



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

František Marek

2007



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu podnikatelské sféry

Strategická analýza společnosti PNEUSTAV CZ, s. r. o.

Vypracoval:

František Marek

Vedoucí diplomové práce:

prof. Ing. František Kovář, CSc.

Jindřichův Hradec, červenec 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
»Strategická analýza společnosti PNEUSTAV CZ, s.r.o.«

jsem vypracoval samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

Jindřichův Hradec, červenec 2007

podpis studenta

Anotace

Strategická analýza společnosti PNEUSTAV CZ, s.r.o.

Strategická analýza firmy a její praktická aplikace na podnik, externí a interní analýza a strategie podniku.

červenec 2007

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci

bych chtěl poděkovat

prof. Ing. Františku Kovářovi, CSc.,

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci,

a

mé matce,

kteří mi tak umožnili vypracovat

tuto diplomovou práci.

OBSAH

ÚVOD.....	7
STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	7
RECYKLACE PNEUMATIK	8
FORMULACE PROBLÉMU A CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE	8
<u>TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST.....</u>	<u>10</u>
METODIKA PRÁCE	10
STRATEGICKÁ ANALÝZA	11
1. ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU (EXTERNÍ ANALÝZA)	13
1.1 Analýza makrookolí.....	14
1.1.1 Charakteristika makrookolí.....	14
1.1.2 PEST analýza.....	14
1.1.3 Pochopení charakteru okolí	17
1.1.4 Vlivy globalizace.....	18
1.2 Analýza mikrookolí	21
1.2.1 Základní charakteristiky odvětví	21
1.2.2 Struktura odvětví	23
1.2.3 Životní cyklus odvětví	24
1.2.4 Hybné změnotvorné síly odvětví	26
1.2.5 Klíčové faktory úspěchu	27
1.2.6 Analýza konkurenčních sil.....	28
1.2.7 Atraktivita odvětví.....	33
1.3 Identifikace klíčových příležitostí a hrozeb.....	34
2. ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ A SCHOPNOSTÍ PODNIKU (INTERNÍ ANALÝZA).....	35
2.1 Prověření zdrojů podniku.....	35
2.2 Nalezení a popis klíčových schopností podniku	36
2.2.1 Hodnototvorný řetězec podniku.....	37
2.2.2 Analýza nákladové efektivity	39
2.2.3 Finanční analýza	39
2.3 Identifikace klíčových silných a slabých stránek	39
3. SWOT ANALÝZA	41
<u>PRAKTICKÁ ČÁST.....</u>	<u>43</u>
CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI PNEUSTAV CZ, S. R. O.....	43
1. VZNIK A VÝVOJ SPOLEČNOSTI	43
2. ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI (R. 2006)	43

3. ČINNOST SPOLEČNOSTI	44
4. DCEŘINNÉ SPOLEČNOSTI.....	45
5. PODNIKOVÉ CÍLE A STRATEGIE	46
6. PROCES RECYKLACE PNEUMATIK	46
6.1 Segmentace trhu.....	48
7. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	48
8. KULTURA SPOLEČNOSTI.....	50
STRATEGICKÁ ANALÝZA SPOLEČNOSTI PNEUSTAV CZ, S. R. O.....	52
1. ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU (EXTERNÍ ANALÝZA).....	52
1.1 Analýza makrookolí společnosti PNEUSTAV CZ, s. r. o.....	52
1.1.1 PEST analýza.....	52
1.1.2 Model „4C“.....	59
1.2 Analýza mikrookolí společnosti PNEUSTAV CZ, s. r. o.....	63
1.2.1 Základní charakteristiky odvětví	64
1.2.2 Struktura odvětví	69
1.2.3 Hybné změnotvorné síly odvětví	70
1.2.4 Klíčové faktory úspěchu	72
1.2.5 Analýza konkurenčních sil.....	74
1.2.6 Atraktivita odvětví.....	81
1.3 Identifikace klíčových příležitostí a hrozeb.....	82
1.3.1 Příležitosti	82
1.3.2 Hrozby	83
2. ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ A SCHOPNOSTÍ PODNIKU (INTERNÍ ANALÝZA).....	85
2.1 Prověření zdrojů podniku.....	85
2.1.1 Fyzické zdroje.....	85
2.1.2 Lidské zdroje	86
2.1.3 Finanční zdroje (r. 2006)	88
2.1.4 Zdroje nehmotné povahy	88
2.2 Nalezení a popis klíčových schopností podniku	89
2.2.1 Finanční analýza	89
2.3 Identifikace klíčových silných a slabých stránek	93
2.3.1 Silné stránky podniku	93
2.3.2 Slabé stránky podniku.....	94
3. SWOT ANALÝZA.....	96
<u>ZÁVĚR.....</u>	<u>102</u>
<u>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</u>	<u>107</u>

ÚVOD

Diplomová práce je zaměřena na strategickou analýzu určité společnosti, což je určitá metoda práce, kterou disponuje samotné strategické řízení. Rád bych tedy nejdříve uvedl na pravou míru pojem strategické řízení.

Strategické řízení

Strategické řízení lze definovat jako proces tvorby a realizace jednotlivých strategií. Strategie představuje jednotlivé záměry dlouhodobé povahy, které mají zásadní význam ve vývoji ekonomického organismu. Tento vývojový proces může nabývat tří podob – vzestup, setrvalý stav, pokles. Základním problémem při tvorbě strategií je určit, která podoba vývoje je pozitivní (lepší) a která negativní (horší). Uskutečněním těchto strategií získává řídicí subjekt komparativní efekt. Podstatným znakem strategického řízení je právě prvek komparace, záměr získat komparativní výhodu. Při komparaci rozvojových záměrů je třeba se srovnávat s rozhodovacími subjekty, s nimiž jsme ve vztahu neindiferentním, nebo-li tento vztah musí mít podobu aktivní interakce, a to buď kooperace (souladné působení) nebo konkurence (působení protikladné). Indiferentní vztah znamená, že chování jiného rozhodovacího subjektu není pro nás významné a podstatné.

Strategii lze charakterizovat jako dlouhodobý záměr, kterým je ovlivňován vývoj ekonomického organismu z naturálně věcné podoby, tzn. co vyrábět, v jakém množství a kvalitě, kdy a pro koho. Tyto strategie se týkají věcné stránky vývoje ekonomického organismu a nazýváme je tedy věcné strategie. Druhou podobou strategií jsou strategie zaměřeny na tvorbu metod, nástrojů a opatření, jejichž prostřednictvím jsou prosazovány věcné strategie, a nazýváme je tedy strategie řízení. Mezi věcnými strategiemi a strategiemi řízení je vzájemná vazba. Určité věcné rozvojové záměry jsou prosaditelné zcela adekvátními strategiemi řízení a naopak, uplatňování konkrétních strategií řízení vyvolává určitou podobu ekonomického vývoje z jeho naturálně věcné stránky.

Recyklace pneumatik

Negativním doprovodným jevem ekonomicky rozvinuté společnosti je neustále se zvyšující objem odpadů všeho druhu. Jeden z těchto problémů je likvidace pneumatik, která je specifická tím, že již na současné úrovni techniky je řešitelná v souladu s principy trvale udržitelného rozvoje. Nejekonomičtější způsob je materiálová recyklace, která je hlavní náplní provozu recyklace Vřesová společnosti PNEUSTAV CZ s.r.o.

Problém ekologického materiálového nebo energetického využití použitých pneumatik vznikl spolu s pneumatikou, ale nabývá na aktuálnosti až nyní, kdy v souvislosti se stále rostoucím automobilovým provozem se zvyšuje jejich výskyt. Podle údajů Ministerstva životního prostředí Česká republika ročně „vyprodukuje“ zhruba 50 – 60 tisíc tun ojetých pneumatik a další tisíce tun jsou přivezeny ze zahraničí.

Formulace problému a cíl diplomové práce

Stále změny technologií, společenských zvyklostí, politiky a obchodního prostředí přinášejí jak nové příležitosti, tak i omezení. Každá recese a každá konjunktura vytvářejí nové situace - některé jsou pro podnikání dobré a některé méně dobré. K těmto proměnlivým podmínkám přistupují ještě regionální rozdíly.

Nezbytností se tedy stává uplatňování strategických analýz v celé šíři fungování firmy. Jasně definovaná strategická filozofie, důkladná znalost trhu, organizace podřízená její strategii a dostatečný předstih v rozhodování jsou základními články. Tyto přístupy jsou nutností v podmínkách boje o zákazníka v náročném konkurenčním prostředí.

Problém, tedy určitou míru neuspořádanosti, bych zformuloval v daném podniku následovně:

I přes stoupající význam strategického řízení se vybraný podnik dosud nezabýval strategickou analýzou své činnosti, na jejímž základě by sestavil strategii své činnosti, a tím dle mého názoru přichází o značnou část efektu.

Cílem diplomové práce je navrhnout strategii vhodnou pro analyzovaný podnik, jejímž uskutečněním by podnik mohl rozvíjet své výhody a tím zvýšil svoji konkurenceschopnost v daném odvětví. V této diplomové práci popíši a analyzuji vybraný podnik, identifikuji vybrané faktory úspěšnosti podniku a navrhu řešení optimalizace

řízení podniku ve vztahu k budoucímu vývoji. Zároveň společnost již v současné době disponuje dobrou konkurenční pozicí, a rád bych tedy tuto skutečnost zdůraznil, popřípadě na ni upozornil vedení firmy.

TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST

Metodika práce

Diplomová práce byla vytvořena na základě poznatků z přednášek předmětu Strategický management, odborné literatury, firemních dokumentů, finančních výkazů analyzované společnosti a informací nalezených na internetu. Ve společnosti již několik let působí můj rodinný příslušník, o to byl přístup k informacím snazší.

Celá diplomová práce byla rozdělena do čtyř částí: úvod, teoreticko-metodologická část, praktická část a závěr.

V teoreticko-metodologické části byl popsán proces strategické analýzy. Tento proces byl rozdělen na externí a interní strategickou analýzu. Jsou zde definovány základní pojmy, postupy, nástroje a metody, kterými strategická analýza disponuje. Tato část je ryze teoretická a je východiskem pro část praktickou.

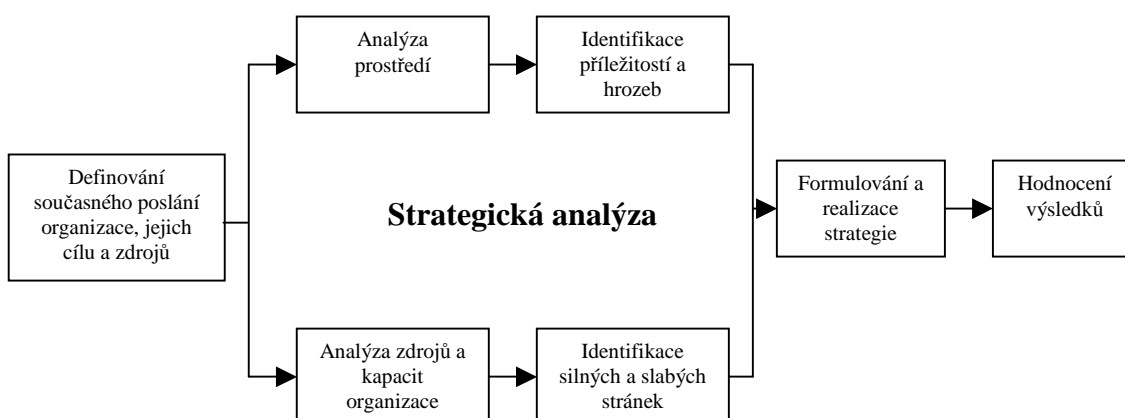
V praktické části se již zabývám konkrétní strategickou analýzou společnosti PNEUSTAV CZ, s.r.o., kde struktura této části odpovídá struktuře části předcházející. Je zde rozebráno externí i interní prostředí společnosti za použití následujících metod a analýz:

- PEST analýza,
- Metoda 4C,
- Analýza odvětví
- Porterův model pěti sil,
- Finanční analýza,
- SWOT analýza.

Strategická analýza

Základním východiskem pro tvorbu podnikové strategie jsou výsledky strategických analýz, jež přímo navazují na stanovení poslání společnosti či konkrétních podnikatelských záměrů a cílů podniku. Strategická analýza slouží jako základní východisko pro formulaci strategie. Tuto skutečnost velmi dobře vystihuje následující schéma:

Obrázek 1: Proces strategického managementu



Zdroj: Robbins, S. - Coulter, M.: Management. 2004

Základem pro formulování strategie podniku vedoucí k dosažení komparativní výhody je dobrá znalost okolí podniku i podnik samotný, možných změn, jejich vlivu na podnik a schopnost podniku na tyto změny reagovat. Tuto znalost budoucího prostředí i podniku samotného, a také vzájemné interakce mezi nimi, by měla umožnit vhodně uskutečněná strategická analýza.

Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, které mohou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Nesmíme opomenout ani vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi faktory existují.

Základními fázemi strategické analýzy jsou:

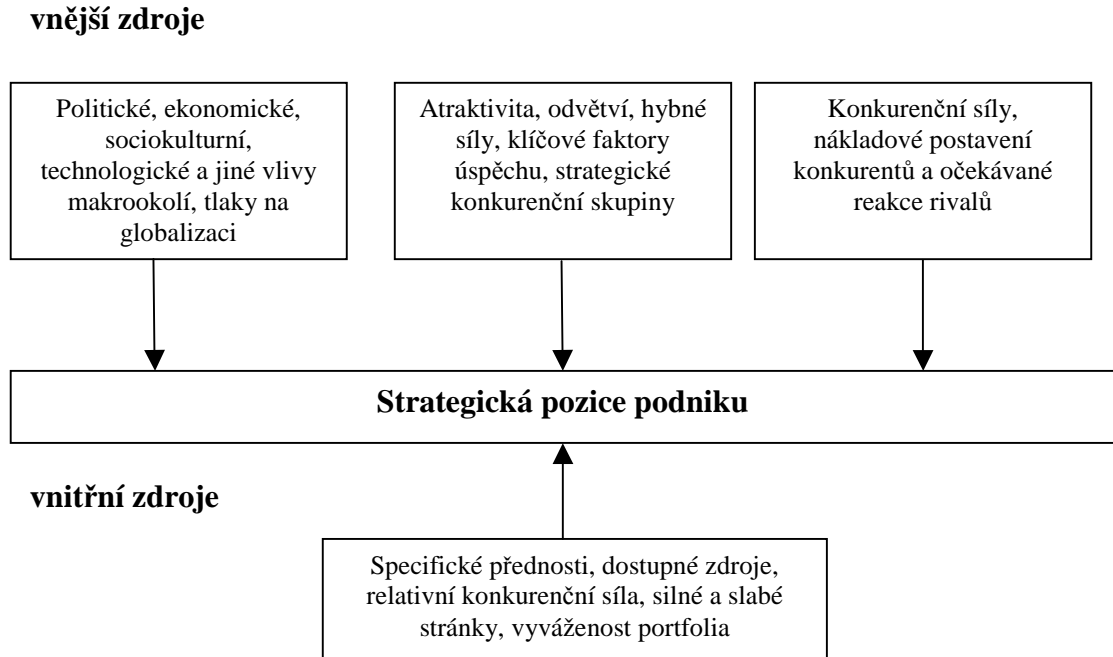
Analýza okolí podniku (externí analýza)

Externí analýza se zabývá rozborem skutečností z okolí firmy se zásadnějším vlivem na její činnost. Okolí firmy můžeme rozčlenit na makrookolí, odvětví a konkurenční odvětví, přičemž odvětví a konkurenční odvětví se někdy nazývá mikrookolí podniku.

Analýza vnitřního prostředí podniku (interní analýza)

Analýza vnitřní situace firmy se odvíjí od snahy identifikovat její konkurenční výhodu, jejímž základem může být vlastnictví unikátního zdroje či zvláštní dovednosti.

Obrázek 2: Strategická analýza podniku



Zdroj: Sedláčková H. – Buchta. M.: Strategická analýza. 2006

1. Analýza okolí podniku (externí analýza)

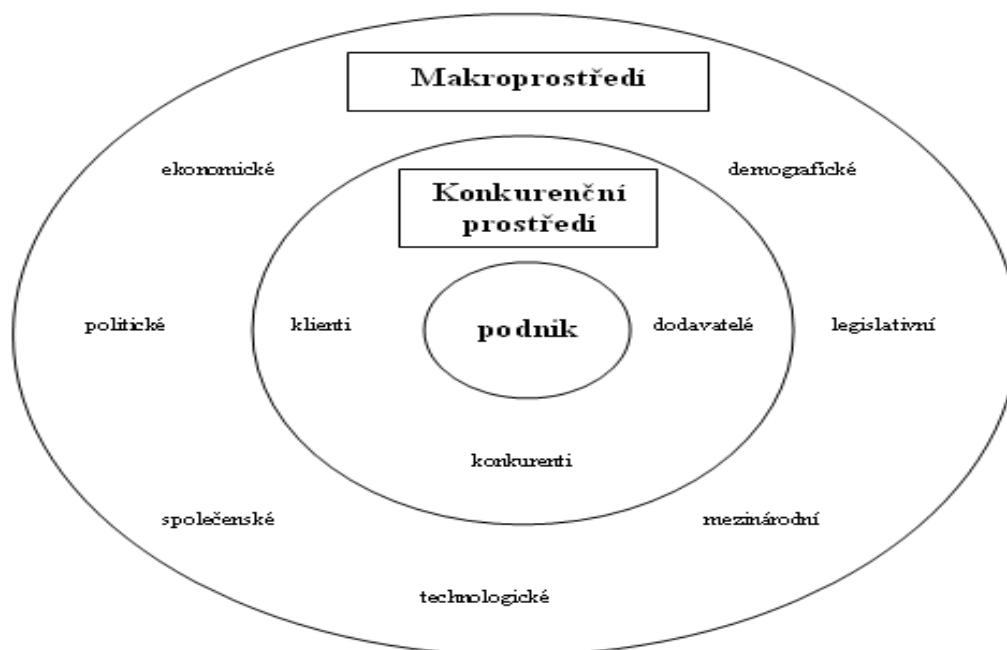
Analýza okolí podniku se zabývá identifikací a rozбором faktorů okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost.

Pro provedení externí analýzy je nutné, aby se do dosahu analýzy dostaly dvě hlavní oblasti:

- Analýza makrookolí
= analýza veškerých faktorů působících na podnik z venku; jde o prostředí, kterým je podnik ovlivňován, přičemž možnost podniku zpětného ovlivnění prostředí je minimální.
- Analýza mikrookolí
= analýza odvětví a konkurenčního prostředí; jde o analýzu prostředí, které je podnik svým chováním do určité míry schopen ovlivňovat.

Pro pochopení a lepší názornost těchto dvou složek vnějšího prostředí může sloužit následující schéma:

Obrázek 3: Struktura okolí podniku



Zdroj: Konečný, M. a kol.: Strategický management, 1999

Z obrázku 3 je zřejmé, že na úrovni makroprostředí se zabýváme zejména ekonomickými, politickými, společenskými, technologickými a jinými vlivy. Analýza mikroprostředí zahrnuje analýzu odvětví s důrazem na konkurenční prostředí.

Externí analýza se soustředí na vlivy trendů jednotlivých složek makrookolí a mikrookolí. Od tohoto členění se odvíjejí jednotlivé kroky strategické analýzy, podle kterých se diplomová práce nadále řídí:

- Charakteristika makroprostředí.
- Identifikace klíčových součástí makroprostředí a jejich analýza.
- Pochopení charakteru okolí a vlivu globalizace.
- Vymezení charakteristik odvětví, určení atraktivity odvětví pro podnik.
- Určení charakteru a intenzity konkurenčních sil v odvětví, identifikace konkurenční pozice.
- Určení atraktivity odvětví.
- Identifikace klíčových příležitostí a hrozeb.

1.1 Analýza makrookolí

1.1.1 Charakteristika makrookolí

Makrookolí představuje celkový ekonomický, politický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje. Vlivy jako je trendy HDP, politická stabilita či míra inflace mohou významně působit na úspěšnost podniku.

Makrookolí zahrnuje vlivy a podmínky, jež vznikají mimo podnik a obvykle bez ohledu na jeho konkrétní chování. Podnik zde nemá možnost aktivně stav tohoto okolí ovlivňovat (v určitých případech mají tuto možnost pouze gigantické společnosti), může však svým rozhodováním na ně aktivně reagovat.

1.1.2 PEST analýza

PEST analýza se zabývá analýzou politicko-legislativních, ekonomických, sociokulturních a technologických vlivů, které se považují za klíčové součásti makrookolí.

Cílem analýzy PEST není vypracovat úplný seznam těchto faktorů, ale rozpoznat a odlišit faktory významné právě pro určitý podnik. Je zřejmé, že pro velký nadnárodní

podnik bude hrát rozhodující roli politická podpora, vývozní kvóty či devizový kurs, zatímco pro fungování podniků orientovaných na maloobchodní činnost je mnohem důležitější např. životní styl, potřeby a přání lokálních zákazníků, atd.

Politicko-legislativní faktory

Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek vymezuje prostor pro podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku. Každý stát si upravuje podmínky pro podnikání ve své zemi různými politickými omezeními jako jsou daňové zákony, protimonopolní zákony, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrana životního prostředí, a právě tyto podmínky je třeba pravidelně sledovat, jelikož představují pro daný podnik příležitosti i hrozby.

Zejména pak pro aktivity národních podniků působících za hranicemi země mají význam politické vztahy s ostatním světem. Pro Českou republiku mají velký význam politické vztahy například s Ruskou federací, jelikož jsme závislí na jejich dodávkách ropy.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou charakterizovány ekonomickou situací státu. Podnik je při svém rozhodování významně ovlivněn vývojem makroekonomických trendů, jako jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, míra zdanění a devizový kurs.

Např. ekonomický růst vede ke zvýšené spotřebě, úroveň úrokové míry určuje skladbu použitých finančních zdrojů a množství investic, vysoká míra inflace způsobuje pokles investičních činností a tím brzdí ekonomický rozvoj. Devizový kurs pak ovlivňuje především konkurenceschopnost podniků na zahraničních trzích.

Konkrétními propočty dopadu těchto faktorů se zabývá finanční analýza jako součást analýzy zdrojů podniku.

Sociální a demografické faktory

Analýza prostředí se musí také zaměřit na trendy, které probíhají ve společnosti a které ovlivňují naše chování. Poznání trendů v této oblasti jednoznačně vede k získání předstihu před konkurenty v boji o zákazníka.

Jedním z takových trendů může být vznik nového životního stylu, zdravé životní prostředí v zaměstnání i v soukromí. Podniky jsou nuceny měnit své výrobky, technologické postupy, zajistit likvidaci použitých výrobků, atd. Další trendy vývoje jsou

zaznamenány ve změně postavení státu v životě jedince, který se mění z opatrovníckého na tržní, podporující individuální schopnosti jedince s jejich odpovídajícím ohodnocením. Významným trendem, který se také objevuje v životě společnosti, je globalizace. Stále více lidí sleduje stejné americké seriály, nakupují stejnou kosmetiku a oděvy od nadnárodních firem.

Neméně důležité je sledovat demografické trendy. Zkoumání těchto trendů je důležité jak pro výrobce oděvů, hraček, turistických potřeb tak i pro pojišťovny a banky. Od těchto trendů se odvíjí kupní síla obyvatelstva, vzdělanostní potenciál i způsob trávení volného času.

Technologické faktory

Podmínkou přežití podniku v dnešním moderním světě je prokazovat aktivní inovační činnost, být informován o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají a předvídat vývoj těchto směrů.

Při zkoumání těchto faktorů je vhodné sledovat úroveň vědy, výzkumu, udělených patentů, míru morálního opotřebení výrobních prostředků, vládních peněz vynaložených na vědu, atd. Rychlost, s jakou ke změnám v rámci technologického prostředí dochází, může pro podnik znamenat příležitost, ale i ohrožení.

Názorné shrnutí některých příkladů z výše uvedených faktorů zobrazuje následující tabulka:

Tabulka 1: PEST analýza

Ekonomické faktory	Politicko-legislativní faktory
Trendy vývoje HDP	Antimonopolní politika
Hospodářské cykly	Sociální politika
Míra nezaměstnanosti	Daňová politika
Úrokové míry	Politická stabilita
Devizový kurs	Ochrana životního prostředí
Sociálně-kulturní faktory	Technologické faktory
Demografický vývoj	Vládní výdaje na výzkum a vývoj
Mobilita obyvatelstva	Trendy ve vývoji a výzkumu
Změny životního stylu	Rychlost zastarávání
Úroveň vzdělání	Nové objevy
Přístup k práci a volnému času	Celkový stav technologie firmy

Zdroj: Kovář, F – Štrach, P.: *Strategický management*, 2003

Základním úkolem PEST analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít značný dopad na podnik, a odhadovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech

může dojít. Často se nejedná ani o určitou předpověď, ale spíše jen o odhad, jelikož stupeň nejistoty je zde velmi vysoký. Současně je třeba odlišit, které změny ovlivní všechna odvětví rovnoměrně, a které změny ovlivní různé podniky různě, protože právě ty formují konkurenční pozici podniku.

1.1.3 Pochopení charakteru okolí

Jedním z hlavních úkolů strategického managementu je pracovat s nejistotou, jelikož většina rozhodnutí managementu je prováděna právě v podmínkách nejistoty. Znamená to, že neznáme všechny důsledky situací ani pravděpodobnost, s jakou nastanou.

Při popisu prostředí je třeba zjistit, do jaké míry je prostředí, ve kterém se podnik nachází, turbulentní. Obecně můžeme míru nejistoty či turbulence prostředí popsat pomocí míry komplexnosti a míry dynamiky podmínek existence prostředí.

V závislosti na dynamice prostředí rozlišujeme prostředí statické a dynamické. Ve statickém prostředí lze odhadovat budoucí vývoj na základě jednoduchých statistických analýz historických dat. V prostředí dynamickém lze při odhadu vývoje používat historická data jen částečně. Existují zde však specificky strukturované metody, pomocí nichž je možné budoucí vývoj prostředí odhadnout (např. metoda tvorby scénářů).

Míra komplexnosti uvažovaného prostředí se odvíjí od způsobu segmentace činností v rámci podniku, od rozmanitosti vlivů okolí, jimž musí podnik čelit, a může být do značné míry závislé na míře decentralizace rozhodovacích procesů uvnitř podniku. Neznamená to však, že by vysoká míra decentralizace vedla vždy ke zjednodušení. Rozhodující je schopnost podniku pracovat s komplexně pojatými informacemi.

V jednoduchých statických podmínkách čelí podnik okolí, které není příliš obtížné pochopit a které nepodléhá nijak významným změnám. Tento stav je ovšem v současné době velice ojedinělý. Příkladem mohou být dodavatelé surovin a výroba masové spotřeby. Technické procesy jsou zde nepříliš komplikované, konkurence a trhy mohou být stabilizované po delší časové období a může jich být skutečně málo. Když se změna naskytne, je dobře předvídatelná, a proto má smysl analyzovat okolí na historické bázi: je tedy větší pravděpodobnost, že je možno využít minulosti pro předvídaní budoucnosti.

V podmínkách dynamického vývoje, který je typický pro naši současnost, se v okolí podniku objevují známky větších změn. Takové prostředí je typické rychlým vývojem technologií, náročnějšími očekáváními zákazníků či globálními vlivy. Podniky

působící v tomto prostředí se mnohem významněji musí zabývat analýzou, resp. prognózou vývoje okolí.

