravý životní styl a ochranu životního prostředí na odvětví průmyslu. Ve společnosti mění názory na výstavbu jaderných elektráren, na hospodaření s odpady, na kvalitu a ekologičnost výrobků atd. Při hodnocení sociokulturních faktorů lze také brát v úvahu mobilitu zákazníků, rostoucí úroveň jejich vzdělání a zkušeností atd. Sociální a demografické faktory jsou dle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 18) výsledkem kulturních, demografických, náboženských, etických, ekonomických podmínek lidského života a plynou z úsilí naplnit své potřeby. Poznání těchto faktorů vede k získání konkurenční výhody.

K **politicko-legislativním faktorům** lze dle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 19) zařadit např. antimonopolní zákony, opatření k ochraně životního prostředí, daňovou politiku státu, pracovní právo, úroveň politické stability, ochranu spotřebitele.

3.1.2 Mikroprostředí

Mikroprostředí zahrnuje síly blízko podniku, které na něho působí a ovlivňují jeho schopnost obsluhovat trh. Jsou to dle Kotlera (2013, s. 140) samotné podniky, zákaznické trhy, veřejnost, konkurence, zprostředkovatelé a dodavatelé. Dle Portera (1998, s. 13) je v rámci mikroprostředí vymezovány dodavatele, potenciální nové konkurenty, stávající konkurenty, kupující a substituty.

Zákazníci představují jeden z nejdůležitějších faktorů, který ovlivňuje podnik. V marketingu je důležitý celkový pohled na zákazníky, především na jejich kupní chování. Oblast kupního chování zahrnuje více než pouze kupní rozhodování zákazníka, ale i vlastní kontext, predispozice zákazníků, výslednou reakci a její důsledky (Zamazalová a kol., 2010, s. 117). Kupní rozhodovací proces probíhá

v několika fázích, jsou to fáze rozpoznání problému, hledání informace, vyhodnocení alternativ, nákupního rozhodnutí a ponákního chování.

Všichni zákazníci mají odlišné požadavky a nákupní chování. Homogenní skupiny zákazníků, majících podobné demografické charakteristiky, osobní vlastnosti, zvyky, možnosti, potřeby, preference atd., jsou seřazovány do *segmentů*. Firmy se mohou zaměřovat na jeden či několik segmentu, případně i na celý trh. Proces segmentace (rozdělení zákazníků do jednotlivých skupin – segmentů) umožňuje firmám lépe poznávat potřeby a očekávání zákazníků, přizpůsobovat pro každý segment marketing a získávat konkurenční výhodu.

Dodavatelé obsluhují podnik potřebnými zdroji, které jsou nutné k poskytování služeb či výrobě zboží. Zprostředkovatelé pomáhají s prodejem, propagací či distribucí zboží a služeb podniku pro cílové zákazníky nebo další mezičlánky. Veřejnost je tvořena lidmi, kteří mají zájem o koupení produktu firmy nebo mají zatím pouze potenciální zájem. K této skupině patří také vládní veřejnost, občanská sdružení, finanční veřejnost atd. Konkurenci je věnována pozornost v následující subkapitole.

3.2 Konkurence

Konkurence dle slovníků cizích slov (2005-2016) je soupeření či soutěžení, pojem hospodářské soutěže. Dle autorů elektronické business encyklopedie Management Mania (2013) je konkurence „*procesem střetu různých zájmů různých tržních subjektů (domácností, firem, státu) na různých typech trhů (trh produktů – výrobků a služeb, trh výrobních faktorů – půdy, práce a kapitálu)*“. V podmínkách tržní ekonomiky všechny podniky cítí vlivy konkurence. Konkurenční podniky většinou ovlivňují nabídku a chování firmy, i když nepřímě. Částečně může podnik také ovlivňovat svou konkurenci. Hranice a strukturu konkurence v současné době mění vlivy globalizace.

3.2.1 Typologie konkurence

Z pohledu mikroekonomie rozlišují konkurenci mezi stranou nabídky a poptávky, na straně poptávky a na straně nabídky (cenovou a necenovou, dokonalou a nedokonalou) (Zdeněk, 2005, s. 66). Konkurence napříč trhem spočívá v protichůdných cílech prodávajících a kupujících: prodejce má zájem prodat výrobek s co nejvyšší cenou a dosáhnout většího zisku, kupující naopak chce uspokojit své potřeby s co nejmenšími náklady. Aby obě stany naplnily své potřeby, musí se bodu

cenové rovnováhy přiblížit. Konkurence na straně poptávky je střetem zájmů spotřebitelů, kteří vstoupili na trh. Tato konkurence roste, pokud převyšuje poptávka nabídku. Konkurence na straně nabídky je střetem zájmů prodávajících, které chtějí prodat co největší množství produktů a za co nejvyšší cenu, získat co nejvíce zákazníků. Obvykle se tato konkurence roste, je-li nabídka na trhu vyšší než poptávka.

Konkurence na straně nabídky je dále členěna na cenovou a necenovou. V případě cenové konkurence je cena používána jako nástroj konkurenčního boje. Necenová konkurence používá jiné metody přilákání zákazníků, než cena: kvalitu výrobku, technickou úroveň, design, image atd. Obě formy konkurence se vyskytují na trhu a mají své výhody a nevýhody. Např. cenová konkurence je výhodná pro spotřebitele, vyvolává rychlý nárůst počtu zákazníků, ale je méně výhodná pro podnik z důvodu snížení ziskovosti produktu. Je vhodná především ve fázi uvedení produktu na trhu pro oslovení a přilákání co největšího podílu trhu. Necenová konkurence přispívá ke zvýšení kvality produktu, nicméně často vyvolává nutnost vysokých nákladů na reklamu, podporu prodeje atd.

Z hlediska podmínek na trhu je rozlišována dokonalá a nedokonalá konkurence. Dokonalá konkurence je ideálním stavem, teoretickým modelem. V reálných tržních podmínkách se můžeme setkat s nedokonalou konkurencí. Ekonomové rozlišují monopolní konkurenci, monopol a oligopol. Monopol je tržní situací, při které pouze jeden výrobce (dodavatel, prodejce, monopolista) dodává určitý výrobek zákazníkům. Oligopol představuje tržní situaci, kdy je strana nabídky zastoupena jen malým počtem výrobců (prodávajících). Monopolní konkurence je situací na trhu, při které je představen jeden diferenciovaný výrobek mnohými výrobci a s volným vstupem na trh.

Typologie konkurence se podle Jakubíkové (2008, s. 86) provádí z hlediska teritoriálního, nahraditelnosti produktu, počtu výrobců a stupně diferenciacie produkce, stupně organizovanosti a propojenosti výrobců. Z teritoriálního hlediska se konkurence člení na „*globální, alianční, národní, meziodvětvovou, odvětvovou a komoditní*“ (Jakubíková, 2008, s. 86). Z hlediska nahraditelnosti výrobku v konkurenčním okolí vymezují čtyři úrovně konkurence: konkurenci značek, odvětvovou, formy a rodu. Z hlediska počtu výrobců a stupně diferenciacie produktů rozlišují čistý monopol, oligomonopolii, monopolistickou konkurenci a dokonalou konkurenci. Z hlediska stupně organizovanosti výrobců vymezují monopoly, kartely, syndikáty, trasy a jiné aliance.

3.2.2 Konkurenční schopnost

Konkurenční schopnost (konkurenceschopnost) je v mikroekonomii vymezována jako podíl na domácím trhu (vnitřní konkurenceschopnost) a na vnějším trhu (vnější konkurenceschopnost) (Zdeněk, 2005, s. 68).

Pro vymezení konkurenceschopnosti je často používán regionálně orientovaný přístup, např. autory Skokan (2004), Porter (1998). V teorii regionálního rozvoje v Evropské unii je *„konkurenceschopnost definována jako schopnost regionů produkovat výrobky a služby, které obstojí na mezinárodních trzích, a současně je zajištěno udržení vysokých a trvalých příjmů jejich obyvatel.“* (Skokan, 2004, s. 61) Konkurenceschopná firma by měla posilovat svůj potenciál v konkurenceschopném regionu, který disponuje vhodnými ekonomickými, sociálními, politickými a ekologickými podmínkami, dostatečnou infrastrukturou atd. Pokud firma či region má převahu v míře konkurenceschopnosti, dochází k disharmonii v komunikaci mezi firmou a regionem, k oslabení konkurenčních schopností jak regionu, tak i firmy.

Nejčastěji jsou uplatňovány firmami metody získání konkurenceschopnosti na základě ceny nebo kvality produkce. Dva kvalitativně srovnatelné produkty mohou získat konkurenční schopnost pouze prostřednictvím ceny produktu. Cena je odvozena v tomto případě od následujících faktorů: náklady na produkci a práci, zisk podniku, směnný kurz. Cenovou konkurenceschopnost je třeba odlišovat od kvalitativní konkurenční schopnosti (někdy je také nazývána strukturální konkurenceschopnost). Strukturální konkurenční schopnost je závislá na těchto faktorech: užité vlastnosti produktů, spolehlivost, značka, podmínky financování, způsobu prodeje atd.

Dle Zdeněka (2005, s. 81) výraznými složkami konkurenčního potenciálu podniku jsou také jeho identita, integrita, mobilita a suverenita. Nicméně je tomuto tématu věnována jen malá pozornost v literatuře, zejména v české. Identita firmy hovoří o vlastnostech, které reálně identifikují firmu v prostředí, je to nalezení a pochopení poslání a role existence určité firmy, její obrazu a designu. Integrita je dána soudržností firmy, tj. mírou, do které jednotlivé složky firmy, mající svou identitu, spojují se svou firmou a její celkovou identitou. Mobilita firmy znamená její schopnost reagovat na změny ve vnitřním a vnějším prostředí. Suverenita charakterizuje postavení podniku v prostředí, zda je schopen reálně a efektivně rozhodovat o svém vývoji.

Z výše uvedeného lze udělat závěr, že není dostačující hledat konkurenceschopnost firmy jen v její finančním zdraví, efektivitě marketingu, inovacích atd., ale i z pohledu její identity, integrity, mobility a suverenity. V moderní době dle Jirásky (2001, s. 45) konkurenční výhodou podniku může být v podstatě všechno. Matějka (2000, s. 4) uvádí navíc, že z důvodu přebytku kapacit ve všech odvětvích v moderní době musí být podnik konkurenceschopný ze všech hledisek najednou. Za základní oblasti konkurenceschopnosti podniku je dle Matějky (2000, s. 5) považován produkt, výrobní (realizační) proces, marketing a prodej, dodavatelské vztahy, organizační struktura a způsob řízení lidí, finanční řízení, rozvoj a uplatňování ICT.

Celé marketingové prostředí podniku je dynamickým a představuje pro subjekty celou řadu měnících se příležitostí a hrozeb. Různé marketingové analytické techniky umožňují pravidelně sledovat stav marketingového prostředí a včasné identifikovat příležitosti a hrozby.

3.3 Analýza marketingového prostředí

Úkolem pracovníků marketingu je systematicky monitorovat marketingové prostředí, identifikovat jeho pozitivní a negativní vlivy na podnik, navrhnout opatření k využití příležitostí a omezení vlivů hrozeb. Včasná reakce firmy na změny v marketingovém prostředí je základem pro její úspěšný budoucí vývoj. V souvislosti s analýzou silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je třeba zmínit o metodě SWOT (angl. *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Treats*). Tato analýza zahrnuje prvky vnějšího (příležitosti a hrozby) i vnitřního prostředí (silné a slabé stránky). Používá se jako základ pro analýzu samotného podniku či konkurenčních podniků. Dle Jirásky (2003, s. 57) hlavní praktický přínos této metody spočívá v její jednoduchosti, srozumitelnosti a názornosti. Nicméně je metoda SWOT často kritizována pro svou „přílišnou, statickou, velkou subjektivitu a konzervativnost“, dále pak pro subjektivnost a skupinové náhledy (Zemanová, 2005, s. 171).

Analyzovat marketingové prostředí lze různými způsoby. Obvykle je to komplexní analýza, která také může mít podobu situační analýzy či marketingového auditu. Rozsah analýzy je obvykle závislý na velikosti podniku, na geografickém dosahu, na charakteristikách zákaznických segmentů a na proměnlivosti prostředí (Blážková, 2007, s. 26). Základní kroky analýzy okolí dle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 15) jsou znázorněny pomocí následujícího obrázku (Obrázek 2).

Obrázek 2 – Kroky analýzy okolí

Strategická pozice	
	3. Vymezení klíčových hrozeb a příležitostí
	2. Identifikace hlavních konkurenčních sil, analýza konkurentů, stanovení atraktivity odvětví
1. Analýza vlivů makrookolí	

Zdroj: Sedláčková, Buchta, 2006, s. 15.

Z výše uvedeného obrázku je vidět, že se analýza okolí orientuje na faktory, které ovlivňují strategickou pozici podniku.

Analýzy od různých autorů se opírají na různá členění faktorů prostředí. Berman a Evans (2013) např. nabízejí analyzovat prostředí z hlediska kontrolovatelnosti jednotlivých faktorů, tj. analyzovat prostředí, které je firemním managementem kontrolovatelné, prostředí, které je obtížně kontrolovatelné, a prostředí, které je zcela nekontrolováno firmou. Baker a Hart (1992) nabídli analýzu pouze těch faktorů, které ovlivňují úspěch firmy z hlediska konkurenčního postavení.

Nejčastěji je používáno členění faktorů prostředí dle Kotlera a Armstronga (2010) – na faktory vnějšího a vnitřního prostředí. Při použití analýzy prostředí je třeba také odlišovat vlivy módních výkyvů od vlivů trendů. Módní výkyvy nemají sociálně-ekonomické či politické pozadí a mají krátkodobý charakter, trendy a megatrendy mají dlouhodobou tendenci a výrazně ovlivňují budoucí situaci.

Samotné analýze konkurence je věnována velká pozornost v literatuře. Pro úspěšné fungování na trhu musí podnik monitorovat vývoj konkurence, jejich marketingový mix, technologické inovace a změny v managementu pro efektivnější řízení. Dle Zamazalové a kol. (2010, s. 110) čím více jsou produkty firmy a její konkurentů blíží, tím více musí firma sledovat cenovou politiku a další složky marketingového mixu konkurence, může zkusit také reagovat přímo na marketingovou strategii konkurentů. Jediná efektivní strategie pro soupeření s konkurencí neexistuje, chování firem na trhu může být od velmi agresivního až po téměř pasivní.

Pro firmu je důležité analyzovat svou konkurenční pozici, analyzovat konkurenty podle určitých kritérií. Možnými kritérii konkurenční analýzy dle Jakubíkové (2008, s. 87) jsou např. finanční zdroje, strategické cíle, množství zdrojů, tržní podíl a tržní pozice, tempo růstu firmy, finanční ukazatele, obory podnikání, inovační schopnosti, kvalita managementu, technologická úroveň, charakteristika

zákazníků, podíl na povědomí zákazníků, výrobní kapacity, kvalifikace pracovníků atd.

Firmám je doporučeno v rámci provedení konkurenční analýzy identifikovat silné a slabé stránky konkurentů, porovnávat je s vlastními silnými a slabými stránkami, určit vlastní přednosti a slabiny vůči jednotlivým konkurentům.

Dle Porterové teorie konkurence v odvětví přesahuje své běžné představované hranice. Zákazníci, dodavatelé, nově vstupující na trh firmy a substituty jsou „konkurenty“ podnikům v odvětví. Konkurence v tomto smyslu je chápána jako „rozšířené soupeření“ (Zdeněk, 2005, s. 69). Z toho důvodu pro firmy je důležité analyzovat nejen samotnou konkurenci, ale i další konkurenční síly (hrozba nové vstupujících firem, vyjednávací vliv dodavatelů, zákazníků, hrozba substitutů). Cílem této analýzy je nalézt pro firmu v odvětví takovou pozici, kdy může nejlépe čelit tímto konkurenčním silám (Porter, 1994, s. 4). Porterov model pěti sil (Obrázek 3) zahrnuje:

- hrozbu vstupů nových konkurentů do odvětví,
- hrozby stávajících konkurentů,
- hrozbu substitutu,
- vliv zákazníků (odběratelů),
- vliv dodavatelů.

Pro hodnocení mezi celkovým pohledem na odvětví a analýzou každého konkurentu je používána dále Porterová strukturální analýza uvnitř odvětví (Porter, 2001, s. 129). Je doporučeno realizovat tuto analýzu prostřednictvím následujících kroků (Zemanová, 2005, s. 175-176):

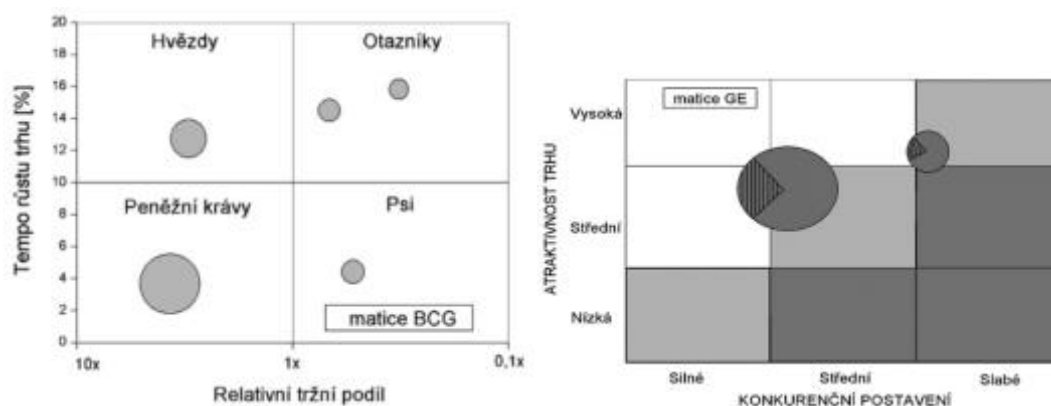
1. charakteristika strategií všech významných konkurentů, přičemž je třeba rozlišovat strategie „specializace, proslulost značky, volba distribuční cesty, kvalita produktu, technologické vůdcovství, vertikální integrace, pozice v oblasti nákladů, služby, cenová politika, vliv, vztah k mateřské společnosti, vztah k domácí a hostitelské vládě apod.“ (Zemanová, 2005, s. 175). Tento krok umožní zmapovat tržní odvětví podle strategických skupin firem, které uplatňují podobnou strategii v odvětví;
2. odhad míry a obsahu překážek vstupu do odvětví, které chrání každou firmu uvnitř odvětví;
3. určení relativní vyjednávací síly každé strategické skupiny u jejich odběratelů a dodavatelů;

4. zhodnocení relativní pozice každé strategické skupiny vůči substitučním produktům;
5. zhodnocení zranitelnosti strategických skupin vůči bojům jiných skupin.

Základní metodou pro provedení strukturální analýzy uvnitř odvětví je strategická mapa.

Mezi nejznámější metody mapování prostředí patří modely BCG (Boston Consulting Group) a GE (General Electric). Matice BCG je někdy také nazývána maticí „růst-podíl“, protože na horizontální ose uvádí relativní tržní podíl firem, na vertikální ose – tempo růstu trhu (Obrázek 3). Matice je tvořena čtyřmi kvadranty, které zahrnují tzv. „hvězdy“, „otazníky“, „peněžní krávy“ a „psy“ trhu.

Obrázek 3 – Matice BCG a GE



Zdroj: Kotler, 2013, s. 82, 85.

Pro pochopení trhu je třeba sledovat změny v čase, tj. brát v úvahu, kde se nacházela jednotka v minulých letech a kde se může nacházet v příštích letech. Pro každou jednotku z kvadrantů matice je charakteristická odlišná strategie, potenciál a cíle.

Použití matice GE je někdy považována za propracovanější přístup, matici BCG lze považovat za speciální případ matice GE (Zemanová, 2005, s. 177). Obchody jsou hodnoceny z hlediska konkurenčního postavení a přitažlivosti trhu (Obrázek 5). Konkurenční postavení je hodnoceno vzhledem k tržnímu podílu firmy, tempu růstu tržního podílu, kvalitě produktu atd. Přitažlivost trhu je závislá na velikosti trhu, na ročním tempu růstu, na dlouhodobém zisku atd.

