

**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu**

**Jindřichův Hradec**

# **Bakalářská práce**

**Veronika Bucifalová**

*2007*



**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

*Katedra managementu podnikatelské sféry*

# **Strategická analýza Severočeských dolů, a.s.**

**Vypracovala:**

*Veronika Bucifalová*

**Vedoucí bakalářské práce:**

*prof. Ing. František Kovář, CSc.*

*Chomutov, květen 2007*

# Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma  
»Strategická analýza Severočeských dolů, a.s.«  
jsem vypracovala samostatně.

Veškerou použitou literaturu a podkladové materiály  
uvádím v příloženém seznamu literatury.

*Chomutov, květen 2007*

---

podpis studenta

# **Anotace**

## **Strategická analýza Severočeských dolů, a.s.**

Cílem této bakalářské práce je zpracovat strategickou analýzu minulého vývoje a současné strategické pozice firmy Severočeské doly, a.s. na trhu těžebních společností a následně formulovat jednotlivé závěry pro tvorbu dlouhodobé strategie podniku.

*Chomutov, květen 2007*

# Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci bych chtěla poděkovat

**prof. Ing. Františku Kovářovi, CSc.,**

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

Za poskytnutí potřebných informací a materiálů bych chtěla poděkovat

**Ing. Viktoru Hrdinovi,**

ze společnosti Severočeské doly, a.s.

# Obsah

ÚVOD .....	2
<b>1 TEORETICKO - METODOLOGICKÁ ČÁST .....</b>	<b>3</b>
1.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	3
1.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA .....	3
1.3 EXTERNÍ ANALÝZA.....	3
1.3.1 PEST analýza.....	4
1.3.2 Metoda “4C” .....	5
1.3.3 Analýza odvětví .....	6
1.3.4 Model 5F - Porterův model pěti konkurenčních sil.....	8
1.4 INTERNÍ STRATEGICKÁ ANALÝZA .....	10
1.4.1 SWOT analýza.....	13
<b>2 PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>16</b>
2.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI .....	16
2.2 EXTERNÍ ANALÝZA.....	17
2.2.1 PEST analýza.....	17
2.2.2 Metoda “4C” .....	20
2.2.3 Analýza odvětví .....	21
2.2.4 Model 5F - Porterův model pěti konkurenčních sil.....	23
2.3 INTERNÍ STRATEGICKÁ ANALÝZA .....	27
2.3.1 Zdroje podniku .....	27
2.3.2 SWOT analýza.....	31
2.4 ZÁVĚRY JEDNOTLIVÝCH ANALÝZ .....	33
2.4.1 Závěr analýzy PEST.....	33
2.4.2 Závěr metody “4C”.....	33
2.4.3 Závěr odvětvové analýzy .....	33
2.4.4 Závěr modelu 5F.....	34
2.4.5 Závěr analýzy SWOT.....	34
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>35</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>36</b>

# Úvod

V dnešní době jsou podniky vystaveny velkému tlaku vnějších vlivů, kterým musí čelit, aby se staly konkurenceschopnými podniky. Proto potřebují strategie, které jim ukáží cesty, jakými dosáhnout vytyčených podnikových cílů a směr, kterým se bude ubírat pro dosažení svého rozvoje. Strategie usiluje o eliminaci nevýhod a o získání konkurenční výhody ,neboli určitého předstihu před konkurencí a zajistit si tak jedinečnou pozici na trhu.

Pomocí jednotlivých strategií se uskutečňuje strategické řízení podniku, které je realizováno vrcholovým managementem podniku, jehož cílem je využívat přednosti podniku.

Strategická analýza představuje vodítko, kterým se podniky při formulování svých strategií řídí. Jde zde o rozbor vnitřního a vnějšího prostředí podniku, který se zabývá rozborem faktorů, které podnik ovlivňují a zároveň působí i na strategickou pozici podniku. Podstatou je, aby byl podnik schopen reagovat na případné změny podmínek způsobené právě změnou těchto faktorů. Proto je nutné zpracovat strategickou analýzu, která usnadní podniku čelit změnám.

Cílem bakalářské práce je pomocí vybraných metod provést interní a externí strategickou analýzu podniku a na základě jejich výsledků vyvodit závěry z jednotlivých analýz.

# 1 Teoreticko - metodologická část

## *1.1 Strategické řízení*

Strategické řízení zahrnuje veškeré aktivity podniku, které by jej měly vést k dynamickému růstu a prosperitě. Je realizováno prostřednictvím vrcholového managementu, který by měl být schopen na základě formulované vize a definovaných cílů najít a implementovat vhodnou strategii.

Strategie představuje určitý systematický plán pro dosažení předem stanoveného cíle.

## *1.2 Strategická analýza*

Pro správné formulování strategie podniku je nutné nalézt souvislosti a vztahy mezi podnikem a jeho okolím. Pro rozbor jednotlivých faktorů, které ovlivňují strategické postavení podniku na trhu je nutné provést strategickou analýzu, která má dvě oblasti. K vytvoření souladu mezi podnikem a okolím se používá externí analýza. Ke zjištění silných a slabých stránek podniku, jeho předností, kterými se bude odlišovat od konkurence, se uplatní interní analýza.

Po zjištění jednotlivých faktorů je nutné zvážit jejich vliv na volbu strategie podniku a pokud se stávající strategie jeví jako nevhodná, navrhnout strategii novou .

## *1.3 Externí analýza*

Tato analýza se zabývá rozbohem faktorů týkajících se mikrookolí a makrookolí, které mají podstatný vliv při stanovení strategických cílů a strategie, jakou má podnik k těmto cílům dojít.

Jedná se o faktory, které nemůže podnik přímo ovlivňovat, ale měl by být schopen na ně včas zareagovat. Mezi nejčastější vlivy externího okolí patří zejména faktory ekonomické, politické, technologické a sociální. Metodami, které se jimi zabývají jsou např. PEST analýza nebo metoda 4C, které budou podrobněji rozebrány v následujících podkapitolách.



### 1.3.1 PEST analýza

Jde o analýzu, která vychází z popisu vnějších vlivů na podnik. Počáteční písmena anglických názvů těchto vlivů pak tvoří název samotné analýzy.

- P = Political (politicko-právní faktory)
- E = Economical (ekonomické faktory)
- S = Social (sociálně-kulturní faktory)
- T = Technological (technologické faktory)

Analýza je založena na popisu skutečností podstatných pro vývoj externího okolí podniku v minulosti, přičemž zvažujeme, jak se dané faktory mění v čase.

Vzhledem k tomu, že faktorů, které působí na vnější okolí bývá mnoho, je nutné zaměřit se zejména na ty, které jsou pro podnik významné a mají na jeho činnost velký vliv.

**Politicko-právní faktory** – pro podnik mohou představovat významné příležitosti, ale i hrozby. Určitá politická rozhodnutí ovlivňují budoucnost podniků a to například: antimonopolními zákony, cenovou politikou, daňovou politikou či zákony na ochranu životního prostředí.

**Ekonomické faktory** – jsou charakterizovány stavem státní ekonomiky a také významně ovlivněny vývojem makroekonomických veličin. Mezi základní ukazatele patří zejména míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, míra nezaměstnanosti a trendy vývoje HDP.

**Sociálně - kulturní faktory** – jsou dány ekonomickými, kulturními, náboženskými, etnickými, vzdělávacími či demografickými životními podmínkami. K těmto faktorům patří demografický vývoj, stupeň vzdělanosti obyvatelstva, mobilita obyvatelstva, rozdělování důchodů nebo životní úroveň a životní styl.

**Technologické faktory** – jejich významnou část představují trendy ve výzkumu a vývoji, dále pak vládní výdaje na výzkum a vývoj, celkový stav technologií a jejich zastarávání. Podnik by měl být schopen se technologickým změnám přizpůsobit, aby nezaostával za ostatními firmami.

Cílem PEST analýzy není vyjmenování všech faktorů v dané kategorii, ale nalezení těch pro podnik nejdůležitějších. Všechny tyto vlivy jsou měnné v čase, a proto je nutné, aby byly průběžně sledovány a vyhodnocovány.

<b>Ekonomické faktory</b>	<b>Politicko-právní faktory</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• trendy vývoje HDP</li> <li>• míra inflace</li> <li>• míra nezaměstnanosti</li> <li>• ekonomické cykly</li> <li>• úrokové sazby</li> <li>• .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• antimonopolní opatření</li> <li>• zákony na ochranu živ. prostředí</li> <li>• politika zdanění</li> <li>• sociální politika</li> <li>• stabilita vlády</li> <li>• .....</li> </ul>
<b>Sociálně – kulturní faktory</b>	<b>Technologické faktory</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• demografický vývoj</li> <li>• mobilita obyvatelstva</li> <li>• rozdělování důchodů</li> <li>• míra vzdělanosti obyvatelstva</li> <li>• vývoj životního stylu</li> <li>• .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vládní výdaje na výzkum a vývoj</li> <li>• trendy ve vývoji s výzkumu</li> <li>• rychlost technologických změn</li> <li>• míra zastarávání technologií</li> <li>• vládní přístup k výzkumu a vývoji</li> <li>• .....</li> </ul>

Obr. 1: Vybrané faktory používané v PEST analýze Zdroj: F.Kovář, P.Štrach: Strategický management

### 1.3.2 Metoda “4C”

Tato metoda se používá k analýze faktorů globalizace. Je vhodná pro podniky, kterým již domácí trh nestačí a snaží se vstoupit na další trhy.

Název metody je odvozen z anglických názvů skupin faktorů, jimiž se zabývá.

➤ **Customers = zákazníci**

Zde se zaměřujeme hlavně na požadavky zákazníků a marketingovou strategii.

➤ **Country = národní specifika**

K podstatným specifikům patří obchodní politika, technické standardy a kulturní normy jednotlivých zemí.