1.1.4 Vlivy globalizace

Podniky působící v dnešním tržním prostředí se musejí velmi často rozhodovat, zda zvolit strategii, která bude svět či jiný větší region považovat za jeden homogenní trh – globální strategii, či strategii, která bude považovat regiony za tak rozdílné, že se soustředí jen na jeden nebo že je bude oslovovat odděleně – lokální/multiregionální strategii.

V minulosti byla zdrojem konkurenční výhody sama globálnost neboli schopnost podniku aktivizovat vstupy přesahující hranice států. V současné době se globálnost považuje za samozřejmou, podnik dnes musí hledat zdroje v nejlevnějších lokalitách, musí hledat mezinárodní zdroje kapitálu a musí své závody budovat v zemích s nízkými mzdovými náklady.

Tabulka 2: Porovnání multiregionální a globální strategie

	Multiregionální strategie	Globální strategie
<i>Výrobní náklady</i>	VYSOKÉ - různé produkty, - náklady na vývoj se hůře rozpouštějí	NÍZKÉ - výnosy z rozsahu, - výrobu lze umístit do nákladově příznivého regionu
<i>Administrativní náklady</i>	NÍZKÉ - v každém regionu je podnik řízen samostatně	VYSOKÉ - koordinace a organizace činností v jednotlivých regionech
<i>Strategická koordinace</i>	NÍZKÁ	VYSOKÁ
<i>Spotřebitelská vnímavost</i>	VYSOKÁ - reaguje na různé preference zákazníků	NÍZKÁ - předpokládá homogenní potřeby

Zdroj: Sedláčková, H. – Buchta, K.: *Strategická analýza*. 2006.

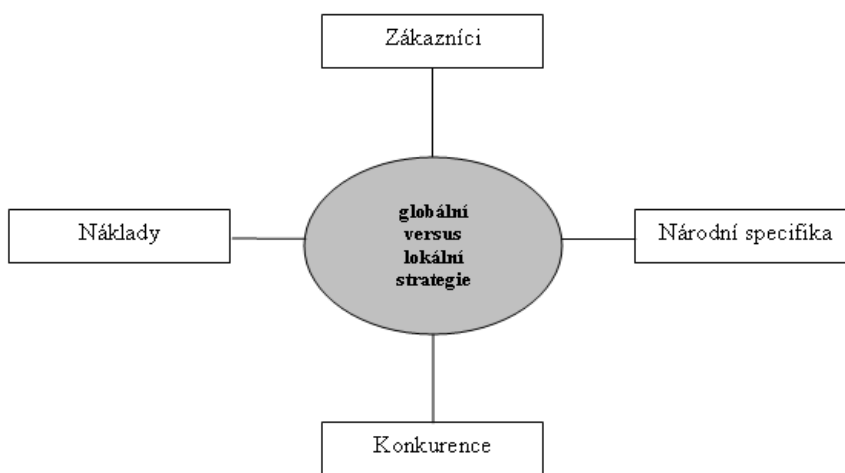
Tabulka 2 znázorňuje spíše extrémní případy čisté globální nebo čisté regionální strategie. V reálném světě se setkáváme spíše s celou řadou kombinací mezi těmito protipóly.

Při volbě vhodné strategie globální expanze je nutné provést nejdříve analýzu globalizačních trendů. K této analýze lze použít model „4C“.

Model „4C“ dělí relevantní faktory pro rozhodování o globální expanzi do čtyř základních skupin:

Customers = zákazníci
Country = národní specifika
Costs = náklady
Competitors = konkurence

Obrázek 4: Model „4C“



Zdroj: Sedláčková, H. – Buchta, K.: Strategická analýza. 2006.

Každá z těchto skupin obsahuje několik faktorů, kterými je třeba se při volbě strategie globální expanze zabývat, a proto je nyní rozeberu podrobněji.

A. Costumers

Zde je nutné klást si otázku, zda jsou potřeby zákazníků homogenní nebo zda se mezi regiony významně liší? Je možné potřeby zákazníků uspokojit homogenním výrobkem či službou?

Pokud si zodpovíme tyto otázky, musíme se rozhodnout, zda na tyto homogenní či heterogenní požadavky zákazníků odpovíme použitím jednotné marketingové komunikační strategie či použitím rozdílným přístupem.

B. Costs

N á k l a d y n a v ý v o j

V některých odvětvích jsou tyto náklady tak vysoké, že jen ty největší podniky, globálně operující, si mohou dovolit je nést. Náklady na vývoj rostou přímo úměrně se

zvyšující se technologickou náročností produktů. Navíc se zkracuje doba životního cyklu výrobku, což představuje velké tlaky na podniky vyvíjet nové produkty.

N á k l a d y n a d o p r a v u

Mohou být zásadní bariérou proti globalizaci, zejména u produktů s nízkým poměrem *hodnota/hmotnost* (např. stavební materiály).

V ý n o s y z r o z s a h u

Vysoké výrobní a marketingové náklady přispívají k vysoké hodnotě bodu zvratu. Za těchto okolností jsou tlaky na globalizaci a dosahování velkých objemů výroby obrovské. S rostoucím objemem výroby totiž klesají náklady na jednotku produkce.

C. Country

O b c h o d n í p o l i t i k a

Existence celních bariér, dovozních kvót či národních subvencí a protekcionismu (např. poskytování státních zakázek pouze lokálním podnikům) potom může učinit některé zboží nekonkurenceschopné v porovnání s lokálními produkty.

K u l t u r n í a i n s t i t u c i o n á l n í n o r m y , n á r o d n í s p e c i f i k a

Tyto normy mohou také tvořit výrazné bariéry pro použití jednotné strategie. Například velmi odlišné reklamní kodexy ve Velké Británii a USA způsobují zcela odlišné možnosti použití reklamní strategie. V USA velmi oblíbená srovnávací reklama je v Británii a řadě dalších zemích zakázaná.

T e c h n i c k é s t a n d a r d y

Každá země se snaží zajistit, aby na její trh byly uváděny jen bezpečné výrobky. Takovéto výrobky musí být před uvedením na trhy vyzkoušeny akreditovanou laboratoří, zda vyhovují specifikovaným normám. Rozdílnost těchto norem může pak být výraznou překážkou globalizaci.

D. Competition

G l o b á l n í k o n k u r e n c e

Globální konkurence vytváří velké tlaky na menší výrobce s menším geografickým rozsahem. Velké podniky mohou lépe rozpustit náklady na vývoj a reklamu, lépe vyhovět zákazníkům. Tlaky na globalizaci jsou ohromné.

Provázanost činností

Provázanost činností a trhů může také přispívat ke globalizaci. Jestliže podnik umístí svou výrobu do regionů, kde jsou nízké výrobní náklady, může tuto výhodu využít proti konkurentům v regionech, kde jsou nákladové podmínky méně příznivé

Zhodnocením těchto faktorů z hlediska globální expanze může firma dojít ke třem možným závěrům:

1. Globální strategie není potřebná ani efektivní.

Mezi regiony jsou výrazné rozdíly, podstata odvětví neznevýhodňuje nákladově lokální výrobce, dopravní náklady, rozdíly v normách a kultuře jsou významnou bariérou pro rozvinutí aktivit za hranice.

2. Multiregionální strategie v rámci globálního působení.

Konkurenční a ekonomické podmínky vyvolávají nutnost velkých objemů, je třeba rozšířit aktivity do více regionů. Existují určité překážky pro globalizaci, regiony vykazují určitou míru heterogenity. Pro každý region je třeba zvolit jiný přístup.

3. Globální homogenní strategie

Většina konkurentů je globálních a neexistují významné překážky pro vstup na mezinárodní trhy, globální trh lze považovat za homogenní. Je nutné rozvinout své činnosti, aby bylo možné dosáhnout větší nákladové efektivity a zlepšit konkurenční postavení.

1.2 Analýza mikrookolí

Stav faktorů mikrookolí, představovaného zejména odvětvím, ve kterém podnik operuje, a dále bezprostředními konkurenčními silami, je pro formulaci strategie zcela zásadní. Je to dáno především skutečností, že podnik je schopen svou činností ovlivnit stav a vývoj tohoto prostředí.

1.2.1 Základní charakteristiky odvětví

Odvětvím rozumíme skupinu podniků, jejichž výrobky mají tak mnoho společných charakteristik, že uspokojují stejné potřeby na stejném základě, tj. soutěží o stejného zákazníka. V reálném světě se často setkáváme s problémem definice odvětví, jelikož

mnoho podniků vyrábí širší sortiment produktů, které mohou představovat vstupy také pro více odvětví nebo naopak, vstupy podniku mohou pocházet i z více odvětví, atd.

Mezi základní charakteristiky odvětví řadíme např. velikost trhu, vývoj trhu, konkurence, zákazníci, vstupní a výstupní bariéry, diferenciací produktu, atd. Pro větší názornost zde uvádím úplnější výčet základních charakteristik odvětví s jejich strategickým významem, který hraje důležitou roli při tvorbě strategie.

Tabulka 3: Základní charakteristiky odvětví

Charakteristika	Strategický význam
<i>Rozsah trhu</i>	- velké trhy přitahují podniky, které se snaží získat pevnou pozici v atraktivním odvětví
<i>Ukazatel růstu trhu a fáze v životním cyklu</i>	- ukazuje odbytové možnosti, možnosti růstu podniku rychlý růst přitahuje nové podniky, úpadek zvyšuje rivalitu zejména tam, kde jsou vysoké výstupní bariéry
<i>Rozsah konkurence (lokální, regionální, globální)</i>	- vymezuje akční rádius podniku - naznačuje globalizační síly
<i>Počet konkurentů a jejich relativní velikost</i>	- dominantní podniky mají sílu např. ovlivnit cenu
<i>Míra hospodárnosti – výnosy z rozsahu, zkušenostní efekt, využití kapacit</i>	- zvyšuje požadavky na tržní podíl a objem produkce, aby byl podnik nákladově konkurenceschopný
<i>Stupeň vertikální integrace</i>	- způsobuje nákladové rozdíly - zpětně integrované podniky mívají nižší náklady na vstupy, ale mají omezený okruh dodavatelů, což je nevýhodou při změnách technologie - nevýhodou také vysoké výrobní náklady v době recese, kde není využita kapacita
<i>Odběratelé</i>	- malý počet velkých zákazníků vyvolává velkou vyjednávací sílu kupujících, projevující se tlakem na snižování ceny
<i>Vstupní bariéry – nákladové výhody, investiční náklady, výnosy z rozsahu, zkušenostní efekt, legislativní úprava, atd.</i>	- chrání pozice a výnosnost podniků v odvětví - nízké bariéry přitahují konkurenty a snižují tak výnosnost podniků v odvětví
<i>Výstupní bariéry – vysoké investice bez variant použití, fixní výstupní náklady, provázanost podniků</i>	- velká rivalita konkurentů (např. cenová válka)
<i>Výrobové inovace</i>	- časté inovace zkracují životní cyklus výrobků
<i>Nároky na kapitál</i>	- vytváří vstupní a výstupní bariéry
<i>Diferenciací výrobku</i>	- vysoká diferenciací způsobuje nižší rivalitu mezi podniky - kupující mají menší sílu
<i>Tempo změn technologie</i>	- časté změny zvyšují investiční nároky - technologická zařízení zastarávají ještě před svým úplným odepsáním - není vhodná zpětná vertikální integrace

Zdroj: Sedláčková, H. – Buchta, K.: Strategická analýza. 2006.

1.2.2 Struktura odvětví

Pochopení struktury odvětví je nezbytným výchozím krokem pro provádění dalších analýz, jelikož samotná strategie podniku je zaměřena především na budování jedinečného postavení podniku v rámci odvětví.

Především je třeba zjistit, z jakých prvků se odvětví skládá, jaké vazby mezi těmito prvky existují, čím jsou ovlivněny a jaká působení lze v budoucnu očekávat. Jako východisko můžeme využít informace z předešlé kapitoly (1.2.1 Základní charakteristiky odvětví). Na základě těchto údajů je možné sestavit hrubý profil odvětví a určit, zda se jedná o odvětví s atomizovanou či konsolidovanou strukturou.

A t o m i z o v a n é o d v ě t v í

Toto odvětví je charakteristické:

- velkým množstvím malých nebo středních podniků, z nichž žádný nemá dominantní postavení,
- je zde sice jistá diferenciací produktů, ale tyto produkty jsou často blízkými substituty,
- nízké vstupní bariéry, což významným způsobem ovlivňuje cyklus konjunktury a úpadku a v dlouhodobějším časovém horizontu omezuje tvorbu nadprůměrného zisku. Pokud totiž podniky v odvětví vlivem poptávky dosahují vysokých výnosů, odvětví se stane přitažlivé pro nové konkurenty. Tento příliv nových podniků často vytváří přebytečné kapacity, které vedou ke snižování cen až do vyrovnání kapacity odvětví s poptávkou.
- nejvhodnější strategií v atomizovaném odvětví je minimalizace nákladů, která umožní přežít úpadek a zároveň dosahovat vysokých výnosů v době konjunktury.

K o n s o l i d o v a n é o d v ě t v í

Tento typ odvětví je charakteristický:

- malým počtem podniků s velkým tržním podílem,
- existence vstupních bariér, produkty mohou být homogenní i diferencované,
- vzájemná závislost podniků, kdy aktivity jednoho podniku ovlivňují tržní podíl ostatních podniků, každý podnik se tedy musí snažit předvídat reakci ostatních podniků na svá rozhodnutí,

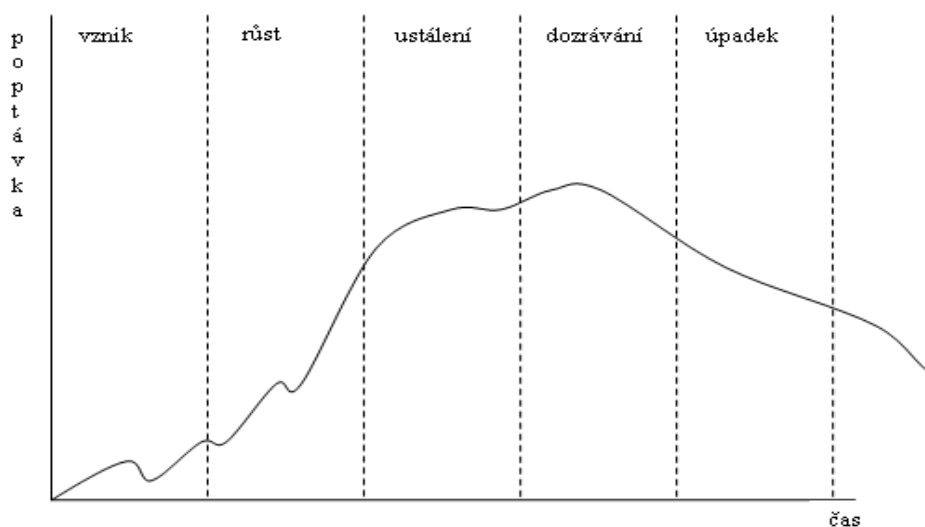
- existuje-li v odvětví několik málo firem s podobným tržním podílem, je nejvhodnější strategií vysoká diferenciacie produktu pomocí kvality, designu, dodacích podmínek a marketingové komunikace bez výrazných cenových změn, jelikož ty by ve výsledku k získání převahy nevedly,
- je-li v odvětví jedna firma dominantní a řada menších firem (konkurenční lem), potom dominantní firma může stanovovat cenu, kterou musí ostatní akceptovat (menší firmy nedosahují takových úspor z rozsahu jako firma dominantní a nemohou tedy poskytnout nižší cenu a vyšší cena by znamenala odliv zákazníků). Nejvhodnější strategií je opět diferenciacie produktu, ovšem při zachování kompatibility s produkty dominantního podniku, výhodné je hledat tržní výklenky a jejich vyplňování prostřednictvím vyšší kvality, produkovat výrobky komplementární.

1.2.3 Životní cyklus odvětví

Odvětví, stejně jako výrobek, prochází různými životními fázemi, což způsobuje v odvětví různé změny, na které je třeba strategicky reagovat. V těchto fázích dochází také ke změnám ekonomických charakteristik odvětví. Životní cyklus odvětví je zejména závislý na poptávce po výrobcích či službách produkovaných v daném odvětví. Klíčovým faktorem životního cyklu odvětví je jeho růst.

Vývoj odvětví vhodně znázorňuje model životního cyklu odvětví.

Obrázek 5: Model životního cyklu odvětví



Zdroj: Kovář, F.: Přednášky ze strategického managementu, 2005

Vývoj odvětví prochází pěti etapami: vznik, růst, ustálení, dozrání a úpadek.

E t a p a v z n i k u

V etapě vzniku kladou podniky důraz na rozvoj trhu, získání vysokého tržního podílu a vybudování co nejpevnější konkurenční pozice pomocí jedinečných dovedností. Na získání těchto jedinečných dovedností jsou podniky nuceny investovat nemalý kapitál do výzkumu a vývoje, prodeje a servisu.

E t a p a r ů s t u

V této etapě by si podnik měl udržet konkurenční pozici a velice rychle zvýšit tržní podíl. proniknutím na další segmenty či zahraniční trhy. Díky rostoucí konkurenci v této etapě je nutné neustále upevňovat svou pozici tržním podílem a rozvojem specifických dovedností, získat co nejvíce stálých zákazníků a vytvářet tak vstupní bariéry do odvětví.

E t a p a u s t á l e n í

V etapě ustálení roste poptávka jen zvolna, na intenzitě nabývá konkurence zejména v oblasti cen a výrobní diferenciaci (zlepšování výrobků a doprovodných služeb).

E t a p a d o z r á v á n í

Poptávka v této etapě dosáhla svého vrcholu. V prostředí, kde konkurenční síly stále rostou, musí podniky dále reinvestovat na udržení pozice, vyvíjení svých dovedností a předností jako konkurenční podniky.

E t a p a ú p a d k u

V etapě úpadku poptávka po výrobcích daného odvětví začíná klesat.. Podniky musí zvažovat svá strategická rozhodnutí, zda se snažit nepříznivý vývoj poptávky zvrátit nebo zda z odvětví odejít, či zda snížit počet segmentů a soustředit se jen na určitý trh vhodnou volbou výrobků a lepším využitím investic. Podniky se slabší konkurenční pozicí se snaží dosáhnout co největšího výnosu postupným prodejem majetku a následným odchodem z odvětví.

Změny, které během životního cyklu odvětví probíhají, přinášejí pro podnik jak příležitosti, tak i hrozby. Z tohoto pohledu je důležité zaměřit se na rozdílné strategické důsledky jednotlivých fází a čelit jim přijetím vhodné strategie.

1.2.4 Hybné změnotvorné síly odvětví

V reálném ekonomickém prostředí existuje mnoho dalších faktorů, které způsobují i jiné změny v odvětví než jen posun na křivce růstu poptávky. Ty faktory, které přinášejí nejvýraznější efekt, označujeme jako hybné změnotvorné síly a je třeba se jimi zabývat, jelikož přinášejí výrazné strategické dopady na odvětví.

Mezi nejvýznamnější hybné změnotvorné síly odvětví řadíme:

Noví zákazníci a způsob užívání výrobku

Spolu s novými zákazníky, kteří kupují výrobek, se mění i jejich charakteristiky a způsob užívání výrobku. Tyto skutečnosti mohou vyvolat nutnost přizpůsobení nabízených služeb (technické poradenství, víceleté záruky, údržba a opravy), vyžadují změny v marketingové komunikaci, nutí výrobce rozšiřovat či zužovat sortiment.

Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví

Výrazný růst v dlouhodobé poptávce láká nové podniky a podporuje dodatečné investice do rozvoje kapacit. Naopak dlouhodobý pokles v poptávce donutí některé podniky k odchodu nebo způsobí odložení rozhodnutí o investicích do rozšíření kapacit. Tento faktor má tedy vliv na vstupy a odchody podniků a na růstu objemu produkce.

Výrobové inovace

Inovace mohou způsobit růst v odvětví, přispět k diferenciaci výrobku, rozšířit počet zákazníků. Úspěšně provedená výrobová inovace posiluje konkurenční pozici podniku.

Změny technologie

Vylepšené technologie výroby umožňují vyrábět lepší výrobky s nižšími náklady, což opět přispívá k lepší konkurenční pozici podniku.

Rozšíření technologického know-how

K tomuto šíření dochází pomocí vědeckých časopisů, obchodních publikací, přetahováním zaměstnanců, udělováním licencí či pomocí akvizic. Podniky, kterým se podaří rozšířit své znalosti o určitou výrobní technologii, mohou výrazně oslabit pozice podniků, jejichž konkurenční výhoda byla založena právě na této znalosti.

Vstup nebo odchod velké společnosti

Pokud do odvětví, kde působí menší podniky, vstoupí větší významný podnik, mění tato skutečnost strukturu odvětví a konkurenční vztahy.

Nové formy marketingu

Nové způsoby uvádění výrobků na trh mohou výrazně rozšířit poptávku a tím značně změnit strukturu odvětví.

Rostoucí globalizace odvětví

Globální konkurence mění základy konkurenční výhody. Faktory, které ovlivňují tyto globalizační trendy, byly již zmíněny výše.

Změny v nákladové efektivnosti

Prudký nárůst nákladů na straně vstupů může způsobovat rozvoj nových technologií, či hledání substitučních vstupů.

Hybné síly odvětví vyplývající z působení faktorů v makrookolí

Tyto faktory jsem již popsal v kapitole *1.1.2 PEST analýza*, a proto se jimi již nebudu zabývat.

Aby bylo reálné odhadnout dopad těchto sil na podnik a navrhnout strategie, které na tyto síly budou adekvátně reagovat, měl by jejich optimální počet být tři až čtyři.

1.2.5 Klíčové faktory úspěchu

Klíčové faktory úspěchu jsou jedním ze základních východisek pro určení strategie podniku. Klíčové faktory představují hlavní determinanty finanční a konkurenční úspěšnosti podniku v daném odvětví, mohou se vztahovat k technologii, marketingu, výrobě, distribuci, organizačním schopnostem, atd.

Tyto faktory vyjadřují důležitý vztah mezi zdroji a schopnostmi podniku na jedné straně a charakteristikami odvětví na straně druhé, neboť právě na základě jeho základních charakteristik, struktury a hybných sil je možné vymezit klíčové faktory úspěchu, kterými podnik musí disponovat, aby byl v daném odvětví úspěšný. Důležité je zaměřit pozornost pouze na ty faktory, které jsou skutečně rozhodující pro dlouhodobou úspěšnost podniku v odvětví.

Za klíčové faktory úspěchu v následujících šesti oblastech lze považovat:

Tabulka 4: Klíčové faktory úspěchu

<p>Organizace a řízení</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ pružnost organizační struktury ○ schopnost používat moderní řídicí přístupy typu reengineering, procesní řízení , projektové řízení ○ zkušený management ○ informační systém 	<p>Technologie</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ odbornost ve výzkumu a vývoji ○ odbornost v určité technologii ○ schopnost inovace výrobního procesu ○ schopnost výrobní inovace
<p>Výroba</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ nákladová efektivnost ○ bezproblémová kvalitní výroba ○ vysoká produktivita práce ○ dostupnost kvalitních zdrojů ○ schopnost pružně reagovat na potřeby zákazníka 	<p>Distribuce</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ vlastní maloobchodní distribuční síť ○ rychlost dodávek ○ nízké distribuční náklady ○ velikost prodejních ploch, prestižní místa v regálech
<p>Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ efektivní marketingová komunikace ○ schopnost identifikovat potřeby zákazníků ○ schopnost rychle a efektivně převést požadavků zákazníků do technických specifikací ○ zkušený prodejní personál ○ práce se značkou ○ široké servisní zázemí (prodej na splátky, dlouhá záruka, atd.) 	<p>Ostatní</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ celkové nízké náklady v rámci veškerého produkčního procesu ○ přístup ke kapitálu ○ tradice, věrní konzervativní zákazníci

Zdroj: Kovář, F – Štrach, P.: *Strategický management*, 2003

1.2.6 Analýza konkurenčních sil

Analýza konkurenčních sil zkoumá základ konkurence v odvětví a je nedílnou součástí analýzy mikrookolí, jelikož konkurenční síly bezprostředně ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost podniku. Velmi úzce navazuje na analýzu odvětví, jelikož právě to bývá nejbližším konkurenčním okolím podniku, ve kterém se odehrává konkurenční boj, a kde tedy působí většina konkurenčních sil.

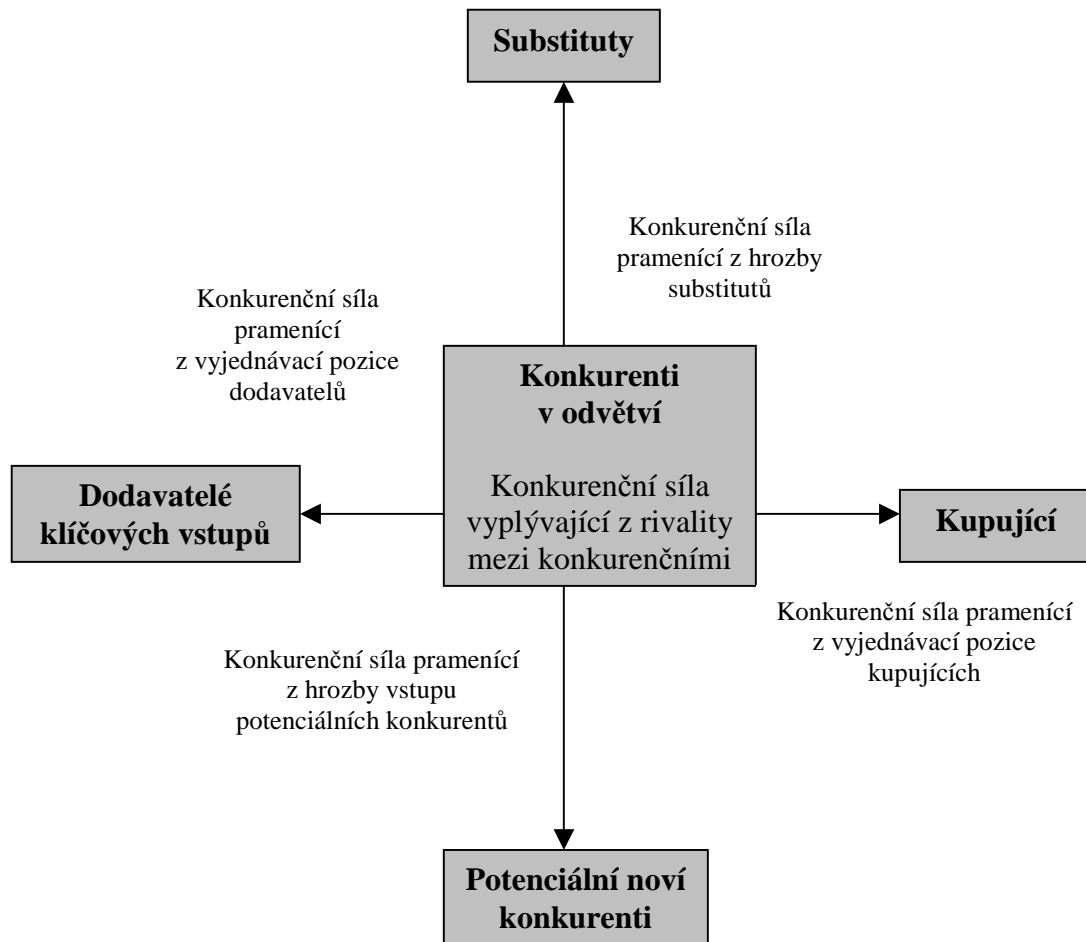
Vhodným nástrojem pro tuto analýzu je Porterův model pěti sil, který umožňuje pochopit síly, které v konkurenčním prostředí podniku působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik největší význam a které mohou být managementem podniku ovlivněny. Model pěti sil pomáhá vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody.