Použití portfolio analýz je bezpodmínečně významné pro podnikání, nicméně je někdy dle Kotlera (2013, s. 86) spojováno s riziky: subjektivitou hodnocení, příliš velkým důrazem na růst tržního podílu a podceňování ostatních aktivit. Jirásek (2003,

s. 48) uvádí, že jsou portfoliové analýzy, stejně jako i SWOT analýza, charakteristické statičností a subjektivitou.

Co se týká analýzy makroprostředí, obvykle opírá na klasifikaci faktorů, která dostala název podle prvních písmenek jednotlivých prvků – STEP nebo PEST (sociální, technické a technologické, ekonomické, politické a právní faktory). Někdy může být rozšířena také o ekologické podmínky a legislativu, proto dostává název STEP(EL) nebo PEST(EL) (Zamazalová a kol., 2010, s. 106).

Cílem analýzy PEST není jen vypracovat seznam jednotlivých faktorů, ale identifikovat a zhodnotit okolní vlivy, které jsou důležité pro konkrétní podnik, odhadovat k jakým změnám může dojít v těchto oblastech. Sedláčková a Buchta (2006, s. 19) uvádějí, že význam PEST analýzy stoupá s růstem velikosti podniku a jeho ambicemi. Pro velké podniky se stávají např. důležitější tyto faktory: politická podpora, zahraniční vztahy, podmínky exportu. Nadnárodní podniky se více, než lokální firmy, soustřeďují na sledování měnových kurzů a míry inflace.

Pro provedení analýzy mohou být používány sekundární a primární zdroje informace. Sekundární informace jsou shromažďovány někým jiným s vlastním cílem a pak byly poskytnuty k použití dalším subjektům. K sekundárním zdrojům informací patří různé statistiky, internetové stránky, výzkumy a analýzy dalších firem, informace poradenských firem, univerzity, knihovny, periodika, různé publikace atd. Primární informace jsou zjišťovány konkrétní osobou, skupinou osob, podnikem, institucí atd. v souvislosti s konkrétním cílem výzkumu a potřebami výzkumníka.

Výsledky analýzy okolí musí být následně použity v procesu strategického řízení a zabudovány do firemní strategie. Analýza okolí by měly být prováděna systematicky.

4 Vlastní řešení

Tato kapitola je zaměřena na charakteristiku společnosti Alvel, a.s. a její konkurentů. Dále je prezentována PESTLE analýza a finanční analýza.

4.1 Představení společnosti ALVEL, a. s.

Akciová společnost Alvel vychází z tradic dvou významných firem v oblasti energetiky. První z nich je česká akciová společnost ALTA, a.s. – výrobně inženýringová společnost, která působí pro oblast střední a východní Evropy. ALTA je mateřskou společností nejen pro firmu Alvel. V současné době skupina ALTA sdružuje 12 podniků (8 českých, 3 ruských podniků a 1 ukrajinský podnik) v oblasti strojírenství, hutnictví, energetiky, těžebního průmyslu a průmyslu stavebních hmot. Druhou firmou je ruská firma TVEL, která se zabývá výrobou jaderného paliva a inženýringovými službami. Spolupráce těchto dvou firem byla započata v r. 1993, kdy společně byly realizovány dodávky jaderného paliva pro jadernou elektrárnu Dukovany. V r. 2012 bylo rozhodnuto o založení akciové společnosti Alvel s cílem prohloubení spolupráce. Akciová společnost Alvel, tvořena na základě spolupráce firem ALTA a TVEL, byla založena 19. ledna 2012 a vedena se spisovou značkou B 6526 u Krajského soudu v Brně. Sídlo společnosti je v ul. Štefánikova 110/41, Ponava, 602 00 Brno. Kancelář společnosti je umístěna v Praze 1 v ul. Opletalova 37. Identifikační číslo společnosti – 293 05 322. V červnu r. 2013 byla založena také pobočka Alvel v Moskvě. Ekonomický deník E15 (2015, s. 26) uvádí, že založení společnosti Alvel znamenalo pro českou stranu příležitost k získání know-how z oblasti nejmodernějších jaderných technologií, pro ruskou firmu TVEL – posílení svého postavení na evropském trhu.

Předmětem podnikání společnosti Alvel je *„výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živnostenského zákona, pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor“* (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2016). Definovat služby společnosti lze jako vědecko-inženýringové služby pro oblast jaderné energetiky, vázané na jaderná energetická zařízení v České republice (Temelín, Dukovany), na Slovensku, v Rusku a v celé Evropě. Součástí služeb Alvel je také optimalizace ekonomicko-technické analýzy využití jaderného paliva v JE, včetně vypracování bezpečnostních analýz, metodik a související dokumentace (Alta, 2014, s. 24). Alvel se zabývá tvorbou vlastních projektů a také spolupracuje s významnými dodavateli

v oblasti jaderného průmyslu. Významnou oblastí služeb společnosti je „*provádění analýz v oblasti reaktorové fyziky a palivového cyklu – vypracování bezpečnostních analýz a analýz chování jaderného paliva, optimalizace palivových vsázek, zpracování bezpečnostní dokumentace a metodik řízení spojených s těmito analýzami*“ (Alvel, 2016c). Mezi nejvýznamnější projekty Alvel, a.s., navazující na spolupráci s TVEL, ČEZ, a.s., JAVYS, a.s., SE, a.s. patří působení v oblasti dodávek paliva, repatriace nevyužitého paliva, vývoje inovovaných palivových cyklů, podpora test spouštění a analytické projekty na JE Temelín, Jaslovské Bohunice, Mochovce a Dukovany.

Společnost definuje svou dlouhodobou vizi jako „*zajištění v tuzemském i mezinárodním měřítku inženýrské, projekční a analytické podpory stávajícím zařízením a podílení se na dostavbě nových energetických jaderných bloků, a to nejen v České republice*“ (Alvel, 2016c). Cílem společnosti Alvel je „*stát se jedním z pilířů české jaderné energetiky a poskytnout špičkové vědecko-inženýringové služby v této oblasti*“ (Alvel, 2016c). Cílem společnosti je totéž významně přispět ke spolehlivému, bezpečnému a ekonomickému provozu jaderných energetických zařízení v ČR a v jiných zemích světa, „*přispět svým dílem k dobrému jménu české jaderné energetiky*“ (Alvel, 2016c).

Statutární orgán společnosti (představenstvo) je tvořen 5 členy, dozorčí rada je tvořen 6 členy. Předsedou představenstva je Ing. Vladimír Plašil, předsedou dozorčí rady Pet Lavrenyuk. Za akciovou společnost Alvel vždy jedná představenstvo. V současné době tým společnosti Alvel tvoří zaměstnanci z různých zemí – České republiky, Slovenska, Ruska, Arménie a Ukrajiny. Organizační strukturu společnosti znázorňuje schéma v příloze 1.

4.2 Představení konkurentů v odvětví

Na základě zkoumání trhu energetických inženýringových služeb byly identifikovány zahraniční a české společnosti, poskytující obdobné služby, jako Alvel, a. s. Vzhledem k rozsáhlému působení těchto společností lze je považovat za hlavní konkurenty Alvel, a. s. Dále charakterizované společnosti jsou české nebo zahraniční, mající své představenstvo v ČR. Tyto společnosti se věnují českým a zahraničním zakázkám.

4.2.1 AREVA

AREVA – francouzská společnost s celosvětovým působením. Areva vznikla v r. 2001 fúzí tří atomových a energetických společností – Framatom, Cogema a Technicatome. Společnost Framatom působila na energetickém trhu již od r. 1958, spolupracovala s belgickými a americkými firmami při výstavbě jaderných elektráren. Iniciátorem založení Areva byla francouzská vláda, cca 90 % akcií společnosti vlastní stát. Cílem založení Areva byl export francouzských reaktorů a know-how pro oblast JE po celém světě (Matlack, 2015). V ČR Areva působí od r. 2010: „*Z naší pražské kanceláře navrhujeme a koordinujeme projekty pro český jaderný průmysl.*“ (AREVA Česká republika, 2017)

Působení Areva bylo v posledních letech spojeno s určitými problémy, vyplývajícími z nekvalitního plánování a komunikace a partnery, z pokusů o snížení nákladů. Podrobněji o projektech Areva, které měly negativní dopad na její postavení, je popsáno v příloze 2. Přes určité problémy Areva má výhodné postavení téměř v každé zemi světa kvůli tomu, že je lídrem při výstavbě generátorů první generace III+. Tradičně má největší zastoupení ve Francii a Německu, pracuje nad zvýšením svého podílu ve Velké Británii, Spojených státech, Číně, Indii a Jižní Koreji (Areva, 2016). „*V oblasti jaderné energetiky udržuje pravidelnou spolupráci s více než 95 % provozovateli elektráren na světě. Tato spolupráce představuje 8 % obrátu.*“ (Areva Česká republika, nedatováno) Rozložení působení Areva dle regionů a dle typů činností je představeno v příloze 2.

V ČR se Areva podílí na projektech v obchodní, výzkumné a vzdělávací oblasti. Ředitelem obchodního rozvoje v Praze je společností Areva jmenován Michal Kačena. Novým regionálním ředitelem pro Střední a Východní Čechy se stal od společnosti Areva Jean-André Barbosa. V r. 2012 Areva podepsala smlouvy o spolupráci s 25 českými firmami, které se zaměřují na klíčové průmyslové a stavební odvětví (vč. JE) (AF POWER agency, a.s., 2012). Ve vzdělávací oblasti se jedná především o spolupráci Areva s ČVUT v Praze a Západočeskou univerzitou. České zastoupení Areva se v současné době podílí na soupeření o nové reaktory v ČR¹.

¹ V únoru 2017 v Praze proběhla série schůzek, jejichž cílem bylo určit, jaké další reaktory se v ČR budou stavět. Jedná se o nový blok v Temelíně a JE Dukovany, jejichž bloky v r. 2035 skončí. Rozpočet na zvažovaný tendr je až 300 mld. korun. Zájem o tendr vyslovily všechny významné firmy v JE – francouzská Areva, ruský Rosatom, francouzská EDF, čínské CGN, americko-japonský Westinghouse, korejský KHNP a společný podnik Atmea, japonské Mitsubishi. (Zenkner, Lukáč, In: Hospodářské noviny, 2017)

Areva se věnuje také vývoji a aplikaci systémů automatizace a bezpečnosti na JE. V Rusku např. jsou využívány řešení SCADA a EMS, které vyvíjela Areva. Dále Areva spolupracuje s ruskými společnostmi v rámci významných projektů v oblasti JE a hospodaření s jadernými odpady (především spolupráce Rosatom a Areva).

Výhody: dostupnost všech světových regionů, know-how a partnerů, dlouhé tradice a vysoká známost.

Nevýhody: negativní povědomí (nedodržení termínů a finančních plánů projektů, nízká kvalita dodávaných dílů a zařízení), dopady krizových situací, plynoucích jak z vnitřního, tak i z vnějšího okolí; dnes se společnost nachází v období velkých přeměn.

Shrnutí: Areva je jedním z největších podniků v oblasti jaderné energetiky. Za spolupráce francouzských a německých oddělení Areva vyvíjí a dodává nejvýkonnější v současné době reaktory generace III+. Česká republika a Rusko nepatří k její hlavním cílovým zákaznickým trhům. Přesto Areva obvykle účastní tendrů na zakázkách v těchto zemích. Areva zpravidla zabývá velkými projekty výstavby a vývoje energetických objektů, Alvel, a.s. se věnuje pouze inženýringovým službám a většinou drobným projektům. Vzhledem k tomu, že zkoumána firma Alvel, a.s. působí převážně pro zákazníky v ČR a Rusku, soupeření mezi Areva a Alvel za tyto geografické oblasti lze považovat za průměrné.

4.2.2 Škoda JS

Škoda JS, a. s. je součástí skupiny OMZ, ruského strojírenského koncernu. V současné době dodává technologie pro jadernou energetiku v ČR, na Slovensku, v Německu, Bulharsku, Litvě, na Ukrajině a v Maďarsku. Během cca 60 let se zabývá inženýringem, výrobou komponent a servisem pro JE. K hlavním projektům v současné době patří (Škoda, JS, a.s., 2015):

- obnova systému kontroly a řízení JE Dukovany (Škoda JS je generálním dodavatelem nového digitálního systému řízení),
- dostavba 3. a 4. Bloku JE Mochovce (Škoda JS je dodavatelem provozních systémů JE),
- pohony řídicích tyčí v reaktorech VVER (Škoda JS organizuje dodávky zejména pro Ukrajinu, také pro ČR, Slovensko a Maďarsko),

- kontejnery pro přepravu a skladování použitého paliva JE (výroba ve spolupráci s německou firmou GNS mbH Essen, dodávky pro ČR, Litvu, Bulharsko aj.),
- servis reaktorovny (systematická kontrola a modernizace zařízení všech reaktorů českých JE).

Dceřinou společností je Škoda Slovakia, a.s. Česká Škoda JS, a.s. má podíly v české společnosti ÚJV Řež, a.s. a v ruské společnosti Interatomenergo M.CH.O. (Škoda JS, a.s., 2015) Struktura portfolia Škoda JS, a.s. dle podílu na tržbách a struktura exportu dle zemí určení za r. 2015 jsou uvedeny v příloze 3. Dle údajů, které zveřejnila za r. 2015 Škoda JS, a.s. téměř polovinu tržeb tvoří investiční inženýring (46,4 %), téměř pětinu – servis pro JE (19,6 %), výroba a dodávky zařízení pro reaktory VVER (17,8 %). Ostatní služby tvoří méně než 10 % portfolia společnosti. Asi tři čtvrtiny služeb (73 %) je exportováno na Slovensko, 14 % - na Ukrajinu. Podíl na exportu do jiných zemí je méně než 5 % (jedná se o Švédsko – 4 %, Maďarsko – 4 %, Finsko – 1 %, Kazachstán – 1 % a Rusko – 0,5 %, jiné země – 2,5 %). K jiným zemím patří Jižní Korea, Německo, Čína, Švýcarsko, USA. V rámci domácí spolupráce Škoda JS dodává zařízení a služby pro ČEZ, a.s. a Správu úložišť radioaktivních odpadů ČR, v rámci zahraniční spolupráce – pro Slovenskou elektrárnu, a.s., ukrajinský NAEK, francouzskou EDF, maďarskou JE Paks, švédskou OOKG, americko-japonskou společnost Westinghouse, francouzskou společnost Areva, ruskou organizaci AKME aj. (Škoda JS, a.s., 2015)

Škoda JS, a.s. již dlouhou dobu používá Integrovaný systém řízení, drží certifikáty o splnění norem ISO 9001, 14001, OHSAS 18001, také splňuje řadu zahraničních norem kvality (CEFRI, ASME, AD-2000, TRV 006, KTA aj.). Velký důraz společnost klade na zajištění kvality zakázek a projektů. Se svým zařízením „*pro vyjmutí, transport a likvidaci čidel neutronového toku a termočlánek z reaktoru typu VVER 1000*“ společnost získala ocenění za inovaci v kategorii Business Innovations – Quality Innovation Award 2016. (Škoda JS, a.s., 2017)

V r. 2015 došlo ke sdružení konkurentů v oblasti české energetiky – vznikla tzv. **Aliance české energetiky**, která pod vedením Škoda Praha zapojila dalších 13 významných strojírenských firem: „*ALTA, a.s., SIGMA GROUP a.s., MSA, a.s., MODŘANY Power, a.s., Vítkovice, a.s., IBC Praha s.r.o., KRÁLOVOPOLSKÁ RIA, a.s., ZAT a.s., ZVVZ Group a.s., ŠKODA JS a.s., Elektro Kroměříž a.s., OSC, a.s. a Doosan Škoda Power, s.r.o.*“ (Škoda Praha, 2015) (struktura aliance – viz příloha 4).

Cílem aliance je „najít širší uplatnění zejména v dodávkách konvenčního ostrova JE i pro energetiku obecně“ (Škoda Praha, 2015, s. 4). Sdružení největších firem lze hodnotit jako přechod na vyšší úroveň zdravé konkurence. Podstatnou se aliance stává zejména v souvislosti s budoucí přípravou jaderných projektů Temelín a Dukovany. Samozřejmě zatím je ráno hodnotit dopady vytváření této aliance, avšak výhledy do budoucna jsou zcela optimistické (Kříž, 2015). Zapojení ovládající osoby (ALTA, a. s.) do aliance je podstatnou záležitostí pro všechny ovládané společnosti, jakou je i zkoumaná společnost Alvel, a. s.

Výhody:

- široká síť kontaktů, dlouholetá spolupráce se zahraničními firmami,
- důraz na kvalitu (ocenění a certifikáty v oblasti jakosti řízení, výroby a inovací),
- zkušenosti s exportním financováním (Titov, In: Rosatom, 2016).

Nevýhody:

- v oblasti spolupráce s Ruskem: nabídka výrobků a komponent Škoda JS často kříží s produkcí podniků, které patří k Rosatomu (Titov, In: Rosatom, 2016)

Shrnutí: Škoda JS je známou firmou, která již dlouhou dobu spolupracuje s Ruskem. Škoda JS vystupuje jako koordinátor exportu českých dodávek pro zahraniční projekty. Aliance české energetiky je novou formou zdravé konkurence, která by měla přispět ke zvýšení kvality organizace a realizace dodávek zejména pro velké projekty (např. v ČR – Temelín a Dukovany).

4.2.3 NUVIA Group

NUVIA Group je další významnou společností, která se podílí na trhu inženýringových služeb v JE. Byla tvořena na základě mezinárodní skupiny Vinci, která zaměstnává více než 1500 lidí a působí v oblasti stavebnictví, údržby, hodnocení rizik, nakládání s odpady ve Francii a Velké Británii, a na základě jaderné inženýringové společnosti Soletanche Freyssinet, která zaměstnává přes 14 tisíc lidí a je světovým lídrem v oblasti stavebního inženýringu a JE. Pobočky NUVIA Group se nacházejí po celém světě: v Austrálii, Evropě, Kanadě, Číně, Indii, Rusku, Jižní Africe, Jižní Koreji, SAE a USA. (NUVIA, 2016b) V ČR je NUVIA Group zastoupena **NUVIA, a. s.** (sídlo v Třebíči, ČR), která v r. 2015 oslavila 20 let působení na trhu. Do konce r. 2015 společnost NUVIA, a.s. měla jiné obchodní jméno – **ENVINET, a.s.** Pobočky NUVIA, a.s. se nacházejí v Třebíči (výrobní a vývojové centrum), a

areálu JE Dukovany a JE Temelín (servisní pracoviště), v Kralupech nad Vltavou (pobočka pro vývoj a výrobu detektorů ionizujícího záření), v Praze (kancelář) a v Brno (vývojové a inovační centrum). Dceřinými společnostmi NUVIA, a.s. jsou firmy na Slovensku (Envinet Slovensko, s.r.o.), v Kanadě (Pico Envitec Inc.) a v Praze (Celostátní služba osobní dozimetrie, s.r.o.). V r. 2015 česká společnost NUVIA, a.s. zaměstnávala přes 300 lidí. V oblasti inženýringových projektů je „*strategickým cílem společnosti [NUVIA, a.s.] dodávky vysoce kvalitního vybavení, poskytování sofistikovaných řešení a komplexní servisní podpora pro jadernou energetiku, radiochemické a chemické laboratoře, výukové a výzkumné ústavy a další instituce.*“ (NUVIA, 2016a) Společnost je držitelem certifikátů ISO 9001, 14001, 20000, 27001 a OHSAS 18001. V JE společnost působí v oblastech spektrometrie, hospodářství s odpady, IT, diagnostiky, radiochemie, radiační bezpečnosti, měření a kontroly. NUVIA realizovala např. tyto projekty: rekonstrukci radiační monitorovací sítě v Lotyšsku, projekt v oblasti radioaktivních odpadů v Moskvě (asistence pro NPO RADON), dodávku technologií monitoringu a měření radiace pro Polsko, Slovensko, Chorvatsko, Arménii, Ukrajinu aj. Zároveň NUVIA, a.s. dodávala informační systémy pro úřady, vzdělávací a výzkumné organizace, působící v oblasti jaderné bezpečnosti v ČR (IS INDI pro ČEZ, IS WASTIS ŘEZ), na Slovensku (IS MBA pro Slovenskou elektrárnu, a.s.), také na Ukrajině, v Arménii, Rumunsku, Finsku a jiných státech. (NUVIA, 2016b) V r. 2015 NUVIA, a.s. úspěšně dokončila zakázky pro Záporožskou JE na Ukrajině, provedla rekonstrukci systému hašení na JE Dukovany, dokončila projekt vývoje a dodávek experimentálního zařízení pro testování komponent reaktoru ITER ve Francii. V r. 2015 NUVIA podepsala smlouvu o spolupráci se skupinou ruských firem Neolant s cílem prosazovat dodávky pro oblast seismické odolnosti JE a jejich požární ochrany. Spolupráci s Ruskem vidí NUVIA Group jako jeden ze svých strategických cílů: „*Strategickým cílem skupiny NUVIA je přítomnost na všech významných světových trzích v oblasti jaderné energetiky. V rámci tohoto cíle je nejdůležitější rozvoj činností naší společnosti v Ruské federaci. Ruský trh se nám jeví jako perspektivní ze dvou hledisek. Za prvé Ruská federace je jednou z nejaktivnějších zemí světa v budování nových jaderných zařízení a za druhé ruský Rosatom je světově nejdůležitější společností zaměřující se na stavbu jaderných elektráren.*“ (Jean-Jacques Doublecourt, ředitel mezinárodního vývoje NUVIA, In: AtomInfo.cz, 2015)

Výhody: dlouhá tradice a zkušenosti, zapojení do mezinárodních skupin, využití know-how, mezinárodní certifikace.