➤ **Cost = náklady**

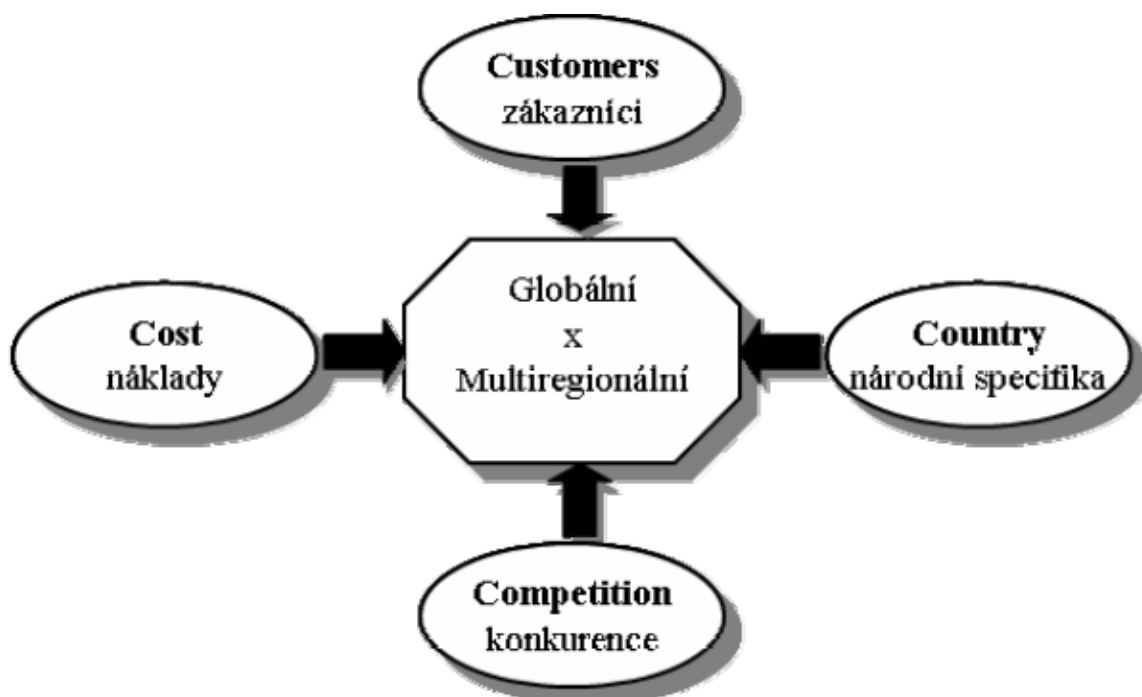
U nákladů zkoumáme především náklady na vývoj, výnosy z rozsahu a náklady na dopravu.

➤ **Competition = konkurence**

Tato skupina faktorů zahrnuje zejména globální konkurenci a provázanost činností.

Po zhodnocení všech zmíněných faktorů této metody může firma dojít ke třem možným závěrům.:

- 1) **Globální strategie není potřebná ani efektivní** – mezi regiony jsou významné rozdíly a překážky, které mají za následek, že lokální ekonomické subjekty nejsou podstatou oboru zvýhodnění a konkurence tedy se odehrává na lokální úrovni.
- 2) **Multiregionální strategie** – regiony jsou určitým způsobem heterogenní, ale ekonomické a konkurenční podmínky požadují velké objemy produkce a podnik se tak rozšiřuje na nové trhy.
- 3) **Globální homogenní strategie** – typické jsou stejnorodé regiony, globální konkurence a žádné překážky vstupu na mezinárodní trhy. Vyvolává nákladovou efektivnost a zlepšení konkurenční pozice.



Obr. 2: Faktory metody "4C"

Zdroj: F.Kovář, P.Štrach: Strategický management

### 1.3.3 Analýza odvětví

Soustředí se v rámci mikrookolí na vše podstatné z hlediska formování strategie firmy. Po objevení hybných sil a faktorů směřuje k formulaci závěrů o výhledech a celkové dlouhodobé atraktivitě odvětví. Zkoumá čtyři důležité oblasti:

- základní charakteristika odvětví
- struktura odvětví

- hybné změnotvorné síly odvětví
- klíčové faktory úspěchu

### Struktura odvětví

Pochopení struktury odvětví a jeho vývojových trendů je nutným výchozím krokem pro provádění dalších analýz. Pokud chceme prozkoumávat síly a mechanismy, které dané odvětví formují a které pak určují jeho atraktivitu, musíme zjistit z jakých prvků se systém skládá, jaké jsou mezi prvky vazby a další vzájemné souvislosti vymezující tento systém.

Podnik by měl neustále sledovat dynamiku svého odvětví a jeho budoucí předpokládaný vývoj, protože nalezneme-li se podnik v nevhodnou dobu v nesprávném odvětví, nepomůže mu ani ta nejvýhodnější strategická pozice.



Obr. 3: Struktura odvětví

Zdroj: F.Kovář, P.Štrach: *Strategický management*

**Atomizované konkurenční okolí** – typická je zde nízká úroveň vstupních bariér a malá diferenciacce produktu. Vstup mnoha podniků do odvětví pak může představovat spíše hrozbu, než příležitost a snižování cen může vést až k cenové válce.

**Konsolidované odvětví** – v tomto případě je na trhu malý počet firem s velkým tržním podílem a vyskytují se zde významné vstupní bariéry do odvětví.

### Klíčové faktory úspěchu

Klíčové faktory úspěchu vyjadřují vztah mezi zdroji a dovednostmi podniku na jedné straně a charakteristikami odvětví na straně druhé. Každý podnik má obvykle tři až čtyři klíčové faktory úspěchu, často ale dominuje pouze jeden z nich, na který je nutné se zaměřit.

***Klíčové faktory úspěchu se obvykle vztahují k oblastem:***

- **Organizace a řízení** (zkušený management, používání procesního projektového řízení)
- **Technologie** (odbornost v technologii, schopnost inovace výrobního procesu)
- **Výroba** (nákladová efektivnost, vysoká produktivita práce, dostupnost kvalitních zdrojů)
- **Marketing** (identifikace potřeb zákazníků, šířka sortimentu, marketingová komunikace)
- **Distribuce** (bohatá distribuční síť, pružnost dodávek, logistické know-how)

Analýza odvětví by měla napomoci pochopení situace odvětví v širším kontextu a tím učinit závěry o celkové atraktivitě odvětví.

### **1.3.4 Model 5F - Porterův model pěti konkurenčních sil**

Snahou každého podniku je nepochybně získat a být schopný udržet si konkurenční výhodu před ostatními podniky.

Porterův model pěti konkurenčních sil je účinný nástroj, často využívaný při zkoumání konkurenčního prostředí. Podstatou tohoto modelu je to, že nám umožňuje rozpoznat síly, které v tomto prostředí působí a dále identifikovat ty, které jsou pro budoucí vývoj podniku nejdůležitější.

***Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící na určitém trhu je dána zejména působením pěti základních faktorů:***

- Riziko vstupu potenciálních konkurentů
- Rivalita mezi stávajícími podniky
- Smluvní síla kupujících
- Smluvní síla dodavatelů
- Hrozba substitučních výrobků

### **1) Riziko vstupu potenciálních konkurentů do odvětví**

Tuto hrozbu představují podniky, které si v daném odvětví momentálně nekonkurují, ale mohou se jimi stát, pokud se tak rozhodnou. Jestliže je navíc riziko vstupu nových konkurentů do odvětví vysoké, zvyšuje se i hrozba pro ziskovost podniků v daném odvětví. Vážnost hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví určují především vstupní bariéry do odvětví a očekávané reakce stávajících konkurentů.

Mezi nejobecnější překážky vstupu patří úspory z rozsahu a zkušenostní efekt, technologie a know-how, preference značky a zákaznickova loajalita, přístup k distribučním kanálům, státní zásahy a legislativa.

### **2) Rivalita mezi stávajícími podniky**

V prostředí, kde existuje vysoká konkurenční síla, dochází k cenové konkurenci a vzniká cenová válka, která může zesílit rivalitu mezi podniky. Cenová konkurence znamená pro podnik limitovanou ziskovost a snížení výnosů.

Intenzita konkurenční rivality je ovlivněna množstvím faktorů, přičemž mezi nejčastější patří počet a velikost konkurentů na trhu, míra růstu trhu, fixní náklady, diferenciací produktů, vstupní bariéry v odvětví.

### **3) Smluvní síla kupujících**

Kupující mohou představovat pro podnik hrozby tím, že tlačí ceny dolů nebo požadují vysokou kvalitu nebo lepší servis. To pro podnik znamená zvýšení nákladů nebo pokles zisku.

Vyjednávací síla kupujících je závislá na faktorech jakými jsou například počet zákazníků v odvětví, nakupované množství, počet dodavatelů v odvětví, náklady na přestup ke konkurenci, existence substitutů, cenová elasticita poptávky nebo důležitost vstupu.

### **4) Smluvní síla dodavatelů**

Dodavatelé mohou pro podnik působit jako hrozba, kdy zvýšením ceny donutí podnik platit navýšení ceny nebo přistoupit na nižší kvalitu výrobků. Obojí má za následek pokles zisku.

Vyjednávací síla dodavatelů je závislá na faktorech, mezi které řadíme počet, velikost a významnost dodavatelů na trhu, důležitost zákazníka pro dodavatele, jedinečnost vstupů,

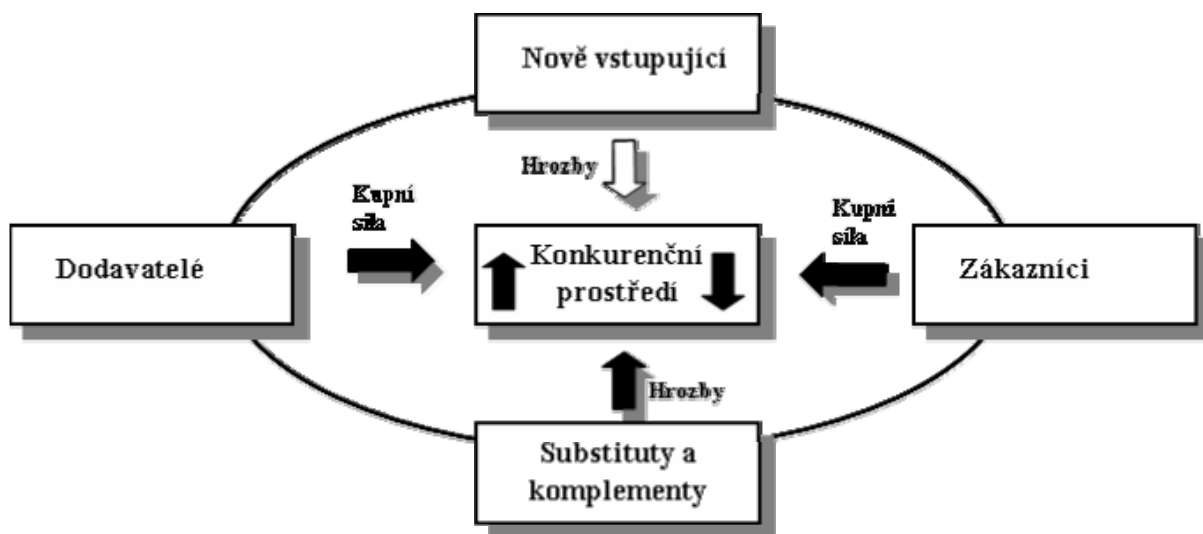
informovanost zákazníka, možnost vertikální integrace, existence substitutů, cenová pružnost poptávky, snaha zákazníků minimalizovat své náklady a schopnost zákazníka ovlivňovat další obchodníky.