Model vychází z předpokladu, že konkurenční pozice firmy, je určována především působením pěti konkurenčních sil:

- Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice kupujících
- Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice dodavatelů
- Konkurenční síla vyplývající z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví

- Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků
- Konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky v odvětví

Obrázek 6: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Sedláčková, H. – Buchta, K.: *Strategická analýza*. 2006.

Z tohoto schématu je zřejmé, že pan Porter vycházel z tvrzení, že úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti konkurenčních silách:

V y j e d n á v a j í c í s í l a k u p u j í c í c h

Silní kupující mohou způsobit ztráty potenciálních zisků podniků v odvětví, mohou zostřit konkurenční vztahy. Silní kupující si mohou navíc vymoci lepší úroveň kvality, výhodnější úvěrové, garanční či platební podmínky.

Vyjednávající síla kupujících se stává významnou konkurenční silou v následujících případech:

- o Zákazník je velkým (z hlediska poptávky), případně významným zákazníkem (např. významná osobnost společenského života),
- o Zákazník má k dispozici potřebné tržní informace (údaje o tržní ceně, nabídce a poptávce),
- o Zákazník může snadno přejít ke konkurenci (malé náklady přestupu),
- o Existují snadno dostupné substituty,
- o Zákazník by mohl uskutečnit tzv. zpětnou integraci (zboží by si mohl v případě potíží začít vyrábět sám),
- o Výrobek má vysokou cenovou pružnost poptávky,
- o Kvalita zboží nehraje pro zákazníka velkou roli,
- o Zákazník je silným distributorem (obchodníkem) schopným ovlivňovat další obchodníky a zákazníky,
- o Zákazník je nucen minimalizovat svoje náklady.

V y j e d n á v a c í s í l a d o d a v a t e l ů

Silní dodavatelé surovin, energie, technologie, kvalifikované práce, expertiz pro management atp. mohou snižovat zisky svých odběratelů zvyšováním cen vstupů nebo snižováním jejich kvality.

Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká za těchto předpokladů:

- o Je-li dodavatel na daném trhu velkým (z hlediska nabídky), případně významným dodavatelem (např. firma s dobrou image) a na daném trhu existuje poměrně omezený počet dodavatelů,
- o Jestliže náš podnik není pro dodavatele důležitým zákazníkem,
- o Zboží, které náš podnik poptává, je vysoce diferencované (zboží se speciálními vlastnostmi; kvalita zboží garantována dodavatelem je pro zákazníka významná; zákazník dosti vnímá rozdíly mezi zbožím daného dodavatele a jeho konkurentů), a v důsledku toho má náš podnik vysoké náklady přestupu,
- o Náš podnik, jako zákazník, nemá k dispozici potřebné tržní informace a jen těžce by mohl uskutečnit tzv. zpětnou integraci,
- o Neexistují snadno dostupné substituty,
- o Dané zboží má nízkou cenovou pružnost poptávky,
- o Náš podnik není příliš nucen minimalizovat své náklady a není významným distributorem.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Noví konkurenti s sebou přinášejí dodatečné kapacity a plány na získání dobré tržní pozice, které jsou podporovány značnými zdroji a schopnostmi. Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví závisí zejména na vstupních bariérách a očekávané reakci ostatních konkurentů.

Hrozba vstupu nových konkurentů je snižována tehdy, jsou-li splněny některé z následujících podmínek:

- o Má-li dané odvětví strukturu přirozených monopolů,
- o Fixní náklady vstupu do odvětví jsou velmi vysoké,
- o V odvětví existují dobré podmínky pro využívání úspor z rozsahu výroby (*economies of scale*), tudíž začínající firma s malým objemem výroby vyrábí příliš draze ve srovnání s již existujícími většími konkurenty,
- o Již existující firmy mají absolutní nákladové výhody v důsledku svých zkušeností, přístupem k levnějším zdrojům či k technologickému know-how,
- o Výrobky jsou vysoce diferencované, tudíž k jejich výrobě je např. nutné know-how, vybudování distribučních kanálů je náročné, atd.,
- o Znalost značky a oddanost zákazníků (preferenze obchodní značky a zákaznická loajalita znesnadňují novému vstupujícímu odlákat zákazníky od jejich nynějších dodavatelů),
- o Je-li velmi obtížné napojit se na existující distribuční kanály (na straně vstupů i výstupů firmy),
- o Je-li předem jasné, že existující firmy budou na případný nový vstup do odvětví reagovat agresivně (např. cenovou válkou, zvýšená reklamní aktivita, atd.),
- o Jedná-li se o odvětví s vysokým stupněm regulace (legislativní opatření a státní zásahy).

Hrozba substitučních výrobků

Stane-li se substitut díky své ceně, kvalitě nebo obojímu přitažlivější, pak se určitě stane hrozbou pro stávající podniky.

Hrozba substitutů je snižována především tehdy, neexistují-li k danému výrobku blízké substituty, a dále tehdy, jsou-li splněny některé z následujících podmínek:

- o Firmy nabízející substituty vyrábějí s vyššími náklady,

- o Firmy nabízející substituty příliš nezvyšují nabídku (např. v důsledku omezených výrobních zdrojů),
- o Náklady přestupu na spotřebu substitutu jsou vysoké,
- o Cena výrobku našeho podniku je konkurenceschopnější než cena substitutu.

Rivalita mezi konkurenčními podniky v odvětví

Nejsilnější z konkurenčních sil většinou bývá konkurenční boj mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí. Intenzita této konkurenční síly je odrazem energie, kterou soupeřící podniky vkládají do snahy získat lepší tržní pozice, používaných nástrojů a konkurenční strategie. Konkurenční strategie obsahuje ofenzivní akce podniku k získání lepší tržní pozice a výhody nad soupeři a současně defenzivní akce podniku na obranu současné pozice. Konkurenční strategie podniku ovlivňuje a zároveň je ovlivněna tržními událostmi a tahy soupeřících podniků. Mezi konkurenční nástroje patří cena, kvalita, služby, záruky, garance, reklamní kampaně, akce na podporu prodeje, distribuční kanály, atd.

Rivalita firem působících na daném trhu může být vysoká při splnění některých z následujících podmínek:

- o Jedná se o velmi málo rostoucí trh, firmy se proto snaží udržet svoji pozici na trhu jak cenovou, tak necenovou konkurencí,
- o Jedná se o nové, v budoucnu lukrativní odvětví,
- o Vysoké fixní náklady (konkurenti jsou nuceni maximálně využívat svoje výrobní kapacity),
- o V odvětví působí velký počet konkurentů
- o V odvětví existuje chronický nadbytek výrobních kapacit,
- o Malá ziskovost odvětví (konkurenti uplatňují strategii přežití),
- o Výrobky jsou málo diferencované (zákazníci příliš nevnímají rozdíly mezi jednotlivými výrobci)
- o Výstupní bariéry z odvětví jsou vysoké (investice do strojů, které nemají variantní využití; vysoké fixní náklady na výstup; penále za nedodržení dlouhodobých smluvních závazků).

Strategický význam pěti konkurenčních sil spočívá v tom, že jejich intenzita významným způsobem ovlivňuje výnosnost odvětví, a to tím, že ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice, což jsou základní složky ovlivňující návratnost investic. Je-li všech pět sil silných, lze očekávat, že výnosnost bude nízká, a naopak. Současně struktura

konkurenčních sil rozhoduje o tom, jak velkou část hodnoty vytvořené zákazníkovi si konkurenti v odvětví dokážou uchovat.

Vyjednávací síla kupujících ovlivňuje ceny, určuje, jakou míru zisku ponechají konkurentům v daném odvětví, a současně může ovlivňovat náklady a investice například tím, že je požadován nákladný servis. Vyjednávací síla dodavatelů ovlivňuje náklady na vstupy, rozhoduje o nákladech na suroviny, technologii, a tím ovlivňuje vývoj výrobních zařízení, vývoj výrobků, propagaci, počet pracovníků, atd. Síla dodavatelů určuje, do jaké míry si hodnotu určenou pro kupující přivlastní spíše dodavatelé než podniky v daném odvětví. Hrozba vstupu nových konkurentů limituje ceny a vyvolává nové investice na posilování vstupních bariér či vysoké náklady na vytvoření konkurenční pozice. Hrozba potenciálních konkurentů a rivalita konkurentů v odvětví určují, do jaké míry podniky předají vytvořenou hodnotu kupujícím ve formě nižších cen a do jaké míry ji promrhají ve vyšších nákladech na soupeření. Substituty kladou strop cenám. Stanou-li se ceny dosavadního výrobku příliš vysoké, přejdou kupující na substituty.

Poznat podstatu působení konkurenčních sil v odvětví je důležitým krokem, jelikož konkurenční strategie podniku může změnit strukturu konkurenčních sil v odvětví, čímž může ovlivnit atraktivitu daného odvětví k lepšímu či horšímu.

1.2.7 Atraktivita odvětví

Veškeré předchozí analýzy odvětví směřovaly k zpracování závěrů týkající se celkové relativní atraktivity nebo naopak neatraktivity odvětví. Pokud je odvětví atraktivní, je vhodné volit agresivní růstové strategie. Je-li naopak odvětví označováno za neatraktivní, bývá vhodnější volit strategie na obranu svých stávajících pozic, slabé podniky uvažují o odchodu z odvětví nebo o fúzi.

Mezi základní faktory ovlivňující celkovou atraktivitu odvětví patří:

- velikost trhu, etapa v životním cyklu odvětví, růstový potenciál,
- počet podniků a jejich velikost (atomizované či konsolidované prostředí), vstupní a výstupní bariéry, pravděpodobnost vstupu či odchodu velkého podniku,
- nároky na kapitál (vysoké nároky činí odvětví méně atraktivní pro malé podniky),
- stabilita poptávky (sezónnost, hospodářské cykly, zákaznické preference),
- technologická úroveň a inovace,

- nákladové podmínky,
- legislativní, politické a jiné regulace odvětví,
- intenzita konkurenčního boje v odvětví.

Samozřejmě při této analýze musí být zohledněno i hledisko daného podniku, tedy zjistit jaká je pozice firmy v odvětví. zda má firma schopnosti odolávat faktorům, které přispívají k neatraktivnosti odvětví a jaká je konkurenční síla podniku.

1.3 Identifikace klíčových příležitostí a hrozeb

Nejvhodnější metodou používanou při analýze potenciálních hrozeb a příležitostí je SWOT analýza. Umožňuje přehledně zobrazit všechny potenciaální příležitosti a ohrožení, jež jsou výstupem analýzy okolí podniku, v kombinaci se silnými a slabými stránkami podniku, jež jsou výstupem analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku.

Podrobněji se SWOT analýzou budu zabývat v kapitole 3. *SWOT analýza*.

2. Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku (interní analýza)

Vnější prostředí podniku představuje vzhledem ke strategickému rozvoji příležitosti nebo hrozby, jež by měly být při tvorbě strategie zohledněny. Úspěšnost této strategie do značné míry závisí také na samotných strategických možnostech podniku, které jsou dány jeho vnitřními a vnějšími zdroji, schopností dané záměry provádět a celkovou vyvážeností všech jednotlivých složek. Důležitost této analýzy spočívá zejména ve zjištění, zda strategické možnosti podniku jsou v souladu s prostředím, ve kterém se daný podnik pohybuje.

Strategie podniku musí reagovat jak na příležitosti a hrozby dané okolím podniku, tak musí vycházet ze svých cílů, zdrojů, schopností a struktury. Zaměříme se proto nyní na analýzu faktorů, které jsou determinanty strategické způsobilosti podniku – zdroje dostupné podniku, schopnosti a dovednosti k provádění různých činností a jejich vzájemné vyváženosti.

Úkolem této analýzy je tedy identifikovat strategicky významné zdroje a schopnosti a následně specifické přednosti podniku jako zdroje konkurenční výhody.

2.1 Prověření zdrojů podniku

Primárním cílem strategie je budování konkurenční výhody založené na struktuře a využití zdrojů. Pomocí této analýzy se tedy snažíme odhadnout, jak velký objem zdrojů má podnik k dispozici, jakým způsobem s nimi může pracovat a do jaké míry jsou nenapodobitelné, jelikož právě tato nenapodobitelnost bývá zdrojem konkurenční výhody.

Zdroje podniku lze rozdělit do čtyř následujících skupin:

Obrázek 7: Typy vnitřních zdrojů podniku



Zdroj: Kovář, F – Štrach, P.: Strategický management, 2003

Je důležité si uvědomit, že velmi důležitou součástí těchto zdrojů mohou být např. existence databáze kontaktů nebo specifických znalostí. Dále je nutné zamyslet se nad provázaností jednotlivých zdrojů, jelikož činnosti a vazby mezi podnikovými zdroji jsou často mnohem důležitější než zdroje samy o sobě.

2.2 Nalezení a popis klíčových schopností podniku

Schopnosti podniku jsou charakterizovány zejména schopností využít zdroje podniku, jelikož výkonnost podniků je dána také způsobem, jak jsou tyto zdroje využívány a přerozdělovány. Podnik může vlastnit důležité zdroje, pokud ale nemá schopnost je plně využívat, ztrácejí význam. Jsou to právě schopnosti, které mohou přinést výrazné úspory v nákladech nebo které umožní zlepšit kvalitu výrobku či služeb a mohou se tak stát zdrojem konkurenční výhody.

Využití zdrojů lze charakterizovat pomocí řady přístupů, z nichž základní jsou finanční analýza, hodnototvorný řetězec a analýza nákladové efektivity.

2.2.1 Hodnototvorný řetězec podniku

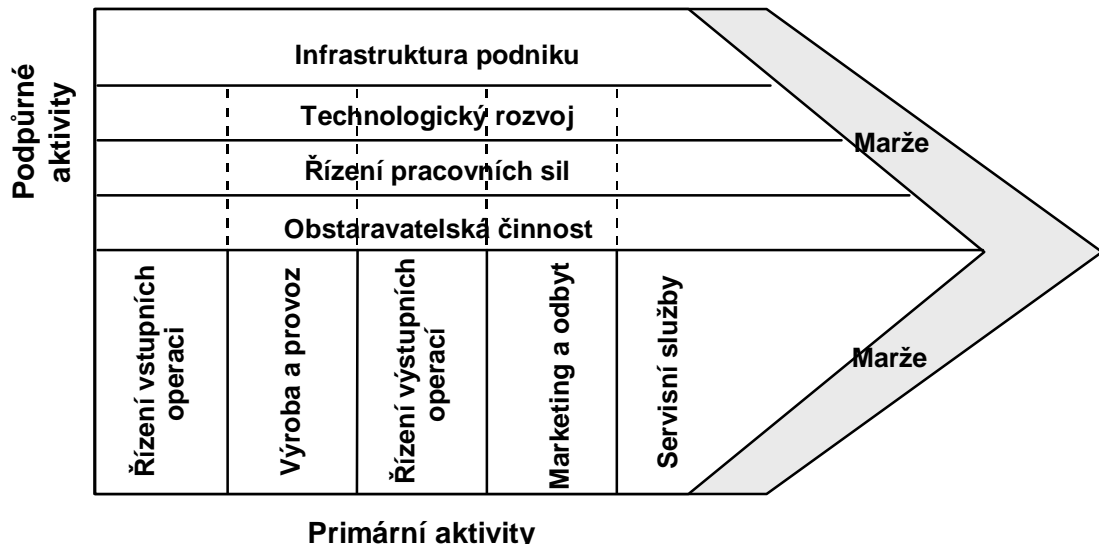
Pro vymezení schopností podniku, založených na klasifikaci činností podniku, jsem zvolil Porterův hodnototvorný řetězec, který rozlišuje činnosti podniku na primární a podpůrné.

Pokud chceme analyzovat zdroje konkurenční výhody, je třeba zkoumat všechny činnosti, které podnik provádí, a analyzovat, jak na sebe vzájemně působí, jelikož právě tyto činnosti jsou zdrojem konkurenční výhody. Základním nástrojem používaným pro tento účel je hodnototvorný řetězec.

Hodnototvorný řetězec rozčleňuje podnik do jeho strategicky významných činností s cílem porozumět vzniku nákladů a poznat zdroje diferenciací. Konkurenční výhodu získá podnik tím, že bude tyto strategicky důležité činnosti dělat levněji a lépe než jeho konkurenti.

Hodnototvorné činnosti jsou základními stavebními kameny konkurenční výhody. To, jak bude každá tato činnost vykonávána, rozhodne o tom, zda podnik bude mít ve srovnání s konkurenty vysoké nebo nízké náklady, a o tom, jaký bude mít výrobek přínos pro kupující, tedy diferenciací.

Obrázek 8: Hodnototvorný řetězec dle M. E. Portera



Zdroj: Porter, M. E.: Konkurenční výhoda, 1994, str. 155

Z obrázku 8 vidíme, že Porter dělil činnosti podniku na primární a podpůrné. Primární činnosti se zabývají fyzickou tvorbou produktu, jeho prodejem, dodáním kupujícímu a následným servisem. Každá z primárních aktivit je propojena se čtyřmi podpůrnými

aktivitami. Podpůrné činnosti napomáhají primárním činnostem tím, že obstarávají vstupy, technologii, pracovní síly, informace, atd.

P r i m á r n í č i n n o s t i

V podniku lze identifikovat pět základních kategorií primárních činností. Každá z těchto kategorií může být, v závislosti na daném odvětví, pro konkurenční výhodu rozhodující.

Řízení vstupních operací – činnosti spojené s přejímáním, skladováním a rozdělováním vstupů na daný výrobek.

Výroba a provoz – činnosti spojené se zpracováním vstupů do finální podoby výrobku.

Řízení výstupních operací – činnosti spojené s odvozem, skladováním a fyzickou distribucí výrobku kupujícím.

Marketing a prodej – reklama, přímý prodej, propagační akce, činnosti podporující nákupy zákazníků.

Servis – činnosti spojené s poskytováním služeb k udržení či zvýšení hodnoty výrobku.

P o d p ů r n é č i n n o s t i

Podpůrné činnosti lze rozdělit do čtyř základních kategorií:

Obstaravatelská činnost – zajišťuje vstupy, které se dále užívají v hodnototvorném řetězci podniku. Nakoupené vstupy se objevují ve všech hodnototvorných činnostech, včetně podpůrných.

Technologický rozvoj – sestává z řady činností, které se snaží o zdokonalení výrobku či pracovního postupu. Výzkum a vývoj spojený s výrobkem napomáhá celému řetězci.

Řízení pracovních sil – nábor, výběr, školení, rozmisťování, propouštění zaměstnanců, tvorba mzdových soustav, motivace zaměstnanců, atd.

Infrastruktura podniku – plánování, finance a účetnictví, právní záležitosti, řízení jakosti a informační systém. Napomáhá obvykle celému řetězci.

Ačkoliv pro úspěšné fungování podniku je nutné, aby organizace zajišťovala všechny naznačené funkce, jen některé z nich lze považovat za klíčové z hlediska tvorby konkurenční výhody. Takto definované kompetence by měly být označeny za klíčové a další úvahy o strategii podniku by se měly odvíjet právě od těchto kompetencí.

2.2.2 Analýza nákladové efektivity

V rámci této analýzy se snažíme určit, jakým způsobem podnik vykonává konkrétní činnosti a zda v jejich plnění není skrytý potenciál konkurenční výhody.

Z hlediska nákladů pak existují čtyři základní zdroje nákladové efektivity.

Výhoda úspor z rozsahu produkce – s rostoucím objemem produkce klesají fixní náklady na jednotku produkce.

Výhoda nízkých logistických nákladů – výhodný nákup materiálu a surovin.

Výhoda vhodného designu produktu a procesů.

Výhoda znalostí a zkušeností – tzv. zkušenostního efektu, který je vyvolán tím, že na základě zkušeností s výrobou velkých objemů produktů lze každou další jednotku vyrobit s nižšími náklady.

2.2.3 Finanční analýza

Projektování požadavků různých aktivit na potřebu finančních zdrojů je důležitým měřítkem vyváženosti zdrojů podniku. Finanční analýza umožňuje postihnout vlivy rozhodnutí, která se týkají tržního podílu, investičních aktivit, nových výrobních programů, marketingové strategie či majetkové a kapitálové struktury. Informace, které vyplynou z finanční analýzy, slouží mnoha subjektům (vedení podniku, věřitelům, investorům, veřejnosti, atd.).

Z hlediska strategické analýzy je účelem finanční analýzy určit, jak podnik v průběhu času využívá své finanční zdroje. Srovnáním rozvahy a výkazu zisku a ztrát jednotlivých let můžeme např. hodnotit, jak se mění využití majetku; klasifikovat změny v rozvaze či ve výkazu zisku a ztrát podle toho, zda zvyšují či snižují peněžní prostředky.

Finanční analýza využívá mnohé metody a techniky. Nejčastěji využívaným nástrojem je analýza poměrových ukazatelů, dále pak analýza absolutních ukazatelů, analýza rozdílových ukazatelů či procentní rozbor.

2.3 Identifikace klíčových silných a slabých stránek

Všechny předchozí analýzy zdrojů a schopností podniku směřují k identifikaci silných a slabých stránek. Nejvhodnější metodou používanou při analýze klíčových silných a slabých stránek je SWOT analýza. Umožňuje přehledně zobrazit všechny silné a slabé

stránky podniku, jež jsou výstupem interní analýzy, v kombinaci s potenciálními příležitostmi a ohroženími, jež jsou výstupem analýzy okolí podniku

Podrobněji se SWOT analýzou budu zabývat v kapitole 3. *SWOT analýza*.

3. SWOT analýza

SWOT analýza je komplexní metoda zaměřená na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz a identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie.

SWOT je zkratkou anglických slov:

Strengths - silné stránky organizace

Weaknesses - slabé stránky organizace

Opportunities - příležitosti ve vnějším prostředí

Threats - hrozby z vnějšího prostředí.

Kombinace klíčových potenciálních příležitostí a hrozeb spolu s předpokládanými silnými a slabými stránkami umožňuje zvažovat čtyři rozdílné vzorové situace, které jsou určitou orientací při volbě strategické varianty.

Obrázek 9: Diagram SWOT analýzy

Int. faktory Ext. Faktory	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti V okolí (O)	Agresivní růstově orientovaná strategie	Turnaround strategie
Ohrožení V okolí (T)	Diversifikační Strategie	Obranná strategie

Zdroj: Sedláčková, H. – Buchta, K.: Strategická analýza, 2006, str. 92

V prvním kvadrantu, výsledkem příležitostí v okolí a množství silných stránek, by měla být uplatňována růstově až agresivně orientovaná strategie (strategie „max – max“, SO). Tato strategie představuje ofenzivní přístup a je v zájmu většiny podniků dostat se právě do této pozice.

V druhém kvadrantu má podnik na trhu určité příležitosti, ale zároveň je indisponován množstvím slabých stránek. Je vhodné zde zvolit strategii turnaroundu

(strategie „max – min“, OW), která klade důraz na větší využití tržních příležitostí k překonání slabých stránek.

Ve třetím kvadrantu jsou silné stránky podrobeny nepříznivému okolí, vhodnou alternativou je strategie diversifikační (strategie „min – max“, ST), která předpokládá včasnou identifikaci hrozeb a využitím silných stránek je přeměnit v příležitosti.

Čtvrtý kvadrant představuje nejméně příznivou situaci, kde u podniku převládají slabé stránky a současně musí čelit řadě ohrožení. Podniky zde většinou volí strategii obrannou (strategii „min – min“, WT), defenzivní, orientující se na minimalizaci slabých stránek a rizik. Tato strategie vychází často z uzavírání kompromisů a opouštění určitých pozic.

Při SWOT analýze je dále nezbytné neopomenout dynamický aspekt, při kterém je třeba zvážit orientovaný na budoucí očekávané či potenciální faktory (externí i interní), vazby a souvislosti.

PRAKTICKÁ ČÁST

Charakteristika společnosti PNEUSTAV CZ, s. r. o.

Hlavní náplní činnosti společnosti PNEUSTAV CZ je materiálová recyklace použitých pneumatik a gumového odpadu, což je neekonomičtější způsob recyklace.

1. Vznik a vývoj společnosti

Vznik firmy PNEUSTAV CZ, s.r.o. se datuje ke dni 15.7.1992, kdy byla po transformaci ze stavebně-montážního družstva Pneustav CZ Cheb z roku 1990 zapsána do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Plzni jako Pneustav Sokolov s.r.o.. Od roku 1999 je společnost v majetku dvou společníků, kteří jsou zároveň jednateli. V roce 2000 byla společnost přejmenována na PNEUSTAV CZ s.r.o. a sídlo společnosti bylo přestěhováno do Prahy 2, Záhořanského 3.

2. Základní údaje o společnosti (r. 2006)

- právní forma: spol. s r.o.
- statutární orgán: 2 jednatelé = majitelé
- základní kapitál zapsaný v OR: 100 000 Kč
- průměrný počet zaměstnanců: 54 (střední velikost)
- bilanční suma: 27 203 000 Kč
- HV po zdanění a odečtení úroků (EAT): 1 050 000 Kč
 - Zákonný rezervní fond je již naplněn
 - Část tohoto zisku byla přesunuta do Neuhrazené ztráty minulých let (402 621 Kč)
 - Zbytek byl rozdělen mezi společníky v poměru odpovídajícím jejich podílům
- Tržby za sledované období: 42 939 000 Kč (pokles o 2,8 %)
- Fixní náklady: 48 % celkových nákladů,
- Variabilní náklady: 52 % celkových nákladů,

- Corporate Identity
 - není příliš efektivně vytvářena - společnost má své logo a motto („Váš partner pro recyklaci pneumatik“), barvy společnosti jsou modrá a bílá,
 - chybí prezentace činnosti firmy zaměstnancům, tradice, společné oděvy
 - v poslední době docházelo ke konfliktům mezi majiteli firmy, což má také negativní dopad
- Corporate Image
 - společnost je velice málo v podvědomí společnosti – chybí využití nástrojů marketingového mixu
 - prezentace firmy: www stránky, logo firmy, ve vstupních prostorách prezentace firmy

3. Činnost společnosti

Činnost firmy byla od počátku otevřená a během doby se postupně vyvíjela a obměňovala, dle potřeb a možností společnosti a trhu, což tedy znamená, že nikdy nebyla úzce zaměřena pouze na jednu oblast. Podnikatelské aktivity se v průběhu doby vyvíjely a i zásadně měnily. Společnost PNEUSTAV CZ s.r.o. byla založena jako stavebně-montážní a obchodní firma.

S t a v e b n ě - m o n t á ž n í č i n n o s t

Ve stavební činnosti, mimo přestavby vlastního areálu, směřovala část kapacity na některé investiční akce v oblasti ekologie a rozvoje obcí. Zejména se jednalo o výstavbu 21 plynových blokových kotelen pro byty a dále pro kulturní dům v Kynšperku nad Ohří, v rámci oblasti zajišťovala výstavbu telefonních sítí.

O b c h o d

Firma provozovala obchod s potravinami na Březové a prodejnu se zahradním programem firmy AL-KO, který byl před pěti roky uzavřen v důsledku otevření několika supermarketů a hypermarketů v regionu.

P r o n á j m y a s l u ž b y

Areál společnosti, o celkové rozloze 6,5 ha, má výhodnou polohu v centru průmyslové zóny „ Sokolov-západ“ , nabízející širokou škálu možností pronájmů se zázemím (silniční i železniční dopravní dostupnost s možností nakládky i vykládky,

dodávky elektrické energie, tepla, vody a vlastní kanalizace s ČOV, údržba komunikací, ostraha areálu, zajištění expedice včetně celního odbavení a vedení skladového hospodářství + ostatní agendy, atd.). Postupnou rekonstrukcí byly vytvořeny velké skladovací prostory pro uskladnění různých komodit.