Nevýhody: změna obchodního názvu, není členem Aliance české energetiky.

Shrnutí: společnost je významným konkurentem pro Alvel, a.s. zejména v oblasti vývoje bezpečnostních a informačních systémů, dodávek zařízení na měření radiace. NUVIA, a.s. ohrožuje postavení dalších firem v odvětví tím, že rozšiřuje své působení také na ruské a ukrajinské trhy.

4.2.4 Královopolská RIA

Královopolská RIA, a. s. – brněnská inženýrsko-dodavatelská společnost, která se zabývá dodávky v jaderné energetice, chemickém a petrochemickém průmyslu, oblasti čištění a úpravy vod. Společnost také připravuje veškerou projektovou, výrobní a montážní dokumentaci, provádí zkoušky a analýzy bezpečnosti i jakosti. V současné době je členem Aliance české energetiky. Společnost definuje svůj hlavní cíl následovně: *„naším cílem je být uznávanou, důvěryhodnou a dobře prosperující inženýrsko-dodavatelskou společností se specializací na dodávky kompletních investičních celků v oblasti energetiky, chemického a petrochemického průmyslu a vodního hospodářství“* (Královopolská RIA, a. s., 2007-2016).

Společnost má dlouhou historii – byla založena ještě v r. 1889 na výrobu vagónů, parných kotlů apod. V r. 1965 se společnost začala podílet se na výrobě zařízení pro JE a zabývat se inženýringovými a dodavatelskými službami v oboru JE. Královopolská RIA se podílela totéž na výstavbě všech jaderných bloků v ČR a na Slovensku (Královopolská RIA, a. s., 2007-2016). Mezi významné projekty společnosti patří aktivity např. pro JE v Jaslovských Bohunicích, Mochovcích na Slovensku, v Dukovanech a v Temelíně v ČR. Společnost a některé oblasti její činnosti mají zastoupení na Slovensku, v Bělorusku, Maďarsku, ve Spojených státech, Turkmenistán, Bahrajnu, Saudské Arábii a Velké Británii. Působení společnosti pro oblast JE není zastoupeno v zahraničí, činnost firmy v této oblasti vztahuje jen k českým a slovenským objektům. Organizační struktura firmy je představena v příloze 6 této práce.

Královopolská RIA, a. s. má zavedeno certifikovaný systém řízení jakosti dle normy ISO 9001:2008, vlastní certifikát systému řízení BOZP dle BS-OHSAS 18001:2007, certifikát k environmentálnímu řízení dle ISO 14001:2004, také certifikát pro systém hospodaření s energií dle ISO 50001:2012 (Královopolská RIA, a. s., 2007-2016).

Výhody:

- dlouhá tradice, podíl na výstavbě a vývoji všech JE ČR a Slovenska,
- komplexní služby: „současná orientace společnosti umožňuje vykonávat široké spektrum inženýrských služeb od studií a projektování přes nákup a dodávku až po řízení výstavby investičních celků a jejich uvádění do provozu“ (Královopolská RIA, a. s., 2007-2016),
- vlastní certifikáty pro různé systémy řízení dle mezinárodních norem ISO.

Nevýhody: malé zastoupení v zahraničí pro oblast JE (jen na Slovensku).

Shrnutí: Královopolská RIA, a. s. je konkurentem pro Alvel, a. s. jen v oblasti českých a slovenských projektů. Není významná pro rusko-české společné projekty.

4.2.5 OT Energy Services (I&C Energo)

OT Energy Services (bývalá společnost – třebíčská firma I&C Energo) původně vznikla na základě spolupráce ČEZ a amerického podniku Westinghouse při stavbě prvních dvou temelínských jaderných bloků v r. 1993. V červnu 2016 došlo k výměně vlastníka společnosti, novým vlastníkem se stala pražská firma PI 1, a.s. Uvádí se, že se ČEZ zbavila firmy „za podezřelých okolností“ (iDnes.cz, 2016).

Společnost se zabývá dodáním komplexních řešení pro optimalizaci a automatizaci technologických procesů a pro asset management. Nosným sektorem pro firmu je jaderná energetika. Firma se věnuje zpracování analýz, vývoji projektů, procesům výroby, integrace a uvedení do provozu, servisu a inovacím. Společnost totéž zpracovává analýzy spolehlivosti a údržby projektů, veškerou projektovou dokumentaci. Projekty společnosti jsou úzce provázány se softwarovým a hardwarovým inženýrstvím. Vizí společnosti je „být špičkovým dodavatelem technologických služeb a inženýrských řešení ve vybraných energetických a průmyslových provozech“ (I&C Energo, 2016). Misí společnosti je „poskytovat profesionální služby a efektivní inovátorská řešení optimalizující technicko-ekonomické parametry průmyslových aktiv zákazníků“ (I&C Energo, 2016).

Služby společnosti jsou určeny elektrárnám (včetně JE), teplárnám, obnovitelným zdrojům energie a jiným průmyslovým podnikům všeobecně. Firma dodává služby nejen pro ČR, ale i pro zahraničí. Za celou dobu působení na trhu se zákazníky společnosti stály podniky ze 30 zemí světa. V r. 2015 byly zahájeny nové projekty pro Ukrajinu a Finsko. Navíc v r. 2015 firma zveřejnila svůj nový strategický záměr: s cílem udržení konkurenceschopnosti se více orientovat na zahraničí (I&C

Energo, 2016). Přes velký důraz na export, nelze najít téměř žádné reference zahraničních odběratelů služeb společnosti (pouze reference slovenských zákazníků).

Společnost získala v r. 2015 certifikaci „Oprávněný hospodářský subjekt (AEOF)“, což by mělo dle názoru vedení společnosti podpořit exportní aktivity. Certifikace zpřístupňuje pro společnost celou řadu celních výhod. Společnost vlastní také čtyři dalších certifikátů pro integrovaný systém managementu: dle norem ISO 9001, 14001, ČSN OHSAS 18001, ČSN ISO/ IEC 27001. Organizační struktura společnosti – viz příloha 7. Společnost uvádí, že je otevřena změnám, proto neustále rozšiřuje své portfolio a navazuje nové kontakty, včetně komunikace s konkurencí. V únoru 2015 např. bylo uskutečněno úspěšné jednání mezi OT Energy Services a francouzskou firmou Areva. Cílem schůzky bylo identifikovat příležitosti pro vzájemnou spolupráci (I&C Energo, 2016).

Výhody: exportní orientace, certifikace „Oprávněný hospodářský subjekt (AEOF)“ a jiné certifikáty pro integrovaný systém managementu, otevřená pozice vůči společnosti a změnám, aktivní navazování kontaktů s konkurenty.

Nevýhody: změna vedení a kvůli tomu negativní odraz v médiích, nelze najít reference zahraničních zákazníků (zahraniční reference jsou pouze od slovenských zákazníků), není členem Aliance české energetiky.

Shrnutí: na rozdíl od Alvel, a.s., se OT Energy Services věnují nejen jaderné energetice, ale také dalším typům elektráren. Velkou pozornost se společnost věnuje softwarovému a hardwarovému inženýrstvím, zatímco Alvel, a.s. se více věnuje analýzám a bezpečností JE.

4.3 PESTLE analýza

V této kapitole jsou prezentovány výsledky analýzy existujících a potenciálních vlivů politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických faktorů na činnost společnosti Alvel. Vzhledem k tomu, že ekologické otázky jsou podstatné pro oblast působení firmy, byla zvolena rozšířená verze PEST analýzy – PESTLE analýza, v níž jsou zvlášť vymezeny ekologické vlivy. Vzhledem k tomu, že společnost Alvel realizuje projekty pro oblast jaderné energetiky, celkový vývoj této oblasti a poptávka po jaderné energii přímo ovlivňují poptávku po službách společnosti. Z toho důvodu je v rámci PESTLE analýzy zkoumat i tyto faktory. Rovněž je třeba připomenout, že činnost společnosti Alvel je založena na spolupráci s Ruskem, výsledkem této spolupráce jsou mezinárodní

projekty. Z toho důvodu v rámci PESTLE analýzy pro společnost Alvel je třeba zohledňovat nejen faktory českého prostředí, ale také faktory ruského i evropského prostředí. V souvislosti s výše uvedeným se stává téma vlivu faktorů prostředí na činnost firmy Alvel velmi rozsáhlé. Dále je prezentována jen nejvýznamnější část provedené PESTLE analýzy.

4.3.1 Politické a legislativní faktory

Politická situace s ČR je relativně stabilní, což ovlivňuje činnost společnosti Alvel jen pozitivně. Nicméně téma jaderné energetiky, její bezpečnosti a budoucnosti se často diskutuje v české a evropské vládě. Politická rozhodnutí a názory do určité míry ovlivňují činnost firem, realizujících inženýringové projekty a poskytujících služby pro JE, jako je i Alvel, a. s. V současné době se v české a evropské vládě zastávají různé názory na toto téma. Tyto názory je třeba analyzovat, jelikož v budoucnu mohou přeměnit na reálná politická rozhodnutí, ovlivňující činnost firem. Dále jsou prezentovány některé tendence v politice EU a ČR ve vztahu k energetickým průmyslu. Pozornost je rovněž věnována stávajícímu legislativnímu rámci a politickým rozhodnutím.

Rozvoj JE v ČR – energetická nezávislost země

S tímto názorem přicházejí mnoho českých politiků. Například dle slov premiéra Sobotky v r. 2014 (In: ČTK, 2014) rozvoj jaderné energetiky (výstavba nových bloků a prodloužení životnosti starých bloků JE) je nejen čistě ekonomickou investicí, ale i „*investicí do energetické nezávislosti země*“. Strategická energetická nezávislost je spojena s nutností přispívat k vývoji jaderné energetiky v ČR. Tento názor lze hodnotit jako pozitivní faktor, který ovlivňuje firmu Alvel. Obdobně pozitivní vliv na zkoumanou firmu je i dále uvedený politický názor.

Rozvoj JE v ČR – nutnost, vycházející z nárůstu spotřeby elektřiny

Celosvětové trendy růstu spotřeby elektřiny se projevují i v ČR. V budoucnu ČR hrozí nedostatek výrobních kapacit, přičemž tento nedostatek nelze nahradit stávajícími uhelnými elektrárnami a obnovitelnými zdroji. Dle prognózy vývoje, by měla výroba elektřiny v uhelných elektrárnách v ČR výrazně snížit z důvodu nedostatku uhlí. Tento problém nelze řešit i dovozem elektřiny, protože by to ohrozilo strategickou energetickou nezávislost země. ČR je už dnes závislá na dovozu ropy a plynu (ČEZ, 2016). Obdobnou situaci lze zaznamenat i ve mnoha dalších zemích světa – např. v Polsku, Slovenku a Maďarsku. Pokud bude vláda v ČR a jiných zemích světa

přispívat k rozvoji stávajících JE a dostavby nových, znamená to nárůst poptávky po službách, které poskytuje firma Alvel a její konkurenti.

Dle nařízení EU

Obdobně, jako jednotlivé země, se institucionální rámec EU snaží vyrovnat s výzvami, které plynou ze závislosti na dodávkách energie a energetických zdrojů, rostoucí spotřeby energie. Jako samotná politika byla energetika poprvé zmíněna v **Lisabonské smlouvě** ve článku 194 Smlouvy o fungování EU. Smlouva nechá v pravomoci každého členského státu nastavení energetického mixu, volbu dodavatelů energetických zdrojů i energie a rozhodování o směrech energetické politiky. Nicméně do r. 2020 musí každý stát přispět ke splnění cíle, který spočívá ve snižování emisi skleníkových plynů a zajištění bezpečných dodávek energie. Toto by mělo přispět k rozvoji JE a snížení počtu uhelných elektráren.

Na druhou stranu lze zaznamenat i určitý **odklon politiky EU od cíleného rozvoje jaderných elektráren především v důsledku havárie v Fukušimě** v r. 2011. Je to vidět zejména na příkladu Německa, který do r. 2020 plánuje přestat využívat jadernou energii, a na příkladu Belgie, která dočasně uzavřela dva reaktory JE. Tato rozhodnutí zesílily tlak na odklon celé EU od jaderné energie. Přesto evropští politici zastavují na tuto problematiku odlišné názory (Evropská parlament, 2016).

Na téma evropské energetické politiky je třeba také zmínit Energetickou politiku EU, která se objevila v Bílé knize a Zelené knize Evropské komise. Aktuálně byl Evropskou komisí v r. 2014 předložen nový návrh energetické a klimatické politiky, platný do r. 2030: *„Jeho cílem je snaha o překlenutí problémů s přílišnou regulací, která je na úkor konkurenceschopnosti evropského průmyslu“*.

Dozorčí organizace v oblasti jaderné bezpečnosti

Jaderná bezpečnost je jednou z nejvíce sledovaných oblastí z pozice vlády, státních a nadnárodních organizací. Minimální požadavky pro zajištění jaderné bezpečnosti poskytuje Atomový zákon a jeho další předpisy, mezinárodní doporučení, které vydává Mezinárodní agentura pro atomovou energii ve Vídni (MAAE, angl. International Atomic Energy Agency, IAEA) a další organizace (WANO, WENRA, NEA aj.) (ČEZ, 2017). Jednotlivé organizace (např. výše zmíněné, a také Francouzský regulační úřad Autorité de Sûreté Nucléaire, ASN) provádějí dozorčí činnost a audity na dodržení standardů kvality na JE. Výsledky auditů a prověrek jsou obvykle zveřejňovány.

Národní plán rozvoje jaderné energetiky v ČR

Vládou ČR bylo v květnu 2015 iniciováno sestavení Národního plánu rozvoje jaderné energetiky. Dokument transformuje strategické cíle české JE do konkrétních doporučených a povinných realizačních kroků. Jedná se o kroky a opatření v těchto oblastech: „*jaderná bezpečnost; zajištění dlouhodobě udržitelné infrastruktury potřebné pro výstavbu; dlouhodobý bezpečný provoz jaderných zařízení a jejich vyřazování z provozu; ukládání jaderného odpadu všech kategorií, a to jak z jaderné energetiky tak i jaderného výzkumu, medicíny a průmyslu; výzkum v oblasti jaderné energetiky nebo školství a vzdělávání*“ (MPO ČR, MF ČR, 2015, s. 4). Přesto, že v odvětví české jaderné energetiky působí soukromé podniky s různými vlastníky, celé toto podnikání je v oblasti zájmu státu. Z toho důvodu je vládou podporována spolupráce a zdravá konkurence podniků v odvětví JE s cílem sledovat společné zájmy a strategické cíle ČR. Každý podnik, působící v oblasti JE, musí respektovat tento plán.

V rámci analýzy politických a legislativních faktorů je třeba také zohlednit vlivy, vycházející z politických vztahů jednotlivých zemí s Ruskem, protože firma Alvel je založena na spolupráci s touto zemí.

Politické vztahy s Ruskem

V současné době všechny evropské podniky, které spolupracují s Ruskem, cítí vlivy politické situace. Rusko je pro EU významným strategickým partnerem, stejně jako i EU pro Rusko. Vzájemné vztahy byly ovlivněny řadou událostí, v poslední době byl to ukrajinský problém a krymská otázka. S cílem zvyšování tlaku na Rusko v těchto situacích byly vládou EU zavedena sankční opatření, které ovšem Rusko nepovažuje za příliš nebezpečná (EurActiv, 2014). Pro oblast řešení energetických otázek v rámci spolupráce EU a RF ještě v r. 2000 byl zřízen expertní panel, tvořený evropskými a ruskými odborníky (tzv. Energetický dialog) (EurActiv, 2014).

Pozitivně lze hodnotit novou územní energetickou koncepci Ruské federace, která byla podepsána v r. 2013 a platí do r. 2030. Dle tohoto dokumentu by měly v RF postaveny tři nové JE, na dalších 6 JE by měly být dostaveny nové bloky. Dle slov předsedy ruské smíšené obchodní komory Vladimira Jermakova podepsaná koncepce nabízí obrovské možnosti českým podnikům. (Jermakov, In: InfoAtom.cz) V rámci zkoumání politicko-právních faktorů je třeba na závěr zmínit i obecné zákony a nařízení, kterými se musí firma řídit.

Zákony, upravující podnikání

Z toho důvodu, že je akciová společnost Alvel českým podnikem, musí respektovat obchodní, živnostenské, daňové a jiné zákony ČR. Patří k nim Zákon č. 89/2012 Sb, občanský zákoník (nový), Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, různé daňové zákony aj. Vzhledem k oboru služeb společnosti, podstatným je také Zákon č. 458/2000 Sb., o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů (energetický zákon) ve znění pozdějších předpisů. Nelze hodnotit, zda výše uvedené zákony pozitivně nebo negativně ovlivňují firmu Alvel. Pokud třeba se porovnává česká legislativa s ruskou, lze říci, že je právní prostředí pro podnikatele v ČR příznivější než pro podnikatele v RF, protože je méně byrokratické a korupční.

Certifikace pro systém managementu dle ISO 9001:2008

Společnost Alvel je majitelem certifikátu pro systém managementu dle ISO 9001:2008, což potvrzuje, že firma splňuje standardizované požadavky pro systém řízení kvality. Do certifikované oblasti spadá hlavní kancelář společnosti v Praze, kancelář v Temelínu a pobočka v Moskvě.

Vzhledem k oblasti působení společnosti je **kvalita** velmi důležitým konkurenceschopným prvkem. Dle aktuálních údajů britského Assesment Bureau (2015) přibližně polovina podnikatelů po celém světě tvrdí, že certifikace dle ISO 9001 zvyšuje jejich šance na výhru tendrů a úspěšné zavedení nových produktů na trh. S tím, že certifikace představuje konkurenční výhodu i pro podniky v oboru inženýringových služeb pro energetiku, souhlasí např. Alexej Chripušin (ředitel oddělení pro plánování a kontrolu projektů ruské inženýringové společnosti INTREK). Uvádí, že kromě certifikace pro systém managementu ISO 9001:2008, konkurenční výhodou pro inženýringové podniky je také certifikace pro systém řízení bezpečnosti práce OHSAS 18001:2007, systém ekologického řízení ISO 14001 a systém řízení projektů s použitím řešení Oracle Primavera. Optimálním řešením dle Chripušina je integrace všech systémů a jejich návaznost na mezinárodně uznávaná certifikační pravidla (Chripušin, In: EnginRussia.Ru, 2014). Vlastnictví tohoto certifikátu firmou Alvel lze hodnotit jako velmi dobrou konkurenční výhodu.