### 5) Hrozba ze strany substitučních výrobků

Jestliže se substitut stane pro zákazníka díky své ceně, výkonu nebo obojímu přitažlivější, dojde pak k situaci, kdy kupující budou odvracet svou pozornost od původního výrobku. Podniky, jejichž výrobky mohou být substituty ohroženy musí této hrozbě věnovat dostatečnou pozornost a nejlépe situaci předejít tak, že nedojde ke zvýšení cen a zaměří se na vývoj nových produktů.

**Konkurenční síla plynoucí z hrozby substitutů je ovlivněna těmito faktory:**

- Relativní výše cen substitutů
- Diferenciace substitutů
- Náklady zákazníků na přechod k substitutům



Obr. 4: Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: F.Kovář, P.Štrach: Strategický management

## 1.4 Interní strategická analýza

Úspěšnost strategie podniku vyplývá ze samotných strategických možností podniku., které jsou dány jeho vnitřními a vnějšími zdroji, schopností dosahovat cílů a celkovou vyvážeností všech složek. Analýza strategických možností je důležitá proto, abychom mohli určit, zda zdroje a možnosti podniku odpovídají prostředí, v němž se tento podnik pohybuje.

### ***Interní analýza se skládá z pěti základních kroků:***

- Prověření zdrojů podniku
- Nalezení a popis klíčových kompetencí podniku
- Srovnávací analýzy
- Bilance zdrojů a kompetencí vzhledem k organizaci
- Identifikace klíčových silných a slabých stránek

#### ***1) Prověření zdrojů podniku***

Při této analýze zjišťujeme jaké zdroje máme k dispozici a jak je můžeme využívat. Je důležité identifikovat ty zdroje, které jsou nenapodobitelné, zdroje nesoucí konkurenční výhodu.

#### ***Čtyři základní skupiny zdrojů podniku:***

- **Fyzické zdroje** – stroje, zařízení, zásoby, dopravní prostředky, pozemky, budovy apod.
- **Lidské zdroje** – počet zaměstnanců, jejich rozmístění, zručnost a flexibilita, organizace práce, zastupitelnost pracovních sil...
- **Finanční zdroje** – vlastní kapitál, hotovost, závazky a pohledávky, možnost úvěru...
- **Nehmotné zdroje** – image společnosti, ochranná známka, know-how, licence, patenty...

Důležité je si uvědomit, že jednotlivé zdroje se navzájem doplňují a jsou provázány. Jejich vhodné využití pak vede k pozitivnímu synergickému efektu.

#### ***2) Nalezení a popis klíčových kompetencí podniku***

Rozdíly ve výkonech jednotlivých organizací jsou často obtížně vysvětlitelné jen na základě rozdílů využívaných zdrojů. Mnohem lépe je vyjadřuje způsob jejich vyžívání a přerozdělování. Podnik musí dosahovat jisté výkonnosti ve všech relevantních oblastech, ale jen o některých můžeme hovořit jako o klíčových. Za klíčové považujeme ty činnosti, ve kterých podnik výrazně překračuje výkonnost konkurence, tedy takové, které při stejném objemu využitých zdrojů přinášejí vyšší hodnotu, tzn. jsou zdrojem konkurenční výhody. Ke



zjištění klíčových kompetencí můžeme použít například analýzu hodnotového řetězce. Z analýz pak lze určit silné a slabé stránky podniku, tedy jeho strategické možnosti.

### **Analýza hodnotového řetězce:**

Metoda analýzy hodnotového řetězce se skládá ze dvou základních kroků – identifikace stavebních bloků a vyhodnocení přidané hodnoty každého z nich.

Porter říká, že proces porozumění strategické schopnosti musí začít určením hodnotových činností. Tyto činnosti pak dělí do pěti základních oblastí:

**Vstupní logistika** – činnosti spojené s přijímáním, uskladněním a vnitřní distribucí vstupů k výrobku nebo službě. Např. manipulace s materiálem, řízení zásob, doprava.

**Výrobní proces** – zde dochází ke transformaci předchozích vstupů do podoby finálního výrobku či služby. Např. montáž, balení, testování.

**Výstupní logistika** – patří sem uskladnění a distribuce výrobků k zákazníkům. Např. obsluha velkoskladů, doprava.

**Marketing a prodej** – poskytuje prostředky k tomu, aby zákazníci věděli o existenci produktu a mohli si ho koupit. Jedná se o řízení prodeje, reklamu atd.

**Služby** – jde o servisní činnosti, které napomáhají zlepšovat nebo udržovat hodnotu produktu pro zákazníka.

Každá z těchto aktivit je dále propojena se čtyřmi podpůrnými činnostmi, mezi něž Porter zahrnuje obstaravatelskou činnost, technologický rozvoj, řízení lidských zdrojů a infrastrukturu.

### **3) Srovnávací analýzy**

Tuto analýzu používáme proto, abychom byli schopni pochopit, co vedlo ke vzniku situace v níž se podnik nachází a proč musí dojít ke změně. Ke zhodnocení používáme dva způsoby hodnocení. Jednak analýzu historických dat vývoje společnosti a také analýza vývoje odvětví, v němž se firma pohybuje.

#### **4) *Bilance zdrojů a kompetencí vzhledem k organizaci***

Samotné zdroje a kompetence jednotlivých organizačních složek podniku nestačí k tomu, abychom mohli popsat jejich fungování jako celku. Některé zdroje a kompetence se mohou vzájemně doplňovat a pak přinášet synergický efekt. Může ale dojít i k opačnému efektu, kdy určitá kombinace zdrojů a kompetencí bude kontraproduktivní. K tomuto účelu jsou využívány maticová a portfoliová srovnání, která pomáhají na takové situace poukázat, ale nedokáží je vyřešit. Nejznámější matice portfolio jsou:

- **BCG matice portfolio** – zkoumá pozici produktu na trhu podle míry růstu trhu a relativního tržního podílu.
- **Portfolio matice atraktivity** – zkoumá umístění výrobků v závislosti na jejich konkurenční pozici a úrovni atraktivity na trhu.
- **Matice výrobek/trh** - zkoumá umístění výrobků v závislosti na jejich konkurenční pozici a pozici v rámci životního cyklu výrobků.

#### **5) *Identifikace klíčových silných a slabých stránek podniku***

Po realizaci strategické analýzy vnitřního prostředí podniku musíme zjistit, které skutečnosti jsou z hlediska vývoje podniku nezbytné a které jsou zanedbatelné. Za ty podstatné pak považujeme ty, které podmiňují či brání splnění podnikových cílů. Z nich vybíráme ty, které napomáhají splnění cílů nadstandardním způsobem a rozdělíme je dle jejich povahy na silné a slabé stránky.

### **1.4.1 SWOT analýza**

Název analýzy SWOT je odvozen od počátečních písmen anglických názvů čtyř klíčových faktorů.

**S** = strenghts = silné stránky

**W** = weakness = slabé stránky

**O** = opportunities = příležitosti

**T** = threats = hrozby

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, který se zabývá zjišťováním vzájemných vztahů výstupů externích a interních strategických analýz. Výsledkem interní analýzy je

odhalení silných a slabých stránek podniku. Z externí analýzy pak vyplívají příležitosti a hrozby podniku. Toto porovnání je důležité proto, abychom mohli určit faktory, které nejvíce ovlivňují strategické postavení podniku a abychom byli schopni vyjádřit závěry strategické analýzy pro formulaci strategie podniku. Strategie by měla na tyto závěry citlivě reagovat a v nejvyšší možné míře využít silných stránek podniku a získání příležitostí.

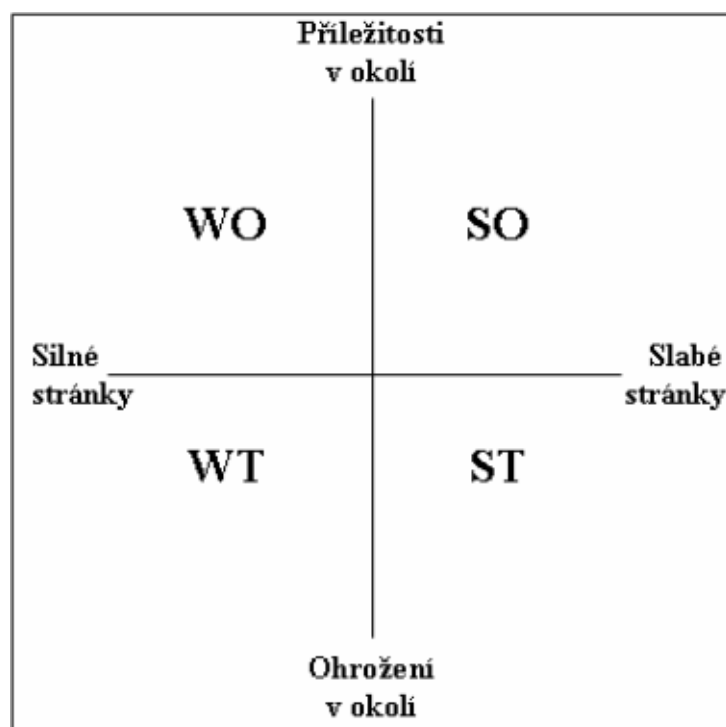
**Silné stránky** – schopný management, nízké náklady, pevné postavení na trhu, výrobní schopnosti, finanční zdroje apod.

**Slabé stránky** – zastaralá technologie, slabý image na trhu, nedostatek schopných managerů, nejasná strategie apod.

**Příležitosti** – schopnost vstoupit na nové trhy, možnost diferenciacce a integrace, umění přenést know-how na jiné produkty apod.

**Hrozby** – silná konkurence, nestabilní trh, náklady na respektování nových legislativních opáření, malá možnost diferenciacce apod.