E n e r g e t i k a

Vybudovaná infrastruktura inženýrských sítí v celém areálu společnosti poskytuje možnost zajištění dodávek všech médií nejen pro okolní subjekty a byty v blízkém okolí, ale i pro nejnáročnější nájemce. Jedná se zejména o distribuci elektrické energie a tepla. Areál je vybaven vlastní trafostanicí, výměňkovou stanicí napojenou na parovodní potrubí přímo z elektrárny ETI, plynovou přípojkou, vodovodním rozvodem a vlastním kanalizačním řádem ústícím do řeky Ohře. V roce 1998 byla ke kanalizační síti vybudována a napojena čistička odpadních vod, která splňuje ekologické požadavky k vypouštění odpadních vod.

R e c y k l a c e p n e u m a t i k

1. 7. 1999 koupila společnost recyklaci ojetých pneumatik od věřitele České pojišťovny a.s., který spravoval závazek ve výši cca 230 mil. korun bývalého vlastníka Recyklace Vřesová spol. s r.o. Koupě se týkala pouze movitého a nemovitého majetku. Společnost PNEUSTAV CZ s.r.o. měla ze začátku v úmyslu tuto technologickou linku na recyklaci opotřebovaných pneumatik koupit a obratem jí s velkým ziskem prodat. Nakonec se rozhodla po vyhodnocení situace na trhu v České republice a i v celé Evropě jinak a začalo se intenzivně rozvíjet podnikání v této oblasti.

Hlavní náplní společnosti PNEUSTAV CZ je tedy materiálová recyklace použitých pneumatik, což je nejekonomičtější způsob recyklace.

4. Dceřinné společnosti

Společnost PNEUSTAV CZ postupem času a potřebou dělby práce v některých oborech své činnosti založila několik dceřiných společností s různým zaměřením. Obchodní podíl v těchto dceřiných společnostech je různě velký.

WEN Mont s.r.o. = 100% obchodní podíl

NOVA – IMPEX s.r.o. = 100% obchodní podíl

TRYGON PACIFIK s.r.o.	= 50% obchodní podíl
REGEST s.r.o.	= 50% obchodní podíl
EKOGRAN s.r.o.	= 1/3 obchodní podíl
RUBBER TECHNOLOGY CZ s.r.o.	= 50% obchodní podíl
RUBBER CZ s.r.o.	= 50% obchodní podíl

5. Podnikové cíle a strategie

Hlavním a dlouhodobým cílem společnosti PNEUSTAV CZ s.r.o. s ohledem na provoz recyklace pneumatik je růst tržního podílu u všech služeb a produkovaných komodit v rámci trhu České republiky.

Krátkodobým cílem provozu recyklace pneumatik je zlepšení kvality výstupů výrobního procesu, kdy zlepšení kvality je několika stupňové a závislé rovněž na stavu technologického zařízení a rovněž z velké části na vstupním materiálu (třídění, čistota dodržení technologické kázně).

Společnost nevěnuje zpracovávání strategií velkou pozornost, až nyní má zpracovaný dlouhodobější plán rozvoje společnosti. Plán je každoročně konkretizován a rozpracován do dílčích ročních plánů pro jednotlivá střediska, odpovědnou osobou jsou vedoucí středisek, je stanoven předmět činnosti a rozpočet, na konci roku se hodnotí splnění plánu.

6. Proces recyklace pneumatik

PŘÍJEM PNEUMATIK

Na prvopočátku je příjem pneumatik, kdy dodavatel opotřebovaných pneumatik zaplatí za službu, a to za materiálovou recyklaci tohoto odpadu. Je zřejmé, že tento systém je odlišný od klasického dodavatelsko-odběratelského principu, jelikož při příjmu vstupní suroviny do výroby poskytuje recyklátor službu – recyklaci použitých pneumatik.

FÁZE TŘÍDĚNÍ

Po příjmu těchto dovezených pneumatik následuje fáze třídění, kdy ve skladu pneumatik dochází k základnímu třídění na pneumatiky vhodné k protektorování (karkasy)

a dále pak na pneumatiky vhodné pro recyklaci a následnou výrobu (pneumatiky osobní, nákladní, velké nákladní a traktorové pneumatiky). Podle požadovaného typu granulátu vstupují do výroby různé druhy pneumatik, proto je hned na počátku důležitá fáze třídění.

V Ý S T U P

Jako výstupy celého výrobního procesu jsou:

- gumový granulát,
- textilní kordy a
- kovový šrot.

Společnost PNEUSTAV CZ s.r.o je jako jedna z mála schopna zpeněžit všechny tyto výstupy.

Současný trend ve využívání gumového granulátu a dalších výstupních surovin z procesu recyklace pneumatik nalézá čím dál větší uplatnění v širokém spektru oborů. Produkty provozu recyklace Vřesová jsou využívány na příklad pro výrobu následujících výrobků.

- Aglomerované výrobky z granulátu nacházejí uplatnění při výrobě povrchů pro sport i odpočinek, dětské koutky, povrchy kolem bazénů, atd.
- Aglomerované výrobky z granulátu nacházejí také široké uplatnění při výstavbě tlumících prvků v železničním stavitelství - protihlukové desky, antivibrační rohože a bokovnice na koleje.
- Aglomerované prvky z granulátu mohou mít prakticky jakoukoliv podobu - silniční a dopravní prvky - např. zpomalovací retardér, stojan dopravního značení, ochrana disků před najetím na obrubník.
- SORB-EX - Univerzální sorpční materiál - je mechanicky rozrušená pryžová hmota vznikající jako produkt z recyklace pneumatik, která má vynikající sorpční vlastnosti pro široké spektrum látek. Sorbent je schopen rychle a účinně odstraňovat ropné produkty ze všech povrchů i vodní hladiny. 1 kg sorbentu je schopen na sebe navázat až 3,75 l benzínu Natural 95 (Osvědčení - ITC Zlín).
- Aglomerované granuláty se využívají pro ustájení koní a chovných zvířat, dále i ve volné formě jako bezpečné plnivo pro všechny parkurové a cvičné plochy.

- Zpracování gumového granulátu a textilu z pneumatik jako modifikační přísady do asfaltových směsí výrazně zlepší vazkotvárné vlastnosti pojiva. Gumo-asfaltové pojivo má proti původnímu asfaltu zvýšenou viskozitu a bod měknutí, nižší penetraci a bod lámavosti. Produkt je prodáván pod názvem Arbonit.
- Gumový granulát je plnivem při pokládce sportovních povrchů UT3G (umělé trávníky třetí generace). UT3G prošli schválení FIFA. UT3G zajišťují větší stabilitu hráče, mají velmi podobné vlastnosti jako trávníky klasické, jsou nenáročné na údržbu, doba využití (hratelnosti) je delší a chrání hráče před úrazem.
- Textilie z pneumatik (TzP) lze poměrně dobře briketovat. Tímto procesem získáváme kompaktní a zhutněný materiál vhodný k energetickému využití.
- TzP Brikety jsou výborným alternativním palivem. Vysoká užitná hodnota a nízká cena šetří uživateli značné finanční prostředky. TzP brikety jsou určeny pro průmyslové pece a kotle.

6.1 Segmentace trhu

Základní segmentací trhu v tomto případě je segmentace na:

A) Trh použitých pneumatik - dodavatel opotřebovaných pneumatik zaplatí za službu, a to za materiálovou recyklaci tohoto odpadu

B) Trh s výrobky, které vznikly procesem recyklace (gumový granulát, textilie z pneumatik a kovový šrot)

Oba tyto trhy jsou zcela odlišné a trh s použitými pneumatikami je ovlivněn platnou legislativou.

7. Organizační struktura

Společnost disponuje formálně vymezenou organizační strukturou, která je plochá. Jde o funkční organizační strukturu, kde pracovníci jsou seskupováni do jednotlivých středisek podle podobných úkolů. V čele společnosti stojí 2 společníci, kteří jsou zároveň jednatelem společnosti (= statutární orgán), každý z nich má právo za společnost jednat samostatně a nerozdílně. Firma je rozdělena do šesti středisek podle náplně činnosti (Správa a pronájem nemovitostí, Obchodní oddělení, Středisko energií, Skladování, Středisko byty, Středisko recyklace, Administrativa a správa), každé středisko má svého

vedoucího a těm podléhají další zaměstnanci, vedoucí těchto středisek jsou podřízeni statutárnímu orgánu.

Převažuje tedy klasický přístup k organizování, jelikož je zde poměrně silná centralizace a formalizace, jsou zde přesně vypracovaná pravidla a předpisy.

Stupeň formalizace organizační struktury:

- o poměrně vysoký - náplň jednotlivých pracovních míst je specifikovaná
- o výjimku tvoří Středisko recyklace - ve smlouvě místo podrobného vymezení pracovních úkolů pouze uvedeno „zaměstnanec recyklačního závodu“ – z důvodu rutinních operací
- o řídicí pracovní místa jsou specifikována detailně, prostřednictvím organizačního řádu, kde je spousta příkazů a norem, včetně bezpečnostních norem .

Stupeň složitosti:

- o snadno zjištělný z organizačního schématu firmy, jež má dvě organizační úrovně
- o řídicím orgánem = statutární orgán – značná jednoduchost
- o stupeň složitosti je nízký

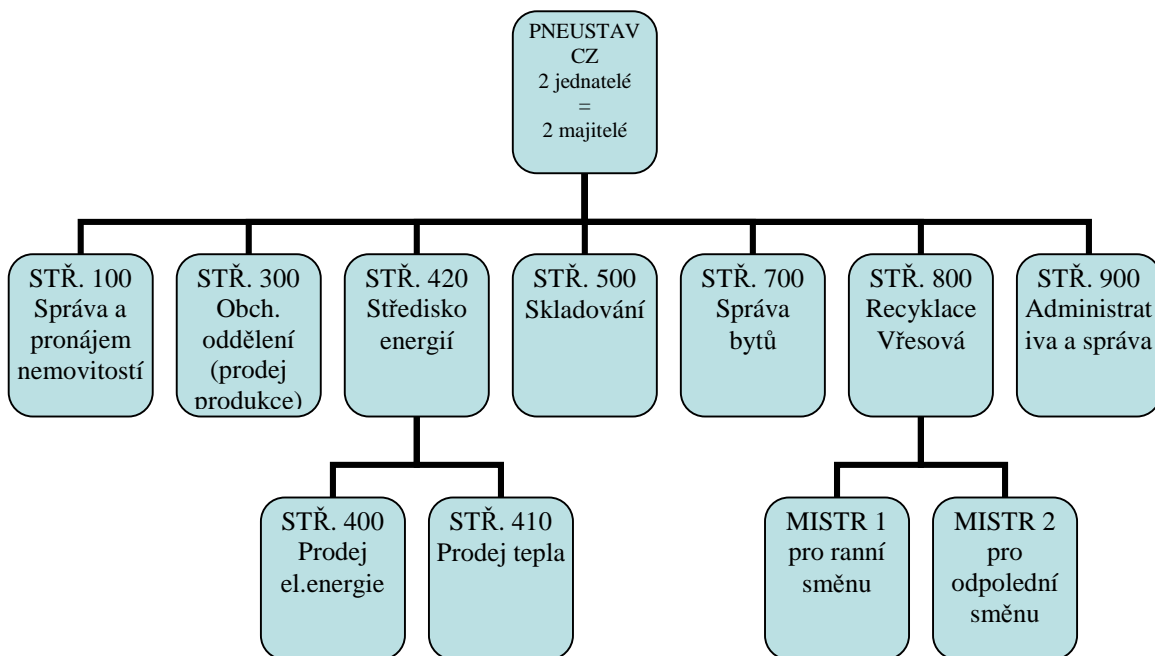
Kompetence a centralizace

Ve společnosti lze sledovat tendence k decentralizaci pravomocí na nižší úroveň organizační struktury pouze v případě vedoucí středisek. Ve společnosti je uplatňován klasický pohled na vymezené kompetence – pracovník zmocněn provádět výkon rozhodnutí v rozsahu svých kompetencí; důležité je, aby na této úrovni rozhodoval člověk s odbornou kvalifikací. Vedoucí středisek mají kompetence rozhodovat ve věcech běžného provozu, jsou limitováni částkou 5 000 Kč. Kompetence na tyto řídicí úrovně jsou delegovány formální cestou (organizační řád, pracovní smlouva...). Organizace má velký sklon k centrálnímu řízení, neboť jednotlivé funkce prováděny odděleně vyžadují celkovou koordinaci.

Organizační struktura je tedy tvořena na základě evropského (klasického) přístupu – jde o klasickou organizaci:

- o přesně definovaná pracovní místa,
- o formalizované, vysoká centralizace,
- o jednoznačné vymezením kompetencí.

Obrázek 10: Organizační struktura společnosti PNEUSTAV CZ, s.r.o.



Zdroj: vlastní šetření

8. Kultura společnosti

Je možné říci, že ve společnosti existuje určitý soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, ale bohužel je zde velice málo lidí, kteří se pokouší o tvorbu, udržení a rozvoj této organizační kultury. Jedná se převážně o neformální organizační kulturu, některé vztahy jsou i určitým způsobem ošetřeny v organizačním řádu firmy.

Jelikož ve společnosti dochází k interní integraci klíčových hodnot v malé míře, označil bych dimenzi kultury ve společnosti jako slabou, rozhodně se zde nedá mluvit o vzniku provázanosti mezi organizací a zaměstnanci. Ve společnosti působí velice málo lidí, kteří sdílejí hodnoty organizace. Výjimku tvoří někteří vedoucí středisek, což je způsobeno slušnějším finančním ohodnocením. Drtivá většina pracovníků má vztah k organizaci čistě zaměstnanecký, tzn. splnit svoje pracovní povinnosti a obdržet výplatu.

Prvky kultury

- sdílené hodnoty - společnost se snaží proklamovat hodnoty jako ochrana životního prostředí, snaží se prosazovat principy trvale udržitelného rozvoje, zlepšení kvality výstupu výrobního procesu. Většina zaměstnanců ale hodnoty nesdílí, řídí se pouze tím, že budou-li dobře pracovat, vyrábět kvalitní výrobky, tak firma bude prosperovat a oni budou mít zajištěnou další práci.
- socializace organizace - nově příchozí pracovník je ústně svým vedoucím střediska srozuměn s tím, co bude jeho náplň práce, má tří měsíční zkušební dobu, pokud se nedokáže dostatečně adaptovat, je propuštěn
- prováděné rituály – pouze blahopřání k narozeninám, popřání šťastných svátků
- příběhy a jazyk organizace - specifické jazykové pojmy z oboru se používají zejména ve Středisku recyklace, ve Středisku administrativa a správa se používají odborné výrazy z oblasti účetnictví, obchodu, atd. Žádných příběhů, který by posílili organizační kulturu, si nejsem vědom.

Z hlediska typologie kultury se zde objevuje typologie kultury zaměřená na moc, kde společnost usiluje o dominantní postavení na českém trhu. A dále zde můžeme sledovat typologii kultury zaměřenou na výsledky, kde vedení firmy vyžaduje od zaměstnanců co nejlepší výkony.

Strategická analýza společnosti PNEUSTAV CZ, s. r. o.

1. ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU (EXTERNÍ ANALÝZA)

Analýza okolí podniku se zabývá identifikací a rozбором faktorů okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost. Pro provedení externí analýzy je nutné, aby se do dosahu analýzy dostaly dvě hlavní oblasti: makrookolí a mikrookolí podniku.

1.1 Analýza makrookolí společnosti PNEUSTAV CZ, s. r. o.

Jak již bylo řečeno v teoretické části diplomové práce, analýza makrookolí představuje analýzu veškerých faktorů působících na podnik z venku; jde o prostředí, kterým je podnik ovlivňován, přičemž možnost podniku zpětného ovlivnění prostředí je minimální.

Nejvhodnějším nástrojem k identifikaci oblastí, jejichž změna by mohla mít značný dopad na podnik, je PEST analýza

1.1.1 PEST analýza

Politicko-legislativní faktory

Na základě mandátu od občanů České republiky, vyjádřeného při volbách do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky v loňském roce, přebrala plnou odpovědnost za správu věcí veřejných v České republice vládní koalice sestavená z politických stran ODS, KDU-ČSL a SZ (Občanská demokratická strana, Křesťanská demokratická unie – Československá strana lidová a Strana zelených). Je zřejmé, že právě tato skutečnost bude velkou měrou ovlivňovat vývoj naší země, tudíž i naší analyzované společnosti.

Z programového prohlášení vlády lze vyčíst, že s velkou pravděpodobností dojde ke zvýšení snížené sazby DPH z 5 % na 9 %. Jelikož hlavní náplní činnosti firmy je recyklace pneumatik, která je daněna právě sníženou sazbou DPH, lze očekávat, že

společnost bude muset zvýšit cenu svých produktů a služeb, což může mít negativní vliv na její konkurenceschopnost.

Dále vláda chystá postupné snižování daně z příjmu právnických osob, což může přinést zatraktivnění České republiky pro investice všeobecně, konkrétně pak pro přímé zahraniční investice. To může vést k větší intenzitě konkurenčního boje uvnitř odvětví, jelikož méně subjektů bude motivováno k přesunu podnikání do zahraničí. Jakým tempem se tato daň bude snižovat ukazuje následující tabulka:

Tabulka 5: Daň z příjmu právnických osob

	Rok 2008	Rok 2009	Rok 2010
Daň z příjmu PO	22 %	20 %	19 %

Zdroj: Programové prohlášení vlády

Vláda dále chystá ekologickou daňovou reformu, v níž počítá se zavedením spotřební daně na energie, která bude v nezbytné míře diferencována v závislosti na míře negativního dopadu výroby elektřiny a tepla na životní prostředí. To samozřejmě povede k nárůstu cen energie, a tím i k nárůstu nákladů firmy.

Současná vláda bude nadále podporovat rozvoj a rozšiřování EU, a také bude pokračovat v iniciativě vstupu ČR do Schengenského prostoru. Od tohoto faktoru může podnik očekávat příležitost v podobě sjednocení přístupu k problematice opotřebovaných pneumatik v rámci EU či v mnohem lepším přístupu na nové trhy. Ohrožením je odstranění bariér vstupu a vstup konkurence ze zahraničí.

Dalším faktorem je zavedení společné evropské měny, ke kterému by mělo dojít dle Národního plánu zavedení eura nejdříve v roce 2011. Tato skutečnost největší měrou ovlivňuje společnosti, operující na zahraničních trzích.

Analyzovaný podnik bude samozřejmě také ovlivňovat platná legislativa. Od současného složení vlády lze očekávat, že budou schváleny zákony na další ochranu životního prostředí, což může být pro podnik, který se zabývá materiálovou recyklací pneumatik, přínosem. Doposud platná legislativa (Zákon o odpadech č. 185/2001 Sb.) má pro podnik spíše negativní dopad, ale současný vývoj legislativního procesu, jak je zahájen v současné době, by pro podnik mohl být pozitivní.

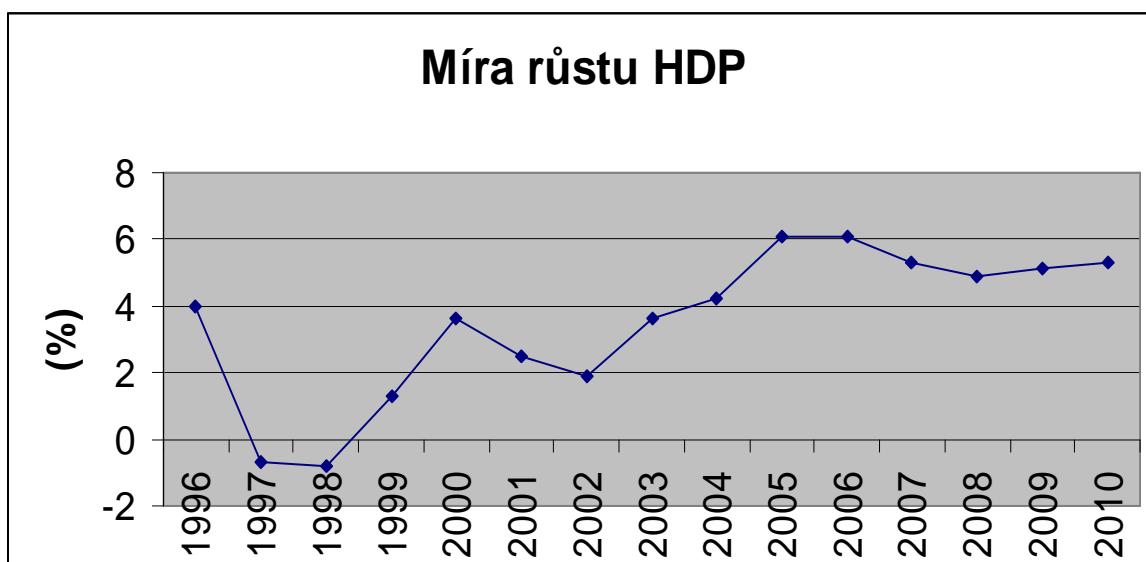
Další zákonnou normou, která bezpochyby ovlivní vývoj podniku je zákoník práce, který upravuje výši minimální mzdy, délku pracovní doby, povinnou péči zaměstnavatele o zaměstnance, atd.

Politicko-legislativních faktorů bychom mohli samozřejmě jmenovat mnohem více, ale právě výše jmenované faktory budou mít na náš podnik největší vliv.

Ekonomické faktory

Nejvýznamnějším ekonomickým faktorem je samozřejmě trend vývoje HDP. HDP je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území; používá se pro stanovení výkonnosti ekonomiky. HDP je přímo ovlivněno agregátní poptávkou, která sestává ze soukromé spotřeby, množství investic, vládních výdajů a čistého exportu. Pokud tedy z ekonomických předpovědí vyčteme, že HDP v následujících letech poroste, je to pro podnik operující v tržním prostředí příznivé, jelikož poroste např. soukromá spotřeba, což může vést ke zvýšení tržeb. Na druhou stranu tato skutečnost může přilákat do odvětví nové subjekty. V následujícím grafu můžeme vidět, jakým tempem rostlo HDP v minulých letech a jaké jsou předpovědi:

Graf 1: Míra růstu HDP



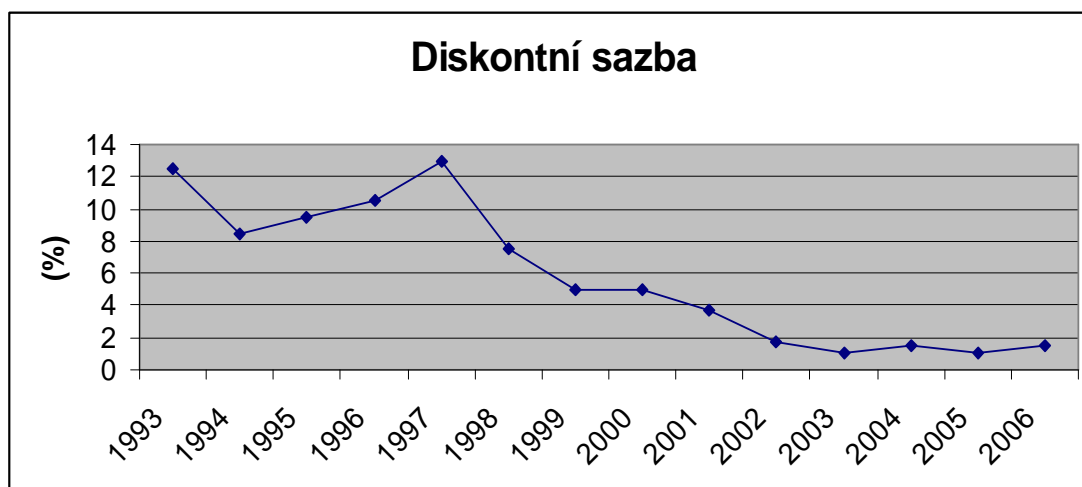
Zdroj: ČSÚ

Z grafu 1 vidíme, že HDP od roku 1999 stále roste, nejvyššího tempa růstu jsme dosáhli v letech 2005 – 2006, v následujícím roce se tempo růstu oproti roku 2007 zmenší, přesto se dá říci že je naše ekonomika stále ve skvělé kondici.

Dalším významným faktorem ovlivňující okolí podniku je devizový kurs. Pohyb devizového kursu ovlivňuje zejména podniky operující na mezinárodních trzích. Pokud česká měna vůči zahraniční měně posiluje, stává se naše zboží pro zahraničí dražší, a to se odráží na poklesu exportu. Na druhou stranu se v této situaci stávají vstupy dovezené ze zahraničí pro nás levnější. V posledních letech z dlouhodobého hlediska česká měna vůči evropské měně posiluje, vůči dolaru mnohem výrazněji. Celá tato situace se může změnit po zavedení společné evropské měny.

Úrokové míry udávají objem investic, které podniky realizují. Při poklesu úrokových měr se investice stávají pro podnik relativně levnější a tím roste jejich objem. To může pro určitý podnik znamenat negativní faktor, jelikož podniky více investují do svého podnikání, výzkumu a vývoje. Na druhou stranu v této situaci dochází k odlivu kapitálu do zahraničí, což lze vnímat jako odliv konkurence. Na následujícím grafu můžeme vidět jak se vyvíjela diskontní sazba určovaná Českou národní bankou v minulých letech. Od této diskontní sazby se odvíjí výše úrokových měr, které komerční banky budou nabízet svým klientům.

Graf 2: Vývoj diskontní sazby



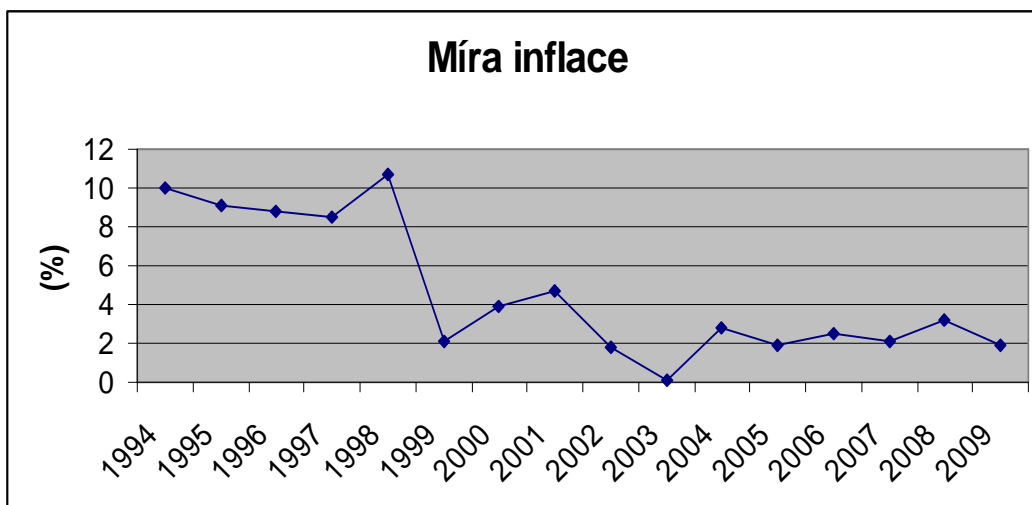
Zdroj: ČSÚ

Z grafu 2 vidíme že diskontní sazba od roku 1993 výrazně klesla, v současné době ekonomové předvídají její menší nárůst. V květnu 2007 zvýšila například Česká národní banka diskontní sazbu o čtvrt procentního bodu.