V současném světě je politická situace vždy úzce spojena s ekonomikou. Z toho důvodu pozitivní i negativní politické situace podmiňují příslušnou ekonomickou reakci. Je to zejména vidět na příkladu ukrajinského problému, který vyvolal určité ekonomické dopady, projevující se v sankčních omezeních pro Rusko a v propadu obchodních vztahů mezi EU, Ukrajinou a Ruskem.

4.3.2 Ekonomické faktory

Vzhledem k tomu, že se firma Alvel zabývá projekty nejen v ČR, ale i v Evropě a Rusku, je třeba v rámci analýzy ekonomických faktorů zohledňovat situaci nejen v domácí zemi, ale i v EU a RF. Prvním ze zkoumaných ekonomických faktorů je **úroveň hrubého domácího produktu**, protože má všeobecný vliv na dynamiku a rozvoj podnikatelského prostředí. Růst HDP také obvykle znamená zvýšení investic do podnikatelských aktivit a zvýšení spotřeby. Růst HDP a příjmů vyvolává zvýšení energetických požadavků stále více po celém světě. Pokud jsou výrobce energie omezováni možnostmi investovat do rozšíření svých společností, hledají cesty snižovat provozní náklady a zvětšovat výrobu prostřednictvím zvýšení efektivity a zachování konkurenceschopnosti. Společnosti se obrací na inovace a digitalizaci svých projektů, poptávají nové inženýrské návrhy, které nabízí energetické inženýringové firmy (Siemens, nedatováno). Tato příležitost je využívána jak firmou Alvel, tak i jejími konkurenty. Vývoj HDP v procentech v celé EU, ČR a Ruské federaci lze sledovat pomocí tabulky v příloze 8. Z tabulky je vidět, že nejlepší meziroční tempo růstu HDP zaznamenala ČR (4,5 %), nejhorší RF (-3,7 %). Průměrný vývoj HDP v celé EU je pozitivní (2,2 %). Pokud budeme se opírat na výše definované dopady změn HDP na chování energetických výrobců, růst HDP znamená zvýšení poptávky po službách firmy Alvel v EU i ČR, a naopak pokles poptávky v Rusku. Na druhou stranu snížení HDP a pokles investic může přivést energetické společnosti Ruska k zájmu o optimalizaci výroby a také poptávce po některých službách společnosti Alvel.

Činnost firmy Alvel je založena na spolupráci ČR a Ruska, proto je třeba charakterizovat stávající **obchodní vztahy** EU a konkrétně ČR s Ruskem. Celkem lze říci, že obchodní vztahy mezi Ruskem a EU jsou citlivě ovlivněny propadem ruské ekonomiky v r. 2015, poklesem cen ropy a sankčními opatřeními. Vývoz a dovoz EU s Ruskou federací v r. 2015 poklesl téměř o 30 % oproti r. 2014: „V roce 2015 poklesl

vývoz EU do RF na 73,8 mld. EUR (ze 103,2 mld. EUR v r. 2014). Dovoz EU z Ruska v roce 2015 činil 135,7 mld. EUR (181,8 mld. EUR v roce 2014)“ (MZV ČR, 2016).

Vzhledem k obavám evropských podnikatelů z pokračujícího propadu ruské ekonomiky, přistupují ke spolupráci s Ruskem opatrnější. Z důvodu nevýhodného pro ruské podnikatele měnového kurzu se spolupráce s EU pro ruské firmy stává méně žádanou. Nicméně existují i optimistické výhledy do budoucnosti. Například, OECD zlepšila své prognózy pro HDP Ruska: dle posledních listopadových předpovědí se očekává nárůst HDP Ruska o 0,8 % v r. 2017 a o 1 % v r. 2018. Dle dřívějších prognóz OECD se neočekával téměř žádný růst ruské ekonomiky (OECD, In: Lenta.ru, 2016).

Přes celkovou nepříznivou ekonomickou situaci v Rusku a přes propad obchodních vztahů EU s Ruskem, energetika zůstává jednou z nejpodporovanějších a perspektivních oblastí. V souvislosti s tím, že existují jak optimistické, tak i pesimistické předpovědi budoucí ekonomické situace v RF, nelze jednoznačně určit budoucí vývoj vztahů EU a RF v oblasti energetických inženýringových služeb.

Alvel, a. s., realizuje mnoho svých projektů v zahraničí. Z toho důvodu je zajímavě se podívat na údaje o **vývozu služeb z ČR**. Celkem lze říct, že se zahraniční obchod v současné době nachází ve fázi poklesu. Dle aktuálních údajů ČSÚ (2016c) se meziročně vývoz zboží a služeb poklesl o 6,5 %, dovoz o 7,8 %.

Údaje o vývozu zajímavé pro nás skupiny služeb – projekčních, inženýrských a technických služeb poskytuje příloha 8. Celkové příjmy z vývozu tohoto typu služeb stabilně rostly do r. 2009, pak se snižovaly během dvou let po hospodářské krize, a následně se znovu rostly do r. 2013. Od té doby se pozoruje mírný pokles příjmů z vývozu. Podíl na příjmech z vývozu všech služeb z ČR koresponduje s vývojem příjmů z vývozu projekčních, inženýrských a technických služeb. Pokud se podíváme do vývoje příjmů z vývozu dle zemí, je vidět, že vývoz služeb do zemí EU má vždy kladný a mírný nárůst. Naopak se příjmy z vývozu služeb do Ruska velmi výrazně snížily během let 2012-2015.

Veřejné statistiky ve vztahu k vývozu energetických inženýrských služeb bohužel nelze v ČR najít, avšak vzhledem k výše uvedeným statistikám ČSÚ lze předpokládat, že vývoj vývozu tohoto typu služeb má obdobný průběh.

Vzhledem k tomu, že projekty, které realizuje společnost Alvel, jsou často určeny zahraničním zákazníkům a také mají dlouhodobý charakter (jejich realizace trvá i několik let), **směnný kurz** má zásadní vliv na činnost a plány firmy. Vývoj kurzu české koruny a ruského rublu k dolaru prezentuje graf 7 (viz Příloha 8). Neočekávané

výkyvy směnných kurzů znamenají pro firmu větší riziko a míru nejistoty, což negativně ovlivňuje samotnou firmu a její zákazníky.

4.3.3 Sociální faktory

Jedním ze sociálních faktorů, které ovlivňují společnost Alvel, je **dlouholetá tradice energetických vztahů** mezi Českou republikou a Ruskou federací: „*česko-ruská spolupráce v jaderné oblasti trvá už více než padesát let... Kompetence českého energetického strojírenství jsou v Rusku dobře známy. České inženýringové a stavební firmy už dlouhou dobu aktivně spolupracují s ruskou energetikou a podílejí se na jejím rozvoji... Úspěchy ve spolupráci s ruským jaderným průmyslem jsou tou nejlepší referencí při jednání o jakýchkoliv jiných zakázkách*“ (Jermakov, In: AtomInfo.cz, 2013). Tradici česko-ruských vztahů v oblasti energetiky lze hodnotit jako velmi příznivý faktor pro společnost Alvel a další inženýringové firmy.

Co se týká negativních faktorů, částečně může být společnost ovlivněna **nedostatkem kvalifikovaných pracovníků**. S tímto problémem potkává Česká republika, celá Evropa a také Ruska federace. Uvádí se, že v ČR zřetelně chybí střední generace specialistů pro jadernou oblast, přičemž mladá generace dorůstá jen pomálu (AtomInfo.cz, 2010). Energetické a inženýringové společnosti v ČR mají stále větší zájem o zahraniční pracovníky (ČTK, 2016).

V Rusku je situace na trhu práce také velmi špatná: dle průzkumů analytiků je potřeba kvalifikovaného personálu (zejména technických projektových návrhářů a vedoucích pracovníků) je větší než 50 % (PortalInž, 2015). Nedostatek kvalifikovaného personálu vyvolává komplikace při realizaci projektů a způsobuje nedodržení termínů plánů (Gušina, 2012). Avšak ti pracovníci, kteří v současné době působí v Rusku, jsou velmi cenní, protože mají obrovské znalosti a zkušenosti vzhledem k dlouholetému a rozsáhlému působení ruské jaderné energetiky.

4.3.4 Technologické faktory

Odvětví energetických inženýringových služeb je vázáno na technologie a vědecko-technologický pokrok v této oblasti. Pokud firma nedisponuje potřebnými technologiemi, potkává s významnými problémy při získání a plnění zakázek, a jako dopad – s udržením konkurenční pozice na trhu. Společnost Alvel, založena na spolupráci českých a ruských odborníků, má velkou výhodu, protože **využívá moderní evropské technologie** a zároveň zkušenosti ruských odborníků. **Výzkum a**

vývoj jako součást vědy a technologií představují významný faktor, ovlivňující produktivitu podniků a hospodářský růst. Výdaje na výzkum a vývoj (VaV) v ČR dle údajů ČSÚ (2016) každoročně rostou – jak v peněžním vyjádření, tak i v procentním jako podíl na HDP (viz Příloha 8). ČSÚ (2016b) uvádí, že více než polovinu z celkových výdajů VaV zaplatily podnikatelské subjekty ze svých vlastních zdrojů (především firmy pod zahraniční kontrolou), méně než třetina byla uhrazena ze státního rozpočtu, zbytek – z finančních zdrojů EU. V porovnání s jinými zeměmi EU zaujímá ČR velmi dobrou pozici vzhledem k výši svých výdajů VaV: v r. 2014 ČR umístila na 10. místě v žebříčku unijních zemí, těsně za Nizozemskem, před Irskem a Velkou Británií (ČSÚ, 2016b).

4.3.5 Ekologické faktory

Jaderná energetika je občas obklopena různými myty, jedním z nich je například to, že JE znečišťují životní prostředí. Pravdou je to, že JE mají na životní prostředí **méně škodlivý vliv**, než ostatní široce používané zdroje výroby elektřiny: neprodukují skleníkové plyny, jejich radioaktivní odpady jsou pod přísnou kontrolou, JE nezaujímají velké přírodní plochy a zároveň poskytují velký výkon (ČEZ, 2016).

Ekologické otázky JE jsou často probírány v rámci mezinárodních energetických konferencí. Posledním byl např. 11-tý mezinárodní sjezd pro atomovou energii, bezpečnost a životní prostředí, uskutečněný v Moskvě na konci listopadu. Hlavním závěrem, který byl v rámci akce představen, byla *„neudržitelnost koncentrace oxidu uhličitého v atmosféře bez použití jaderných elektráren“* (AtomInfo.cz, 2016). JE efektivně pomáhají redukovat CO₂ a metan, který je 23 krát škodlivější pro ekologii než CO₂ (AtomInfo.cz, 2016). Obnovitelné zdroje energie však zatím nedokáží produkovat tolik energie, kolik je skutečně poptáváno. Vyvíjení JE není možné bez diskuze s obyvatelstvem, každá země zařizuje kampaně pro komunikaci na téma bezpečnosti jaderné energetiky pro životní prostředí s obyvatelstvem sama (AtomInfo.cz, 2016).

Po fukušimské havárii se stále větší důraz ve světě klade na vyhledávání způsobů, jak zvládat neprojektové havárie (havárie, které JE nezvládá sama bez negativních dopadů) (AtomInfo.cz, 2012). Společnost Alvel se úspěšně zabývá tvorbou projektů pro oblast bezpečnosti JE. V souvislosti s růstem zájmu o ochranu životního prostředí a bezpečnost JE, tyto projekty budou poptávány.

4.3.6 Shrnutí

V příloze 9 je uvedena tabulka, shrnující pozitivní a negativní faktory, ovlivňující společnost Alvel, které byly zjištěny v rámci provedené PESTLE analýzy. Je třeba připomenout, že firma je založena na základě spolupráce s Ruskem a zabývá se energetickými inženýringovými projekty pro ČR, Evropu, Rusko a jiné země světa. Vzhledem k mezinárodní působnosti společnosti, je ovlivněna nejen specifikou českého prostředí, ale i globálním či zahraničním okolím. Růst zkoumané společnosti je také vázán na vývoj celého odvětví jaderné energetiky, protože rozvoj JE logicky zvyšuje poptávku po inženýringových službách, které poskytuje společnost Alvel a její konkurenti.

Z provedené PESTLE analýzy je vidět, že firma Alvel je ovlivněna jak negativními, tak i pozitivními faktory okolí. Stejně tak těmito faktory jsou ovlivněny i její konkurenti, protože působí ve stejném odvětví a ve stejném okolí. Konkurenti nejsou ovlivněny jen těmi faktory, které vyplývají z ruského okolí, pokud nespolečně spolupracují s Ruskem, jak to dělá firma Alvel.

4.4 Finanční analýza Alvel, a. s.

Jednou z metod hodnocení konkurenceschopnosti podniku je finanční analýza, její účelem je zhodnotit finanční situaci společnosti Alvel. Finanční analýza umožňuje také porovnat ekonomické výsledky firmy Alvel s výsledky její konkurentů. Výsledky finanční analýzy firmy Alvel mohou výrazně ovlivňovat její strategické řízení, rovněž pomáhají identifikovat silné a slabé stránky podnikání, určit konkurenční výhody. Sledovaným obdobím jsou zvoleny roky 2012–2014 vzhledem k tomu, že jsou dostupné pouze rozvahy a výkazy zisků a ztrát společnosti Alvel za roky 2012, 2013 a 2014.

Prostřednictvím analýzy rentability lze zjistit výnosnost vloženého do podniku kapitálu, tj. zda společnost dokáže účinně využívat vložené zdroje (tab. 1).

Tabulka 1 – Ukazatele rentability pro Alvel, a. s.

	2012	2013	2014
ROA	14 %	12 %	11,8 %
ROE	73 %	28 %	27 %
ROS	7,83 %	2,7 %	6,95 %

Zdroj: vlastní výpočty, účetní výkazy Alvel, a. s. 2012, 2013, 2014.

Rentabilita aktiv (ROA) určuje, jak se zhodnocují aktiva společnosti, financována z vlastních nebo cizích zdrojů. Z výsledků plyne, že se ROA každoročně

snižuje, což znamená snížení produkční síly firmy. Aktiva společnosti byla největší v r. 2012 (46,8 mil. Kč), významně poklesly v r. 2013 (30,1 mil. Kč) a znovu vyrostly v r. 2014 (42,1 mil. Kč), což bylo způsobeno výrazným nárůstem v oblasti finančního majetku (především na bankovních účtech). Rentability vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje, kolik procent zisku společnost získává z každé investované peněžní jednotky. Z tab. 4 je vidět, že v r. 2012 byla hodnota ukazatele nejvyšší, v r. 2013 a v r. 2014 výrazně nižší. Vlastní kapitál společnosti se každoročně zvyšoval: v r. 2014 dosáhl hodnoty 14,4 mil. Kč, zatímco v r. 2013 stanovil 10,5 mil. Kč, v r. 2012 – 7,5 mil. Kč. Zatímco čistý zisk byl nejvyšší v r. 2012 (5,5 mil. Kč), v r. 2013 – nejnižší (2,9 mil. Kč). V r. 2014 byl zaznamenán nárůst čistého zisku cca o milion (3,9 mil. Kč) i přes ztráty z finančního hospodaření (142 tis. Kč), způsobené především kurzovními ztráty. Rentabilita tržeb (ROS) je podílem výsledků hospodaření společnosti na tržbách. Tržby v r. 2012 stanovily 70,9 mil. Kč. Tržby společnosti byly největší v r. 2013 (108,3 mil.), v r. 2014 – nejmenší (56,8 mil. Kč). Jedním z důvodů relativně nízkých tržeb v r. 2014 byl odklad realizace některých projektů zákazníky do následujících let (r. 2015 a r. 2016). Jak již bylo uváděno, v r. 2014 se čistý zisk zvýšil, proto se zvýšila i rentabilita tržeb.

Bilance pohledávek a závazek je vyrovnaná, což znamená, že společnost je schopná včas hradit závazky. Doporučená hodnota běžné likvidity je v rozmezí 1,5 – 2,5. Z výpočtu (tab. 2) je vidět, že v r. 2012 společnost nedosahovala doporučených hodnot, v r. 2013-2014 se ukazatel běžné likvidity již dosáhl doporučených hodnot. Známy to, že je společnost schopná pokrýt své závazky z prodeje aktiv. Doporučená hodnota pohotovové likvidity je od 0,7 do 1,2, nejlepší je však 1. Z výsledků je vidět, že hodnota pohotovové likvidity v r. 2013 a v r. 2014 je vyšší, než 1. Lze to chápat jako přebytečné množství zásob, což váže prostředky podniku a snižuje zisk. Okamžitá likvidita by měla pohybovat v rozmezí 0,2 – 0,5. Během celého sledovaného období se společnost nenacházela v doporučeném intervalu, hodnota ukazatelů byla vždy o trochu vyšší.

Tabulka 2 – Ukazatele likvidity pro Alvel, a. s.

	2012	2013	2014
Běžná likvidita	1,29	1,68	1,75
Pohotová likvidita	Nejsou účtovány zásoby	1,58	1,61
Okamžitá likvidita	0,98	0,74	0,9

Zdroj: vlastní výpočty, účetní výkazy Alvel, a. s. 2012, 2013, 2014.

V r. 2014 došlo k nárůstu dlouhodobého majetku společnosti, což bylo podmíněno dopadem realizace investičního IT projektu v oblasti bezpečnosti a ochrany dat. Bylo také zaznamenáno mírné stoupání krátkodobých pohledávek a zároveň cizích zdrojů (27,6 mil. Kč v r. 2014), zejména v rámci krátkodobých závazků.

Ukazatel obratu celkových aktiv udává, že se celková aktiva společnosti více než jednou obrátí za jeden rok. Doporučená hodnota ukazatele je minimálně 1. Společnost Alvel splňuje doporučení. Ukazatel obrat stálých aktiv udává, že z 1 Kč dlouhodobého majetku společnost vyprodukovala 1,58 Kč tržeb v r. 2013 a 1,61 Kč tržeb v r. 2014. Dále bylo zjištěno, že 1 Kč vázaná v oběžných aktivech společnosti dokáže vyprodukovat méně než 1 Kč tržeb. *„Nízká hodnota obratu oběžných aktiv ukazuje na neúměrnou vybavenost podniku, využití krátkodobých je neefektivní.“* (Kadalová, 2013, s. 25) Doba obratu zásob se zvýšila v r. 2014 oproti r. 2013. V r. 2014 doba, jakou jsou zásoby společnosti jsou na skladě a vážou na sebe finanční zdroje firmy, stanovila 20 dnů. V r. 2013 tato doba byla pouze 5 dnů, což bylo spojeno s menším množstvím zásob a vyššími tržby. Nejdelší průměrná doba splatnosti pohledávek byla zaznamenána v r. 2014 (97 dnů), v r. 2013 a v r. 2012 doba splatnosti byla téměř o dvakrát menší (46 a 47 dnů). Doba splacení závazků byla v r. 2012 a v r. 2014 větší než 100 dnů, v r. 2013 – 56 dnů. Z výsledků je zřejmé, že doba splatnosti závazků je vyšší než doba splatnosti pohledávek, což znamená bezproblémové krátkodobé financování. (tab. 3)

Tabulka 3 – Ukazatele aktivity (obratu) pro Alvel, a. s.