Klíčové faktory verbálně charakterizujeme, případně i hodnotíme ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT.



Obr. 5: Tabulka SWOT

Zdroj: Keřkovský M., Vykypěl O.: *Strategické řízení. Teorie pro praxi*

**SO** – Dochází zde k setkání silných stránek podniku a externích příležitostí. Tato pozice je pro podnik nejvýhodnější, jelikož může znamenat například lepší přístup k zákazníkům nebo lepší zabezpečení materiálových vstupů do podniku.

**WO** – Je výsledkem neschopnosti podniku využít vnější příležitosti z důvodu interních nedostatků. Mělo by dojít k zaměření strategie na eliminaci slabých stránek a lepšímu využití příležitostí.

**WT** – Ukazuje podnik v situaci, kdy převažují slabé stránky a současně vzniká ohrožení z vnějšího okolí. Strategie se bude soustředit hlavně na defenzivu a uzavírání kompromisů.

**ST** – Situace kdy, vnější hrozba může poškodit nějakou přednost organizace. Důležitá je včasná identifikace hrozby a schopnost podniku přeměnit ji v příležitost.

SWOT analýzu lze považovat za mechanismus pro systematický myšlenkový pochod. Napomáhá porozumět vnějšímu prostředí a schopností organizace a tím manažerům poskytuje logický rámec hodnocení současné i budoucí pozice podniku.

## 2 Praktická část

### 2.1 Základní charakteristika společnosti

Severočeské doly, a.s. jsou největší hnědouhelnou těžební společností v České republice. Vznikly dne 1. ledna 1994 rozhodnutím o privatizaci podstatné části majetku dvou státních podniků: Doly Nástup Tušimice a Doly Bílina a působí tedy v Severočeské hnědouhelné pánvi. Zabývají se těžbou, úpravou a odbytem hnědého uhlí a doprovodných surovin, jako např. písky a jíly. Jejich největším odběratelem je elektrárenská společnost ČEZ, a.s., která se od června 2006 stala i jejich jediným akcionářem.

Činnosti podniku můžeme rozdělit na těžbu hnědého uhlí a s ní bezprostředně související následnou rekultivaci krajiny.

#### **Těžební činnost**

Těžební činnost je provozována ve dvou již zmíněných lokalitách. Doly Bílina jsou producentem nízkosirnatého a energetického uhlí a Doly Nástup Tušimice zejména energetického uhlí. Ačkoli se obě lokality přírodně i historicky odlišují, již v počátku dvanáctileté existence se společnosti podařila jejich vzájemná integrace. Za důkaz bychom mohli považovat nynější vedoucí pozici na trhu s hnědým uhlím.

#### **Rekultivace**

Ochrana životního prostředí je jednou z priorit Severočeských dolů, a.s. Negativní vliv těžby se v okolním prostředí projevuje zejména zvýšenou hladinou hluku, prašností a znečištěním důlních vod. Společnost proto provádí výstavbu a rekonstrukci zařízení a technologií v oblasti ochrany životního prostředí. V roce 2005 byla do zkušebního provozu uvedena stavba na zvýšení kapacity čistírny důlních vod pro Doly Nástup Tušimice a stavba, která bude řešit nakládání s důlními vodami na Dole Bílina. Dokončena pak byla výstavba protihlukové bariéry v obci Ledvice.

K hlavním cílům společnosti patří zejména zachování finanční stability, upevnění tržní pozice, dosažení přiměřených výnosů z volných peněžních prostředků a zvýšení výnosnosti aktiv. Společnost také aktivně plní požadavky na ochranu životního prostředí a provádí již zmíněné sanace a rekultivace území dotčeného těžbou.

## 2.2 Externí analýza

### 2.2.1 PEST analýza

#### 1) Politicko – právní faktory

Důležitým mezníkem se stal listopad roku 1989, kdy skončil socialistický direktivní ekonomický systém. Do této doby byla většina podniků socialistickým vlastnictvím státu, ekonomika byla řízena prostřednictvím centrálních plánů a cenový systém, zcela odtržen od cen na světovém trhu, byl opět stanoven centrálními orgány. Pro toto období bylo typické prosazování spíše těžkého průmyslu a to se projevilo i v oblasti těžby hnědého uhlí. Vzhledem k obrovské spotřebě nekvalitního, vysokosírnatého uhlí, kdy se nepoužívala odsiřovací a odpovídající zařízení, docházelo k zamoření ovzduší, zamoření lesů a devastaci přírody.

Silné poškození životního prostředí a zhoršení životních podmínek obyvatel pak vedlo k tomu, že vláda ČSFR rozhodla o vydání Územních limitů těžby hnědého uhlí v severních Čechách. V posledních letech byla rozpoutána politická diskuze o jejich zrušení, zatím ale k žádným výrazným krokům pro prolomení limitů nedošlo.

“Rozčlenění zásob určených k odpisu podle platných usnesení vlády č. 331/1991, č. 444/1991 a č. 490/1991 o územních ekologických limitech těžby hnědého uhlí uvádí následující tabulka:“<sup>i</sup>

Lokalita	Určeno k odpisu	Usnesení vlády č.
Lom ČSA - MUS, a. s., Most	392 mil. tun	444/1991
Lom Libouš, Lom Bílina - SD, a.s., Chomutov	301 mil. tun	444/1991
Lom Chabařovice – PK Ústí, s. p.	100 mil. tun	331/1991, 444/1991
Sokolovský revír	177 mil. tun	490/1991
<b>Celkem</b>	<b>970 mil. tun</b>	

Tabulka 1: Zásoby k odpisu dle limitů těžby

Zdroj: [www.tscr.cz](http://www.tscr.cz)

<sup>i</sup>Energetická politika (12.ledna 2000)Staženo 20.dubna 2006 z <http://www.tscr.cz/archiv/legislativa/epol.doc>

S přechodem k tržní ekonomice došlo také k zásadní změně v podobě privatizace státních podniků. Fond národního majetku České republiky vlastnil až do konce roku 2005 přes 55% akcií, společnost ČEZ, a.s. v roce 1999 koupila přes 37% akcií a zbylá část připadala městům a obcím. Společnost ČEZ, a.s. vykoupila státní část akcií v prosinci 2005 a zbylou část od drobných vlastníků pak v červnu 2006 a nyní je tedy jediným absolutním vlastníkem SD, a.s.

Jako další faktor mající vliv na těžbu hnědého uhlí lze uvést např. ekologickou daň, která nejspíše ovlivní i cenu uhlí. Měla by vejít v platnost v roce 2008.

## 2) Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory jsem zařadila jen několik podstatných ekonomických ukazatelů.

### a) Hrubý domácí produkt

Jde o základní národohospodářská ukazatel používaný pro měření výkonnosti celé ekonomiky. V roce 2005 došlo k vysokému tempu růstu HDP s výraznou změnou v tvorbě zdrojů HDP a jejich užití, doprovázenému převýšením vývozu nad dovozem zboží. V tabulce je uveden vývoj HDP za posledních sedm let.

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
HDP v mld. Kč	2,189.2	2,352.2	2,464.4	2,577.1	2,781.1	2,970.3	3,204.1
HDP (růst v %)	3.6	2.5	1.9	3.6	4.2	6.1	6.1

Tabulka 2: Vývoj HDP

Zdroj: [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz)

### b) Míra inflace

Inflace je určitý projev ekonomické nerovnováhy, která se projevuje růstem cenové hladiny. Inflační spirála vzniká buď tažením poptávky, nebo nabídky. Mírná nekolísající inflace pohybující se v jednotkách procent by neměla v rozvoji ekonomiky překážet. Vývoj míry inflace od roku 2000 je uveden v následující tabulce.

<b>Rok</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Míra inflace</b>	3.9	4.7	1.8	0.1	2.8	1.9	2.5

Tabulka 3: Vývoj míry inflace

Zdroj: [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz)

### c) Obecná míra nezaměstnanosti

Tento ukazatel vyjadřuje podíl počtu nezaměstnaných na celkové pracovní síle. V posledních letech má obecná míra nezaměstnanosti spíše klesající tendenci. V loňském roce míra nezaměstnanosti relativně velmi poklesla a to na 7,1%. Její vývoj je znázorňuje následující tabulka.

<b>Rok</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Obecná míra nezaměstnanosti</b>	8.8	8.1	7.3	7.8	8.3	7.9	7.1

Tabulka 4: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti

Zdroj: [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz)

### d) Nezaměstnanost v regionu

Vzhledem k tomu, že se společnost Severočeské doly a.s. nachází v regionu s poměrně vysokou nezaměstnaností, považují za nutné zmínit i zdejší úroveň nezaměstnanosti. V posledních dvou letech se zde míra nezaměstnanosti pohybuje mezi 16 – 18 %, což je zhruba o 8% více, než je celorepublikový průměr. To pak u velkých podniků jako jsou právě Severočeské doly může vést k zrušení části výroby nebo zavedení nových pracovních míst. V Chomutově by v únoru 2006 na toto nové pracovní místo připadalo 15,8 uchazečů ( v celé ČR 7,9 uchazečů).

### 3) Sociálně - kulturní faktory

Sociální změny, které proběhly v roce 1989 měli výrazný vliv na demografický a kulturní vývoj posledních let. Dopady těchto změn souvisí například s změnou životního stylu žen, které začaly rozvíjet své individuální schopnosti a zvyšovat svou kvalifikaci a tím se snížil jejich zájem o zakládání rodin. To má za následek snížení porodnosti, která je jedním ze základních demografických ukazatelů. Druhým ukazatelem je mortalita, jejíž vývoj je



v posledních letech mnohem příznivější. Vlivem zlepšení zdravotní péče a lepšího životního prostředí došlo v posledních letech k významnému prodloužení střední délky života. Například u žen v období 1990 – 2004 vzrostla střední délka života z 67,6 na 72,6 let. Tyto ukazatele mají ale za následek celkové stárnutí populace, což má samozřejmě vliv na strukturu ekonomicky aktivní populace, tedy stárnutí pracovní síly.

#### **4) Technologické faktory**

V odvětví, jako je hnědouhelná těžba je nezbytné, aby podnik držel krok s technologií. Společnost Severočeské doly a.s. se v roce 2005 zaměřila na pořízení, rekonstrukce a modernizace těžební techniky a technologických provozů. Došlo zejména k rekonstrukci některých částí rypadel a rozsáhlé modernizaci technologie drtírny UDUT II a nákladního zásobníku NZ II a také k výstavbě nového nakládacího místa průmyslové směsi pro Úpravny uhlí Ledvice. Dále se připravuje intenzifikace těžby s níž souvisí nákup nového rypadla a zakladače výkonové řady TC2 v roce 2010.