Míra inflace je vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen a vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za dvanáct posledních měsíců proti průměru dvanácti předchozích měsíců. Úroveň inflace se bere v úvahu zejména při propočtech reálných mezd, důchodů a podobně. Roste-li tedy míra inflace, klesají např.

reálné mzdy zaměstnanců, což způsobuje větší tlak odborů na zvýšení nominálních mezd, což samozřejmě zvyšuje náklady společnosti.

Graf 3: Vývoj míry inflace



Zdroj: ČSÚ

Technologické faktory

Velmi důležitou součástí každého podniku jsou rozvojové a vývojové aktivity. Tržní prostředí je natolik turbulentní, že nutí podniky zkracovat inovační cyklus a vynakládat stále vyšší finanční prostředky na výzkum a vývoj. Právě v tomto by jim v následujícím období měla pomoci Evropská unie a i česká vláda.

Schopnost malých a středních podniků financovat své inovační a vývojové aktivity je pro období 2007 - 2013 posílena z fondů Evropské unie, a to konkrétně ze strukturálních fondů a ze 7. rámcového programu EU pro výzkum. Podpora ze strukturálních fondů je vymezena skrze několik operačních programů:

- OP Podnikání a inovace
- OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost
- OP Výzkum a vývoj pro inovace
- OP Lidské zdroje a zaměstnanost

Struktura financování těchto programů je zastoupena z 85 % zdroji z Evropské unie a z 15 % ze spolufinancování (národní zdroje, soukromé investice).

OP Podnikání a inovace je zaměřen zejména na dvě hlavní priority:

A) Posílení inovačních aktivit podniků, zavádění inovací, technologií, výrobků a služeb. Dále podporuje výzkum podniků, včetně rozvíjení jejich spolupráce s výzkumnými a vývojovými organizacemi. Pokud podnik disponuje vlastními výzkumnými kapacitami, jsou podporovány i ty, zejména pak u malých a středních podniků.

B) Prostředí pro podnikání a inovace. Cílem této priority je povzbudit spolupráci sektoru průmyslu se subjekty v oblasti výzkumu a vývoje, dále zkvalitnit infrastrukturu pro průmyslový výzkum, technologický vývoj a inovace.

Celkem je na OP Podnikání a inovace vyčleněno něco málo pod 1,6 mld. €.

Dalším operačním programem, který bude mít na náš podnik největší vliv, je OP Výzkum a vývoj pro inovace. Tento operační program je přímo nasměrován na posílení kapacit výzkumu a vývoje, a je na něj vyčleněno 1,8 mld. €. Tyto finanční prostředky budou alokovány zejména na:

A) Rozvoj kapacit výzkumu a vývoj,

B) Rozvoj kapacit pro spolupráci veřejného sektoru se soukromým ve výzkumu a vývoji.

Cílem této podpory z EU je vytvoření celosvětově vysoce konkurenceschopné ekonomiky v rámci EU založené na znalostní společnosti a schopné trvalého růstu při současném vytváření nových pracovních míst. Základem této podpory je Lisabonská strategie, která byla vyhlášena na jednání Evropské rady v Lisabonu v roce 2000.

Právě Lisabonská strategie patří mezi nejdůležitější vnější faktory ovlivňující formulaci Národní politiky výzkumu a vývoje v ČR na léta 2004 – 2008. Hlavním cílem této politiky je růst výdajů na vývoj a výzkum o 0,1% HDP ročně. V současné době se na výzkum a vývoj v ČR vynakládá přibližně 1 % HDP, přičemž v EU-25 je to 1,86 % HDP, v USA 2,6 % HDP a v Japonsku dokonce 3 % HDP.

Pokud podnik dokáže efektivně využít všechny tyto příležitosti, rozhodně dosáhne zvýšení své konkurenceschopnosti. Ohrožením by zde mohla být česká legislativa, která příliš neřeší provozní financování takto zřízených inovačních, výzkumných a vývojových projektů. Situace by se mohla zlepšit, jelikož současná vláda se zavázala, že systém bude založen na principu průběžného financování, omezování administrativní a byrokratické zátěže a na principu průhlednosti a předem jasně stanovených pravidel.

Sociálně-kulturní faktory

Analyzovaný podnik bude rozhodně ovlivňovat životní styl obyvatelstva. V současné době se společnost začíná učit odpovědnosti za životní prostředí a začíná se zabývat principy trvale udržitelného rozvoje.

Z Národního rozvojového plánu ČR pro roky 2007 – 2013 lze vyčíst, že Česká republika, za výrazné podpory EU, bude klást důraz na zlepšování kvality ovzduší, vyšší efektivitu využívání současných zdrojů energie, využívání obnovitelných a alternativních zdrojů energie a také na prevenci vzniku odpadů, jejich recyklování a na efektivní nakládání s odpady.

Tuto problematiku řeší Operační program Životní prostředí, který rozpracovává Prioritní osu Životní prostředí a dostupnost. Právě PO Životní prostředí a dostupnost slouží jako nástroj k realizaci jednoho ze strategických cílů NRP – Atraktivní prostředí, jelikož dostatečně atraktivní prostředí pro investory zvyšuje konkurenceschopnost ČR, což se promítne do růstu ekonomiky i do zaměstnanosti obyvatel.

V období 2007 - 2013 bude mít Česká republika možnost využít finanční prostředky ze strukturálních fondů EU ve výši 93 až 94 miliard korun ročně. Podle návrhů by měla největší část z těchto peněz putovat na rozvoj dopravy a ochranu životního prostředí. Právě v tom lze vidět obrovskou příležitost pro firmu, zabývající se materiálovou recyklací. Zároveň by společnost měla počítat se zvýšením intenzity konkurenčního boje.

Dalším významným sociálním faktorem je demografický vývoj obyvatelstva, tzn. vývoj věkové struktury, populačního růstu, úrovně migrace, či podílu určitého pohlaví na celkovém počtu obyvatel. Vývoj věkové struktury můžeme vidět v následující tabulce:

Tabulka 6: Vývoj věkové struktury ČR v letech 2003 - 2050

	2003	2010	2020	2030	2040	2050
Počet obyvatel (tis. osob)	10 217	10 283	10 284	10 102	9 795	9 438
Věková struktura (v %)						
Muži:	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
0 – 19	22,8	20,2	19,2	18,2	17,4	17,5
20 – 54	53,7	52,6	50,5	46,5	42,0	39,5
55 – 64	12,4	14,4	12,8	15,3	16,4	14,5
65 -	11,1	12,8	17,5	20,0	24,1	28,5
Ženy:	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
0 – 19	20,6	18,3	17,4	16,5	15,8	15,9
20 – 54	49,9	48,8	46,8	42,9	38,6	36,1
55 – 64	12,9	14,8	12,8	15,1	16,1	14,0
65 -	16,6	18,1	23,0	25,6	29,5	34,0
Obě pohlaví:	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
0 – 19	21,7	19,2	18,3	17,3	16,6	16,7
20 – 54	51,7	50,7	48,6	44,6	40,3	37,8
55 – 64	12,7	14,6	12,8	15,2	16,3	14,2
65 -	13,9	15,5	20,3	22,8	26,9	31,3

Zdroj: ČSÚ

Z predikcí ČSÚ můžeme vyčíst, že obyvatelstvo bude všeobecně stárnout. Pokles počtu ekonomicky aktivního obyvatelstva se projeví negativním dopadem na ekonomický růst a zároveň na zvýšení vládních výdajů na zdravotní a sociální pojištění. To vše může mít na podnik negativní vliv, jelikož dojde k poklesu soukromé spotřeby a zároveň se může zvýšit daňová zátěž, aby byla vyrovnána příjmová stránka státního rozpočtu. Tento problém by vyřešila určitá reforma, která by dokázala lépe skloubit rodinný a profesní život, či podpora imigrace ekonomicky aktivních obyvatel.

1.1.2 Model „4C“

Podniky působící v dnešním tržním prostředí se musejí velmi často rozhodovat, zda zvolit strategii, která bude svět či jiný větší region považovat za jeden homogenní trh – globální strategii, či strategii, která bude považovat regiony za tak rozdílné, že se soustředí jen na jeden nebo že je bude oslovovat odděleně – lokální/multiregionální strategii.

Při rozhodování o volbě vhodné strategie globální expanze se používá metoda „4C“, která dělí relevantní faktory pro rozhodování do čtyř základních skupin:

A. Costumers (Zákazníci)

Zde je nutné klást si otázku, zda jsou potřeby zákazníků homogenní nebo zda se mezi regiony významně liší, a poté, zda na tyto potřeby odpovíme jednotným marketingem či zvolíme rozdílný přístup.

Hlavním výstupem procesu recyklace je gumový granulát a textilie z pneumatik, které patří mezi hlavní prodejní artikly společnosti PNEUSTAV CZ. Mezi jejich nejvýznamnější odběratele patří přibližně deset společností, a to jak z tuzemska, tak ze zahraničí. Všechny společnosti využívají gumový granulát či textiliie z pneumatik jako přísadu do asfaltových povrchů, při výrobě silničních či dopravních prvků, při výrobě povrchů pro sport i odpočinek, nebo se využívají pro ustájení koní a chovných zvířat. Dále se využívají i ve volné formě jako bezpečné plnivo pro všechny parkurové a cvičné plochy.

Firma dodává produkty svým odběratelům v požadovaném množství, balení, kvalitě a zrnitosti. Až na tyto dílčí problémy, jsou požadavky zákazníků homogenní a jsou mezi všemi regiony neměnné. Není tedy důvod proč neuplatnit jednotnou marketingovou strategii, v oblasti marketingové komunikace bych výrazně uplatňoval nejrůznější formy osobního prodeje.

B. Costs (Náklady)

N á k l a d y n a v ý v o j

Turbulentní tržní prostředí nutí podniky zkracovat inovační cyklus a vynakládat stále vyšší finanční prostředky na výzkum a vývoj. Právě v tomto by jim v následujícím období měla pomoci Evropská unie a i česká vláda. Společnost PNEUSTAV CZ se vývojovými aktivitami již delší dobu zabývá a stává se pro ni tedy plánovaná evropská i česká podpora významnou příležitostí, která svědčí ve prospěch globální strategie.

N á k l a d y n a d o p r a v u

Z Národního rozvojového plánu ČR pro roky 2007 – 2013 lze vyčíst, že Česká republika i Evropská unie hodlá významně podporovat železniční dopravu kvůli její šetrnosti k životnímu prostředí, nízké nehodovosti či nízkému zásahu do rázu krajiny. EU i ČR hodlá vynaložit nemalé finanční prostředky na výstavbu tranzitních koridorů, elektrifikaci většiny tratí, zlepšení technického stavu a na celkové začlenění českých železnic do evropské železniční sítě. Společnost je napojena na železniční síť, což je jistě příznivá skutečnost, a měla by tedy začít upřednostňovat tuto formu dopravy před

dopravou silniční, kde se očekává celkový nárůst nákladů díky zpoplatnění dálnic, rychlostních silnic a silnic I. třídy.

V ý n o s y z r o z s a h u

Výnosy z rozsahu nebo-li snížení jednotkové výrobní ceny produktu v závislosti na zvyšování celkového objemu produkce za určité období jsou jedním z hlavních očekávaných přínosů ekonomické integrace v Evropské unii. Podnik splňuje všechny předpoklady proto, aby se pokusil proniknout na další trhy, a tím dosáhl snížení jednotkové výrobní ceny svých produktů. V takovéto situaci by společnost mohla těžit buď ze zvýšených ziskových marží, či by si mohla dovolit snížit prodejní cenu svých produktů a tím lépe čelit konkurenci.

C. Country (Národní specifika)

O b c h o d n í p o l i t i k a

Současná odbytiště společnosti PNEUSTAV CZ se nacházejí pouze v ČR a v SRN. Kdyby se naše společnost rozhodla expandovat na další mezinárodní trhy, s největší pravděpodobností se nemusí obávat celních bariér ani dovozních kvót, jelikož většina zemí Evropy jsou členy Evropské unie či Světové obchodní organizace (WTO). Hlavním cílem WTO je zvýšení výroby a obchodu se zbožím a službami v návaznosti na optimální využití světových zdrojů v souladu s cílem trvalého rozvoje a zachování životního prostředí. WTO sdružuje v současné době 145 členských států, členy není např. Ruská federace či Ukrajina.

K u l t u r n í a i n s t i t u c i o n á l n í n o r m y , n á r o d n í s p e c i f i k a

V současné době lze po celém světě sledovat trendy, kdy společnost se začíná učit odpovědnosti za životní prostředí a začíná se zabývat principy trvale udržitelného rozvoje. EU, ale i země střední a východní Evropy, začínají klást důraz na zlepšování kvality ovzduší, vyšší efektivitu využívání současných zdrojů energie, využívání obnovitelných a alternativních zdrojů energie a také na prevenci vzniku odpadů, jejich recyklování a na efektivní nakládání s odpady. Ve sjednocení přístupu celé Evropy k této problematice lze vidět velkou příležitost pro analyzovanou společnost.

T e c h n i c k é s t a n d a r d y

Výrobky společnosti PNEUSTAV CZ jsou v souladu s normami ČSN EN ISO 9000 (Systémy managementu kvality) a ČSN EN ISO 14001 (Systémy environmentálního managementu). Značka „EN“ v názvu normy značí, že české normy jsou v souladu s normami evropské normalizační společnosti (CEN). Společnost dále disponuje řadou

osvědčení (Osvědčení - ITC Zlín). Všechny tyto skutečnosti mluví ve prospěch uplatnění jednotné globální strategie.

D. Competition (Konkurence)

Globální konkurence

V minulosti byla zdrojem konkurenční výhody sama globálnost neboli schopnost podniku aktivizovat vstupy přesahující hranice států. V současné době se globálnost považuje za samozřejmou, podnik dnes musí hledat zdroje v nejlevnějších lokalitách, musí hledat mezinárodní zdroje kapitálu a musí své závody budovat v zemích s nízkými mzdovými náklady, aby uspěl v boji s konkurencí. V současné době dochází k mnoha akvizicím a fúzím a konkurence se tak odehrává na globální úrovni. Společnost PNEUSTAV CZ není výjimkou, a proto bych ji doporučil expandovat na mezinárodní trhy v mnohem větší míře, než doposud.

Provázanost činností

Také provázanost činností a trhů může významně přispívat ke globalizaci. ČR je členem mnoha významných mezinárodních společenství, jako je Evropská unie či Světová obchodní organizace (WTO). Prioritou těchto organizací je rušení různých obchodních bariér jako jsou dovozní kvóty, vývozní kvóty či nejrůznější celní bariéry, což přispívá k provázanosti trhů České republiky s trhy EU či WTO.

Zhodnocením těchto faktorů z hlediska globální expanze je neoptimálnějším řešením volba následující strategie:

GLOBALNÍ HOMOGENNÍ STRATEGIE

- o Neexistují významné překážky pro vstup na mezinárodní trhy,
- o Existují určité drobné rozdíly mezi požadavky zákazníků (např. v požadované kvalitě, zrnitosti a balení granulátu), společnost je ovšem připravena na ně odpovědět a rozhodně nejsou překážkou pro globální expanzi.
- o Je nutné rozvinout své činnosti, aby bylo možné dosáhnout větší nákladové efektivity a zlepšit konkurenční postavení.

1.2 Analýza mikrookolí společnosti PNEUSTAV CZ, s. r. o.

Stav faktorů mikrookolí, představovaného zejména odvětvím, ve kterém podnik operuje, a dále bezprostředními konkurenčními silami, je pro formulaci strategie zcela zásadní. Je to dáno především skutečností, že podnik je schopen svou činností ovlivnit stav a vývoj tohoto prostředí.

Na začátku této kapitoly je třeba nejdříve vymezit samotné odvětví, ve kterém se analyzovaná společnost pohybuje. Dle platné Odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ) bych činnost „materiálová recyklace pneumatik“, kterou se společnost zabývá, zařadil následovně:

Sekce: D. Zpracovatelský průmysl

Sektor: DN. Zpracovatelský průmysl j. n. (jinde neuvedený)

Odvětví: 37. Recyklace druhotných surovin

Obor: 37.2. Recyklace nekovového odpadu

Odvětví „Recyklace druhotných surovin“ zahrnuje tedy zpracování odpadu, šrotu a jiných druhů použitých i nepoužitých výrobků na sekundární suroviny. Recyklační činnost vyžaduje mechanický nebo chemický proces přeměny. Vstup se skládá z odpadu a šrotu, který může být tříděný i netříděný, ale je nevhodný pro další přímé použití v průmyslovém procesu, zatímco výstup je připravený pro přímé použití v průmyslovém výrobním procesu. Vznikající sekundární suroviny je třeba považovat za meziprodukty s určitou tržní hodnotou, ale nejsou konečným výrobkem.

Obor „Recyklace nekovového odpadu“ zahrnuje: zpracování nekovového odpadu, nekovových předmětů použitých i nepoužitých a nekovových zbytků na sekundární surovinu. Příklady procesů přepracování mohou být následující:

- o regenerace pryže (např. použitých pneumatik za účelem výroby sekundárních surovin)
 - o třídění a granulace odpadu a plastů za účelem výroby sekundárních surovin (např. na výrobu trubek, květináčů, palet)
 - o zpracování (čištění, tavení, mletí) odpadu z plastů nebo pryže na granuláty,
- aj.

1.2.1 Základní charakteristiky odvětví

Mezi základní charakteristiky odvětví řadíme např. velikost trhu, vývoj trhu, konkurence, zákazníci, vstupní a výstupní bariéry, atd. Základní charakteristiky odvětví mají strategický význam při tvorbě strategie.

Velikost trhu

Velikost trhu, ve kterém analyzovaný podnik operuje, lze vyčíslit pomocí tržeb, které jednotlivé podniky v daném odvětví realizovali. Vývoj tržeb v daném odvětví a v daném oboru „Recyklace nekovového odpadu“ ukazuje následující tabulka:

Tabulka 7: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v b. c. v letech 2000 - 2005

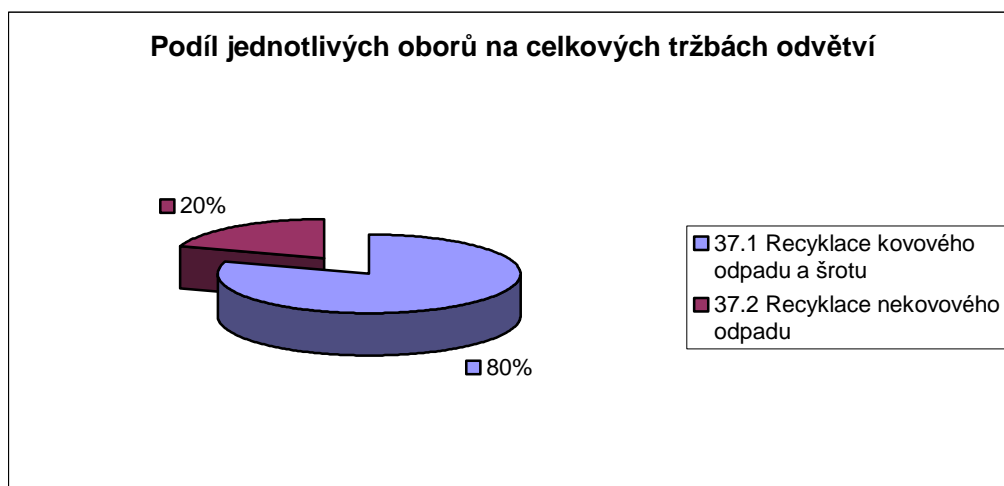
(mil. Kč) b.c.	2000	2001	2002	2003	2004	2005
37.1. Recyklace kovového odpadu a šrotu	9276,8	10790,3	10249,4	9183,2	14846,3	12909,6
37.2. Recyklace nekovového odpadu	2256,2	3063,9	2436	2262,9	3122,1	3298
37. Recyklace druhotných surovin celkem	11533	13854,2	12685,4	11446,1	17968,4	16207,6

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR

Recyklace a obchod s druhotnými surovinami jsou, stejně jako jiná odvětví, plně závislé na změnách na domácím i zahraničním trhu, na nějž je odvětví významně napojeno. Týká se to nejen oblasti nabídky odpadů, ale i poptávky po sekundárních surovinách a též i výrobků z nich vyrobených. Od roku 2004 zaznamenává výrazný nárůst úprava kovových druhotných surovin (OKEČ 37.1). Úprava nekovových druhotných surovin (OKEČ 37.2) zaznamenala po roce 2000 mírnější, avšak trvalý nárůst. Celkový rozvoj odvětví je po přijetí ČR do EU pozitivně ovlivňován právním tlakem na zvyšování úrovně recyklace, důraznějším prosazováním zásad materiálového využití odpadů a na stále větší důraz na principy trvale udržitelného rozvoje. To je zajištěno postupným zvyšováním rozsahu povinného zpětného odběru vybraných skupin výrobků s ukončenou životností.

Následující graf ukazuje podíl jednotlivých oborů na celkových tržbách odvětví za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2005:

Graf 4: Podíl jednotlivých oborů na celkových tržbách odvětví



Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR

Z grafu 4 vidíme, že na celkovém odvětví 37. *Recyklace druhotných surovin* se obor 37.2 *Recyklace nekovového odpadu* podílí pouze 20-ti %. V tomto oboru je navíc zahrnuto mnoho dalších recyklací odpadů, než jakou je pouze recyklace pneumatik. Je zde zahrnuto např. zpracování skla, olejů, chemických odpadů, atd. Je tedy zřejmé, že naše budoucí šetření budou do jisté míry zkreslena, jelikož nelze striktně oddělit činnost „Recyklace pneumatik“ od oboru 37.2. *Recyklace nekovového odpadu*. Taková čísla nejsou bohužel k dispozici.

Ukazatel růstu trhu a fáze v životním cyklu

V poslední době, vlivem přirozeného vývoje a vlivem vstupu ČR do EU sílí vliv legislativních opatření, které byly stanoveny ve směrnicích ES a následně transponovány především do zákona č. 185/2001 Sb., o odpadech a zákona č. 244/2001 Sb., o obalech.

Základním koncepčním nástrojem pro zvyšování úrovně recyklace v ČR je zejména Surovinová politika v oblasti nerostných surovin a jejich zdrojů, zpracovaná v působnosti MPO. Jejím koncepčním dokumentem je Plán odpadového hospodářství ČR, zpracovaný v působnosti MŽP. Z Plánu odpadového hospodářství ČR lze vyčíst, že vláda si stanovila za cíl postupné zvyšování využívání odpadů s upřednostněním recyklace na 55 % do roku 2012 a materiálového využití komunálních odpadů na 50% do roku 2010 ve srovnání s rokem 2000.

Lze tedy očekávat, že dané odvětví v rámci České republiky, i Evropské unie, poroste, jelikož obě instance se zavázali k podpoře zlepšování kvality ovzduší, vyšší efektivitu využívání současných zdrojů energie, využívání obnovitelných a alternativních zdrojů energie a také na prevenci vzniku odpadů, jejich recyklování a na efektivní nakládání s odpady. Zároveň z ekonomických odhadů lze v nejbližších letech počítat s minimálně 4 %-ním růstem HDP. Spolu s růstem HDP poroste i automobilový průmysl a stavebnictví, které patří mezi největší producenty gumového odpadu.

Dle údajů Ministerstva životního prostředí vzniká v ČR ročně dle různých odhadů 60 000 – 100 000 t opotřebených (odpadních) pneumatik, shromažďováno je však jenom cca 1/3 tohoto množství (28 666 t v roce 2001). Důvodem vysokého nepoměru mezi odhady vzniku a podchyceným množstvím lze spatřovat zejména v nelegálním nakládáním s těmito pneumatikami. K dalšímu růstu odvětví by tedy mohlo dojít, pokud dojde k novelizace zákona č. 185/2001 Sb., o odpadech, kdy bude přesně udáván zpětný odběr a preferována materiálová recyklace a rovněž definovány konkrétně kontrolní ukazatele pro osoby povinné zpětného odběru.

Fázi životního cyklu odvětví bych tedy definoval jako fázi růstu, v čemž lze vidět obrovské příležitosti pro naši společnost. V této etapě by si podnik měl udržet konkurenční pozici a velice rychle zvýšit tržní podíl. proniknutím na další segmenty či zahraniční trhy. Díky rostoucí konkurenci v této etapě je nutné neustále upevňovat svou pozici tržním podílem a rozvojem specifických dovedností, získat co nejvíce stálých zákazníků a vytvářet tak vstupní bariéry do odvětví. Specifické dovednosti by měl podnik získat právě investováním do vlastního výzkumu a vývoje, inovací.

Rozsah a počet konkurentů

V České republice existuje v současné době jen velmi málo firem, které se zabývají poskytováním recyklačních služeb v oblasti použitých pneumatik a gumového odpadu. V podstatě jsou čtyři:

TASY Mokrá u Brna,
DARTA Uherský Brod,
GRG Tušimice s.r.o.,
Jihočeský bobr a.s..

Všechny tyto společnosti, včetně naší analyzované společnosti, zauímají podobný tržní podíl (kolem 20 %). Tyto subjekty působí pouze na lokální, nanejvýš regionální

úrovni a celkově dokáží ročně zpracovat zhruba 35 až 40 tisíc tun, z toho na recyklaci případně 32% a v cementárnách při výrobě slinku končí 68% zpracovávaných opotřebovaných pneumatik. Pokud víme, že v ČR ročně vznikne 60 000 – 100 000 t opotřebovaných (odpadních) pneumatik, jednoduchou matematikou tedy zbývá 25 – 60 tisíc tun nepoužitelných pneumatik, které každý rok mizí neznámo kam. V této skutečnosti lze také shledávat příležitost pro analyzovanou společnost. Srovnatelná situace je v okolních státech a dá se říci, že i v celé Evropě.

Na následujícím obrázku můžeme vidět přehled recyklačních závodů zpracovávajících použité pneumatiky v České republice a v blízkém Německu.

Obrázek 11: Přehled recyklačních závodů zpracovávajících použité pneumatiky



Zdroj: firemní dokumentace

Na uvedeném obrázku jsou znázorněny všechny závody, které označují recyklaci či likvidaci použitých pneumatik jako svou činnost, ale pouze některé z nich jsou skutečně aktivní.

Vstupní a výstupní bariéry

Vstupní bariéry do tohoto odvětví jsou velice vysoké. Je to způsobenou zejména technologickou a kapitálovou náročností, minimálními zkušenostmi potencionálních firem či absencí vlastního výzkumu a vývoje. Potencionální firmy dále hůře dosahují nákladové efektivnosti v podobě výnosů z rozsahu, a tudíž si nemohou dovolit zavést konkurenceschopné ceny, jako stávající firmy. Překážky vstupu pro nově vstupujícího může tvořit i potřeba zajistit distribuci vlastní produkce.

Výstupní bariéry jsou představovány zejména vysokými náklady na ukončení činnosti. Pořizovací cena strojů a zařízení na recyklaci pneumatik jsou velice vysoké a její přenesení do nákladů v podobě odpisů trvá tedy mnoho let. Odprodej těchto strojů je také velice náročný, jelikož variantnost použití je prakticky nulová.

Míra hospodárnosti

V odvětví, v kterém se naše společnost pohybuje, hraje významnou roli míra hospodárnosti, které jsou podniky schopny dosahovat. Aby byl podnik nákladově konkurenceschopný, musí být schopen dosahovat nákladové efektivnosti, např. v podobě výnosů z rozsahu. Výnosy z rozsahu, nebo-li snížení jednotkové výrobní ceny produktu v závislosti na zvyšování celkového objemu produkce, lze např. dosáhnout díky tzv. zkušenostnímu efektu, který je vyvolán tím, že na základě zkušeností s výrobou velkých objemů produktů lze každou další jednotku vyrobit s nižšími náklady. Dalším způsobem jak dosáhnout výnosů z rozsahu je sdílení činností, kdy vznikají společné náklady pro více výrobních útvarů. Dalším významným faktorem ovlivňující míru hospodárnosti je míra využití kapacit. Rozhodující je, aby se rezerva výkonová a rezerva z časového využití blížily k nule.