	2012	2013	2014
Obrat celkových aktiv	1,52	3,59	1,35
Obrat stálých aktiv	---	1,58	1,61
Obrat oběžných aktiv	0,98	0,74	0,9
Obrat zásob	Nejsou účtovány zásoby	67,49	17,84
Doba obratu zásob	Nejsou účtovány zásoby	5 dnů	20 dnů
Doba obratu pohledávek	47 dnů	46 dnů	97 dnů
Doba splacení závazků	170 dnů	56 dnů	145 dnů

Zdroj: vlastní výpočty, účetní výkazy Alvel, a. s. 2012, 2013, 2014.

Společnost je zadlužena – ukazatele věřitelského rizika (tab. 4) jsou trochu vyšší, než je doporučeno (0,3 – 0,6). Důvodem je vysoký podíl cizích zdrojů na celkových aktivech společnosti. Poměr vlastního kapitálu podniku na celkových aktivech stoupá (tab. 4), což svědčí o tom, že společnost může stále více financovat své potřeby z vlastních zdrojů. Ukazatel úrokového krytí (tab. 4) udává, kolikrát mohou být úroky z úvěrů kryty výsledkem hospodaření za dané období.

Tabulka 4 – Ukazatele zadluženosti pro Alvel, a. s.

	2012	2013	2014
Ukazatel věřitelského rizika	0,84	0,65	0,66
Poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv	16 %	35 %	34 %
Úrokové krytí	98 %	74 %	90 %
Doba splacení dluhu	6 let a 29 dnů	5 let 8 měsíců a 21 den	6 let a 37 dnů
Zadluženost vlastního kapitálu	519,75 %	187,60 %	191,63 %

Zdroj: vlastní výpočty, účetní výkazy Alvel, a. s. 2012, 2013, 2014.

Poslední ukazatel – zadluženost vlastního kapitálu potvrzuje vysoký podíl financování firmy cizími zdroji. Tato zadluženost byla logicky nejvyšší v prvním roce fungování podniku. Během následujících dvou let se firma dokázala snížit zadluženost vlastního kapitálu více než o dvakrát. Nicméně se i v r. 2014 zadluženost zůstávala vysokou – 192 %, což svědčilo o tom, že podnik byl v tomto období rizikovým. Rozvoj dalších projektů by měly pomoci společnosti zvýšit tržby a čistý zisk, zajistit další příznivý vývoj.

4.4.1 Srovnání finančních ukazatelů Alvel, a.s. a konkurentů

S cílem lépe charakterizovat konkurenční postavení Alvel, a.s. lze porovnat finanční ukazatele nejvýznamnějších konkurentů na trhu. Zprvu je třeba zaměřit se na výsledky hospodaření konkurentů, dále pak na velikost jejich aktiv, vlastních a cizích zdrojů. Byly porovnány údaje za období 2012-2014, v souvislosti s tím, že nejsou novější data pro společnost Alvel, a.s. Vzhledem k tomu, že většina analyzovaných podniků má mnoho dceřiných společností, existuje riziko chybné interpretace výsledků.

Dle údajů z výročních zpráv společností bylo zjištěno, že nejvyšší hospodářské výsledky v r. 2014 měla firma OT Energy Services. V tomto roce Alvel, a.s. vykazovala nejmenší hospodářské výsledky. Přesto průměrná hodnota za období 2012-2014 je nejnižší u české pobočky Areva (tab. 5).

Tabulka 5 – Porovnání hospodářských výsledků konkurentů

Společnost	2012	2013	2014		Průměr
Alvel, a.s.	6 863	3 661	4 947	15 471	5 157
Areva ČR	668	1 578	5 136	7 382	2 461
Škoda JS	518 051	59 073	56 442	633 566	211 189
NUVIA, a.s.	43 255	59 060	75 295	177 610	59 203
Královopolská RIA	74 105	50 745	22 405	147 255	49 085
OT Energy Services	336 789	258 463	307 025	902 277	300 759

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv společností, 2016-2017.

V příloze 10 jsou porovnávána aktiva, vlastní a cizí zdroje konkurentů v r. 2012 – 2014. V příloze 11 jsou prezentovány vypočítané hlavní finanční ukazatele konkurentů.

Graf 3 znázorňuje trendy ukazatelů rentability aktiv konkurujících společností. Je vidět, že nejnižší hodnoty měly ukazatele všech společností v r. 2013. Nejvyšší rentabilitu aktiv v r. 2014 prezentuje Areva, která výrazně zvýšila svoji produkční sílu. Rostoucí trend zaznamenaly také firmy NUVIA, a.s. a OT Energy Services. Ostatní společnosti naopak mají klesající vývoj ukazatele.

Jak již bylo uváděno, ukazatel obratu celkových aktiv by měl být větší než 1. Doporučené hodnoty během sledovaného období vykazovaly společnosti Alvel, a.s. a OT Energy Services. Obrat celkových aktiv formy Škoda JS byl v r. 2014 již menší než 1. Ostatní společnosti měly hodnotu tohoto ukazatele nižší, než je doporučeno (příloha 11).

Hodnota ukazatele věřitelského rizika je v rozmezí doporučených hodnot 0,3 – 0,6 u společností Škoda JS, NUVIA, a.s. a v r. 2014 u OT Energy Services. Ostatní společnosti jsou trochu rizikovější vzhledem k vyšším hodnotám ukazatele (příloha 11).

Společnosti Areva, NUVIA, a.s. a OT Energy Services v posledním sledovaném roce (2014) prezentují větší možnosti financovat své potřeby z vlastních zdrojů. Poukazuje na to zvyšující se poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv. O několik procent se snížil ukazatel v r. 2014 u společností Alvel, a.s., Škoda JS a Královopolská RIA (příloha 11).

Společnosti v odvětví jsou silně zadlužené – cizí kapitál většinou převyšuje jejich vlastní kapitál. V porovnání s konkurenty (např. se společnostmi Areva, Královopolská RIA) je Alvel, a.s. méně zadlužena. Firmy Škoda JS, OT Energy Services a NUVIA, a.s. prezentují nejnižší ukazatele. NUVIA, a.s. dokonce dosáhla ukazatele menšího než 100 % v r. 2014.

Z výše uvedených výsledků je vidět, že finanční situace je u všech podniků různá, která je zároveň ovlivněna specifikou produktu a vysokou mírou financování z cizích zdrojů.

5 Výsledky a diskuse

Odvětví inženýringových služeb v jaderné energetice se vyznačuje určitými specifiky, které ovlivňují a do určité míry podmiňují chování firem v tomto odvětví. Je třeba zmínit tyto specifiky:

- jedná se o mezinárodní B2B a B2G trh, častým jevem jsou fúze společností, tvorba aliancí, založení představenstev společností v zahraničí,
- produktem firem v odvětví jsou výrobky, služby a informace (know-how), vyžadující vysoké náklady na jejich tvorbu, vývoj, často i na distribuci,
- produkt, který prodává firma, je často komplexní povahy, k jeho tvorbě přispívají další společnosti v odvětví (např. jedná společnost vyvíjí a prodává bezpečnostní systém ro JE, k tomu jsou používány díly a zařízení, které vyrábí další firma v odvětví); vzhledem k tomu oboustranně výhodná spolupráce a kvalitní komunikace mezi firmami hraje důležitou roli na trhu,
- konkurenční soupeření ve většině případů probíhá formou vyhlášení tendrů,
- velký důraz je kladen na kvalitu používaných materiálů, samotných výrobků a služeb, na kvalifikaci personálu; vzhledem k potřebám zajistit jadernou bezpečnost ve světě, kvalita výrobků často podléhá přísné kontrole a auditům,
- trh často podléhá zásahům vlády, rozhodování o volbě dodavatele služeb přijímají za přítomnosti velkých společností a aliancí,
- doba realizace zakázek zpravidla trvá dost dlouhou dobu (obvykle více než 1 rok – až 10 let), vzhledem k tomu je třeba analyzovat finanční úspěšnost firmy v delším časovém horizontu,
- v souvislosti s častou realizací projektů pro zahraničí a s ohledem na výše uvedenou specifikou se stávají silnější rizika, plynoucí z vnějšího prostředí (kurzovní změny, rizika z nestabilní ekonomické a politické situace apod.),
- poptávka po produktech firem v odvětví je silně ovlivňována politickými, sociálními a ekologickými faktory (veřejné a politické mínění na téma JE, opatření ve vztahu k JE, rizika nehod na JE apod.)

Výše uvedená specifika byla identifikována na základě studia literatury ve vztahu k problematice vývoje JE, předchozí PESTLE analýzy a finanční analýzy významných společností v odvětví. Pro doplnění stávající informace byly také prozkoumány názory ředitelů společností v odvětví (publikovaná interview

s představiteli JE), byl také proveden rozhovor s pracovníkem společnosti Alvel, a.s., působícím v úseku managementu, a pracovníkem společnosti Areva, působícím v úseku vývoje bezpečnostních systémů pro JE. Na základě žádosti respondentů nejsou jejich personální údaje v práci uvedené. Záznamy rozhovory byly autorkou přeloženy do češtiny.

Rozhovor s pracovníkem Alvel, a.s.

- Co si myslíte o konkurenčním prostředí na trhu výrobně inženýringových společností?

Lze říct, že v naší oblasti není téměř žádná konkurence. V podstatě se jedná spíš výhodnou spolupráci mezi podniky, které se podílejí na realizaci vládních zakázek a velkých společných projektů. Na trhu v tomto období působí velké mezinárodní společnosti a obvykle několik respektovaných regionálních účastníků v každé zemi.

- Jaké jsou vaše dlouhodobé perspektivy dalšího rozvoje?

Předpokládáme, že budeme i nadále prosazovat na evropském trhu, zároveň udržovat podíl na ruských projektech.

- Co si myslíte o momentálních světových trendech na jaderně-energetickém trhu? Jaké postavení mají výrobně-inženýringové společnosti na tomto trhu?

V současné době se stále větší zájem pozoruje pro oblast jaderné bezpečnosti a kvality. V souvislosti s tím vidím velké příležitosti pro inženýringové společnosti, které dokážou vyvíjet kvalitní a spolehlivé produkty pro JE. Poptávanými produkty jsou například bezpečnostní systémy, systémy automatizace procesů. Vysoce kvalifikovaný personál a úplné porozumění s ruskými partnery tvoří základ úspěšného vývoje firmy v budoucnu.

Komentář: pracovník Alvel, a.s. chápe konkurenci velmi úzce. Dle jeho názoru soupeření a spolupráci společností na trhu B2B a B2G nelze chápat jako konkurenci jako takovou. Co se týká dalšího vývoje společnosti, vidí ho v pokračující spolupráci s Ruskem. Vzhledem k tomu lze říct, že je Alvel velmi závislý na ruských partnerech a na poptávce, kterou vytváří ruská strana.

Rozhovor s pracovníkem Areva

- Co si myslíte o konkurenčním prostředí na trhu výrobně inženýringových společností?

Víte, že na nové velké projekty jsou obvykle vyhlašovány tendry. Vypadá to jako čestné soupeření, nicméně je všechno často řešeno napřed. Mnoho otázek je řešeno během neformálních schůzek. Občas se do toho plete i politika – stálo se to tak

například u plánování dodávek paliva na ukrajinské jaderné elektrárny: na začátku se plánovalo dodání ruského paliva, na konci se ukrajinská strana náhle rozhodla o americkém méně kvalitním palivě.

- Jaké jsou vaše dlouhodobé perspektivy dalšího rozvoje?

Hodně se spoléháme na projekty v Rusku a v ČR. Věnujeme se také příležitostem v Bulharsku. Areva se také výrazně více věnuje projektům v oblasti obnovitelných zdrojů energie.

- Co si myslíte o momentálních světových trendech na jaderně-energetickém trhu? Jaké postavení mají výrobně-inženýringové společnosti na tomto trhu?

Situace s jadernou energetikou je velmi složitá. Areva dosud řeší problematické projekty z minulých let. Nejistá je situace v oblasti nových projektů. Rychle se rozšiřují čínské a korejské společnosti. Zákazníci pořád chtějí projekty za nižší ceny. Po schválení projektu se poté objevuje, že zákazník chce ještě něco, co nebylo plánováno. Areva a další firmy se snaží nějak snižovat náklady, ale levné materiály a palivo jsou méně spolehlivé. Proto se také snaží zvyšovat výkon reaktorů, což je také méně spolehlivé. Výkonnější reaktory zároveň vyvolávají časté výpadky, pak reaktory musí být zastaveny. Zákazníci pak žádají o kompenzace atd. Lépe je kompenzovat nedostatky energie menšími reaktory. Co se týká obnovitelných zdrojů energie – v blízkém časovém horizontu rozhodně nenahradí JE. Sluneční a větrné elektrárny potřebují velké plochy, jsou dostatečně drahé vzhledem ke svému výkonu...

Komentář: z rozhovoru lze podotknout, že postavení firem na trhu je významně ovlivněno politickými a ekonomickými faktory. Zároveň nejsou vyhlašované tendry vždy průhledné. Velkou roli v soupeření o zakázky hrají tradice v komunikaci a spolupráci podniků a jednotlivých hlav společností.

Názory pracovníků JE na konkurenci a trendy v odvětví (úryvky z již publikovaných interview)

Zakladatel společnosti ENVINET (dnešní NUVIA, a.s.) vyslovil obdobný názor na další vývoj JE, jako pracovník Areva (uvedeno výše).

- „Co si myslíte o **jaderné energetice**? Jste zastáncem?“

„Jaderná energetika je technologie, která stála mnoho úsilí a peněz, takže mi připadá nesmyslné od toho ustupovat. Určitě bych nesouhlasil s tím, aby jaderné elektrárny nebyly vůbec. Ale budoucnost je jistě ve využití více zdrojů energie, v nějakém tom energetickém mixu. Byla by škoda, kdyby se nevyužilo rozsáhlých znalostí mnoha jaderných inženýrů, kteří jsou dnes v naší republice k dispozici. My patříme v

tomto oboru ke špičce ve světě! Máme obrovské šance, ale o tom se nikde nemluví. “ (Vágner František, In: CorpusOmne, 2015)

Vzhledem k tomu, že zkoumaná společnost Alvel, a.s. je hodně závislá na ruských projektech, je třeba zohlednit otázku perspektiv budoucího vývoje JE a inženýringu v Rusku.

- Jak hodnotíte **perspektivy rozvoje inženýrského podnikání v Rusku**? Které směry mohou být poptávány v blízké budoucnosti?

Sorokin Konstantin, člen představenstva FNK Group (ruská společnost, zabývající se řízením velkých projektů v strojírenství a energetiky): *Rozvoj inženýringu v Rusku podle mého názoru by měl směřovat k řešení dílčích otázek a realizace jednotlivých služeb a zároveň ke komplexnímu rozvoji modelů a technologií, k jejich aplikaci na reálných objektech. Jinými slovy, z důvodu technologické jednoty procesů projektování, výstavby a provozu budoucnost patří firmám, které působí v obou segmentech inženýringu – strojírenství a údržbě, a nabízejí plný rozsah inženýrských služeb.* (Sorokin, In: Energorynok, 2015)

- Zda **Rusko** představuje **perspektivní trh** pro české inženýringové společnosti?

„Plány na novou výstavbu jaderných elektráren v Rusku spolu s více než 20 projekty nových jaderných zdrojů s reaktory VVER v různých stupních realizace mimo území Ruska znamenají, že vzniká prostor pro kapacitní posílení výroby zařízení jaderných elektráren v Rusku kapacitami našeho jaderného průmyslu. Nejaktuálnější výzvou jsou pro náš jaderný průmysl projekty výstavby nových jaderných zdrojů s reaktory VVER – 1200 ve Finsku, Maďarsku a v Turecku.“ (Miroslav Kawalec, místopředseda České nukleární společnosti, In: All for power, 2016)

„V současnosti stavíme [Rosatom] po světě více než 34 bloků, další elektrárny stavíme v Rusku. Naše portfolio zakázek v zahraničí na příštích deset let převyšuje 133 miliard dolarů.“ (Komarov Kirill, první náměstek ředitele Rosatom, In: Hospodářské noviny, 2017)

V souvislosti s pokračováním v plánech výstavby na Temelínu a Dukovanech v ČR je třeba očekávat posílení soupeření českých konkurentů o veškeré dílčí služby, které budou poptávány. V souvislosti s tím dostavba Temelínu je výzvou i pro inženýringové společnosti, k nimž patří Alvel, a.s. Otázkou je, zda je výběr dodavatele služeb pro JE formou **tendru** efektivní: *„Neříkám, že tendr není možný, není to však nejefektivnější způsob řešení... Neříkám to proto, že bychom nechtěli měřit síly s*

konkurencí, naopak, konkurence je potřebná. Formát otevřeného tendru je však velmi nevhodný pro výstavbu jaderné elektrárny. Prostřednictvím tendru je možné koupit třeba lahev vody... U jaderné elektrárny je však potřeba odpovědět na příliš mnoho otázek současně a nakonec se dostaneme do šedé zóny, kdy vůbec nebude jasné, jaká jsou kritéria pro výběr vítěze. Například jen různých druhů vybavení a součástek, podotýkám druhů, a ne kusů, je na jedné jaderné elektrárně zhruba 50 tisíc. Představte si to množství, přitom u každého dodavatele jsou naprosto odlišné, jiné máme my, jiné Američané, jiné Francouzi, jiné Korejci. Jak to chcete navzájem porovnat?“ (Komarov Kirill, In: Brož, Hospodářské noviny, 2017)

V současné době probíhá aktivní diskuze o výhodách a nevýhodách tendru, o **problémech financování**, potřebě v dostavbě JE vůbec atd. Alvel, a.s. jako dceřiná společnost ruské firmy ALTA má zájem o výhru ruské strany. Navíc Rusko nabízí pomoc s financováním výstavby reaktorů:

„Můžeme [Rusko] spolu s českou vládou hledat možnosti financování, můžeme být menšinovým vlastníkem nebo přijít s návrhem investování z naší strany.“ (Komarov Kirill, In: Brož, Hospodářské noviny, 2017)

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo identifikovat konkurenty Alvel, a.s. na trhu inženýringových služeb v energetice a zjistit charakteristické rysy konkurenčního prostředí v této oblasti.

Byly zjištěno, že na trhu inženýringových služeb v oblasti jaderné energetiky působí zpravidla velké nadnárodní společnosti a zároveň menší lokální hráči na úrovni jednotlivých zemí. Alvel, a.s. je dceřinou společností ruské firmy ALTA, primární část její tržeb je tvořena realizací zakázek této společnosti. Alvel, a.s. se zaměřuje nejen na ruský a český, ale i na další zahraniční trhy. V souvislosti s ekonomickou a geografickou oblastí působení Alvel, a.s. byly vyjmenovány a zanalyzovány její hlavní konkurenty. Následně byla provedena PESTLE analýza, prezentující hlavní faktory vnějšího prostředí ovlivňující Alvel, a.s. a její konkurenty. Na základě výsledků finanční analýzy Alvel, a.s. a s využitím hlavních finančních ukazatelů konkurentů bylo charakterizováno postavení firmy na trhu. Dále byly prezentovány výsledky strukturovaných rozhovorů s představiteli firem Alvel, a.s. a Areva na téma konkurenčního prostředí a perspektiv odvětví JE a inženýringových služeb. Dále byly prozkoumány publikované v médiích interview s významnými osobnostmi JE a zjišťovány specifika konkurence v odvětví.

Závěrem lze konstatovat, že odvětví jaderné energetiky je velmi specifické. Úspěšné působení podniků na tomto trhu je ovlivňováno politickými a ekonomickými faktory, a zároveň jejich vnitřními silami – dostatečnými možnostmi financování, kvalitními lidskými zdroji a know-how, tradicemi a historií spolupráce jednotlivých podniků a zemí. Pro dosažení konkurenční výhody musí firmy sledovat moderní trendy a technologie v JE, věnovat se kvalitě svých výrobků a služeb, navazovat pevné a spolehlivé vztahy s dalšími hráči v odvětví.

V rámci práce bylo provedeno literární šetření, použity metody strukturovaného rozhovoru, analýzy, syntézy, deskripce a porovnání.