Rovněž soustředí svou pozornost na ekologické stavby v obou dolech zaměřené na čištění, úpravu a vypouštění důlních vod, resp. snižování prašnosti v provozech uhlí v Ledvicích.

### **2.2.2 Metoda “4C”**

#### **1) Customers = zákazníci**

Společnost Severočeské doly, a.s. vyváží hnědé uhlí do několika zemí v Evropě, ale v porovnání s distribucí v České republice jde o velmi malé zakázky. Export je zabezpečován prostřednictvím společnosti CARBONUNION BOHEMIA, spol. s.r.o. do Slovenské republiky a Maďarska, které lze považovat za významnější, protože sem směřuje více než 90% veškerého vývozu. Zbýlými státy jsou pak Rakousko, Slovinsko, Chorvatsko a Polsko. Cílovými odběrateli jsou zde hlavně tepelné elektrárny, jejichž požadavky na kvalitu uhlí se nijak významně neliší od nároků elektráren v České republice.

#### **2) Country = národní specifika**

Vzhledem k podobnému politickému vývoji v zemích střední a východní Evropy ve 20. století, nemají Slovensko ani Maďarsko žádné zvláštní nároky na marketingové kampaně ani na dodávky produkce oproti českým odběratelům.

### **3) Cost = náklady**

Náklady na vývoj společnosti lze označit za zanedbatelné. Za zmínku stojí její spolupráce na vývoji nových moderních technologií spalování hnědého uhlí v kotlích malých a středních výkonů pro malospotřebitele.

Pro distribuci uhlí jsou typické dlouhodobé kontrakty v nichž je dojednán i objem uhlí, který bude dodáván, což umožňuje realizovat výnosy z rozsahu.

Nejvýznamnějšími náklady souvisejícími s exportem jsou náklady na přepravu, která z velké části probíhá kolejovou dopravou prostřednictvím Českých drah, a.s. Tyto náklady jsou zahrnuty ve výrobních nákladech, kam dále patří náklady na těžební činnost, na úpravu uhlí, praní a třídění uhlí.

### **4) Competition = konkurence**

Za největšího konkurenta dovozu uhlí do zemí střední a východní Evropy lze považovat Polsko, které těží nejvíce hnědého uhlí ve střední Evropě. V roce 2005 se společnost Severočeské doly, a.s. na celkovém importu hnědého uhlí na Slovensku, který činil 836 kt, podílela 125 kt.

## **2.2.3 Analýza odvětví**

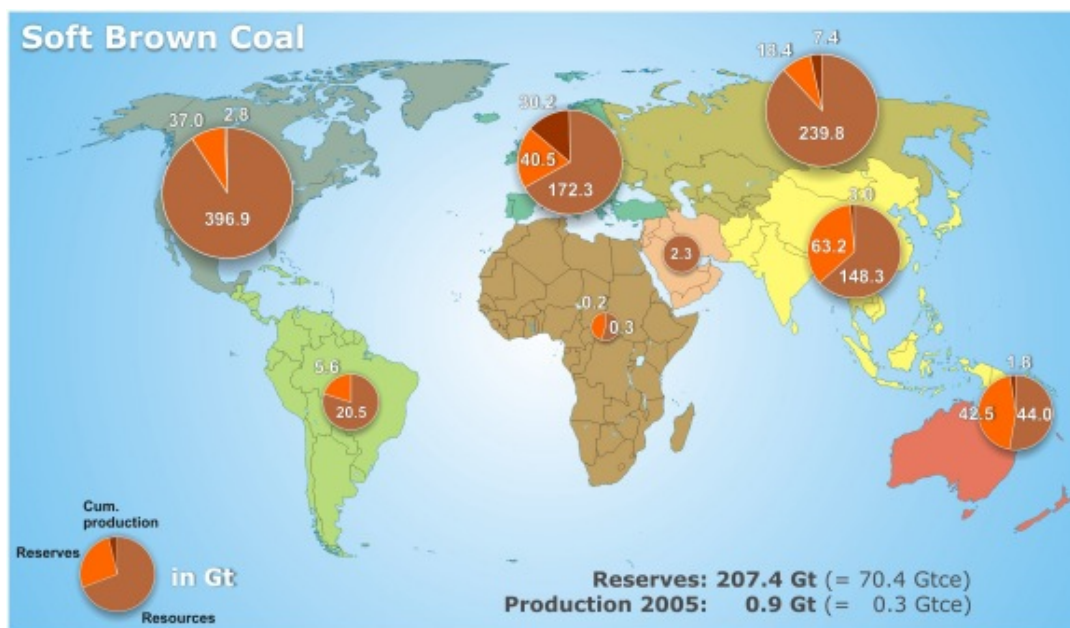
### **1) Produkce a zásoby**

Uhlí patří mezi neobnovitelné zdroje energie na Zemi a proto bych se ráda zmínila nejen o jeho spotřebě, ale také o světových zásobách uhlí. S současné době disponují největšími zásobami uhlí oblasti severní Ameriky a východní Asie. Evropa již většinu svých zásob vyléčila, přesto je ale uhlí palivem, kterého má nejvíce.

Největším světovým producentem hnědého uhlí, který pokrývá 20% světové produkce je Německo, které v posledních dvou letech sice snížilo svou produkci uhlí, což se ale neprojevalo poklesnutím míry celkové světové produkce uhlí. V roce 2005 vzrostla světová produkce hnědého uhlí o 1,4% díky vzrůstu objemu těžby u dalších významných producentů mezi které patří např. USA, Rusko, Austrálie. Celkově těžba hnědého uhlí probíhá ve 42 zemích světa.

Pokud bude těžba probíhat stejným tempem jako doposud, světové zásoby hnědého uhlí budou vyčerpány do 212 let.

Následující obrázek ukazuje stav těžby, nevyčerpaných zdrojů a rezerv v roce 2005 na jednotlivých kontinentech v Gt.



Obr. 6: Světová produkce hnědého uhlí v roce 2005

Zdroj: [www.bgr.bund.de](http://www.bgr.bund.de)

Geologická stavba území České republiky je charakteristická omezenými zdroji palivoenergetických surovin, mezi které ředíme ropu, zemní plyn, černé a hnědé uhlí. Soběstační jsme ale pouze v produkci hnědého uhlí, jehož spotřebu plně kryje domácí těžba. Zásoby uhlí se v České republice odhadují na 2mld. t., přičemž 2/3 připadají na hnědé uhlí, což by mělo stačit zhruba na 100 let.

## 2) Těžba

Těžba hnědého uhlí probíhá povrchovým dobýváním, jelikož je uhlí uloženo blízko zemskému povrchu. Jednotlivé kroky jsou potom následující: odstranění úrodné půdy a navrchu ležících hornin (ty se navršují na okrajích povrchového dolu, aby tvořili stěnu k útlumu hluku a také k zakrytí nevábneho pohledu na krajinu), dobývání s použitím obrovských rypadel (ty naberou najednou až desetitisíce tun). Konečnou fází po vytěžení veškerého uhlí je potom rekultivace krajiny, tedy její vrácení do původního stavu.

## 3) Využití

Energetické využití uhlí je nejčastější zejména v elektrárnách, teplárnách a výtopnách. V České republice pochází z uhlí asi 63% roční produkce elektřiny. České energetické

společnosti kladly v posledních letech důraz na rozsáhlé rekonstrukce elektráren a na instalace odsiřovacích zařízení, tak aby docházelo k minimálním emisím oxidu siřičitého, oxidů dusíku a tuhých částic (emisní hodnoty roku 2004 s rezervou plní kritéria EU pro rok 2010).

Chemické využití se rozvíjí zejména v USA, kde řeší zkapalňování uhlí a jeho následné využití jako kapalného paliva, tedy pohonných hmot.

Mezi uhelné produkty patří hnědouhelný koks, dehet, sorbety atd.

## **2.2.4 Model 5F - Porterův model pěti konkurenčních sil**

### ***1) Riziko vstupu potenciálních konkurentů***

V současné době lze říci, že stávající společnosti na trhu s hnědým uhlím v České republice nejsou ohroženy vstupem potenciálních konkurentů do odvětví a to ani po vstupu do EU, kdy se zcela otevřel trh. Podstatnými důvody je závislost odvětví na těžebních lokalitách, které jsou již obsazeny stávajícími společnostmi a také extrémní finanční náročnost tohoto odvětví. Vstupující podnik by musel investovat několik desítek miliard korun, aby mohl zahájit těžbu na úrovni s níž by konkuroval již existujícím podnikům.

Hlavními odběrateli hnědého uhlí v České republice jsou tepelné elektrárny, které bývají alokovány blízko zdroje, tzn. u těžebních lokalit hnědého uhlí. To má za následek nejen nižší náklady na přepravu od zdroje, ale také specifické technologie zpracování uhlí v elektrárnách přizpůsobené kvalitě daného typu uhlí z konkrétní lokality.

Jednotlivé druhy uhlí se liší výhřevností, sirnatostí, popelnatostí a množstvím vody v něm obsažené, s čímž souvisí právě technologie zajišťující nepřekročení povolených emisí spalování uhlí. Pokud by elektrárny chtěli změnit zdroj hnědého uhlí, museli by změnit i své technologie zpracování uhlí, což by znamenalo značné investice v této oblasti.

Další bariérou vstupu tohoto odvětví jsou již zmíněné náklady na přepravu potenciálních konkurentů, které by zřejmě zvyšovaly cenu uhlí.

### ***2) Rivalita mezi stávajícími podniky***

Na českém trhu s hnědým uhlím se pohybují tři těžební společnosti. Hlavními konkurenty Severočeských dolů, a.s. jsou Mostecká uhelná, a.s. a Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s. V současné době se rivalita mezi podniky nijak nápadně neprojevuje, což je nejspíše způsobeno tím, že stávající trh s hnědým uhlím je prakticky již rozdělen. Smlouvy se

strategickými odběrateli mají většinou střednědobý až dlouhodobý charakter, čímž je obyčejně zajištěn na několik let dopředu. Spíše symbolický boj lze sledovat pokud se jedná o drobné, poměrně nevýznamné odběratele.