Technologie a inovace

Co se týče tempa změn technologií pro recyklaci pneumatik, není toto tempo příliš dramatické, přesto bych raději volil progresivní způsob odepisování, který rychleji přenáší pořizovací cenu do nákladů.

Úspěšnost podniků v tomto odvětví je velice závislá na objemu finančních prostředků, které investují do inovací a vlastního výzkumu a vývoje. Rostoucí konkurence nutí podniky nacházet nové uplatnění výstupů recyklace, aby se i tento výstup dal zpeněžit.

Je třeba, aby podniky čerpaly finanční prostředky z fondů Evropské unie (OP Podnikání a inovace, OP Výzkum a vývoj pro inovace).

Zákazníci

Malý počet velkých zákazníků vyvolává velkou vyjednávací sílu kupujících, projevující se tlakem na snižování ceny. Podniky by se tedy měly snažit získávat co největší okruh zákazníků, aby jejich sílu minimalizovaly.

Diferenciace výrobků

Podniky v odvětví „37.2 Recyklace nekovového odpadu“ (dle OKEČ) vyrábějí heterogenní výrobky. Zaměříme-li se ovšem pouze na podniky zabývající se materiálovou recyklací pneumatik, jsou jejich produkty v podstatě homogenní. Tato skutečnost nutí podniky diferencovat své výrobky v co největší míře v kvalitě či zrnitosti granulátu či způsobu balení.

1.2.2 Struktura odvětví

Pochopení struktury odvětví je nezbytným výchozím krokem pro provádění dalších analýz, jelikož samotná strategie podniku je zaměřena především na budování jedinečného postavení podniku v rámci odvětví. Jako východisko můžeme využít informace z předešlé kapitoly (2.1 Základní charakteristiky odvětví). Na základě těchto údajů je možné sestavit hrubý profil odvětví a určit, zda se jedná o odvětví s atomizovanou či konsolidovanou strukturou.

Na základě informací z předešlé kapitoly je zřejmé, že se jedná o konsolidované odvětví. Následující body to jen potvrzují:

- v odvětví působí malý počet podniků s relativně velkým tržním podílem,
- v odvětví působí vysoké vstupní bariéry, jako je technologická a kapitálová náročnost, absence zkušenostního efektu potencionálních firem či absence vlastního výzkumu a vývoje. Potencionální firmy tedy hůře dosahují nákladové efektivity v podobě výnosů z rozsahu, a tudíž si nemohou dovolit zavést konkurenceschopné ceny, jako stávající firmy.
- produkty společností zabývající se materiálovou recyklací pneumatik jsou spíše homogenní,

Jelikož v odvětví (konkrétně materiálová recyklace pneumatik) existuje několik málo firem s podobným tržním podílem, je nejvhodnější strategií diferenciace produktu pomocí kvality, zrnitosti granulátu, designu a balení, dodacích podmínek a marketingové komunikace bez výrazných cenových změn, jelikož žádná z operujících společností není natolik dominantní, aby mohla výrazněji snížit prodejní cenu svých výrobků a setrvat v tomto stavu delší dobu (důvodem jsou úspory z rozsahu).

Dále je výhodné hledat nové odbytiště či produkovat výrobky komplementární.

1.2.3 Hybné změnotvorné síly odvětví

V reálném ekonomickém prostředí existuje mnoho dalších faktorů, které způsobují i jiné změny v odvětví než jen posun na křivce růstu poptávky. Ty faktory, které přinášejí nejméně výraznější efekt, označujeme jako hybné změnotvorné síly a je třeba se jimi zabývat, jelikož přinášejí výrazné strategické dopady na odvětví.

Mezi nejvýznamnější hybné změnotvorné síly odvětví 37.2. *Recyklace nekovového odpadu* (dle OKEČ) bych zařadil následující:

Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví

Úprava nekovových druhotných surovin (OKEČ 37.2) zaznamenala po roce 2000 mírnější, avšak trvalý nárůst. Avšak v kontextu předchozích analýz, kdy jsme došli k závěru, že odvětví se nachází ve fázi růstu, lze očekávat, že dojde k rapidnímu nárůstu odvětví. Svědčí o tom jak strategické plány EU, tak Plán odpadového hospodářství ČR. Zároveň z ekonomických odhadů lze v nejbližších letech počítat s minimálně 4 %-ním růstem HDP. Spolu s růstem HDP poroste i automobilový průmysl a stavebnictví, které patří mezi největší producenty gumového odpadu. Největší nárůst automobilového průmyslu se očekává v zemích střední a východní Evropy, v zemích střední Evropy narostla automobilová výroba meziročně o 23 %.

V této skutečnosti lze vidět obrovské příležitosti pro naši společnost. Podnik by si měl udržet konkurenční pozici a velice rychle zvýšit tržní podíl proniknutím na další segmenty či zahraniční trhy. Díky rostoucí konkurenci v této etapě je nutné neustále upevňovat svou pozici tržním podílem a rozvojem specifických dovedností, získat co nejvíce stálých zákazníků a vytvářet tak vstupní bariéry do odvětví. Specifické dovednosti by měl podnik získat právě investováním do vlastního výzkumu a vývoje, inovací.

Noví zákazníci a způsob užívání výrobku

V současné době, kdy společnost se učí odpovědnosti za životní prostředí a principům trvale udržitelného rozvoje, dá se předpokládat, že noví zákazníci budou přibývat. Tyto skutečnosti mohou vyvolat nutnost přizpůsobení nabízených produktů a služeb (technické poradenství, víceleté záruky, údržba a opravy) těmto novým zákazníkům, a podnik by měl být na tuto možnost připraven přizpůsobením marketingové komunikace, nutností rozšířit či zúžit nabízený sortiment, atd.

Výrobní inovace a změny technologie

Za další nejvýraznější hybnou sílu tohoto odvětví bych považoval výrobní inovace, které mohou způsobit růst v odvětví, přispět k diferenciaci výrobku, rozšířit počet zákazníků. Právě diferenciaci výrobků je v odvětví, kde produkty výrobního procesu jsou samy o sobě homogenní, zásadní. Úspěšně provedená výrobní inovace posiluje konkurenční pozici podniku. Vylepšené technologie výroby umožňují vyrábět lepší výrobky s nižšími náklady, což opět přispívá k lepší konkurenční pozici podniku.

Schopnost malých a středních podniků financovat své inovační a vývojové aktivity je pro období 2007 - 2013 posílena z fondů Evropské unie, a to konkrétně ze strukturálních fondů a ze 7. rámcového programu EU pro výzkum. Pro naši analyzovanou společnost bude mít největší vliv zejména OP Podnikání a inovace a OP Výzkum a vývoj pro inovace, na které jsou vyčleněny 1,6 mld. € a 1,8 mld. €

Rostoucí globalizace odvětví, fúze a akvizice

V současné době podnik musí hledat zdroje v nejlevnějších lokalitách, musí hledat mezinárodní zdroje kapitálu a musí své závody budovat v zemích s nízkými mzdovými náklady, aby uspěl v boji s konkurencí.

Dochází k mnoha akvizicím a fúzím a konkurence se tak odehrává na globální úrovni. Průzkum Price Waterhouse Coopers zaznamenal během roku 2006 nárůst fúzí a akvizic na českém trhu o 11 %. Celková hodnota fúzí a akvizic na českém trhu vzrostla z 5,9 miliardy USD (62 transakcí) v roce 2005 na 6,2 miliardy dolarů (68 transakcí) v roce 2006. Průměrná hodnota transakcí v roce 2006 v českém soukromém sektoru byla 92 miliónů dolarů, přičemž největší soukromou transakcí na českém trhu byl odprodej české telekomunikační a vysílací společnosti České Radiokomunikace za 1 536 miliónů USD (34 mld. CZK). V České republice zaznamenává trvale nejvyšší počet transakcí zpracovatelský

průmysl, který je zavedeným odvětvím s dlouholetou přitažlivostí pro investory, a v kterém se pohybuje i naše analyzovaná společnost.

Právě fúze a akvizice, jako forma spojování podniků, se největší měrou podílí na globalizačních trendech, které mění základy konkurenční výhody. Společnost PNEUSTAV CZ nesmí tyto trendy opomíjet, musí upevňovat svou pozici rostoucím tržním podílem, hledáním nových trhů, musí expandovat na mezinárodní trhy, zejména na trhy střední a východní Evropy.

Změny v nákladové efektivnosti

Výše uvedené globalizační trendy mají také zásadní vliv na změny v nákladové efektivnosti. Nadnárodní společnosti dokáží prodávat mnohem větší objem produkce za nižších jednotkových nákladů. Úspor z rozsahu je možné dosáhnout několika způsoby, např. sdílením činností, kdy vznikají společné náklady pro více výrobních útvarů. Tím si mohou dovolit nastolit nižší prodejní ceny

Prudký nárůst nákladů na straně vstupů (energetická, technologická, organizační a konstrukční vazba; pracovníci, suroviny, stroje a zařízení) může způsobovat rozvoj nových technologií, či hledání substitučních vstupů, nutí podniky investovat do inovací a vlastního výzkumu a vývoje, aby dosáhli co největších úspor.

1.2.4 Klíčové faktory úspěchu

Klíčové faktory úspěchu představují hlavní determinanty finanční a konkurenční úspěšnosti podniku v daném odvětví. Vyjadřují důležitý vztah mezi zdroji a schopnostmi podniku na jedné straně a charakteristikami odvětví na straně druhé, neboť právě na základě jeho základních charakteristik, struktury a hybných sil je možné vymezit klíčové faktory úspěchu, kterými podnik musí disponovat, aby byl v daném odvětví úspěšný. Důležité je zaměřit pozornost pouze na ty faktory, které jsou skutečně rozhodující pro dlouhodobou úspěšnost podniku v odvětví.

Za klíčové faktory úspěchu v analyzovaném odvětví lze považovat:

Odbornost ve výzkumu a vývoji, schopnost inovace výrobního procesu, schopnost výrobní inovace

Úspěšnost podniků v tomto odvětví je velice závislá na objemu finančních prostředků, které investují do inovací a vlastního výzkumu a vývoje. Rostoucí globální

konkurence způsobuje změny v nákladové efektivnosti a nutí podniky nacházet nové uplatnění výstupů recyklace, rozvíjet nové technologie, hledat substituční vstupy, nutí podniky investovat do inovací a vlastního výzkumu a vývoje, aby dosáhli co největších úspor.

Schopnost malých a středních podniků financovat své inovační a vývojové aktivity je pro období 2007 - 2013 posílena z fondů Evropské unie. Cílem této podpory z EU je vytvoření celosvětově vysoce konkurenceschopné ekonomiky v rámci EU založené na znalostní společnosti a schopné trvalého růstu při současném vytváření nových pracovních míst. Pokud podnik dokáže efektivně využít všechny tyto příležitosti, rozhodně dosáhne zvýšení své konkurenceschopnosti.

Nákladová efektivnost, kvalitní výroba, dostupnost kvalitních zdrojů

Díky rostoucím tlakům ze strany konkurence, rostoucím globalizačním trendům či rostoucím tlakem ze strany zákazníků, je klíčovým faktorem úspěchu dosahování nákladové efektivnosti. Nákladovou efektivností se rozumí takové použití vstupů, kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu a kvality výstupu.

Neméně důležitým faktorem úspěchu v daném odvětví jsou kvalitní zdroje, jelikož kvalita výstupu recyklace je závislá na fázi třídění a čištění vstupního materiálu. Po příjmu dovezených pneumatik následuje fáze třídění, kdy dochází k základnímu třídění na pneumatiky vhodné k protektorování (karkasy) a dále pak na pneumatiky vhodné pro recyklaci a následnou výrobu (pneumatiky osobní, nákladní, velké nákladní a traktorové pneumatiky). Podle požadované kvality a typu granulátu vstupují do výroby různé druhy pneumatik, proto je hned na počátku důležitá fáze třídění.

Efektivní marketingová komunikace, schopnost identifikovat potřeby zákazníků, schopnost rychle a efektivně převést požadavky zákazníků do technických specifikací

Schopnost převést požadavky zákazníků do technických specifikací je podmíněna právě efektivní marketingovou komunikací. Nezbytností se tedy stává uplatňování marketingových přístupů v celé šíři fungování firmy. Marketing v současné době prostupuje celou organizací. Jasně definovaná marketingová strategie, důkladná znalost trhu, organizace podřízená marketingové strategii a dostatečný předstih v rozhodování jsou základními články. Na rozdíl od minulosti, kdy podniky neměly problémy prodat své zboží

stojí teď před rozhodnutím, co vyrábět, jak a pro koho, aby byly úspěšné na trhu. Tyto přístupy jsou nutností v podmínkách boje o zákazníka v náročném konkurenčním prostředí.

Efektivní organizační struktura

Pokud podnik definuje vhodnou organizační strukturu, může to přinést také značnou část efektu. V dnešní době jsou vyžadovány struktury, které motivují pracovníky k novým řešením tím, že je zvýrazněn podíl jednotlivých činností na celkovém úspěchu. Dále může zvýšit inovační aktivitu zaměstnanců díky společným řešením, urychlit rozhodovací procesy v podniku či zlepšit koordinaci mezi jednotlivými útvary.

1.2.5 Analýza konkurenčních sil

Analýza konkurenčních sil zkoumá základ konkurence v odvětví a je nedílnou součástí analýzy mikrookolí. Vhodným nástrojem pro tuto analýzu je Porterův model pěti sil, který umožňuje pochopit síly, které v konkurenčním prostředí podniku působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik největší význam a které mohou být managementem podniku ovlivněny. Model pěti sil pomáhá vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody.

Model vychází z předpokladu, že konkurenční pozice firmy, je určována především působením pěti konkurenčních sil:

Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice dodavatelů

PNEUSTAV CZ zpracovává všechny druhy pneumatik a technické pryže. Svým dodavatelům zajišťuje jednoduchou cestou možnost odběru pneumatik a dalšího gumového odpadu s vydáním potvrzení o zákonném způsobu zpracování použitých pneumatik (zákon č. 185/2001 Sb. v platném znění). Svým smluvním partnerům nabízí mimo jiné i výhodnější obchodní podmínky zejména celkové slevy, možnost platby fakturou, prodlouženou splatnost atd.. Odběr ojetých pneumatik zajišťuje od jednorázových dodávek až po pravidelné odběry, na základě uzavřené obchodní smlouvy, ve které je stanoveno celkové předpokládané množství dodané v daném roce, rozpracované do měsíčních cyklů.

Největšími dodavateli použitých pneumatik společnosti PNEUSTAV CZ, s.r.o. z trhu České republiky jsou:

Irena Drozdová o.s.

TIMA CS s.r.o.

Město Nejdeč

Resur s.r.o.

SATER-Chodov spol. s r.o.

Největšími dodavateli použitých pneumatik společnosti PNEUSTAV CZ, s.r.o. ze zahraničí jsou:

Rubber Technology Weidmann GmbH&Co.

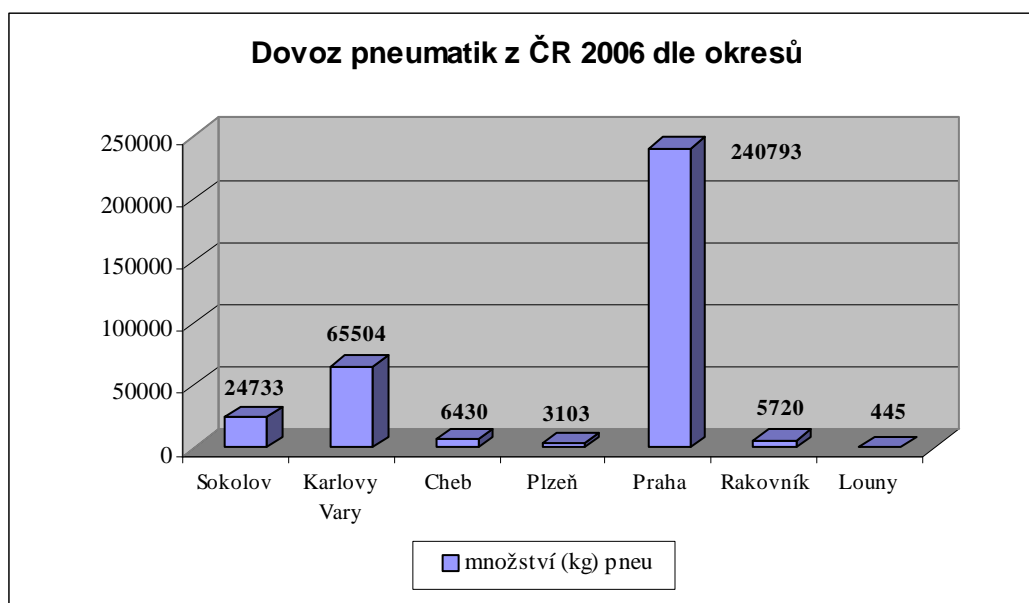
R.T.R. Stahl

RMH Mulsen

Organizační složka společnosti PNEUSTAV CZ s.r.o. – Slovenská republika

Analýzou údajů společnosti o dodávkách použitých pneumatik z domácího trhu vyplývá, že během roku 2004 byly dodány pneumatiky pouze z následujících okresů České republiky – Sokolov, Karlovy Vary, Cheb, Plzeň, Praha, Rakovník a Louny.

Graf 5: Podíl okresů ČR na dovozu pneumatik



Zdroj: firemní dokumentace

Níže uvedený graf znázorňuje podíl tuzemských dodavatelů a zahraničních dodavatelů použitých pneumatik na celkovém množství přijatých pneumatik v recyklačním závodě Vřesová za rok 2004:

Graf 6: Podíl tuzemských a zahraničních dodavatelů použitých pneumatik na celkovém množství



Zdroj: firemní dokumentace

- Z předešlých údajů můžeme vyčíst, že společnost PNEUSTAV CZ není závislá na jediném velkém dodavateli jak z hlediska nabídky, tak z hlediska dobré image dodavatele.
- Z údajů o množství dovezených pneumatik je zřejmé, že společnost je pro dodavatele důležitým zákazníkem.
- Zboží, které náš podnik poptává, není vysoce diferencované, společnost recykluje všechny druhy pneumatik a gumového odpadu a nevnímá rozdíly mezi zbožím daného dodavatele a jeho konkurentů.
- Pravdou je, že neexistují snadno dostupné substituty, a naše společnost je na dodávkách těchto pneumatik a gumového odpadu závislá.
- Náš podnik je nucen minimalizovat své náklady a je významným subjektem na trhu recyklace použitých pneumatik.

Po zhodnocení výše uvedených bodů můžeme dojít k názoru, že vyjednávací síla dodavatelů je z hlediska její intenzity spíše podprůměrná.

Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice kupujících

Smluvním a stálým odběratelům granulátů a ostatních produktů, vzniklých při materiálové recyklaci ojetých pneumatik a ostatního pryžového odpadu, nabízí společnost PNEUSTAV CZ výhodnější obchodní podmínky, a to zejména množstevní slevy, možnost stálé platby fakturou, prodlouženou splatnost, zajištění dopravy do určeného místa vykládky a způsob balení dle přání zákazníka atd. Jednotlivé obchodní případy se řídí Všeobecnými obchodními podmínkami pro prodej granulátů a ostatních výrobků z recyklace pneumatik.

Největšími odběrateli produktů procesu recyklace pneumatik společnosti PNEUSTAV CZ, ať už v tuzemsku či v zahraničí jsou:

IPSAL ČR, s.r.o.

- navrhování a realizace pokládky a podlahovin
- sídlo: Praha

BOHEMIAelast, a.s.

- výroba pryžových a chemických výrobků
- sídlo: Hovorčice u Brandýsa n. L.

České lupkové závody, a.s.

- těžba a úprava žáruvzdorných surovin, výroba prvků v silniční a železniční dopravě
- sídlo: Nové Strašecí

AB ELPO, spol. s r.o.

- výroba povrchů dětských hřišť, anitvibrační, odhlučňovací a protihlukové systémy
- sídlo: Bohuslavice u Zlína

RAND BVBA

BOHEMIAPLAN, s.r.o.

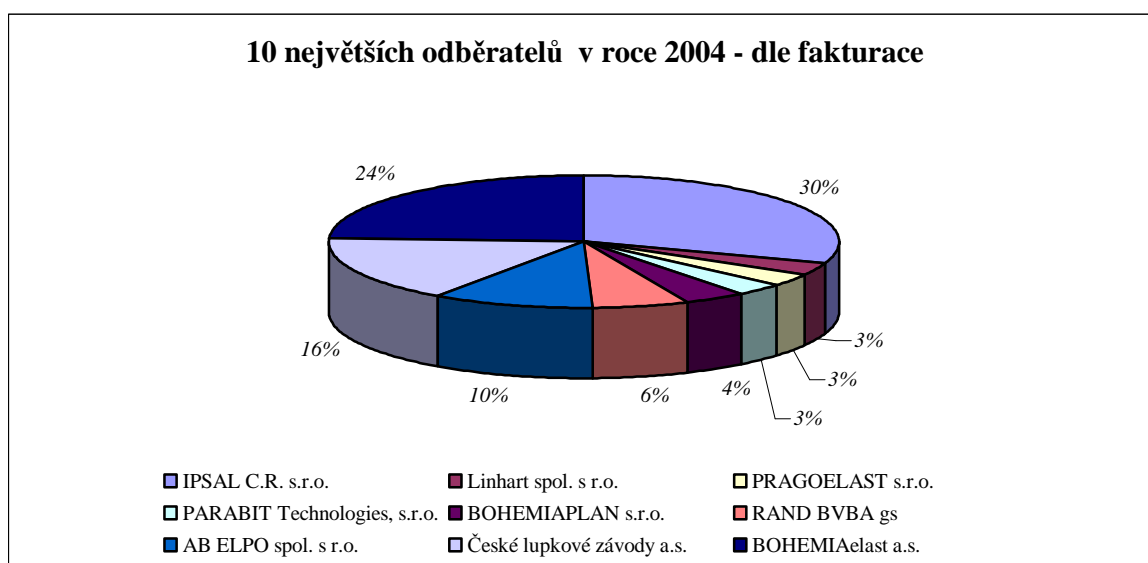
PARABIT Technologies, s.r.o.

PRAGOELAST, s.r.o.

Linhart, spol. s r.o.

BD Tech s.r.o.

Graf 7: 10 největších odběratelů společnosti PNEUSTAV CZ v roce 2004



Zdroj: firemní dokumentace

- Z grafu 7 je vidět, že společnost není závislá na jednom silném zákazníkovi, ať už z hlediska poptávky či z hlediska společenského života. Objem odebíraných výrobků je dle fakturace rozložen poměrně rovnoměrně mezi čtyři největší odběratele - IPSAL ČR, BOHEMIAelast, České lupkové závody a AB ELPO.
- Pravděpodobnost, že by některý zákazník mohl uskutečnit tzv. zpětnou integraci (recykloval by gumový odpad sám a zajistil by si tak dodávky gumového granulátu), je velice nízká díky vstupním bariérám, které jsem již popsal a budu se jim ještě věnovat.
- Zákazník nemá k dispozici potřebné tržní informace (údaje o tržní ceně, nabídce a poptávce).
- Zákazník nemůže snadno přejít ke konkurenci, jelikož společnost PNEUSTAV CZ je jedinou společností v západních Čechách, která se zabývá recyklací pneumatik, prodejem výstupů recyklace. Navíc je jedinou společností v ČR, která dokáže zpeněžit všechny výstupy recyklace a vyrábí vlastní produkty z gumového granulátu. Geograficky nejbližším konkurentem je společnost GRG Tušimice s.r.o, nacházející se ve středních Čechách.
- Gumový granulát nemá blízké a dostupné substituty, navíc disponuje výrazně lepšími vazkotvárnými vlastnostmi. Gumo-asfaltové pojivo má proti původnímu asfaltu zvýšenou viskozitu a bod měknutí, nižší penetraci a bod lámavosti.
- Žádný ze zmiňovaných zákazníků není silným distributorem (obchodníkem), který by byl schopen ovlivňovat další obchodníky a zákazníky.

Po zhodnocení výše uvedených bodů můžeme dojít k názoru, že vyjednávací síla kupujících není z hlediska její intenzity příliš významná.

Konkurenční síla vyplývající z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví

Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí zejména na existujících bariérách vstupu do odvětví. Mezi hlavní bariéry vstupu do analyzovaného odvětví patří:

Úspory z rozsahu – snížení jednotkové výrobní ceny produktu v závislosti na zvyšování celkového objemu produkce. Úspory z rozsahu vznikají zejména díky snižování fixních nákladů na jednotku, a právě fixní náklady jsou v našem odvětví velice vysoké, jelikož podnik musí disponovat značným dlouhodobým majetkem v podobě strojů a zařízení, které přenáší každoročně do nákladů v podobě odpisů. Začínající firma s malým objemem výroby vyrábí tedy příliš draze ve srovnání s již existujícími většími konkurenty.

Kapitálová a technologická náročnost – firmy, které chtějí začít podnikat v tomto odvětví musí investovat nemalé částky do strojů a zařízení na recyklaci pneumatik či do vlastního výzkumu a vývoje.

Vlastní výzkum a vývoj, technologické know-how – při procesu recyklace a úpravě jejich výstupů je třeba disponovat odpovídajícím know-how, popř. vlastním výzkumem a vývojem

Zkušenostní efekt – již stávající firmy na základě svých zkušeností s výrobou velkých objemů produktů vyrábějí každou další jednotku s nižšími náklady.

Proti všem těmto argumentům ale mluví fakt, že díky předcházejícím analýzám lze očekávat růst odvětví, s čímž poroste i jeho ziskovost, což jistě mohlo být lákadlem pro nové subjekty.

Na základě zhodnocení těchto údajů lze hodnotit intenzitu konkurenční síly vyplývající z hrozby vstupu nových konkurentů jako průměrnou.

Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků a tlaku komplementárních výrobků

Jak jsem již uvedl, výstupy procesu recyklace nacházejí široké uplatnění v silniční dopravě, železniční dopravě, ve výrobě povrchů pro sport a odpočinek, ve výrobě sportovních povrchů pro sport a v mnohých dalších odvětvích. Je zřejmé, že všechny tyto obory nacházejí v současné době široké uplatnění a očekává se jejich růst, tudíž lze očekávat, že tlak ze strany komplementů je významný, což je pozitivní.

Zároveň výstupy procesu recyklace (zejména gumový granulát a textilie z pneumatik) oplývají specifickými vlastnostmi. Zpracování gumového granulátu a textilu z pneumatik jako modifikační přísady do asfaltových směsí výrazně zlepší vazkotvárné vlastnosti pojiva. Gumo-asfaltové pojivo má proti původnímu asfaltu zvýšenou viskozitu a bod měknutí, nižší penetraci a bod lámavosti. Lze tedy očekávat, že tlak ze strany substitutů bude minimální, což také snižuje intenzitu konkurence. Intenzitu konkurenční síly vyplývající z hrozby substitutů bych hodnotil jako silně podprůměrnou.

Konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky v odvětví

V České republice existuje v současné době jen velmi málo firem, které se zabývají poskytováním recyklačních služeb v oblasti použitých pneumatik a gumového odpadu.