Přínosem této práce je shromáždění aktuálních informací na téma konkurence a trendů v odvětví jaderné energetiky, zejména ve sféře inženýringových služeb a v oblasti spolupráce s Ruskem. Téma jaderné energetiky je široce zohledňována v médiích, přesto nelze najít účelový pohled konkrétně na trh inženýringových služeb, který nabízí tato práce. Toto téma je zejména aktuální vzhledem k plánovaným energetickým projektům v ČR (dostavba Temelínu a Dukován).

7 Seznam literatury a použitých zdrojů

AF POWER, A.S., 2012. AREVA podepsala další sérii klíčových smluv o spolupráci s jedenácti významnými společnostmi v České republice. *All for power – informační portál a časopis*. [online] 25.6.2012 [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: <http://www.allforpower.cz/clanek/areva-podepsala-dalsi-serii-klicovych-smluv-o-spolupraci-s-jedenacti-vyznamnymi-spolecnostmi-v-ceske-republice/>

ALTA, 2014. ALTA – *profil společnosti 2012* [online]. Alta, a. s., Tisk Centrum, s.r.o., 56 s. [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: http://www.altacz.cz/download/ProfilSpolecnosti_2012_CZE_LowRes.pdf

ALVEL, 2014. *Výroční zpráva 2014* [online]. [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=41096877&subjektId=248291&spis=687699>

ALVEL, 2016a. Organizační struktura. *Alvel.cz* [online]. [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: <http://www.alvel.cz/spolecnost/organizacni-struktura/>

ALVEL, 2016b. Profil společnosti. *Alvel.cz* [online]. [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: <http://www.alvel.cz/spolecnost/profil-spolecnosti/>

AREVA ČESKÁ REPUBLIKA, 2017. *Areva Česká republika* [online]. [cit. 2017-02-08]. Dostupné z: <http://cz.areva.com/CZ/home-225/home-page.html>

AREVA ČESKÁ REPUBLIKA, nedatováno. *Klíčové údaje 2010* [online]. [cit. 2017-02-08]. Dostupné z: <http://cz.areva.com/CZ/home-170/skupina-arevaklov-daje-2010.html>

ATOMIC-ENERGY.RU, 2017. Во Франции заявили о внеплановой проверке АЭС после взрыва. Российское атомное сообщество. [online]. 13.2.2017 [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <http://www.atomic-energy.ru/news/2017/02/13/72623>

ATOMIC-ENERGY.RU, 2017. Произошел взрыв на блоке №1 АЭС "Фламанвилль" во Франции: «риска радиационного заражения нет». Российское атомное сообщество. [online]. [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <http://www.atomic-energy.ru/news/2017/02/09/72544>

ATOMINFO.CZ, 2010. Evropě hrozí nedostatek specialistů na jaderné technologie. *AtomInfo.cz* [online]. Sokolovský deník, AtomInfo.cz, 5.11.2010 [cit. 2016-12-1]. Dostupné z: <http://atominfo.cz/2010/11/evrope-hrozi-nedostatek-specialistu-na-jaderne-technologie/>

ATOMINFO.CZ, 2012. Ruský ekolog a poradce šéfa Rosatomu Vladimír Gračev: «Hlavní závěr z Fukušimy je, že musíme přijít s novými způsoby, jak zvládat neprojektové havárie». *AtomInfo.cz* [online]. 07.07.2012 [cit. 2016-12-8]. Dostupné z: <http://atominfo.cz/2012/07/rusky-ekolog-a-poradce-sefa-rosatomu-vladimir-gracev-hlavni-zaver-z-fukusimy-je-ze-musime-prijit-s-novymi-zpusoby-jak-zvladat-neprojektove-havarie/>

ATOMINFO.CZ, 2013. Nový ruský zákon o energetické koncepci otevírá prostor českým podnikům. *AtomInfo.cz* [online]. Essential Communication, AtomInfo.cz, 25.11.2013 [cit. 2016-12-1]. Dostupné z: <http://atominfo.cz/2013/11/novy-rusky-zakon-o-energeticke-koncepci-otevira-prostor-ceskym-podnikum/>

ATOMINFO.CZ, 2015. NUVIA bude dodávat své výrobky Rosatomu ve spolupráci se skupinou NEOLANT. *AtomInfo.cz* [online]. 11.6.2015 [cit. 2016-12-8]. Dostupné z: <http://atominfo.cz/2015/06/nuvia-bude-dodavat-sve-vyrobky-rosatomu-ve-spolupraci-se-skupinou-neolant/>

ATOMINFO.CZ, 2016. 11tý mezinárodní sjezd pro atomovou energii, bezpečnost a životní prostředí Rosatom. *AtomInfo.cz* [online]. AtomInfo.cz, 11.12.2016 [cit. 2016-12-13]. Dostupné z: <http://atominfo.cz/2016/12/11ty-mezinarodni-sjezd-pro-atomovou-energii-bezpecnost-a-zivotni-prostredi-rosatom/>

ATOMINFO.RU, 2008. Теперь Фламанвилль - у группы AREVA продолжают проблемы на строительстве блоков с EPR-1600. *AtomInfo.ru* [online]. 31.3.2008. [cit. 2016-01-13]. Dostupné z: <http://www.atominfo.ru/news/air3671.htm>

ATOMINFO.RU, 2009. Новый шеф EdF считает ошибкой создание группы AREVA. *Atomic-energy.ru – Российское атомное сообщество* [online] 30.11.2009 [cit. 2016-12-28]. Dostupné z: <http://www.atomic-energy.ru/news/2009/11/30/7495>

BERMAN, Barry, EVANS, Joel, 2013. *Retail Management: A Strategic Approach*. New York: Pearson Education. 678 s. ISBN 978-01-330-7589-2.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BRITISH ASSESSMENT BUREAU, 2015. ISO 9001 helps open doors. *British-assessment.co.uk* [online]. 11.11.2015 [cit. 2016-11-11]. Dostupné z: <http://www.british-assessment.co.uk/guides/iso-9001-opens-doors-for-uk-businesses/>

BROŽ, Jan, 2017. Tendr na jaderné bloky není efektivní. Je to ale možnost, říká šéf Rosatomu. *Hospodářské noviny – iDnes.cz*. [online] 4.2.2017. [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/kirill-komarov-rosatom-rozhovor-jaderne-reaktory-dostavba-pq0-/ekonomika.aspx?c=A170130_2302287_ekonomika_rts

ČEZ, 2016. Mýty a realita. *ČEZ.cz* [online]. ČEZ, a. s. [cit. 2016-12-2]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/vyroba-elektriny/jaderna-energetika/realita-a-myty-o-jaderne-energii.html>

ČEZ, 2017. Jaderná bezpečnost. *ČEZ, a.s.* [online] [cit. 2016-12-28]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/odpovedna-firma/bezpecnost/jaderna-bezpecnost.html>

ČSÚ, 2016a. Vývoz a dovoz technologických služeb z/do České republiky v letech 2005-2015: Tab. 3 Příjmy z vývozu projekčních, inženýrských a technických služeb z ČR. *Tržní služby – časové řady – roční ukazatele* [online]. Český statistický úřad [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/trszvf_u_cr

ČSÚ, 2016b. Výzkum a vývoj [online]. Český statistický úřad, 26.10.2016 [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/statistika_vyzkumu_a_vyvoje

ČSÚ, 2016c. *Zahraniční obchod – říjen 2016* [online]. Český statistický úřad, 07.12.2016 [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/zahranicni-obchod-rijen-2016>

ČTK, 2014. Temelín nestačí. Sobotka chce rozšířit i Dukovany. *E15.cz* [online]. CN Invest a. s., 31.03.2014. ISSN 1213-8991 [cit. 2016-12-02]. Dostupné z: <http://qps.ru/mdxfA>

ČTK, 2016. Na českém trhu práce je alarmující nedostatek lidí. *TzbInfo.cz* [online]. ČTK, TopInfo s.r.o., 17.9.2016. ISSN 1801-4399 [cit. 2016-12-04]. <http://www.tzb-info.cz/facility-management/119730-na-ceskem-trhu-prace-je-alarmujici-nedostatek-lidi>

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck. 256 s. ISBN 978-80-717-9603-9.

E15, 2016. Alvel se podílí na vývoji nejmodernějšího jaderního paliva. *E15: Rusko – obchodní partner (příloha)* [online]. Praha: Mladá Fronta, 12.12.2012. 44 s. ISSN 1213-8991 [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: http://www.alvel.cz/download/e15_rusko_obchodni_partner_2012.pdf

ENGINRUSSIA.RU, 2014. ИНТЕРЕС: конкуренция на рынке инжиниринговых услуг в сфере ТЭК. *New4.enginrussia.ru* [online]. 24.03.2014

[cit. 2016-11-12]. Dostupné z: http://new4.enginrussia.ru/news/2014/03/24/INTREHK_konkurenciya_na_rynke_inzhiniringovykh_us/

EURACTIV, 2014. Vztahy Evropské unie a Ruska. *EurActiv.cz* [online]. EU-Media, s.r.o. [cit. 2016-12-2]. Dostupné z: <http://euractiv.cz/factsheet/evropska-unie-a-svet/vztahy-evropske-unie-a-ruska-000047/>

EUROSTAT, 2016. File: Real GDP growth, 2005-2015 ⁽¹⁾ (% change compared with the previous year; % per annum). *Eurostat Statistics Explained* [online]. Eurostat. ISSN 2443-8219 [cit. 2016-11-23]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Real_GDP_growth,_2005–2015_\(1\)_\(%25_change_compared_with_the_previous_year;_%25_per_annum\)_YB16.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Real_GDP_growth,_2005–2015_(1)_(%25_change_compared_with_the_previous_year;_%25_per_annum)_YB16.png)

EVROPSKÝ PARLAMENT, 2016. Fakta a čísla o Evropské unii – Jaderná energie. *Europarl.europa.eu* [online]. Dagmara Stoerring, 10/2016 [cit. 2016-12-2]. Dostupné z: http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/cs/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.7.5.html

GUŠINA, A.A., 2012. Современные проблемы инжиниринговых энергетических предприятий. *Российское предпринимательство* [online]. Российское предпринимательство, 9 (207), s. 98-103 [cit. 2016-12-2]. Dostupné z: <http://bgscience.ru/lib/7480/>

HELSINKITIMES, 2016. TVO: Olkiluoto 3 to be completed in 2018 despite concerns. *Helsinki Times – News from Finland*. [online]. 26.09.2016 [cit. 2017-01-12]. Dostupné z: <http://www.helsinkitimes.fi/finland/finland-news/domestic/14254-tvo-olkiluoto-3-to-be-completed-in-2018-despite-concerns.html>

I&C ENERGO, 2016. *I&C Energo* [online]. [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: <http://www.ic-energo.eu>

IDNES.CZ, 2016. Klíčová firma pro ČEZ mění majitele. OT Energy Services koupil Štefunko. *iDnes.cz – Ekonomika* [online]. Marfa, a. s., 21.06.2016 [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/ot-energy-services-koupil-martin-stefunko-fjs-/ekonomika.aspx?c=A160621_112231_ekonomika_ozr

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing a.s. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JIRÁSEK, Jaroslav, 2001. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. Praha: Professional Publishing. 101 s. ISBN 80-86419-11-8.

KADALOVÁ, Kateřina, 2013. *Finanční analýza společnosti Kotouč Štramberk, spol. s r.o. (bakalářská práce)* [online]. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, fakulta logistiky a krizového řízení. Vedoucí práce: Jiří Konečný. 67 s. [cit. 2017-02-21] Dostupné z: http://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/24527/kadalová_2013_bp.pdf?sequence=1

KAWALEC, Miroslav, 2016. Rozvoj jaderné energetiky v Rusku znamená nové příležitosti i pro české firmy. *All for power*. [online]. [cit. 2017-02-24]. 23.8.2016. Dostupné z: <http://www.allforpower.cz/clanek/rozvoj-jaderne-energetiky-v-rusku-znamená-nové-prilezitosti-i-pro-ceske-firmy/>

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management – 14. vyd.* Praha: Grada Publishing, a.s. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip a kol., 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, 2010. *Principles of Marketing*. New York: Pearson Education. 637 s. ISBN 978-01-370-0669-4.

KRÁLOVOPOLSKÁ RIA, A.S., 2007-2016. *Královopolská RIA* [online]. [cit. 2016-11-05]. Dostupné z: <http://www.kpria.cz>

KŘÍŽ, Ladislav, 2015. Aliance české energetiky: tuzemské firmy se spojily, aby obstály na zahraničních trzích (tisková zpráva). *Skupina ČEZ – pro média* [online]. 23.09.2015 [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/5203.html>

LENTA.RU, 2016. ОЭСР поверила в восстановление экономики России в 2017 году. *Lenta.ru* [online]. 28.11.2016 [cit. 2016-12-2]. Dostupné z: <https://lenta.ru/news/2016/11/28/ruseconforecast/>

MANAGEMENT MANIA, 2013. *Konkurence* [online]. [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/konkurence>

MATĚJKA, Milan, 2000. Jak zajistit konkurenceschopnost v globální ekonomice. *Moderní řízení*, roč. 10, s. 4-7. ISSN: 0026-8720.

MATLACK, Carol, 2015. Areva is costing France plenty. *Bloomberg Businessweek* [online]. 16.04.2015 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-04-16/france-s-areva-falters-in-reactor-business-leaks-cash>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR, 2016. Výpis z obchodního rejstříku – Alvel, a.s. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. eJustice.cz, 2012-2015 [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=248291&typ=PLATNY>

MPO ČR, MF ČR, 2015. *Národní akční plán rozvoje jaderné energetiky v České republice* [online]. MPO.cz, 22.05.2015, 117 s. [cit. 2016-12-03]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/assets/dokumenty/54251/61936/640148/priloha001.pdf>

MZV ČR, 2016. Rusku: vztahy země s EU. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. Mzv.cz, 2016 [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/rusko/politika/zahranicne_politicka_orientace.html

NUVIA, 2016b. Inženýrské projekty [online]. NUVIA, a. s. [cit. 2016-01-20]. Dostupné z: <http://www.nuvia.cz/cs/oblasti/42-inzenyrske-projekty>

NUVIA, 2016b. *Nuvia.cz*. [online]. NUVIA, a. s. [cit. 2016-01-20]. Dostupné z: <http://www.nuvia.cz/cs/nuvia-group>

NUVIA, a. s., 2015. *Výroční zpráva 2015* [online]. [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: http://www.nuvia.cz/ke-stazeni/cs/kdo-jsme/nuvia-cz_annual-report-2015.pdf

PORTALINŽ, 2015. Современные проблемы отечественных инжиниринговых энергетических предприятий. *ПорталИНЖ* [online]. PortalInž, MinPromTorg Ruska, 22.09.2015 [cit. 2016-12-03]. Dostupné z: <http://engpromdesign.ru/info/analytics/14964/>

PORTER, Michael, 1994. *Konkurenční strategie, metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, a.s. 404 s. ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, Michael, 1998. *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press. 485 s. ISBN 978-08-758-4795-5.

REBA, 2016. *REBA* [online]. [cit. 2017-01-12]. Dostupné z: <http://rebuyers.org>

ROSSTAT, 2016. Национальные счета – ВВП, годовые данные, индексы физического объема, в % к предыдущему году. *Федеральная служба государственной статистики* [online]. Росстат [cit. 2016-11-23]. Dostupné z: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/accounts/#

SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel, 2006. *Strategická analýza – 2. přepr. a doplň. vyd.* Praha: C. H. Beck. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SEOGAN, 2012. АЭС Фламанвиль. *Seogan.ru – projekt „Атомные станции – надзор и безопасность.“* [online] [cit. 2016-12-24]. Dostupné z: <https://www.seogan.ru/aes-flamanvil.html>

SIEMENS, nedatováno. Dosáhněte velkých pokroků díky energetickému inženýringu. *Siemens PLM Software* [online]. Siemens Product Lifecycle Management Software Inc. [cit. 2016-12-4]. Dostupné z: https://www.plm.automation.siemens.com/cz_cz/energy-utilities/engineered-energy/

SKOKAN, Karel, 2004. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Ostrava: Repronis. 160 s. ISBN 80-7329-059-6.

SLOVNÍK CIZÍCH SLOV, 2005-2016. *Pojem konkurence* [online]. [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/konkurence>

SOROKIN, Konstantin, 2015. «Будущее – за комплексным инжинирингом». *Energorynok*. [online]. [cit. 2017-02-24]. Dostupné z: http://www.e-m.ru/er/2009-09/29133/?phrase_id=347937

ŠKODA JS, A.S., 2015. Profil společnosti. *Škoda JS, a.s.* [online]. [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <http://www.skoda-js.cz/cs/o-spolecnosti/profil-spolecnosti.shtml>

ŠKODA JS, A.S., 2017. Škoda JS získala významné ocenění za inovaci. *Škoda JS, a.s.* [online]. 8.2.2017 [cit. 2017-02-23]. Dostupné z: <http://www.skoda-js.cz/cs/aktuality/307-skoda-js-ziskala-vyznamne-oceneni-za-inovaci.shtml>

ŠKODA PRAHA, 2015. *Alience české energetiky* [online]. Praha, 22.09.2015 [cit. 2016-12-08]. Dostupné z: https://www.cez.cz/edee/content/file/pro-media-2015/09-zari/20150923-skoda-praha_jednani-s-premierem.pdf

TITOV, Vadim, ROSATOM, 2016. Jaderná energetika v médiích: Češi jsou nám v jaderné energetice nejbližší, dodávají nám za miliardy, říká Titov z Rosatomu. *Rosatom* [online]. 27.07.2016 [cit. 2016-12-26]. Dostupné z: [http://www.rosatom.cz/cz/jaderna-energetika-v-mediich/cesi-jsou-nam-v-jaderne-energetice-nejblizsi-dodavaji-nam-za-miliardy-rika-titov-z-rosatomu-\(hospodarske-noviny\)](http://www.rosatom.cz/cz/jaderna-energetika-v-mediich/cesi-jsou-nam-v-jaderne-energetice-nejblizsi-dodavaji-nam-za-miliardy-rika-titov-z-rosatomu-(hospodarske-noviny))

TRADINGECONOMICS.COM, 2016. Russian ruble. *Trading Economics* [online]. [cit. 2016-12-12]. Dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/russia/currency>

VÁGNER, František, CORPUSOMNE, 2015. Rozhovor s Ing. Františkem Vágnerem. *CorpusOmne*. [online] 1.7.2015 [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: <https://co.fjfi.cvut.cz/2015/07/01/rozhovor-s-ing-frantiskem-vagnerem/>

VAŠTIKOVÁ, 2008. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, a.s. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol., 2010. *Marketing, 2. přep. a dopl. vyd.* Praha: C. H. Beck. 499 s. ISBN 978-80-740-0115-4.

ZDENĚK, Mikoláš, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční dynamika a potenciál podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s. 200 s. ISBN 978-80-247-6263-0.

ZEMANOVÁ, Veronika, 2005. Teoretická východiska pro pojetí konkurenční schopnosti podniku. *Acta Economica Pragensia*. Roč. 13, č. 2, s. 158-182. ISSN 0572-3043.