Změna v tomto prostředí by mohla nastat pouze půjde-li o nové zákazníky na trhu s energiemi. V horizontu několika let by měly v České republice kromě společnosti ČEZ, a.s. existovat i jiné subjekty vyrábějící energii a zde by se mohl projevit konkurenční boj o dodávky uhlí těmito společnostmi. Jde ale zatím pouze o spekulace, které se ukáží být pravdivé či nepravdivé až během několika let.

	2003		2004		2005		2006	
	kt	%	kt	%	kt	%	kt	%
SD a.s. Chomutov	22 739	35,53	21 753	35,2	21 776	35,18	22 459	36,01
MUS a.s. Most	16 960	26,5	16 213	26,23	16 107	26,02	15 732	25,23
SU a.s. Sokolov	10 083	15,75	10 081	16,31	10 307	16,65	10 329	16,56
LIGNIT s.r.o. Hodonín	470	0,73	450	0,73	467	0,75	459	0,74
<b>Hnědé uhlí v ČR celkem</b>	<b>50 252</b>	<b>78,51</b>	<b>48 497</b>	<b>78,47</b>	<b>48 657</b>	<b>78,61</b>	<b>48 979</b>	<b>78,54</b>

Tabulka 5: Postavení SD, a.s. na trhu s uhlím v ČR - vývoj tržního podílu v období 2003-2006 Zdroj:<sup>ii</sup>

### 3) Smluvní síla kupujících

V tomto ohledu mají Severočeské doly, a.s. poměrně výhodnou pozici, neboť jejich největším odběratelem, až z 80 %, je jejich jediný vlastník, společnost ČEZ a.s., s níž mají SD, a.s. uzavřeno dlouhodobou smlouvu.

Mezi drobnější odběratele patří např.: Teplárna Ústí nad Labem, a.s., ECK Generating, s.r.o, Lovochemie, a.s.

Zbylou nepatrnou část tvoří odběratelé tříděného uhlí, které se vyznačuje vyšší kvalitou. To je prodáváno prostřednictvím maloobchodů uhlí. Celkem distribuční síť maloobchodů představuje kolem 350 prodejních míst z distribuce SD, a.s.

---

<sup>ii</sup> [www.sdas.cz/showdoc.do?docid=546](http://www.sdas.cz/showdoc.do?docid=546)

Všichni odběratelé přirozeně projevují tendence snížení ceny uhlí , pro společnost to ale neznamená žádnou podstatnou finanční ztrátu.

#### **4) Smluvní síla dodavatelů**

Dodávky by zde mohli být rozděleny do tří skupin, podle jejich charakteru, na dodávky doprovodných služeb, dodávky materiálu a dodávky energií.

Doprovodné služby pro Severočeské doly a.s. zajišťují zejména její dceřiné společnosti.

#### **Hovoříme o skupině SD a.s., kam patří tyto společnosti :**

##### **➤ SD – Vrtné a trhací práce, a.s.**

Hlavním předmětem činnosti společnosti je provádění trhacích prací a výzkum, výroba, zneškodňování, nákup a prodej výbušnin.

##### **➤ Skládka Tušimice, a.s.**

Společnost zaměřuje své podnikání v oblasti nakládání s odpady a zprostředkovává služby ve sféře hospodaření s odpady. Ve spolupráci s SD, a.s. jde hlavně o oblast ukládání tuhých komunálních a jiných nebezpečných odpadů.

##### **➤ SD – Autodoprava, a.s.**

Předmětem činnosti společnosti je silniční motorová doprava osobní a nákladní, úpravy motorových vozidel a pronájem motorových vozidel.

##### **➤ SD – 1. strojírenská, a.s.**

Společnost byla založeno roku 2001 a následně do ní byly převedeny závod dílny a závod důlně-technického provozu, které byly vyčleněny u organizační struktury SD, a.s. Tato společnost zajišťuje především preventivní údržbu, rekonstrukce a opravy strojů.

##### **➤ SD – Kolejová doprava, a.s.**

Společnost byla založena v roce 2001 za účelem provozování vybraných činností kolejové dopravy.

##### **➤ SD – Humatex, a.s.**

Společnost se zabývá hlavně výrobou chemických výrobků z oxyhumolitů.

➤ **PRODECO, a.s.**

Společnost je významným dodavatelem souboru tří velkostrojů pro Doly Nástup Tušimice a současně dodavatelem rekonstrukcí a modernizací rypadel a některých významných akcí na úpravně uhlí v Ledvicích.

Je z více než 50 % vlastněna SD, a.s.. Zbylou část vlastní Sokolovská uhelná, a.s. Služby jsou dále zajišťovány i externími firmami.

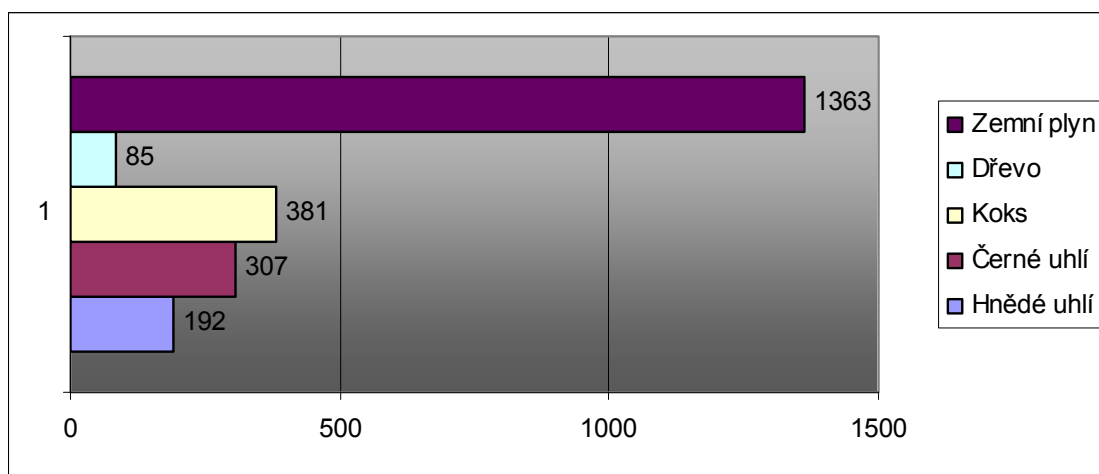
Dodavatelé materiálu pokud se jedná o vybavení budov tzn. technické vybavení kanceláří, nábytek apod. jsou rozmanití a jejich ceny jsou pro podnik přijatelné, protože si mohou vybrat z široké škály těchto dodavatelů. U dodávek výrobních technologií, kam patří např. gumové pásy či náhradní díly je omezené množství dodavatelů, čemuž pak odpovídá i cena, které se podnik musí přizpůsobit.

Dodavatelem energie je společnost ČEZ, a.s., kde si SD, a.s. vybírají energetická pásma tak, aby pro ně byla cenově nejvýhodnější.

### 5) Hrozba substitučních výrobků

Mezi náhražky hnědého uhlí řadíme ostatní paliva, jako je černé uhlí, zemní plyn, biomasa, jaderná energie, dřevo a další druhy paliv. Výběr nejvhodnějšího z nich závisí na posouzení několika hledisek, kterými jsou např. ekonomické, technické, environmentální a místní.

**Ekonomické hledisko** - Ceny jednotlivých paliv uvádím při spotřebě tepla 1 GJ .



Graf 1: Ceny paliv za 1 GJ

Zdroj: [www.tzb-info.cz](http://www.tzb-info.cz)

**Místní hledisko** - Výhodou pozice hnědého uhlí na našem trhu je fakt, že je jediným zdrojem energie, který šetří náklady na dovoz.

**Enviromentální hledisko** - Ovšem pokud porovnáme dopady jednotlivých paliv na životní prostředí, stává se hnědé uhlí spíše nejméně vhodným palivem. V porovnání se zemním plynem, vzniká při spalování o 50 % méně oxidu uhelnatého, který se masivním způsobem podílí na vzniku skleníkového efektu. Dalšími nežádoucími látkami v nadměrném množství jsou oxidy dusíku, pevné částice či těžké kovy. Zemní plyn je tedy označován za nejšetrnější zdroj energie, co se týče fosilních paliv. Největší ohled na životní prostředí však berou tzv. alternativní zdroje energie, jako je energie vody, geotermální energie, spalování biomasy, energie větru, energie slunečního záření apod. Jejich podíl je zatím oproti hnědému uhlí zanedbatelný.

Vzhledem k současným tendencím státu snížit dopady na životní prostředí by se mělo ustupovat od těžby uhlí a podíl výroby elektrické energie z alternativních zdrojů by měl v roce 2010 činit 8%.

## ***2.3 Interní strategická analýza***

### **2.3.1 Zdroje podniku**

#### ***1) Fyzické zdroje***

Pro těžební společnost je nezbytné vlastnit těžební technologie dolů, jako jsou rypadla KU 800 a SchRs 1550 řady TC2, pásové přepravníky, výsypky a zakladače stejné řady. Dále je využíváno stejných zařízení i z řady TC1. Dále má podnik ve svém vlastnictví několik budov, jde o hlavní budovu SD, a.s. v Chomutově, správní budovy v místech těžby, k nimž patří i vybavení jejich kancelářských prostor, garáže a haly také v těžebních lokalitách. Součástí je i rozsáhlý vozový park, v němž nalezneme jak osobní vozy pracovníků, tak i těžké technické vozy jako např. jeřáby. Nezanedbatelným hmotným zdrojem jsou také pozemky, na nichž probíhá samotná těžba hnědého uhlí.

#### ***2) Nehmotné zdroje***

Společnost používá zejména specializované softwary. Od počátku roku 2005 byl zaveden integrovaný informační systém SAP ČR, spol. s r. o., s obchodním názvem mySAP Business Suite. V roce 2005 proběhla první etapa – implementace standardních modulů, kterými jsou finanční účetnictví, majetek, zásobování a sklady, obchod – mimo prodeje uhlí, treasury,



controlling, workflow, správa dokumentů a údržba. Celkově bylo do informačního systému SAP za rok 2005 investováno 36,8 mil. Kč. V roce 2006 pak následovaly další etapy jako např. plánování investic a rekultivací.

### 3) Finanční zdroje

Lze říci, že finanční pozice v níž se společnost Severočeské doly, a.s. nachází je stabilní a poměrně silná, což dokazují i její ekonomické výsledky z roku 2005. Společnost se zaměřuje zejména na úspory provozních nákladů a její investiční aktivity byly v roce 2005 financovány pouze z vlastních zdrojů. Veškeré úvěry jsou také již splaceny a společnost povinně každý rok vytváří rezervy na sanace a rekultivace krajiny a vypořádání důlních škod, které tvoří největší část finančního majetku. Finanční zdroje má také v podobě nízkorizikových úročených instrumentů např. obligace, státní pokladniční poukázky, depozita.