V podstatě jsou čtyři a všechny, včetně společnosti PNEUSTAV CZ, zaujímají podobný tržní podíl (kolem 20 %)

TASY Mokrá u Brna,
DARTA Uherský Brod,
GRG Tušimice, s.r.o.,
Jihočeský bobr, a.s..

Rivalitu firem působících na daném trhu lze hodnotit pomocí následujících ukazatelů:

- Jedná se o rostoucí trh, v odvětví tudíž nedochází k cenovým či necenovým válkám.
- Jedná se o konsolidované odvětví, tudíž v odvětví působí malý počet podniků s podobným tržním podílem.
- V odvětví působí vysoké bariéry vstupu, tudíž firmy se nemusí obávat rapidního nárůstu nových konkurentů.
- Ziskovost odvětví není nízká a konkurenti tedy nemusí uplatňovat strategii přežití.
- Výrobky jsou málo diferencované (zákazníci příliš nevnímají rozdíly mezi jednotlivými výrobci), což naopak podporuje rivalitu konkurentů.
- Výstupní bariéry z odvětví jsou vysoké (investice do strojů, které nemají variantní využití; vysoké fixní náklady na výstup), což opět spíše nahrává větší intenzitě rivality mezi konkurenty.

Z těchto faktů lze hodnotit konkurenční sílu vyplývající z rivality mezi konkurenty jako průměrnou.

Závěr Porterova modelu pěti sil

Z Porterova modelu pěti sil tedy vyplývá, že intenzita konkurenčních sil, působící na analyzovanou společnost, je spíše podprůměrná, nanejvýš průměrná. Tato skutečnost má pozitivní vliv na výnosnost odvětví, a to tím, že ovlivňuje ceny, náklady a potřebné investice. Zároveň si konkurenti v odvětví dokáží větší část hodnoty vytvořené pro zákazníky uchovat.

Z výše uvedených analýz dále vyplynulo, že společnost PNEUSTAV CZ, s.r.o. disponuje velice výhodnou konkurenční pozicí, ale měla by tuto skutečnost lépe využívat.

1.2.6 Atraktivita odvětví

Veškeré předchozí analýzy odvětví směřovaly k zpracování závěrů týkající se celkové relativní atraktivity nebo naopak neatraktivity odvětví. Atraktivitu odvětví bych hodnotil následovně:

- Celkem 5 firem na českém trhu, které se zabývají recyklací pneumatik, celkově dokáží ročně zpracovat zhruba 35 až 40 tisíc tun. Pokud víme, že v ČR ročně vznikne 60 000 – 100 000 t opotřebených (odpadních) pneumatik, jednoduchou matematikou tedy zbývá 25 – 60 tisíc tun nepoužitelných pneumatik, které každý rok mizí neznámo kam – ATRAKTIVNOST.
- Odvětví se nachází v etapě růstu a očekává se jeho další nárůst spolu s růstem automobilového průmyslu, stavebnictvím a s HDP celkově – ATRAKTIVNOST.
- Konsolidovaná struktura odvětví, malý počet podniků, vysoké vstupní bariéry, existence výstupních bariér, z toho plynoucí nízká pravděpodobnost vstupu nového podniku – NEATRAKTIVNOST.
- Vysoké nároky na kapitál – NEATRAKTIVNOST.
- Vysoká technologická náročnost, nutný výzkum a vývoj, inovační činnost – NEATRAKTIVNOST.
- Podpora odvětví Evropskou unií, Českou republikou – ATRAKTIVNOST.
- Slabá intenzita konkurenčního boje v odvětví – ATRAKTIVNOST.

Odvětví bych tedy z pohledu potencionálních firem hodnotil spíše průměrně atraktivní, z pohledu naší analyzované společnosti PNEUSTAV CZ je to ovšem příznivá skutečnost, jelikož se nemusí obávat prudkého nárůstu konkurence a důsledků s tím spojených.

1.3 Identifikace klíčových příležitostí a hrozeb

1.3.1 Příležitosti

- Sjednocení přístupu k problematice opotřebovaných pneumatik a k jejich recyklaci v rámci EU.
- Legislativa – v případě schválení novely, kdy bude přesně udáván zpětný odběr a preferována materiálová recyklace a rovněž definovány konkrétně kontrolní ukazatele pro osoby povinné zpětného odběru.
- Podpora inovačních a vývojových aktivit malých a středních podniků pro období 2007 - 2013 bude posílena z fondů Evropské unie, a to konkrétně ze strukturálních fondů a ze 7. rámcového programu EU pro výzkum (OP Podnikání a inovace, OP Výzkum a vývoj pro inovace)
- Česká republika, za výrazné podpory EU, bude klást důraz na zlepšování kvality ovzduší, vyšší efektivitu využívání současných zdrojů energie, využívání obnovitelných a alternativních zdrojů energie a také na prevenci vzniku odpadů, jejich recyklování a na efektivní nakládání s odpady (OP Životní prostředí).
- Odvětví se nachází ve fázi růstu - z Plánu odpadového hospodářství ČR lze vyčíst, že vláda si stanovila za cíl postupné zvyšování využívání odpadů s upřednostněním recyklace na 55 % do roku 2012 a materiálového využití komunálních odpadů na 50% do roku 2010 ve srovnání s rokem 2000.
- Příhraniční poloha – blízkost k zahraničním zákazníkům (zejména Německo)
- Nalezení nových možností užití produktů pomocí vlastního výzkumu a vývoje.
- Růst automobilového průmyslu, stavebnictví a HDP celkově, zejména v zemích střední a východní Evropy.
- Postupné snižování daně z příjmu právnických osob – pokles nákladů, větší prostor pro investice
- Pozitivní vývoj makroekonomických veličin, jako je míra inflace či úrokové míry.

1.3.2 Hrozby

- Ohrožením je odstranění bariér vstupu a vstup konkurence ze zahraničí v případě sjednocení přístupu k problematice opotřebovaných pneumatik a k jejich recyklaci v rámci EU
- Česká legislativa, která příliš neřeší provozní financování inovačních, výzkumných a vývojových projektů.
- Česká legislativa, která přesně neudává zpětný odběr a nepreferuje materiálovou recyklaci.
- Nerovnoměrné podmínky v důsledku zásahu státu (dotace pouze některým subjektům).
- Pokles počtu ekonomicky aktivního obyvatelstva se projeví negativním dopadem na ekonomický růst a zároveň na zvýšení vládních výdajů na zdravotní a sociální pojištění.
- Dochází k mnoha akvizicím a fúzím a konkurence se tak odehrává na globální úrovni. Průzkum Price Waterhouse Coopers zaznamenal během roku 2006 nárůst fúzí a akvizic na českém trhu o 11 %. Právě fúze a akvizice, jako forma spojování podniků, se největší měrou podílí na globalizačních trendech, které mění základy konkurenční výhody.
- Ekologická daňová reforma, v níž počítá se zavedením spotřební daně na energii, která bude v nezbytné míře diferencována v závislosti na míře negativního dopadu výroby elektřiny a tepla na životní prostředí. To samozřejmě povede k nárůstu cen energie, a tím i k nárůstu nákladů firmy.
- Postupné snižování daně z příjmu právnických osob - zatraktivnění České republiky pro investice všeobecně, konkrétně pak pro přímé zahraniční investice. To může vést k větší intenzitě konkurenčního boje uvnitř odvětví.
- Zvýšení snížené sazby DPH z 5 % na 9 % - jelikož hlavní náplní činnosti firmy je recyklace pneumatik, která je daněna právě sníženou sazbou DPH, lze očekávat, že společnost bude muset zvýšit cenu svých produktů a služeb, což může mít negativní vliv na její konkurenceschopnost.
- Růst míry inflace, která způsobuje větší tlak odborů na zvýšení nominálních mezd, což samozřejmě zvyšuje náklady společnosti.

- Růst úrokových měr – příliv zahraničního kapitálu, což lze vnímat jako příliv konkurence.

2. ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ A SCHOPNOSTÍ PODNIKU (INTERNÍ ANALÝZA)

Vnější prostředí podniku představuje vzhledem ke strategickému rozvoji příležitosti nebo hrozby, jež by měly být při tvorbě strategie zohledněny. Úspěšnost této strategie do značné míry závisí také na samotných strategických možnostech podniku, které jsou dány jeho vnitřními a vnějšími zdroji a schopnostmi dané záměry. Úkolem této analýzy je tedy identifikovat strategicky významné zdroje a schopnosti a následně specifické přednosti podniku jako zdroje konkurenční výhody.

2.1 Prověření zdrojů podniku

Pomocí této analýzy se snažíme odhadnout, jak velký objem zdrojů má podnik k dispozici, jakým způsobem s nimi může pracovat a do jaké míry jsou nenapodobitelné, jelikož právě tato nenapodobitelnost bývá zdrojem konkurenční výhody. Zdroje podniku lze rozdělit do čtyř následujících skupin:

2.1.1 Fyzické zdroje

- Areál společnosti o celkové rozloze 6,5 ha
 - výhodná poloha v centru průmyslové zóny „ Sokolov-západ“ , nabízející širokou škálu možností pronájmů se zázemím (silniční i železniční dopravní dostupnost s možností nakládky i vykládky, dodávky elektrické energie, tepla, vody a vlastní kanalizace s ČOV, údržba komunikací, ostražba areálu, zajištění expedice včetně celního odbavení a vedení skladového hospodářství + ostatní agendy, atd.).
 - areál je vybaven vlastní trafostanicí, výměňkovou stanicí napojenou na parovodní potrubí přímo z elektrárny ETI, plynovou přípojkou, vodovodním rozvodem a vlastním kanalizačním řádem ústícím do řeky Ohře.
 - v roce 1998 byla ke kanalizační síti vybudována a napojena čistička odpadních vod, která splňuje ekologické požadavky k vypouštění odpadních vod.
 - vybudovaná infrastruktura inženýrských sítí v celém areálu společnosti poskytuje možnost zajištění dodávek všech médií nejen pro okolní subjekty a byty v blízkém

okolí, ale i pro nejnáročnější nájemce. Jedná se zejména o distribuci elektrické energie a tepla.

- Velké skladovací prostory pro uskladnění různých komodit
- Granulátor VHG 1.2 na recyklaci opotřebovaných pneumatik a gumového odpadu
 - pro všechny druhy pneumatik - pneumatiky osobní, nákladní, velké nákladní a traktorové pneumatiky
 - vysoká kapacita
 - zkušební a ověřovací provoz proběhl v říjnu 2005
 - poměrně častá poruchovost
- Mikrovlnná technologická linka na výrobu odhlučňovacích, antivibračních či zpomalovacích desek

2.1.2 Lidské zdroje

Organizace práce

Společnost disponuje formálně vymezenou organizační strukturou, která je plochá. Jde o funkční organizační strukturu, kde pracovníci jsou seskupováni do jednotlivých středisek podle podobných úkolů. V čele společnosti stojí 2 společníci, kteří jsou zároveň jednatelem společnosti (= statutární orgán), každý z nich má právo za společnost jednat samostatně a nerozdílně. Firma je rozdělena do šesti středisek podle náplně činnosti (Správa a pronájem nemovitostí, Obchodní oddělení, Středisko energií, Skladování, Středisko byty, Středisko recyklace, Administrativa a správa), každé středisko má svého vedoucího a těm podléhají další zaměstnanci, vedoucí těchto středisek jsou podřízeni statutárnímu orgánu. Vedoucí středisek mají kompetence rozhodovat ve věcech běžného provozu, jsou limitováni částkou 5 000 Kč. Kompetence na tyto řídicí úrovně jsou delegovány formální cestou (organizační řád, pracovní smlouva...).

Organizační struktura je tedy tvořena na základě evropského (klasického) přístupu – jde o klasickou organizaci:

- přesně definovaná pracovní místa,
- formalizovaná, vysoká centralizace,
- jednoznačné vymezením kompetencí.

Struktura pracovních sil

- Majiteli společnosti jsou dva jednatelé – vysokoškolské vzdělání
- Vedoucí jednotlivých středisek
 - zde je požadováno minimálně úplné středoškolské odborné vzdělání nebo úplné středoškolské všeobecné vzdělání.
 - vedoucí Střediska 300 Obchodní oddělení disponuje vysokoškolským vzděláním ekonomického směru
- Odborní referenti (mistři)
 - zde je požadováno minimálně středoškolské odborné vzdělání s technickým zaměřením
- Provozní zaměstnanci
 - nádvorní četa, která naplňuje technologickou linku pneumatikami, nemusí mít žádné minimální vzdělání
 - ostatní zaměstnanci, jako jsou elektrikáři, zámečníci či údržbáři, musí disponovat minimálně středoškolským odborným vzděláním.

Organizace pracovní doby

- Všechna střediska s výjimkou Střediska 800 Recyklace Vřesová
 - Pracovní doba: 6:00 – 14:00
- Středisko 800 Recyklace Vřesová
 - Ranní směna: 6:00 – 14:00
 - Odpolední směna: 14:00 – 22:00

2.1.3 Finanční zdroje (r. 2006)

Tabulka 8: Vybrané ukazatele společnosti PNEUSTAV CZ za rok 2006

Krátkodobý finanční majetek	2 313 000
Krátkodobé pohledávky	2 156 000
Krátkodobé závazky	11 154 000
Bankovní úvěry a výpomoci	0
ČPK = Oběžná aktiva – Krátkodobý kapitál	769 000

Zdroj: vlastní šetření

- Firma disponuje kladným čistým pracovním kapitálem, což je jistě pozitivní. ČPK představuje čistý fond finančních prostředků.
- Disponibilní kapitál je bohužel záporný, ale firma každoročně vytváří kladný zisk, tudíž by neměla mít problémy se získáním úvěru.
- Navíc firma disponuje značným hmotným majetkem, tudíž by neměla mít problém získat jak krátkodobý úvěr, tak dlouhodobý úvěr pro financování investic

2.1.4 Zdroje nehmotné povahy

- Image společnosti by jistě mohla být silnou stránkou podniku, ale firma ji prozatím nijak zvlášť nevytváří a neupevňuje.
- Společnost PNEUSTAV CZ, s.r.o. byla první společností, která našla využití pro výstup recyklačního procesu – textilie z pneumatik. Ostatní podobné provozy v České republice považují textilií z pneumatik za odpad, za jehož likvidaci jsou nuceny platit.
- Výrobky společnosti PNEUSTAV CZ jsou v souladu s normami ČSN EN ISO 9000 (Systémy managementu kvality) a ČSN EN ISO 14001 (Systémy environmentálního managementu).
- Společnost dále disponuje řadou osvědčení (Osvědčení - ITC Zlín).
- Společnost má za řadu let své činnosti významné zkušenosti v tomto oboru
- Disponuje vlastním výzkumem a vývojem (vlastní patenty a průmyslové vzory).

2.2 Nalezení a popis klíčových schopností podniku

Schopnosti podniku jsou charakterizovány zejména schopností využít zdroje podniku, jelikož výkonnost podniků je dána také způsobem, jak jsou tyto zdroje využívány a přerozdělovány. Využití zdrojů lze charakterizovat pomocí řady přístupů, z nichž já jsem si vybral finanční analýzu.

2.2.1 Finanční analýza

Z hlediska strategické analýzy je účelem finanční analýzy určit, jak podnik v průběhu času využívá své finanční zdroje.

Tabulka 9: Finanční ukazatelé společnosti PNEUSTAV CZ v porovnání s průměrem odvětví 37. Recyklace druhotných surovin (dle OKEČ)

FINANČNÍ UKAZATELÉ	2003	2004	2005	2006	Průměr odvětví
EAT	4647	2259	3164	1363	
ROE	0,851	0,295	0,292	0,112	0,089
ROA	0,202	0,15	0,134	0,072	0,0631
Běžná likvidita	0,595	0,373	0,732	1,048	1,79
Pohotová likvidita	0,531	0,335	0,692	0,956	1,28
DO kr. závazků	117,1	125,5	103,4	94,7	45,1
DO kr. pohledávek	45,98	29,98	48,54	70,84	53,9
DO zásob	726,9	538,7	336,5	735	200,1
Celková zadluženost	0,781	0,727	0,598	0,559	0,566
Produktivita práce	31,12	26,82	19,8	25,57	

Zdroj: vlastní šetření

Průměr odvětví představuje průměr odvětví 37. Recyklace druhotných surovin (dle OKEČ) za rok 2006.

Ukazatel EAT (Výsledek hospodaření za účetní období) je udán v celých tisících Kč.

Míra využití finančních zdrojů

ROA (Rentabilita aktiv)

Ukazatel udává, kolik podnik na jednotku vloženého majetku vyprodukuje efektu. Je ukazatelem rentability firmy z vnějšího pohledu.

Ukazatel ROA se mezi lety 2003 – 2006 snižoval, je ovšem nadprůměrný, což lze hodnotit jako pozitivní jev. Je ovšem otázkou, jak dlouho bude tento náskok firmě stačit. Příčinu tohoto jevu bych viděl zejména v nárůstu aktiv podniku, z čehož lze usoudit že firma ne příliš efektivně využívá svůj majetek. V první řadě bych firmě doporučil snížit objem

krátkodobých pohledávek, které jsou příznakem špatné platební morálky odběratelů. Mezi lety 2005 a 2006 narostly o 117 %. Otázkou je, do jaké míry si firma může dovolit snižovat objem krátkodobých pohledávek, jelikož tím riskuje odliv zákazníků.

ROE (Rentabilita vlastního kapitálu)

Ukazatel ROE slouží jako měřítko schopnosti vytvářet nové zdroje pomocí vlastního kapitálu, udává čistou rentabilitu z pohledu vlastníka

Jelikož se v čase ukazatel ROA snižoval, lze očekávat, že ukazatel ROE bude tento trend kopírovat, jelikož při rozkladu ukazatele ROE zjistíme jeho závislost na ukazateli ROA. V čase se tento ukazatel analyzované společnosti snižuje, což jistě není příznivé, ale přesto je stále nad úrovní průměru odvětví. Pokles tohoto ukazatele bych vysvětlil zejména rapidním nárůstem vlastního kapitálu, který je způsoben pravidelným přesunem výsledku hospodaření za běžné účetní období do výsledku hospodaření minulých let. Firma by měla spíše reinvestovat své zisky na zvyšování své konkurenceschopnosti.

Běžná likvidita

Likvidita značí schopnost podniku přeměnit majetek na peněžní prostředky k úhradě závazku. Běžná likvidita charakterizuje krátkodobou likviditu, používanou při horizontu jednoho roku. Pokud bychom z oběžného majetku podniku vyloučili dlouhodobé pohledávky, tento ukazatel udává, kolikrát by byl podnik schopen pokrýt své krátkodobé závazky.

Z tabulky 9 můžeme vidět, že od roku 2004 ukazatel u společnosti PNEUSTAV CZ roste, tentokrát ale nedosahuje hodnot průměru odvětví. V současnosti je firma již schopna uspokojit své krátkodobé věřitele svým oběžným majetkem alespoň jedenkrát. Tento nárůst je způsoben zejména lepší platební morálkou naší společnosti, zároveň ale také zhoršením platební morálky odběratelů firmy, díky čemuž vzrostla položka krátkodobých pohledávek v oběžném majetku.

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita je také ukazatelem krátkodobé likvidity, tentokrát ale značí, do jaké míry je podnik schopen uspokojit své krátkodobé věřitele, za předpokladu, že nebude přeměňovat na finanční prostředky své zásoby.

Ukazatel u společnosti PNEUSTAV CZ opět roste, tentokrát pomalejším tempem než ukazatel běžné likvidity. Ukazatel pohotové likvidity je opět nižší, než činí průměr odvětví,

a říká nám, že v současné době by společnost, pokud by nerozprodala část svých zásob, nebyla schopna uspokojit všechny své krátkodobé věřitele. Uspokojila by pouze 95,6 % z nich. Příčiny tohoto trendu bych shledal stejné jako u trendu běžné likvidity.

Doba obratu krátkodobých závazků a Doba obratu krátkodobých pohledávek

Doba obratu krátkodobých závazků značí dobu, která v průměru za jeden rok uplyne mezi nákupem vstupů a jeho skutečnou úhradou a charakterizuje tak platební schopnost podniku vůči dodavatelům.

Analyzované společnosti se od roku 2003 do roku 2006 podařilo snížit dobu obratu svých závazků snížit o 19,1 %, přesto toto tempo nestačilo na dosažení průměru odvětví, které činí 45,1 dní. Naše společnost hradí své závazky v průměru do 94,7 dnů. Příčinu tohoto jevu lze shledávat v postupném zvyšování využívané kapacity strojů a tím zvýšených tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb.

Doba obratu krátkodobých pohledávek udává dobu, která v průměru uplyne mezi prodejem výrobků či služeb odběratelům firmy na obchodní úvěr a skutečnou úhradou za tento prodej. Charakterizuje tak platební morálku odběratelů.

V současné době činí tento ukazatel u analyzované společnosti 70,84 dnů. Průměrná doba obratu krátkodobých pohledávek celého odvětví činila v roce 2006 53,9 dnů. Od roku 2003 lze u společnosti PNEUSTAV CZ sledovat nárůst tohoto ukazatele, což lze vysvětlit snahou společnosti získat či udržet si co největší okruh zákazníků.

Krátkodobé závazky jsou běžným jevem a stávají se mnohdy významným zdrojem financování. Pozitivní je, že celkové saldo závazků a pohledávek z obchodního styku je přebytkové, což znamená že závazky převyšují pohledávky a podnik má tak k dispozici peněžní prostředky, jejichž zdrojem je právě tento rozdíl mezi dluhy a pohledávkami.

Do budoucna bych společnost upozornil na skutečnost, že doby obratu jejích závazků a pohledávek se ubírají opačným směrem, než by bylo pozitivní a zdroj financování v podobě přebytkového salda závazků a pohledávek by se mohl vytratit.

Platí také, že při snižování DO krátkodobých pohledávek a zvyšování DO krátkodobých závazků se snižuje tzv. obratový cyklus peněz, což snižuje kapitálovou potřebu na financování výroby, která je utopena v zásobách, pohledávkách a v rozpracovanosti. Podnik se bohužel ubírá opačným směrem což bych hodnotil jako negativní jev.

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob měří rychlost transformace zásob do prodejů, nebo-li průměrný počet dní, po než jsou zásoby vázány v podnikání. Nízká hodnota obratu značí vyšší zásoby, což může znamenat negativní jev. Vysoká hodnota obratu je výsledkem nízké hladiny, což je pozitivní, ale jen tehdy, není-li ohrožena výroba.

Firmě PNEUSTAV CZ se mezi lety 2003 až 2005 dařilo snižovat tento ukazatel, ovšem mezi lety 2005 a 2006 došlo opět k rapidnímu nárůstu, což bych hodnotil jako velice negativní, jelikož v zásobách jsou utopeny finanční prostředky, které by firma mohla potřebovat na financování výroby, a které musí draze nahrazovat krátkodobými cizími zdroji. Příčinu bych viděl zejména ve špatném řízení zásob, kdy společnost udržuje příliš vysokou úroveň pojistné zásoby, za kterou je nucena také platit.

Navíc společnost dosahuje mnohem vyšších hodnot doby obratu zásob než je průměrná hodnota odvětví (200,1 dnů), čímž může ohrožovat svoji konkurenceschopnost.

Celková zadluženost

Celková zadluženost udává míru krytí majetku podniku cizími zdroji.

U společnosti PNEUSTAV CZ můžeme sledovat mezi lety 2003 až 2006 pokles tohoto ukazatele a v současné době je společnost schopna krýt svůj majetek ze 43,4 % ($(1 - 0,566) \cdot 100\%$). Zároveň se její zadluženost snížila pod průměrnou úroveň zadluženosti odvětví. Příčinu lze shledávat v tom, že společnosti se daří prodávat své výrobky a služby, inkasuje tak zisky a je schopna splácet své dlouhodobé úvěry, zejména na stroje a zařízení. Pozitivním jevem zadluženosti podniku je daňový štít, který snižuje základ daně v důsledku placení nákladových úroků z cizích zdrojů.

Míra využití lidských zdrojů

Produktivita práce

Ukazatelé produktivity jsou poměrem mezi výstupem a určitým druhem vynaložených zdrojů, v našem případě lidské práce. Já jsem zvolil ukazatel v podobě *Průměrné měsíční produktivity práce na jednoho zaměstnance z přidané hodnoty*, jelikož společnost se zabývá zejména recyklací použitých pneumatik, výrobou produktů z gumového granulátu a následným prodejem takto vzniklých vlastních výrobků.

V posledním řádku tabulky 8 můžeme v celých tisících korun sledovat, jak se tato produktivita vyvíjela. Vidíme, že v letech 2003 – 2005 tato produktivita klesala, což jistě není příznivým jev. K výraznému zvýšení průměrné měsíční produktivity práce na jednoho

zaměstnanec došlo až v roce 2006, což je způsobeno zejména tím, že společnost nakoupila technologicky vyspělejší Granulátor VHG 1.2 na recyklaci opotřebovaných pneumatik a gumového odpadu, který má větší kapacitu, je pro všechny druhy pneumatik a k jeho obsluze je zapotřebí mnohem menšího počtu pracovníků.

Důležité je, že produktivita práce je nyní na vyšší úrovni, než průměrná hrubá měsíční mzda, díky čemuž nedochází ke snižování konkurenceschopnosti firmy.

2.3 Identifikace klíčových silných a slabých stránek

2.3.1 Silné stránky podniku

- Granulátor VHG 1.2 na recyklaci opotřebovaných pneumatik a gumového odpadu
 - pro všechny druhy pneumatik - pneumatiky osobní, nákladní, velké nákladní a traktorové pneumatiky
 - technologicky vyspělejší
- Vysoká kapacita technologického zařízení
- Areál společnosti o celkové rozloze 6,5 ha
 - výhodná poloha v centru průmyslové zóny „ Sokolov-západ“ , nabízející širokou škálu možností pronájmů se zázemím
 - areál je vybaven vlastní trafostanicí, výměňkovou stanicí napojenou na parovodní potrubí přímo z elektrárny ETI, plynovou přípojkou, vodovodním rozvodem a vlastním kanalizačním řádem ústícím do řeky Ohře.
 - čistička odpadních vod, která splňuje ekologické požadavky k vypouštění odpadních vod.
 - vybudovaná infrastruktura inženýrských sítí v celém areálu společnosti poskytuje možnost zajištění dodávek všech médií nejen pro okolní subjekty a byty v blízkém okolí, ale i pro nejnáročnější nájemce. Jedná se zejména o distribuci elektrické energie a tepla.
- Velké skladovací prostory pro uskladnění různých komodit

- Mikrovlnná technologická linka na výrobu odhlučňovacích, antivibračních či zpomalovacích desek
- Specifičnost produktů – ojedinělost na trhu
- Velká kapacita manipulačních ploch
- Významné zkušenosti v tomto oboru
- Vlastní výzkum a vývoj
 - vlastní patenty a průmyslové vzory,
 - společnost PNEUSTAV CZ, s.r.o. byla první společností, která našla využití pro výstup recyklačního procesu – textilie z pneumatik
- Dceřinné společnosti zabývající se zpracováním produktů recyklace
- Výrobky společnosti PNEUSTAV CZ jsou v souladu s normami ČSN EN ISO 9000 (Systémy managementu kvality) a ČSN EN ISO 14001 (Systémy environmentálního managementu).
- Společnost dále disponuje řadou osvědčení (Osvědčení - ITC Zlín).
- Společnost má za řadu let své činnosti významné zkušenosti v tomto oboru

2.3.2 Slabé stránky podniku

- Image společnosti by jistě mohla být silnou stránkou podniku, ale firma ji prozatím nijak zvlášť nevytváří a neupevňuje, proto bych ji v současné době zařadil do slabých stránek podniku, na kterých by firma měla pracovat.
- Nedostatečné využívání nástrojů marketingového mixu, zejména pak nástrojů marketingové komunikace
- Poměrně častá poruchovost Granulátoru VHG 1.2 na recyklaci opotřebovaných pneumatik a gumového odpadu
- Stáří ostatního technologického zařízení
- Velká fluktuace zaměstnanců
- Velké dopravní vzdálenosti nutné pro sběr pneumatik a odbyt produktů
- Nedostatečné kapitálové vybavení společnosti

- Špatné řízení zásob a rozpracovanosti
- Firma nereinvestuje své zisky do svého podnikání na zvyšování své konkurenceschopnosti.
- Neefektivní organizační struktura
 - pomalejší průběh rozhodovacího procesu – většina rozhodnutí prováděna na nejvyšší úrovni
 - menší inovační aktivita – z důvody chybějících společných řešení
 - demotivace pracovníků – podíl jednotlivých činností na celkovém úspěchu je nejasný
 - špatná koordinace mezi útvary – z důvodu velké izolovanosti
 - nutnost dodržování organizačního řádu a tím zvýšená rigidita organizace vzhledem k prostředí
- Společnost nemá zpracován žádný socializační program, který by adaptaci usnadnil adaptaci nových zaměstnanců.
- Chybí vhodná prezentace činnosti společnosti zaměstnancům, aby si byli vědomi čeho jsou součástí
- Chybí určitý raut či meeting na konci roku, kde by vedení firmy poděkovalo za odvedenou práci, chybí oslavy výročí, společné zážitky, společné příběhy.
- Vedení společnosti neohodnocuje, nevyzdvihává nadprůměrné výsledky zaměstnanců, čímž by dle mého názoru zvýšila interní integraci klíčových hodnot

3. SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je komplexní metoda zaměřená na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz a identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie.