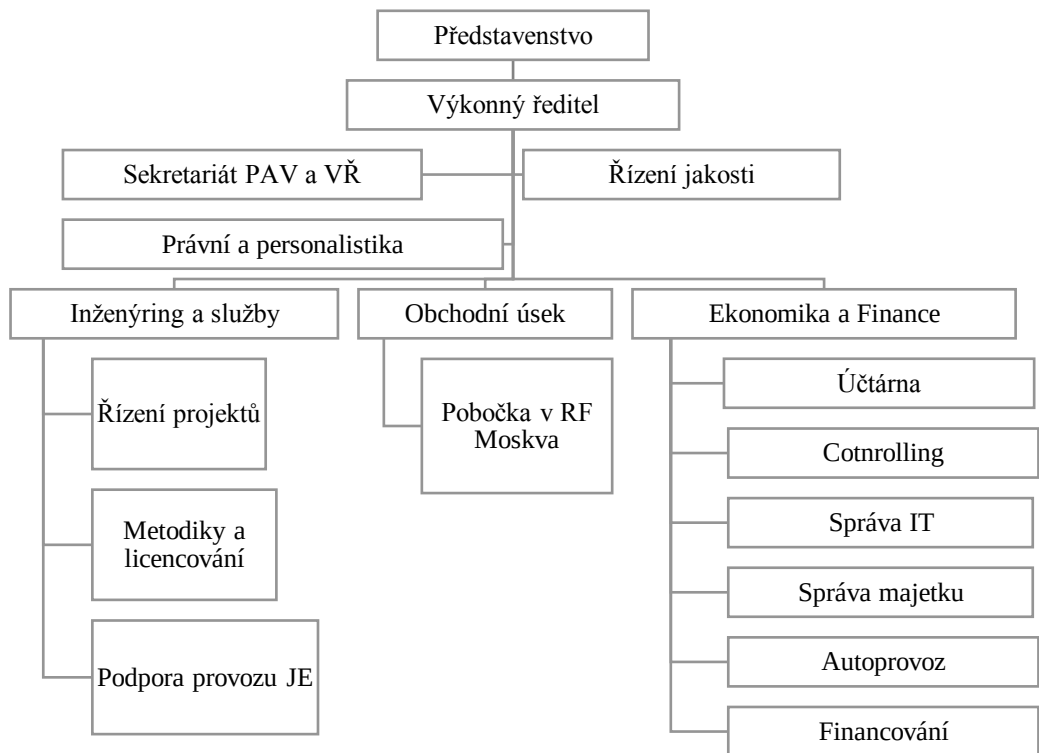
ZENKNER, Petr a Petr LUKÁČ, 2017. Česká hra o výstavbu jaderných bloků začíná nanovo, zájem má šest firem. Klíčové bude, kde na to vzít peníze. *Hospodářské noviny – iHned.cz* [online]. Praha: Economia, a.s., 9.2.2017. ISSN 1213-7693. [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-65617950-hra-o-jadro-zacina-nanovo>

8 Přílohy

Příloha 1 – Alvel, a. s.	I
Příloha 2 - Areva	II
Příloha 3 – Škoda JS, a.s.	IV
Příloha 4 – Aliance české energetiky	V
Příloha 5 – NUVIA, a. s.	VI
Příloha 6 – Královopolská RIA, a. s.	VIII
Příloha 7 – OT Energy Services (I&C Energo, a. s.)	IX
Příloha 8 – Údaje k PESTLE analýzy	X
Příloha 9 – PESTLE analýza.....	XII
Příloha 10 – Porovnání zdrojů financování konkurentů	XIII
Příloha 11 – Porovnání finančních ukazatelů konkurentů	XIV

Příloha 1 – Alvel, a. s.

Obrázek 4 – Organizační struktura Alvel, a.s.



Zdroj: vlastní zpracování dle Alvel, 2014, s. 3.

Příloha 2 - Areva

Projekty Areva a problémy

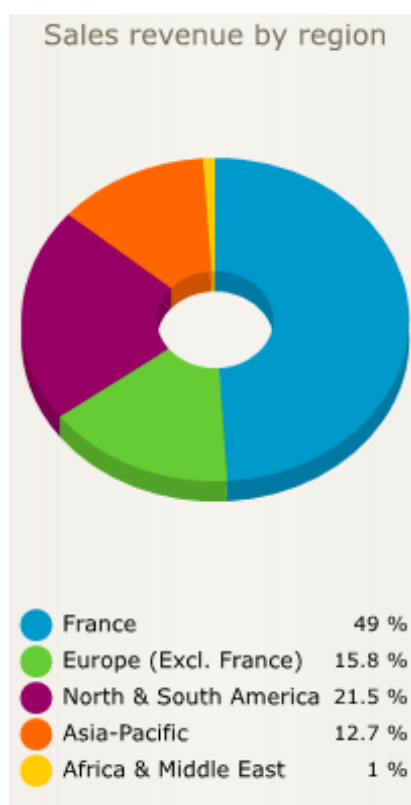
V r. 2003 Areva vyhrála tendr na výstavbu pátého jaderného reaktoru ve Finsku (3. reaktor JE Olkiluoto). Tendru se zúčastnily také společnosti GE a Atomstrojexport. Stavba byla spojena s řadou problémů. Podle původního plánu by měl být nový blok spuštěn v r. 2009, přesto termín spuštění byl francouzskou stranou odložen na r. 2012, později až na r. 2018. (HelsinkiTimes, 2016) Nedodržení původních termínů bylo spojeno s dopouštěním významných chyb ve finančních rozpočtech, s nekvalitní komunikací mezi francouzskou a finskou stranou, nedostatečnou kvalitou dodávaného vybavení. (AtomInfo.ru, 2008)

Problémy Areva pokračovaly při výstavbě druhého reaktoru JE Flamanville s EPR-1600 ve Francii. Reaktor ERP byla vyvíjen společností Areva na základě francouzských a německých projektů a je používán společností EDF, která řídí JE Flamanville. Projekt nového reaktoru vyvolával masové protesty již na začátku v r. 2007. Dle odpůrců je podíl JE na energetickém průmyslu ve Francii je příliš vysoký, což vyvolává určité problémy pro energetický systém země. Projekt se potkává s nedodržením termínů, významnými finančními ztráty, selháním dílů a zařízení, které dodává Areva. (Seogan, 2012) V r. 2012 došlo k šestihodinovému úniku radiace v prvním reaktoru, který v té době byl zastaven pro údržbu. Uteklo asi 22 kubických metrů radioaktivní vody. Tuto vodu podařilo zablokovat a poté odčerpat, proto nebylo životní prostředí významně znečištěno. 9.02.2017 došlo na JE k výbuchu a požáru v motorovém (turbínovém) prostoru 1. reaktoru. Bylo vyhlášeno o absenci rizika radioaktivního úniku a zastavení 1. reaktoru. (Atomic-Energy.ru, 2017) Po této události bylo dozorčím orgánem ASN vyhlášeno o povinné mimořádní kontrole všech reaktorů JE ve Francii. Dle odborníků v odvětví se francouzská energetika nachází v krizové situaci, protože jsou běžně používány díly pro reaktory s nízkou kvalitou a materiály s vysokým obsahem uhlíku, které vyrábí Areva. Tyto díly jsou velmi křehké pod vysokým tlakem, proto mohou způsobit poruchy a výbuchu, k čemu např. došlo na JE Flamanville. (Atomic-Energy, 2017)

Krizová situace dále pokračovala v r. 2011 po fukušimské havárii a později po dramatickému poklesu cen na ropu a plyn (Matlack, 2015). Vzhledem k číselným problémům, které způsobila Areva (nedodržení termínů spuštění projektů, finanční náklady, několikanásobně převyšující plánovaný rozpočet, nízká kvalita dodávaných dílů a zařízení pro reaktory), bylo založení této společnosti považováno za velkou chybu (např. dle názoru ředitele francouzské energetické společnosti Electricite de France Henri Proglio, In: AtomInfo, 2009) V r. 2015 rozhodlo vedení Areva o nové strategii pro období 2016-2020, která přinesla změny: Areva dále pokračuje v jaderné energetice, avšak větší odklon je uskutečněn k obnovitelným zdrojům energie. S cílem řešit krizovou situaci francouzská vláda rozhodla o rozdělení Areva na dva celky (Areva NA a Areva NP) a prodej části Areva NP firmě Électricité de France (EDF), největší francouzské společnosti, která se zabývá výrobou a distribucí elektřiny (Areva, 2016). Areva NA, zaměřená na výrobu a recyklaci jaderných materiálů a nakládání s odpady, bude také rozvíjet své aktivity v těžbě uranu, chemii, recyklaci použitého paliva, logistice, demontážích, inženýrství palivového cyklu. Areva NP, která má být prodána v r. 2017 EDF, pokrývá oblast NSSS návrhů, dodávek, výstavby, údržby a modernizace činností, rovněž výrobu a distribuci paliva.

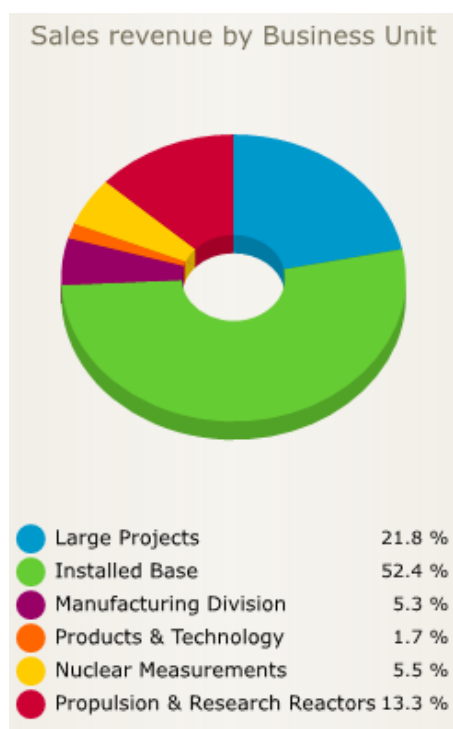
Zdroj: vlastní zpracování, 2017.

Graf 1 – Segmentace trhu AREVA dle regionů



Zdroj: Areva, 2017.

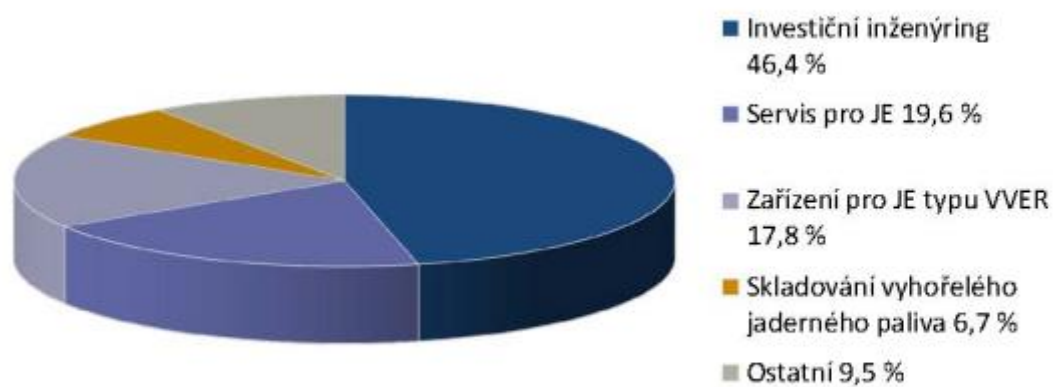
Graf 2 – Segmentace trhu AREVA dle typu produktu



Zdroj: Areva, 2017.

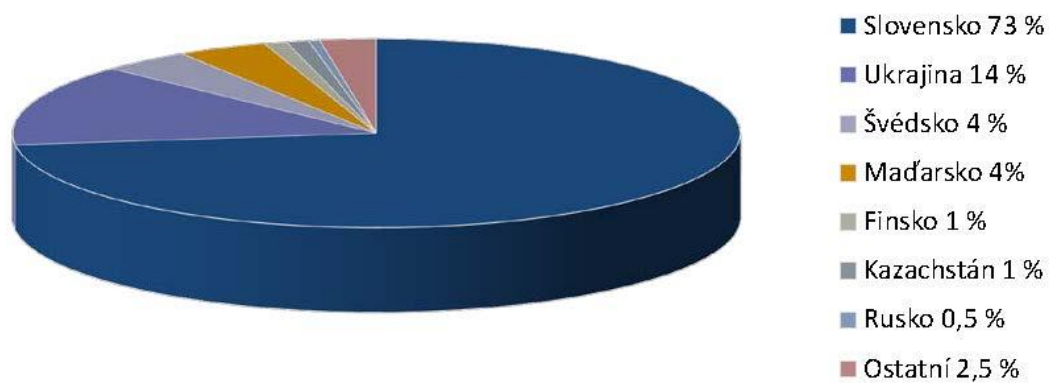
Příloha 3 – Škoda JS, a.s.

Graf 3 – Rozdělení tržeb dle jednotlivých segmentů, 2015



Zdroj: Škoda JS, a.s., 2015.

Graf 4 – Export dle zemí určení, 2015



Zdroj: Škoda JS, a.s., 2015.

Příloha 4 – Aliance české energetiky

Obrázek 5 – Struktura Aliance české energetiky



Zdroj: Škoda Praha, 2015, s. 8.

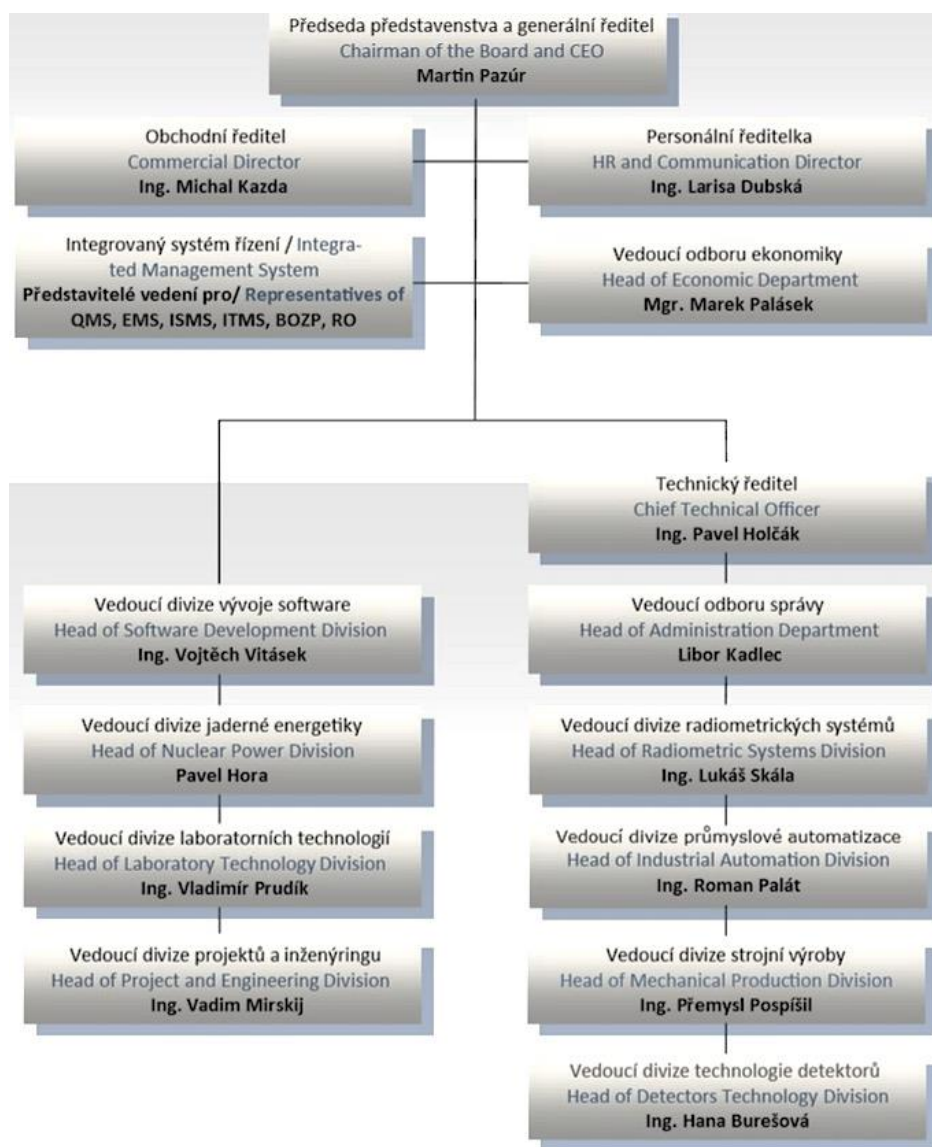
Příloha 5 – NUVIA, a. s.

Obrázek 6 – Logo NUVIA, a.s



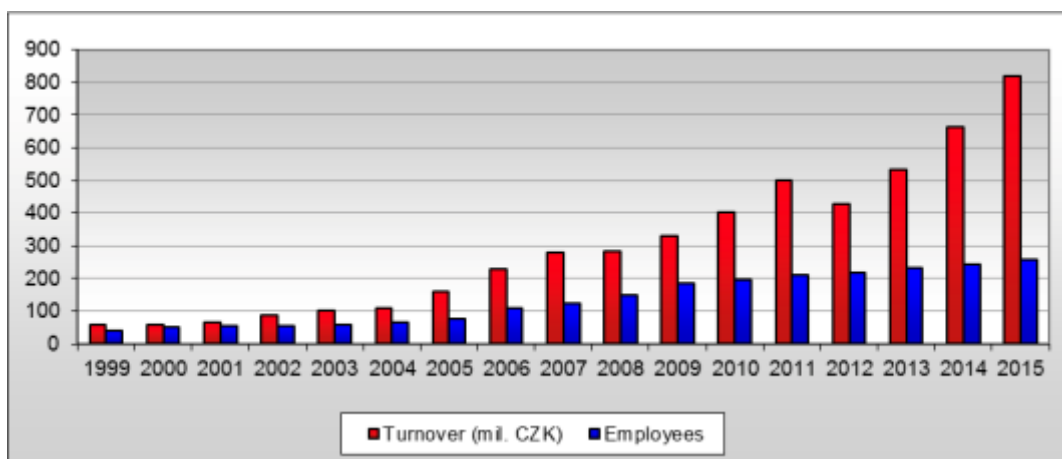
Zdroj: NUVIA, a.s., 2017.

Obrázek 7 – Organizační struktura NUVIA, a.s



Zdroj: NUVIA, a.s., 2017, s. 7.

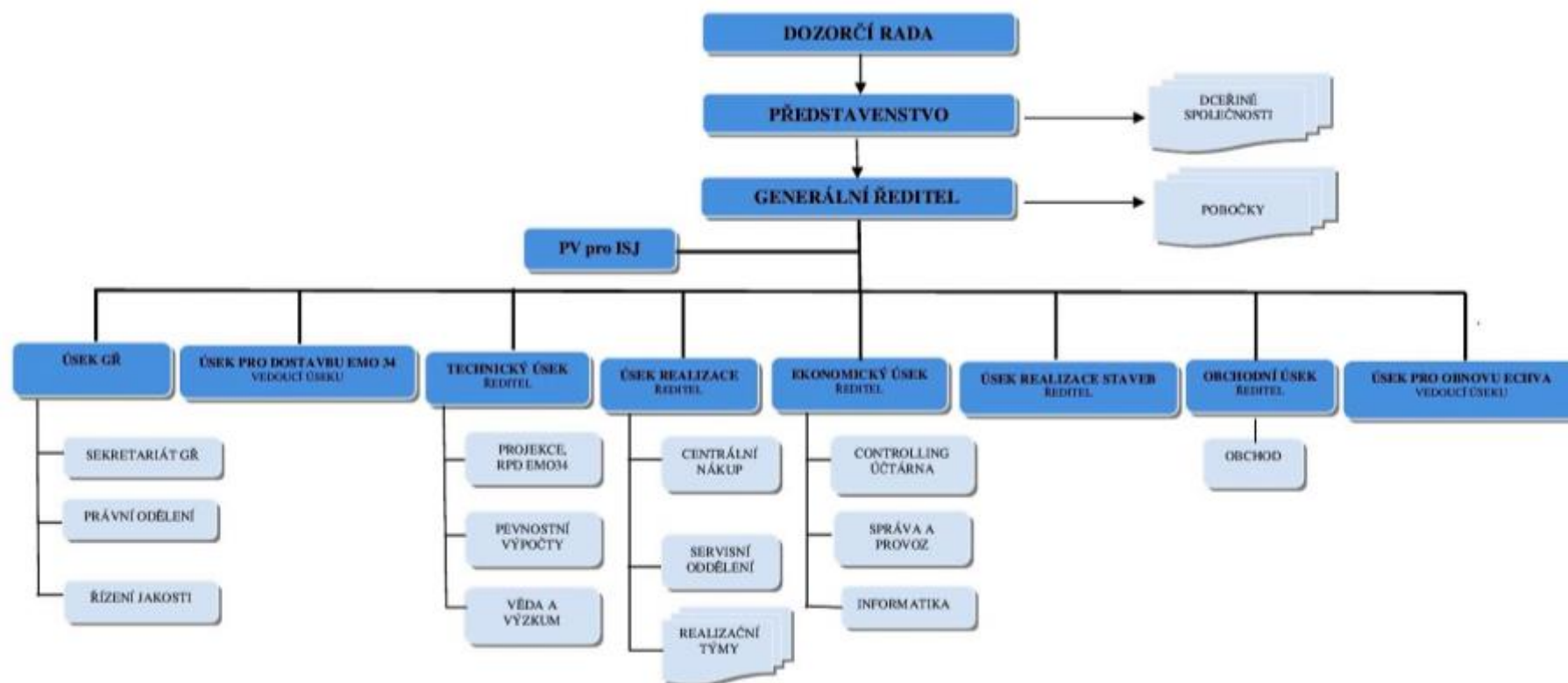
Graf 5 – Vývoj tržeb a počtu zaměstnanců NUVIA, a.s.