Vzhledem ke své velikosti a objemu finančních prostředků má své bankovní účty vedeny u několika peněžních ústavů.

<b>PASIVA</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Vlastní kapitál</b>		
Základní kapitál	9 081	9 081
Nerealizované zisky z realizovatelného finančního majetku	29	54
Hospodářský výsledek minulých období a běžného období	5 108	5 257
<b>Vlastní kapitál celkem</b>	<b>14 218</b>	<b>14 392</b>
<b>Dlouhodobé závazky</b>		
Rezervy na sanace, rekultivace a důlní škody	7 203	8 769
<b>Dlouhodobé závazky celkem</b>	<b>7 203</b>	<b>8 769</b>
<b>Krátkodobé závazky</b>		
Závazky	767	699
Závazky z daně z příjmů	110	197
Ostatní krátkodobé závazky	231	271
<b>Krátkodobé závazky celkem</b>	<b>1 108</b>	<b>1 167</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>22 529</b>	<b>24 328</b>

Tabulka 6.: Nekonsolidovaná rozvaha SD, a.s.

Zdroj: Výroční zpráva SD, a.s. - 2005

#### **4) Lidské zdroje**

Personální politika společnosti vychází z dlouhodobých záměrů a jejím cílem je vysoká kvalifikace a motivace zaměstnanců. Motivační program se zaměřuje v oblasti odměňování zaměstnanců, systému peněžních i nepeněžních výhod a také vzdělávání zaměstnanců.

##### **a) Počet zaměstnanců**

Společnost provádí proces racionalizace a optimalizace počtu zaměstnanců. K 31.12 2005 společnost zaměstnávala 3554 zaměstnanců, což činí meziroční pokles zaměstnanců o 131. V průběhu roku 2005 byl ukončen pracovní poměr s 208 zaměstnanci a to v důsledku organizačních změn společnosti a odchodů pracovníků do důchodu. Nově pak uzavřelo pracovní poměr 78 zaměstnanců.

##### **b) Mzdy a produktivita práce**

Průměrná měsíční mzda v roce 2005 dosáhla hodnoty 22 454 Kč na zaměstnance a celkový nárůst tak činil 7,5 %. To se projevilo zvýšením tarifních mezd zaměstnanců o 5,5% a také zvýšením dodatkového platu, jehož výše je odvozena od dosaženého hospodářského výsledku.

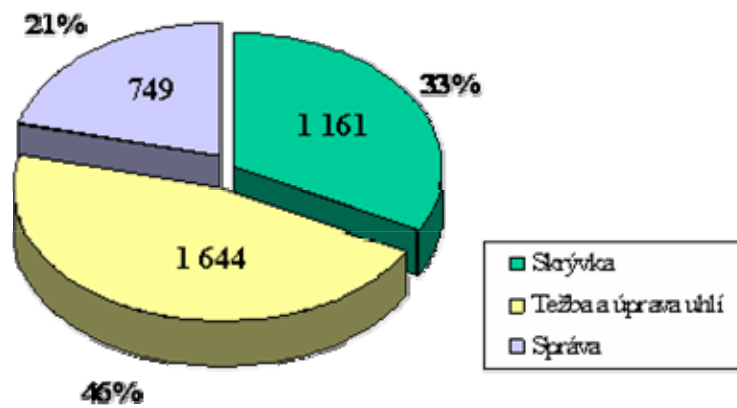
Produktivita práce se meziročně zvýšila o 7,6%.

##### **c) Program vzdělávání**

Program vzdělávání zaměstnanců se soustředil na doplnění a zvýšení kvalifikace zaměstnanců nutných pro výkon daného povolání. Školení proběhlo také v souvislosti se zavedením informačního systému SAP, které probíhalo ve spolupráci s VŠE v Praze.

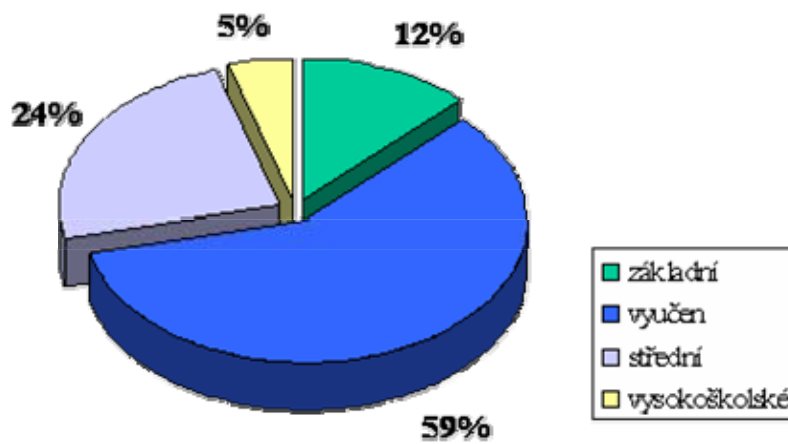
Průběžně jsou zaměstnanci na manažerských pozicích vzdělávání také jazykovými kurzy.

Zastoupení zaměstnanců ve společnosti Severočeské doly, a.s. v roce 2005 podle procesní struktury zaměstnanců, vzdělanosti zaměstnanců a podle věkové struktury zaměstnanců je uvedeno v následujících grafech.



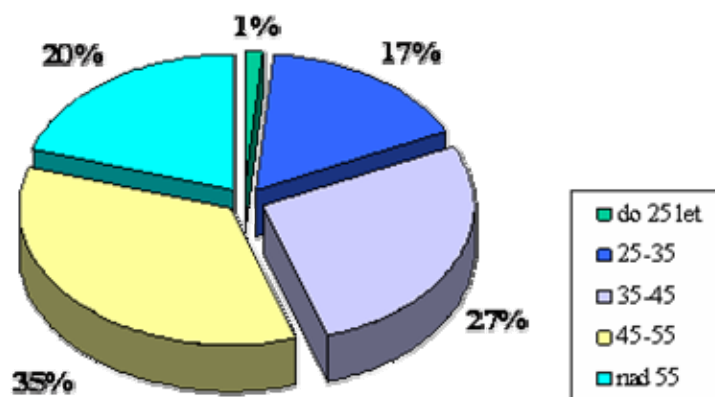
Graf 2: Procesní struktura zaměstnanců

Zdroj: Výroční zpráva SD,a.s. - 2005



Graf 3: Vzdělanostní struktura zaměstnanců

Zdroj: Výroční zpráva SD,a.s. - 2005



Graf 4: Věková struktura zaměstnanců

Zdroj: Výroční zpráva SD,a.s. - 2005

## 2.3.2 SWOT analýza

### 1) Silné stránky

Mezi silné stránky podniku nepochybně patří její stabilní kapitálová struktura a stabilní finanční pozice, které si drží několik posledních let. Významná je i dlouholetá zkušenost společnosti a její know - how v oboru těžby hnědého uhlí v České republice. Další silnou stránkou je silné propojení se svým vlastníkem a zároveň strategickým odběratelem, společností ČEZ, a.s., které jí poskytuje určité zázemí a jistotu. Za podstatné lze považovat i její vztahy se svými dceřinými společnostmi s nimiž tvoří skupinu SD, a.s.

### 2) Slabé stránky

Produkce uhlí je poměrně zdlouhavý proces, který se projevuje také velmi nízkou flexibilitou. To způsobuje, že neumí reagovat na rychlé změny požadavků zákazníků. Proto jsou smlouvy uzavírány zpravidla i na několik let do předu a smluvený je i objem těžby. Pokud by se zákazník rozhodl půl roku předem, že by potřeboval např. o 15% uhlí více, není jisté, že by jej dostal.

Se slabými stránkami jistě souvisí kapitálová náročnost celého odvětví.

### 3) Příležitosti

Hlavní příležitostí společnosti je její vedoucí postavení na trhu s hnědým uhlím v ČR. Od této skutečnosti se mohou odvíjet jiné, které by pro ni mohli být příznivé. Vzhledem k současné poptávce po uhlí je obrovskou příležitostí prolomení ekologických limitů těžby, které by mělo za následek zvýšení produkce uhlí.

### 4) Hrozby

K ohrožení podniku jistě dochází ze strany různých ekologických aktivit tendencí. Jednou z nich je právě i již zmíněná ekologická daň. K dalším patří obecně vyšší zájem veřejnosti o zlepšení životního prostředí a s tím související tlak na větší využití alternativních zdrojů energie na úkor spalování uhlí.

Ohrožení představují ale i substituční výrobky jako např. zemní plyn, který by mohl plně nahradit hnědé uhlí.

Produkcí uhlí ovlivňují také geologické a přírodní podmínky, jejichž nepředvídatelnost může způsobit časové průtahy jednotlivých prací a ohrozit stanovený objem těžby v domluvené časové lhůtě.

Poptávka po uhlí souvisí s poptávkou po elektrické energii, která se odvíjí také od klimatických podmínek. Možné změny klimatu např. v souvislosti s globálním oteplováním by v našich podmínkách mohli mít za následek nižší potřebu vytápění a tím by klesla i poptávka po uhlí.

Jde o odvětví závislé na surovině, která je vyčerpateľná a v České republice je odhad jejího spotřebování zhruba sto let.

## **2.4 Závěry jednotlivých analýz**

### **2.4.1 Závěr analýzy PEST**

Situace v České republice ještě stále nese následky spojené se změnou režimu, který zde panoval do listopadu roku 1989. Můžeme to sledovat prakticky ve všech směrech lidského života. Změna politického režimu vedla k tržnímu hospodářství a otevření hranic do západní Evropy a následnému vstupu České republiky do EU v roce 2004. Pro všechny to znamenalo nové možnosti, které se projeví celkovou změnou životního stylu. Otevřený trh s sebou nesl zlepšení technologií a tím i zlepšení produktivity jednotlivých podniků, což se projevilo v jednotlivých ekonomických ukazatelích. Začala se rozvíjet i odvětví, která byla dříve zanedbávána a došlo k útlumu a zkvalitnění těžkého průmyslu, který byl hlavním pilířem ekonomiky před revolucí v roce 1989. Zlepšení životních podmínek obyvatel mělo za následek větší emancipaci žen a také lepší zdravotní péči a s tím související demografické změny.