Jak již bylo řečeno, SWOT analýza sumarizuje silné a slabé stránky podniku (kapitola 2.3 *Identifikace klíčových silných a slabých stránek podniku*) a porovnává je s příležitostmi a hrozbami z okolí podniku (kapitola 1.3 *Identifikace klíčových příležitostí a hrozeb*). V závorce je vždy uvedeno souhrnné hodnocení jednotlivých aspektů dle jejich významu. Hodnocení bylo prováděno v bodovém rozpětí 0 až 100 bodů, přičemž 100 bodů znamená největší vliv na analyzovaný podnik.

Silné stránky podniku (94 bodů)

- Granulátor VHG 1.2 na recyklaci opotřebovaných pneumatik a gumového odpadu
- Vysoká kapacita technologického zařízení
- Areál společnosti o celkové rozloze 6,5 ha
- Velké skladovací prostory pro uskladnění různých komodit
- Mikrovlnná technologická linka na výrobu odhlučňovacích, antivibračních či zpomalovacích desek
- Specifičnost produktů – ojedinělost na trhu
- Velká kapacita manipulačních ploch
- Významné zkušenosti v tomto oboru
- Vlastní výzkum a vývoj
- Dceřinné společnosti zabývající se zpracováním produktů recyklace
- Výrobky společnosti PNEUSTAV CZ jsou v souladu s normami ČSN EN ISO 9000 (Systémy managementu kvality) a ČSN EN ISO 14001 (Systémy environmentálního managementu).
- Společnost dále disponuje řadou osvědčení (Osvědčení - ITC Zlín).

- Společnost má za řadu let své činnosti významné zkušenosti v tomto oboru

Slabé stránky podniku (35 bodů)

- Image společnosti by jistě mohla být silnou stránkou podniku, ale firma ji prozatím nijak zvlášť nevytváří a neupevňuje, proto bych ji v současné době zařadil do slabých stránek podniku, na kterých by firma měla pracovat.
- Nedostatečné využívání nástrojů marketingového mixu, zejména pak nástrojů marketingové komunikace
- Poměrně častá poruchovost Granulátoru VHG 1.2 na recyklaci opotřebovaných pneumatik a gumového odpadu
- Stáří ostatního technologického zařízení
- Velká fluktuace zaměstnanců
- Velké dopravní vzdálenosti nutné pro sběr pneumatik a odbyt produktů
- Nedostatečné kapitálové vybavení společnosti
- Špatné řízení zásob a rozpracovanosti
- Firma nereinvestuje své zisky do svého podnikání na zvyšování své konkurenceschopnosti.
- Neefektivní organizační struktura
- Společnost nemá zpracován žádný socializační program, který by usnadnil adaptaci nových zaměstnanců.
- Chybí vhodná prezentace činnosti společnosti zaměstnancům, aby si byli vědomi čeho jsou součástí
- Chybí určitý raut či meeting na konci roku, kde by vedení firmy poděkovalo za odvedenou práci, chybí oslavy výročí, společné zážitky, společné příběhy.
- Vedení společnosti neohodnocuje, nevyzdvihává nadprůměrné výsledky zaměstnanců, čímž by dle mého názoru zvýšila interní integraci klíčových hodnot

Příležitosti (92 bodů)

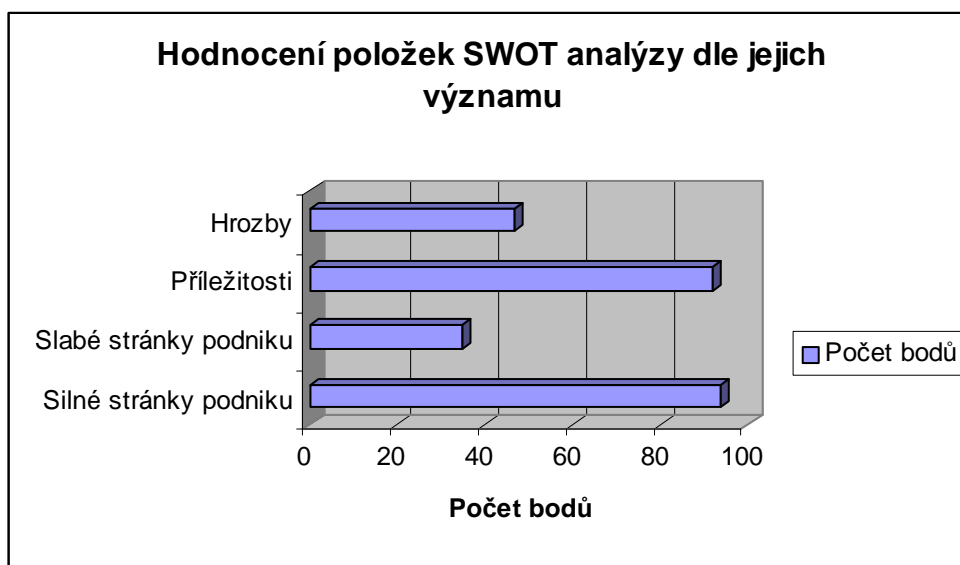
- Sjednocení přístupu k problematice opotřebovaných pneumatik a k jejich recyklaci v rámci EU.
- Legislativa – v případě schválení novely, kdy bude přesně udáván zpětný odběr a preferována materiálová recyklace a rovněž definovány konkrétně kontrolní ukazatele pro osoby povinné zpětného odběru.
- Podpora inovačních a vývojových aktivit malých a středních podniků pro období 2007 - 2013 bude posílena z fondů Evropské unie
- Česká republika, za výrazné podpory EU, bude klást důraz na zlepšování kvality ovzduší, vyšší efektivitu využívání současných zdrojů energie, využívání obnovitelných a alternativních zdrojů energie a také na prevenci vzniku odpadů, jejich recyklování a na efektivní nakládání s odpady (OP Životní prostředí).
- Odvětví se nachází ve fázi růstu - z Plánu odpadového hospodářství ČR lze vyčíst, že vláda si stanovila za cíl postupné zvyšování využívání odpadů s upřednostněním recyklace na 55 % do roku 2012 a materiálového využití komunálních odpadů na 50% do roku 2010 ve srovnání s rokem 2000.
- Příhraniční poloha – blízkost k zahraničním zákazníkům (zejména Německo)
- Nalezení nových možností užití produktů pomocí vlastního výzkumu a vývoje.
- Růst automobilového průmyslu, stavebnictví a HDP celkově, zejména v zemích střední a východní Evropy.
- Postupné snižování daně z příjmu právnických osob – pokles nákladů, větší prostor pro investice
- Pozitivní vývoj makroekonomických veličin, jako je míra inflace či úrokové míry.

Hrozby (47 bodů)

- Ohrožením je odstranění bariér vstupu a vstup konkurence ze zahraničí v případě sjednocení přístupu k problematice opotřebovaných pneumatik a k jejich recyklaci v rámci EU
- Česká legislativa, která příliš neřeší provozní financování inovačních, výzkumných a vývojových projektů.

- Česká legislativa, která přesně neudává zpětný odběr a nepreferuje materiálovou recyklaci.
- Nerovnoměrné podmínky v důsledku zásahu státu (dotace pouze některým subjektům).
- Pokles počtu ekonomicky aktivního obyvatelstva se projeví negativním dopadem na ekonomický růst a zároveň na zvýšení vládních výdajů na zdravotní a sociální pojištění.
- Dochází k mnoha akvizicím a fúzím a konkurence se tak odehrává na globální úrovni.
- Ekologická daňová reforma, v níž počítá se zavedením spotřební daně na energie, která bude v nezbytné míře diferencována v závislosti na míře negativního dopadu výroby elektřiny a tepla na životní prostředí. To samozřejmě povede k nárůstu cen energie, a tím i k nárůstu nákladů firmy.
- Postupné snižování daně z příjmu právnických osob - zatraktivnění České republiky pro investice všeobecně, konkrétně pak pro přímé zahraniční investice. To může vést k větší intenzitě konkurenčního boje uvnitř odvětví.
- Zvýšení snížené sazby DPH z 5 % na 9 % - společnost bude muset zvýšit cenu svých produktů a služeb, což může mít negativní vliv na její konkurenceschopnost.
- Růst míry inflace, která způsobuje větší tlak odborů na zvýšení nominálních mezd, což samozřejmě zvyšuje náklady společnosti.
- Růst úrokových měr – příliv zahraničního kapitálu, což lze vnímat jako příliv konkurence.

Graf 8: Hodnocení položek SWOT analýzy dle jejich významu



Zdroj: vlastní šetření

Z výše uvedeného hodnocení vyplývá, že vývoj podniku v budoucnu bude největší měrou ovlivněn jeho silnými stránkami a příležitostmi, které okolí podniku poskytuje. Na základě tohoto tvrzení je zřejmé, že se podnik větší částí nachází v prvním kvadrantu a neoptimálnějším doporučením bude tedy zvolit **růstově až agresivně orientovanou strategii**, která představuje ofenzivní přístup, a která v maximální možné míře těží ze silných stránek podniku a příležitostí, které okolí podniku přináší.

Růstová strategie by měla být prováděna na základě **strategie diferenciac** produktu pomocí kvality, designu, dodacích podmínek a marketingové komunikace bez výrazných cenových změn, jelikož ty by ve výsledku k získání převahy nevedly.

Společnosti bych v rámci této strategie doporučil zvyšovat objem prodeje, díky čemuž by dosahovala snižování jednotkových fixních nákladů a tím opět zvyšovala svoji konkurenceschopnost. Jednotkové variabilní náklady by společnost měla snižovat zejména investováním do technologicky vyspělejších strojů a zařízení, a zejména do výzkumu a vývoje, do inovací. Právě tyto oblasti se stávají hybnou silou dnešní moderní ekonomiky.

Zvyšování objemu prodeje by společnost měla dosáhnout zejména proniknutím na trhy východní a střední Evropy, a zároveň upevňovat svou pozici na českém trhu. Mezi další doporučení bych řadil následující:

- o využívání nástrojů marketingového mixu, zejména pak marketingové komunikace

- podpora prodeje (dodávky vzorků nových možností produktů)
- přímý marketing (individuální nabídka pro daný segment většinou v písemné podobě, kde by byly popsány vlastnosti daného produktu a přiložen certifikát a bezpečnostní list daného produktu, tuto nabídku zasílat e-mailem či poštou vybraným zákazníkům),
- public relations (semináře, konference, veletrhy)
- reklama (prezentace produktů a poskytovaných služeb např. na CD s interaktivní obsluhou zákazníka, který si může z prezentace prohlédnout jen ty části, které ho zajímají)
- nabízet soutěživé ceny,
- velkým a věrným zákazníkům nabízet výhodnější obchodní a platební podmínky
- zintenzivnění distribuce.

Společnost by ovšem také neměla opomíjet své slabé stránky a měla by se je snažit odstranit. Podceňovat by neměla ani ohrožení, které z okolí podniku přináší. Měla by klást větší důraz na využití tržních příležitostí k překonání slabých stránek. Za základní doporučení v této oblasti bych volil:

- zvýšení kvalifikace prodejního personálu
- upevňovat svou pozici tržním podílem a rozvojem specifických dovedností, získat co nejvíce stálých zákazníků a vytvářet tak vstupní bariéry do odvětví.
- specifické dovednosti by měl podnik získat právě reinvestováním zisků do vlastního výzkumu a vývoje, inovací
- zvolit lepší řízení zásob a rozpracovanosti a tím snížit dobu obratu zásob, jelikož v zásobách jsou utopeny finanční prostředky, které by firma mohla potřebovat na financování výroby, a které musí draze nahrazovat krátkodobými cizími zdroji,
- efektivněji využívat své vnitřní zdroje, kdy rezerva výkonová a rezerva z časového využití by se měly blížit k nule, a tím zvyšovat rentabilitu aktiv a s ní spojenou rentabilitu vlastního kapitálu.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo provedení strategické analýzy a její praktická aplikace na společnost PNEUSTAV CZ, s.r.o., jejíž hlavní náplní je materiálová recyklace použitých pneumatik a gumového odpadu. Dále pomocí této analýzy navrhnout strategii vhodnou pro analyzovaný podnik, jejímž uskutečněním by podnik dál rozvíjel své výhody, a tím zvýšil svoji konkurenceschopnost v daném odvětví. Z jednotlivých částí strategické analýzy společnosti PNEUSTAV CZ, s.r.o. vplynulo:

Analýza makrookolí

- Dojde k sjednocení přístupu k problematice opotřebovaných pneumatik a k jejich recyklaci v rámci EU.
- Podpora inovačních a vývojových aktivit malých a středních podniků pro období 2007 - 2013 bude posílena z fondů Evropské unie
- Česká republika, za výrazné podpory EU, bude klást důraz na zlepšování kvality ovzduší, vyšší efektivitu využívání současných zdrojů energie, využívání obnovitelných a alternativních zdrojů energie a také na prevenci vzniku odpadů, jejich recyklování a na efektivní nakládání s odpady (OP Životní prostředí).
- V případě schválení novely, kdy bude přesně udáván zpětný odběr a preferována materiálová recyklace a rovněž definovány konkrétně kontrolní ukazatele pro osoby povinné zpětného odběru, může znamenat velkou příležitost pro naši společnost.
- Dojde k růstu automobilového průmyslu, stavebnictví a HDP celkově, zejména v zemích střední a východní Evropy.
- Postupné snižování daně z příjmu právnických osob (až na 19 % v roce 2010) znamená pokles nákladů, větší prostor pro investice, ale také větší intenzita konkurenčního boje uvnitř odvětví.
- Zvýšení snížené sazby DPH z 5 % na 9 % - společnost bude muset zvýšit cenu svých produktů a služeb, což může mít negativní vliv na její konkurenceschopnost.
- Ekologická daňová reforma, v níž se počítá se zavedením spotřební daně na energie, která bude v nezbytné míře diferencována v závislosti na míře negativního dopadu

výroby elektřiny a tepla na životní prostředí. To samozřejmě povede k nárůstu cen energie, a tím i k nárůstu nákladů firmy.

- Dochází k mnoha akvizicím a fúzím a konkurence se tak odehrává na globální úrovni.
- Společnost by měla z hlediska globální expanze zvolit globální homogenní strategii, jelikož:
 - Neexistují významné překážky pro vstup na mezinárodní trhy.
 - Existují určité drobné rozdíly mezi požadavky zákazníků (např. v požadované kvalitě, zrnitosti a balení granulátu), společnost je ovšem připravena na ně odpovědět a rozhodně nejsou překážkou pro globální expanzi.
 - Je nutné rozvinout své činnosti, aby bylo možné dosáhnout větší nákladové efektivity a zlepšit konkurenční postavení.
- Růst míry inflace (ke konci roku 2007 až 3 %), která způsobuje větší tlak odborů na zvýšení nominálních mezd, což samozřejmě zvyšuje náklady společnosti.
- Růst úrokových měr způsobí zvýšený příliv zahraničního kapitálu, což lze vnímat jako příliv konkurence.

Analýza mikrookolí

- Na českém trhu je celkem pět firem, které se zabývají recyklací pneumatik, celkově dokáží ročně zpracovat zhruba 35 až 40 tisíc tun. Pokud víme, že v ČR ročně vznikne 60 000 – 100 000 t opotřebovaných (odpadních) pneumatik, jednoduchou matematikou tedy zbývá 25 – 60 tisíc tun nepoužitelných pneumatik, které každý rok mizí neznámo kam.
- Odvětví se nachází v etapě růstu a očekává se jeho další nárůst spolu s růstem automobilového průmyslu, stavebnictvím a s HDP celkově. Z Plánu odpadového hospodářství ČR lze vyčíst, že vláda si stanovila za cíl postupné zvyšování využívání odpadů s upřednostněním recyklace na 55 % do roku 2012 a materiálového využití komunálních odpadů na 50% do roku 2010 ve srovnání s rokem 2000.
- Konsolidovaná struktura odvětví, malý počet podniků, vysoké vstupní bariéry, existence výstupních bariér, z toho plynoucí nízká pravděpodobnost vstupu nového podniku.

- Vysoké nároky na kapitál, vysoká technologická náročnost, nutný výzkum a vývoj, inovační činnost
- Podpora odvětví Evropskou unií, Českou republikou.
- Z Porterova modelu pěti vyplynulo, že intenzita konkurenčních sil, působící na analyzovanou společnost, je spíše podprůměrná, nanejvýš průměrná. Tato skutečnost má pozitivní vliv na výnosnost odvětví, a to tím, že ovlivňuje ceny, náklady a potřebné investice. Zároveň si konkurenti v odvětví dokáží větší část hodnoty vytvořené pro zákazníky uchovat.
- Z výše uvedených analýz dále vyplynulo, že společnost PNEUSTAV CZ, s.r.o. disponuje velice výhodnou konkurenční pozicí, ale měla by tuto skutečnost lépe využívat.

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku

- Společnost disponuje řadou silných stránek, jako jsou:
 - Granulátor VHG 1.2 na recyklaci všech opotřebovaných pneumatik a gumového odpadu, vysoká kapacita technologického zařízení, areál společnosti o celkové rozloze 6,5 ha s bohatým zázemím, velké skladovací prostory pro uskladnění různých komodit.
 - Mikrovlnná technologická linka na výrobu odhlučňovacích, antivibračních či zpomalovacích desek.
 - Vlastní výzkum a vývoj (vlastní patenty a průmyslové vzory), řada osvědčení (Osvědčení - ITC Zlín), významné zkušenosti v tomto oboru.
 - Dceřinné společnosti zabývající se zpracováním produktů recyklace.
 - Výrobky společnosti PNEUSTAV CZ jsou v souladu s normami ČSN EN ISO 9000 a ČSN EN ISO 14001
- Zároveň by společnost měla pracovat na odstranění svých slabých stránek:
 - Image společnosti není nijak budována, nedostatečné využívání nástrojů marketingového mixu, zejména pak nástrojů marketingové komunikace.
 - Poměrně častá poruchovost Granulátoru VHG 1.2 na recyklaci opotřebovaných pneumatik a gumového odpadu, stáří ostatního technologického zařízení, velká fluktuace zaměstnanců, nedostatečné kapitálové vybavení společnosti.

- Špatné řízení zásob a rozpracovanosti, firma nereinvestuje zisky do podnikání na zvyšování své konkurenceschopnosti.
- Neefektivní organizační struktura, chybí socializační program, který by usnadnil adaptaci nových zaměstnanců. Neefektivní firemní kultura.

Doporučení

Z výše uvedeného hodnocení vyplývá, že vývoj podniku v budoucnu bude největší měrou ovlivněn jeho silnými stránkami a příležitostmi, které okolí podniku poskytuje. Na základě tohoto tvrzení je zřejmé, že se podnik větší částí nachází v prvním kvadrantu a nejoptimálnějším doporučením bude tedy zvolit **růstově až agresivně orientovanou strategii**, která představuje ofenzivní přístup, a která v maximální možné míře těží ze silných stránek podniku a příležitostí, které okolí podniku přináší.

Růstová strategie by měla být prováděna na základě **strategie diferenciac** produktu pomocí kvality, designu, dodacích podmínek a marketingové komunikace bez výrazných cenových změn, jelikož ty by ve výsledku k získání převahy nevedly.

Společnosti bych v rámci této strategie doporučil zvyšovat objem prodeje, díky čemuž by dosahovala snižování jednotkových fixních nákladů a tím opět zvyšovala svoji konkurenceschopnost. Jednotkové variabilní náklady by společnost měla snižovat zejména investováním do technologicky vyspělejších strojů a zařízení, a zejména do výzkumu a vývoje, do inovací. Právě tyto oblasti se stávají hybnou silou dnešní moderní ekonomiky.

Zvyšování objemu prodeje by společnost měla dosáhnout zejména proniknutím na trhy východní a střední Evropy, a zároveň upevňovat svou pozici na českém trhu. Mezi další doporučení bych radil následující:

- využívání nástrojů marketingového mixu, zejména pak marketingové komunikace
 - podpora prodeje (dodávky vzorků nových možností produktů)
 - přímý marketing (individuální nabídka pro daný segment většinou v písemné podobě, kde by byly popsány vlastnosti daného produktu a přiložen certifikát a bezpečnostní list daného produktu, tuto nabídku zasílat e-mailem či poštou vybraným zákazníkům),
 - public relations (semináře, konference, veletrhy)

➤ reklama (prezentace produktů a poskytovaných služeb, např. na CD s interaktivní obsluhou zákazníka, který si může z prezentace prohlédnout jen ty části, které ho zajímají)

- zavést soutěživé ceny,
- velkým a věrným zákazníkům nabízet výhodnější obchodní a platební podmínky,
- zintenzivnění distribuce.

Společnost by ovšem také neměla opomíjet své slabé stránky a měla by se je snažit odstranit. Podceňovat by neměla ani ohrožení, které okolí podniku přináší. Měla by klást větší důraz na využití tržních příležitostí k překonání slabých stránek. Za základní doporučení v této oblasti bych volil:

- zvýšení kvalifikace prodejního personálu,
- upevňovat svou pozici tržním podílem a rozvojem specifických dovedností, získat co nejvíce stálých zákazníků a vytvářet tak vstupní bariéry do odvětví,
- specifické dovednosti by měl podnik získat právě reinvestováním zisků do vlastního výzkumu a vývoje, inovací,
- zvolit lepší řízení zásob a rozpracovanosti a tím snížit dobu obratu zásob, jelikož v zásobách jsou utopeny finanční prostředky, které by firma mohla potřebovat na financování výroby, a které musí draze nahrazovat krátkodobými cizími zdroji,
- efektivněji využívat své vnitřní zdroje, kdy rezerva výkonová a rezerva z časového využití by se měly blížit k nule, a tím zvyšovat rentabilitu aktiv a s ní spojenou rentabilitu vlastního kapitálu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Knižní zdroje

/řazeno abecedně/

- [1] DONNELLY, H. J. – GIBBON, L. J. – IVANCEVICH, M. J. *Management*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 1997. 824 stran. ISBN 80-7169-422-3.
- [2] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Druhé vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. 204 stran. ISBN 80-247-0447-1.
- [3] KEŘKOVSKÝ, M. – VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. První vydání. Praha: C. H. BECK, 2002. 172 stran. ISBN 80-7179-578-X.
- [4] KOVÁŘ, F. – ŠTRACH, P. *Strategický management*. První vydání. Praha: Oeconomica, 2003. 98 stran. ISBN 80-245-0504-5.
- [5] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 stran. ISBN: 8085605112.
- [6] SEDLÁČKOVÁ, H. – BUCHTA, K. *Strategická analýza*. Druhé vydání. Praha: C. H. BECK, 2006. 121 stran. ISBN 80-7179-367-1.
- [7] TRUNEČEK, J. a kol.. *Management v informační společnosti*. První vydání. Praha: Ediční oddělení VŠE Praha. 1997. 228 stran. ISBN 8070792019.
- [8] Výkaz zisku a ztrát, rozvaha - 2003. Sokolov: PNEUSTAV CZ, s.r.o. 2003.
- [9] Výkaz zisku a ztrát, rozvaha - 2004. Sokolov: PNEUSTAV CZ, s.r.o. 2003.
- [10] Výkaz zisku a ztrát, rozvaha - 2005. Sokolov: PNEUSTAV CZ, s.r.o. 2003.
- [11] Výkaz zisku a ztrát, rozvaha - 2006. Sokolov: PNEUSTAV CZ, s.r.o. 2003.
- [12] Výroční zpráva 2005 – PNEUSTAV CZ, s.r.o. Sokolov: PNEUSTAV CZ, s.r.o. 2005.

Internetové zdroje

/řazeno abecedně/

- [1] BUSINESSINFO.CZ. Zdroje financování z EU v období 2007 – 2013. [Online]. [Staženo 10. 6. 2007].
<<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/zdroje-financovani-z-eu-2007-2013/1001573/>>
- [2] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Makroekonomické ukazatele. [Online]. [Staženo 7. 3. 2007].
<http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje>.
- [3] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Odvětvová klasifikace ekonomických činností. [Online]. [Staženo 16. 6. 2007].
<<http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/okec>>.
- [4] FONDY EVROPSKÉ UNIE. Národní rozvojový plán ČR 2007 – 2013. [Online]. [Staženo 12. 6. 2007].
<<http://www.strukturalni-fondy.cz/regionalni-politika/narodni-rozvojovy-plan-ceske-republiky-2007-2013-prvni-pracovni-navrh>>.
- [5] iDNES.CZ. Programové prohlášení vlády. [Online]. [Staženo 12. 2. 2007].
<http://www.pwc.com/cz/cze/ins-sol/publ/2007/ma_cr.pdf>.
- [6] MĚŠEC CZ. Podpora výzkumu a vývoje z EU v letech 2007 – 2013. [Online]. [Staženo 10. 6. 2007].
<<http://www.mesec.cz/clanky/podpora-vyzkumu-a-vyvoje-z-eu-v-letech-2007-2013/>>.
- [7] MINISTERSTVO FINANCÍ. Daně a cla. [Online]. [Staženo 9. 6. 2007].
<http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/dane_cla.html>
- [8] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Finanční analýza průmyslu a stavebnictví 2006. [Online]. [Staženo 5. 7. 2007].
<<http://www.mpo.cz/dokument19696.html>>.
- [9] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Recyklace druhotných surovin OKEČ 37. [Online]. [Staženo 26. 6. 2007].
<download.mpo.cz/get/29052/31513/334829/priloha023.pdf>.

- [10] MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. Plán odpadového hospodářství ČR. [Online]. [Staženo 27. 6. 2007].
<[http://www.env.cz/AIS/web-pub.nsf/\\$pid/MZPJZFGV0QT2](http://www.env.cz/AIS/web-pub.nsf/$pid/MZPJZFGV0QT2)>.
- [11] PRICE WATERHOUSE COOPERS. Fúze a akvizice ve střední a východní Evropě 2006. [Online]. [Staženo 2. 7. 2007].
<http://www.pwc.com/cz/cze/ins-sol/publ/2007/ma_cr.pdf>.