Zdroj: NUVIA, a.s., 2017, s. 7.

Příloha 6 – Královopolská RIA, a. s.

Graf 6 – Organizační struktura Královopolská RIA, a. s.



Zdroj: Královopolská RIA, a. s., 2007-2016.

Příloha 7 – OT Energy Services (I&C Energo, a. s.)

Obrázek 8 – Organizační struktura OT Energy Services (byvalá společnost I&C Energo, a. s.)



Zdroj: I&C Energo, 2016.

Příloha 8 – Údaje k PESTLE analýzy

Tabulka 6 – Vývoj HDP v %, 2006 – 2015

	EU	ČR	RF
2006	3,3	6,9	8,2
2007	3	5,5	8,5
2008	0,4	2,7	5,2
2009	-4,4	-4,8	-7,8
2010	2,1	2,3	4,5
2011	1,7	2	4,3
2012	-0,5	-0,8	3,5
2013	0,2	-0,5	1,3
2014	1,5	2,7	0,7
2015	2,2	4,5	-3,7

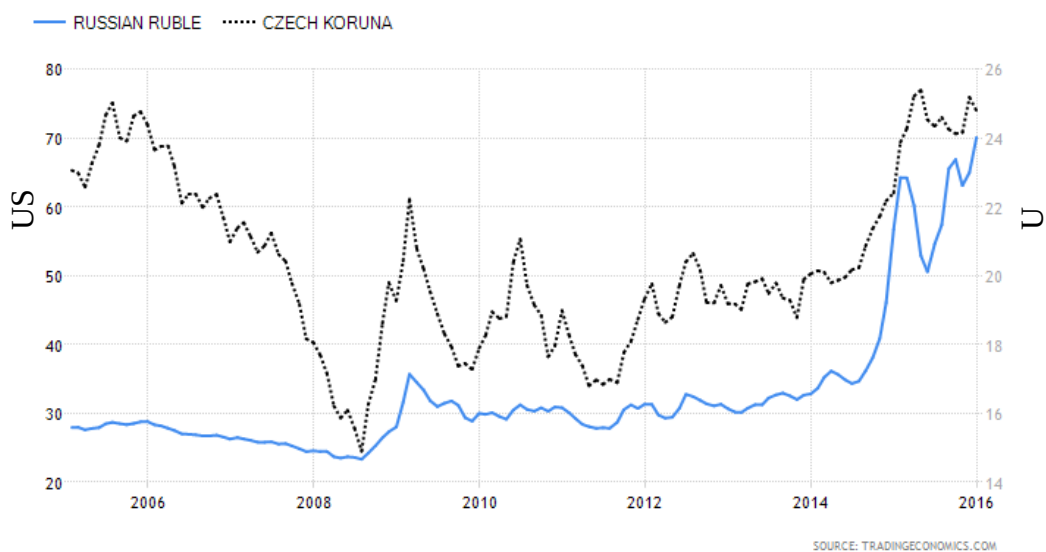
Zdroj: vlastní zpracování, Eurostat, 2016, Rosstat, 2016.

Tabulka 7 – Příjmy z vývozu projekčních, inženýrských a technických služeb, mil. Kč

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Celkem	5 997	9 995	14 098	13 737	12 948	16 662	18 120	20 020	16 794	16 344
Podíl na příjmech z vývozu služeb celkem z ČR	1,7%	2,6%	3,5%	3,5%	3,1%	3,8%	3,8%	4,3%	3,2%	2,9%
EU	3 701	5 950	8 714	6 808	6 428	6 636	6 363	7 252	7 501	9 972
Rusko	1 115	2 554	3 372	3 868	4 241	2 975	5 406	2 000	922	793

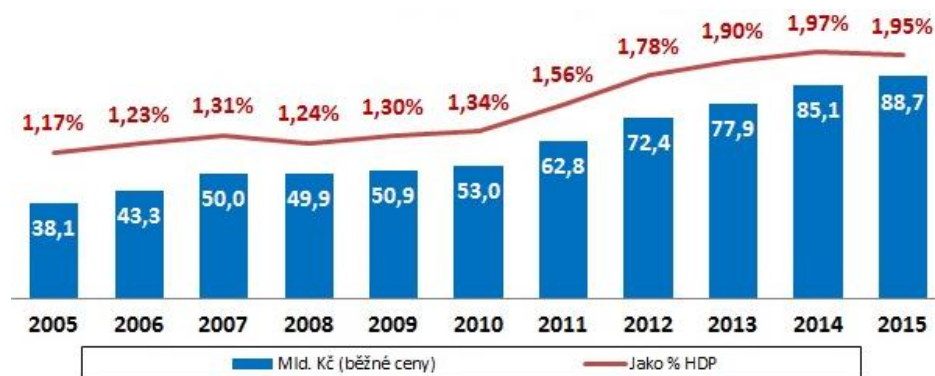
Zdroj: vlastní zpracování, ČSÚ, 2016a.

Graf 7 – Vývoj kurzů USD/CZK a USD/RUB, 2005-2016



Zdroj: Tradingeconomics.com, 2016.

Graf 8 – Vývoj výdajů na výzkum a vývoj v ČR



Zdroj: ČSÚ, 2016b.

Příloha 9 – PESTLE analýza

Tabulka 8 – Shrnutí PESTLE analýzy

Faktory	Pozitivní vliv	Negativní vliv
Politické a legislativní	Státní a nadnárodní podpora jaderné energetiky. Institucionální a právní rámec pro mezinárodní spolupráci v oblasti JE. Příznivé právní prostředí pro podnikání v EU. Rostoucí význam certifikátů jakosti.	Nestabilní politických názorů na JE, odklon politiky EU a některých zemí od JE v důsledku fukušimské havárie. Vliv politické situace na vztahy s Ruskem.
Ekonomické	V ČR a celé EU – růst HDP, zvýšení investic a zájmu o inovace, růst spotřeby elektřiny. Optimistické názory na vývoj ekonomické situace v Rusku. Složitá ekonomická situace v Rusku – pozitivní faktor, pokud ruské energetické společnosti budou mít zájem o optimalizaci výroby. Rozvoj JE v Rusku.	Klesající HDP v Rusku, pesimistické názory na vývoj ekonomické situace v Rusku. Nepříznivý měnový kurz pro ruské podnikatele. Nejistota při podepsání dohod s ruskými partnery. Propad obchodních vztahů Rusko – EU, klesající příjmy z vývozu služeb do Ruska. Snížení ceny elektřiny.
Sociální	Dlouholeté tradice česko-ruské spolupráce v oblasti JE.	Nedostatek kvalifikovaného personálu. Negativní postoj části obyvatelstva vůči JE.
Technologické	Využití moderních evropských technologií. Zvýšení výdajů na výzkum a vývoj.	Rozvoj výroby energie z obnovitelných zdrojů.
Ekologické	Zvýšení povědomí o tom, že JE mají méně škodlivý vliv na životní prostředí než jiná energetická zařízení.	Myty o jaderné energetice, negativní názory společnosti na škodlivý vliv JE. Havárie, poruchy a požáry různého stupně na JE.

Zdroj: vlastní zpracování, 2016.

Příloha 10 – Porovnání zdrojů financování konkurentů

Tabulka 9 – Porovnání aktiv, vlastních a cizích zdrojů konkurentů, tis. Kč

Společnost	2012	2013	2014
Celková aktiva			
Alvel, a.s.	46 785	30 132	42 074
Areva	8 827	11 714	18 830
Škoda JS	3 507 172	3 076 702	3 233 162
NUVIA, a.s.	287 153	446 907	460 683
Královopolská RIA	2 109 336	1 934 556	2 056 611
OT Energy Services	1 322 420	1 537 628	1 348 208
Vlastní kapitál			
Alvel, a.s.	7 549	10 477	14 424
Areva	668	1 578	4 341
Škoda JS	1 505 378	1 444 107	1 456 522
NUVIA, a.s.	161 141	209 137	271 142
Královopolská RIA	245 779	261 893	258 649
OT Energy Services	509 195	556 757	647 649
Cizí zdroje			
Alvel, a.s.	39 236	19 655	27 641
Areva	8 159	10 136	13 014
Škoda JS	1 793 399	1 608 230	1 709 887
NUVIA, a.s.	122 485	236 334	186 731
Královopolská RIA	1 863 365	1 672 542	1 797 877
OT Energy Services	813 082	974 921	692 058
Tržby z prodeje			
Alvel, a.s.	70 890	108 322	56 831
Areva	5 513	2 700	2 642
Škoda JS	5 317 825	3 073 186	2 935 290
NUVIA, a.s.	42 630	54 994	34 220
Královopolská RIA	1 868 528	1 953 927	1 816 388
OT Energy Services	3 224 666	2 314 941	2 570 921

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv společností, 2016-2017.

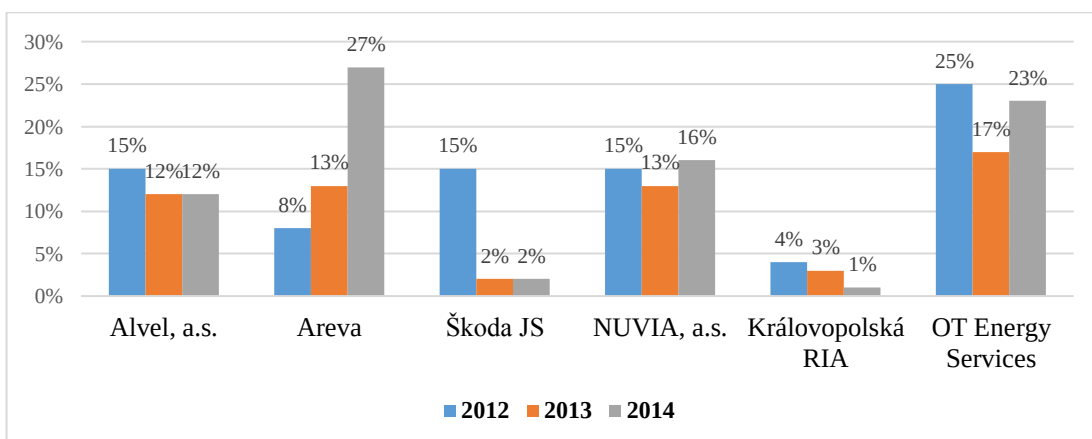
Příloha 11 – Porovnání finančních ukazatelů konkurentů

Tabulka 10 – Hlavní finanční ukazatele konkurentů, 2012-2014

Společnost	2012	2013	2014
Rentabilita aktiv			
Alvel, a.s.	15 %	12 %	12 %
Areva	8 %	13 %	27 %
Škoda JS	15 %	2 %	2 %
NUVIA, a.s.	15 %	13 %	16 %
Královopolská RIA	4 %	3 %	1 %
OT Energy Services	25 %	17 %	23 %
Obrat celkových aktiv			
Alvel, a.s.	1,52	3,59	1,35
Areva	0,62	0,23	0,14
Škoda JS	1,52	1,00	0,91
NUVIA, a.s.	0,15	0,12	0,07
Královopolská RIA	0,89	1,01	0,88
OT Energy Services	2,44	1,51	1,91
Ukazatel věřitelského rizika			
Alvel, a.s.	0,84	0,65	0,66
Areva	0,92	0,87	0,69
Škoda JS	0,51	0,52	0,53
NUVIA, a.s.	0,43	0,53	0,41
Královopolská RIA	0,88	0,86	0,87
OT Energy Services	0,61	0,63	0,51
Poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv			
Alvel, a.s.	16 %	35 %	34 %
Areva	8 %	13 %	23 %
Škoda JS	43 %	47 %	45 %
NUVIA, a.s.	56 %	47 %	59 %
Královopolská RIA	12 %	14 %	13 %
OT Energy Services	39 %	36 %	48 %
Zadluženost vlastního kapitálu			
Alvel, a.s.	520 %	188 %	192 %
Areva	1221 %	642 %	300 %
Škoda JS	119 %	111 %	117 %
NUVIA, a.s.	76 %	113 %	69 %
Královopolská RIA	758 %	639 %	695 %
OT Energy Services	160 %	175 %	107 %

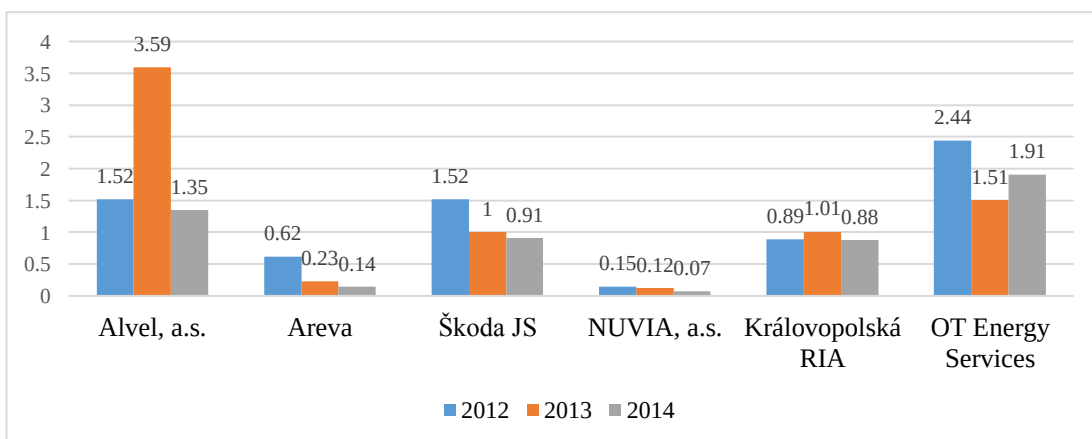
Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv společností, 2016-2017.

Graf 9 – Porovnání ukazatele rentability aktiv konkurentů, 2012-2014



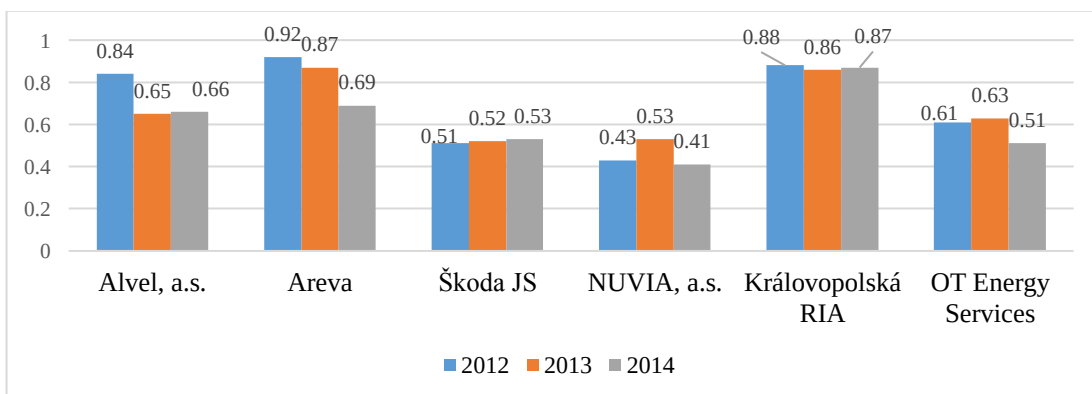
Zdroj: vlastní zpracování, 2016-2017.

Graf 10 – Porovnání ukazatele obrátu celkových aktiv konkurentů, 2012-2014



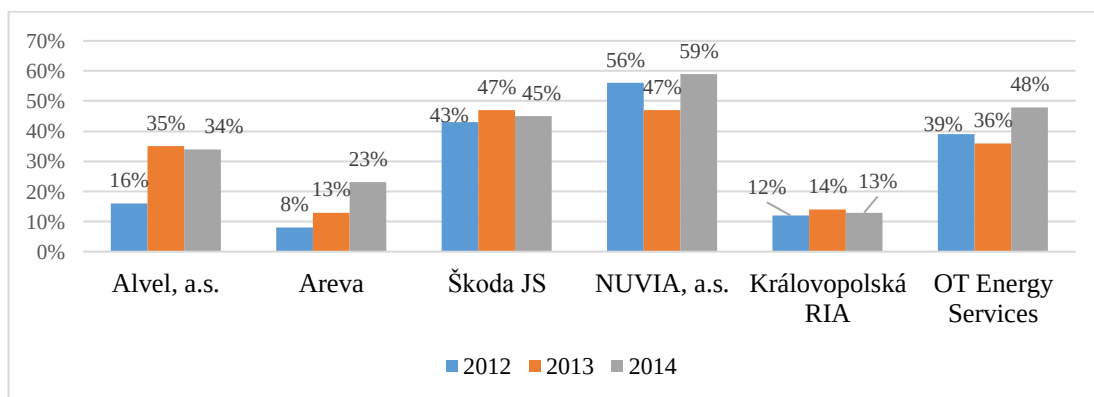
Zdroj: vlastní zpracování, 2016-2017.

Graf 11 – Porovnání ukazatele věřitelského rizika konkurentů, 2012-2014



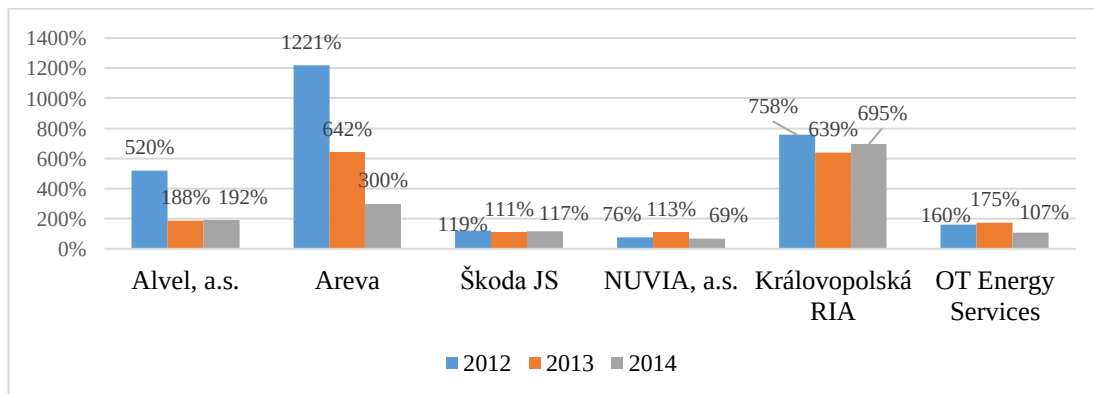
Zdroj: vlastní zpracování, 2016-2017.

Graf 12 – Porovnání poměru vlastního kapitálu a celkových aktiv konkurentů, 2012-2014



Zdroj: vlastní zpracování, 2016-2017.

Graf 13 – Porovnání ukazatele zadluženosti vlastního kapitálu konkurentů, 2012-2014



Zdroj: vlastní zpracování, 2016-2017.