Lze říci že situace v České republice se postupně zlepšuje, ačkoli v poslední době se tempo spíše zpomalilo a rozdíl vůči státům, které nebyly postiženy nadvládou SSSR je stále značný.

### **2.4.2 Závěr metody “4C”**

Pro těžbu hnědého uhlí ve střední Evropě je typické, že hlavní odběratelé suroviny jsou alokováni co nejbližší zdroji, tzn. v oblasti místa těžby. Stejně tak je tomu i v České republice. Většina zemí má zatím dostatečné množství vlastních zdrojů pro výrobu energie v tepelných elektrárnách, které využívají právě hnědého uhlí pro výrobu elektřiny. Státy, které nemají dostatek vlastních zdrojů energie, pak nakupují spíše elektřinu, než zdroje pro její výrobu.

Z výsledku této metody jasně vyplývá, že společnost spadá do první skupiny tzn. tam, kde globální strategie není potřebná ani efektivní, a proto by se měla soustředit zejména na odběratele na domácím trhu.

### **2.4.3 Závěr odvětvové analýzy**

Uhlí patří mezi neobnovitelné zdroje energie, pro než je typické, že budou dříve či později vyčerpány. Jednotlivé státy by se měli zamyslet, zda momentální objem spotřeby uhlí nelze

nahradit větším množstvím alternativních zdrojů, nejen proto aby stávající zásoby vydržely delší dobu, ale také kvůli šetrnosti k životnímu prostředí.

#### **2.4.4 Závěr modelu 5F**

Po zpracování tohoto modelu je jasně vidět, že společnost Severočeské doly, a.s. je ve velmi výhodné pozici na trhu. Vyplývá to nejen z jejího tržního podílu, ale také z charakteristiky konkurenčního prostředí, v němž se podniky pohybují a které neprojevuje žádné výrazné znaky rivality.

Dobré vztahy a tím i relativně výhodné smlouvy má společnost nejen s odběrateli ale i s dodavateli, což je pro ni nesporně výhodou.

Určité ohrožení představují substituční produkty, zejména pak zemní plyn, který má sice vyšší cenu, ale také méně zatěžuje životní prostředí. Pokud uvažujeme širší rozhled a dlouhodobé hledisko, pak velkým konkurentem tepelných elektráren je také jaderná energie.

#### **2.4.5 Závěr analýzy SWOT**

Společnost disponuje mnoha silnými stránkami, ale samozřejmě má i svá slabá místa. Silné stránky vyplívají hlavně z dlouholeté tradice těžby uhlí v Severočeské pánvi a také její strategické partnerství se společností ČEZ, a.s. Na druhé straně se odvětví vyznačuje nízkou flexibilitou a s ní související pomalejší přizpůsobivost na požadavky trhu.

Pokud se společnosti naskytne příležitost prolomení limitů těžby, jistě to bude mít za následek zvýšení produkce a odbytu uhlí, což by pro společnost znamenalo zvýšení výnosů.

Naopak hrozby představují spíše klimatické podmínky, které nemůže ovlivnit usnesení vlády, jako by tomu bylo u prolomení limitů, se kterými se společnost musí smířit. Velkou hrozbu představují i jiná fosilní paliva a alternativní zdroje energie.

# Závěr

Cílem této práce bylo zpracování strategické analýzy minulého vývoje a současné strategické pozice společnosti Severočeské doly, a.s. na trhu s hnědým uhlím v České republice pro formulaci závěru o dlouhodobé strategii společnosti.

Pro vyvození závěru jsem použila několik metod pro interní a externí analýzu prostředí, které byly teoreticky popsány v první části práce. V praktické části jsou jednotlivé metody aplikovány na společnost a následně jsou zmíněny závěry z jednotlivých analýz.

Externí analýza poukázala na stabilní a silné postavení společnosti na trhu v poměrně silném konkurenčním prostředí. Omezující jsou pro ni hlavně legislativní předpisy vztahující se k ochraně životního prostředí a určité ohrožení lze předpokládat ze strany substitučních produktů. Za nejpodstatnější příležitost lze považovat možnost prolomení limitů těžby, oč společnost velmi usiluje, ale vzhledem k současné politické situaci nepředpokládá.

Z interní analýzy lze sledovat mnoho silných stránek vyplývajících zejména z dlouholeté zkušenosti v odvětví a strategického partnerství se společností ČEZ, a.s. z nichž plyne silná a stabilní kapitálová struktura. Za podstatnou slabou stránku lze považovat neschopnost rychle reagovat na požadavky trhu způsobenou charakterem dlouhodobých smluv.

Celkovou situaci firmy lze označit za stabilní a silnou, vzhledem k jejímu zázemí na trhu, které jí poskytují její dceřiné společnosti a společnost ČEZ, a.s. Trh se nevyznačuje mnoha příležitostmi a proto je nutné, aby se společnost uměla vypořádat s přicházejícími hrozbami např. v podobě substitučních produktů, jejichž poptávka pravděpodobně poroste.



# Literatura

1. **Alternativní zdroje energie**, Obnovitelné zdroje energie. Staženo 15. dubna 2007 z <http://www.alternativni-zdroje.cz/>
2. **Bukač, P.:** Bojíte se inflace? (17. února 2004). Staženo 15. dubna 2007 z <http://www.mesec.cz/clanky/bojite-se-inflace/>
3. **Bussinessinfo**, Analýzy a statistiky, Makroekonomické údaje (12. dubna 2007). Staženo 15. dubna 2007 z [http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:\\_makroekonomicke\\_udaje](http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje)
4. **Dedouchová, M.:** Strategie podniku; 1. vydání, Praha, C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
5. **Energ, II.** Návrh energetické politiky. Staženo 5. dubna 2007 z <http://www.energ.cz/index.phtml?page=/ekonomika/enerpoli3.html&polozka=84>
6. **Jihočeská plynárenská**, Zdravé životní prostředí (2006). Staženo 11. dubna 2007 z <http://www.jcp.cz/cz/plyn/zemplyn/prostredi/>
7. **Karas, P.:** Některé možnosti environmentálně šetrného využití hnědého uhlí. Staženo 10. dubna 2007 z <http://www.svobodomylni.cz/sbornik8.php>
8. **Keřkovský, M., Vykypěl, O.:** Strategické řízení. Teorie pro praxi; 1. vydání, Praha, C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X
9. **Košťan, P., Šuleř, O.:** Firemní strategie. Plánování a realizace; 1. vydání, Praha, Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.
10. **Kovář, F., Štrach, P.:** Strategický management; 1. vydání, VŠE Praha, Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0504-5.
11. **Ondrová, E.:** Nezaměstnanost v ČR klesá (16. dubna 2007). Staženo 16. dubna 2007 z <http://www.finance.cz/zpravy/finance/106299-nezamestnanost-v-cr-klesa/>
12. **Pěgřímek, R.:** Ekonomický a sociální aspekt využívání uhlí v ČR (prosinec 2006). Staženo 12. března 2007 z [http://www.volny.cz/casopis.energetika/e\\_1006\\_2.html](http://www.volny.cz/casopis.energetika/e_1006_2.html)
13. **Sedláčková, H.:** Strategická analýza; 1. vydání, Praha, C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

14. **Schmidt, S.:** Energy study 2005: Soft brown coal. Staženo 8. dubna 2007 z [http://www.bgr.bund.de/cln\\_029/nn\\_468078/EN/Themen/Energie/Kohle/braunkohle\\_2004\\_en.html\\_nnn=true](http://www.bgr.bund.de/cln_029/nn_468078/EN/Themen/Energie/Kohle/braunkohle_2004_en.html_nnn=true)
15. **Severočeské doly,** Zásady obchodní činnosti (2007). Staženo 10. března 2007 z <http://www.sdas.cz/files/sdas/kataloguhli2006/doly.html>
16. **Severočeské doly,** Činnosti a aktivity společnosti (2007). Staženo 10. března 2007 z <http://www.sdas.cz/showdoc.do?docid=532>
17. **Severočeské doly,** Výroční zpráva 2005. Staženo 2. března 2007 [http://www.sdas.cz/files/sdas/vyrocní\\_zpravy/2005/cz/index.htm](http://www.sdas.cz/files/sdas/vyrocní_zpravy/2005/cz/index.htm)
18. **Tomeš, Z., Němec, D.:** Demografický vývoj ČR 1990-2005 (červen 2006). Staženo 28. března 2007 z <http://www.econ.muni.cz/centrum/papers/wp2006-04.pdf>
19. **Tzbinfo,** Porovnání nákladů na vytápění podle druhu paliva (1. ledna 2007). Staženo 12. dubna 2007 z <http://www.tzb-info.cz/t.py?t=16&i=269>
20. **Usnesení vlády České republiky** (12. ledna 2000), Energetická politika .Staženo 20. března 2007 z <http://www.tscr.cz/archiv/legislativa/epol.doc>
21. **Vajnar, V.:** Prudké zvýšení závislosti na dovozu energie by bylo hazardem (prosinec 2006). Staženo 12. března 2007 z [http://www.volny.cz/casopis.energetika/e\\_0902\\_2.html](http://www.volny.cz/casopis.energetika/e_0902_2.html)
22. **Veber, J., a kol.,:** Management II; VŠE Praha, 1998. ISBN 80-7079-406-2.
23. **Vodní a tepelné elektrárny,** Energetika a geografie ČR (2006). Staženo 30. března 2007 z <http://www.vodni-tepelne-elektrarny.cz/energetika-geografie-cr.htm>
24. **Wikipedia otevřená encyklopedie,** Územní limity těžby hnědého uhlí v severních Čechách (2006). Staženo 20. března 2007 z [http://cs.wikipedia.org/wiki/%C3%9Azemn%C3%AD\\_limity\\_t%C4%9B%C5%BEby\\_hn%C4%9Bd%C3%A9ho\\_uhl%C3%AD\\_v\\_severn%C3%ADch\\_%C4%8Cech%C3%A1ch](http://cs.wikipedia.org/wiki/%C3%9Azemn%C3%AD_limity_t%C4%9B%C5%BEby_hn%C4%9Bd%C3%A9ho_uhl%C3%AD_v_severn%C3%ADch_%C4%8Cech%C3%A1ch)
25. **World coal institute,** Coal facts 2006. Staženo 9. dubna 2007 z <http://www.worldcoal.org/pages/content/index.asp?PageID=188>