



Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Jana Kobyláková

2007

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ
FAKULTA MANAGEMENTU V JINDŘICHOVĚ HRADCI



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu podnikatelské sféry

Strategická analýza společnosti Sellier & Bellot, a. s.

Vypracovala:

Jana Kobyláková

Vedoucí diplomové práce:

Prof. Ing. František Kovář, CSc.

Jindřichův Hradec, 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
„Strategická analýza společnosti Sellier & Bellot, a. s.“
jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

Jindřichův Hradec, 2007

.....
podpis studenta

Anotace

Strategická analýza společnosti Sellier & Bellot, a. s.

Cílem mé diplomové práce je provedení komplexní strategické analýzy ve společnosti Sellier & Bellot a. s. pomocí externí a interní analýzy.

Na základě získaných informací analyzovat situaci a navrhnout případná opatření.

červen 2007

Poděkování

Chtěla bych poděkovat **Ing. Jiřímu Dvořákovi**,
personálnímu řediteli společnosti Sellier & Bellot, a. s. za čas, který mi věnoval,
za veškeré poskytnuté podklady a materiály k tvorbě mé diplomové práce.

Za cenné rady a náměty bych chtěla poděkovat

Prof. Ing. Františku Kovářovi, CSc.,
z Vysoké školy ekonomické v Praze, Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

Obsah

Obsah	1
1. Úvod.....	3
1.1 Cíl diplomové práce.....	4
2. Teoreticko-metodologická východiska strategické analýzy	5
2.1 Strategie řízení	5
2.1.1 Tvorba a zavedení strategie.....	6
2.1.2 Úrovně strategického řízení	6
2.2 Definice poslání a cílů	7
2.2.1 Definice vize podniku	9
2.2.2 Podnikové cíle	9
2.2.3 Filosofie podniku.....	10
2.3 Strategická analýza okolí – externí analýza	11
2.3.1 Analýza mikrookolí.....	11
2.3.1.1 Analýza odvětví	11
2.3.1.1.1 Základní charakteristiky odvětví	12
2.3.1.1.2 Struktura odvětví	12
2.3.1.2 Konkurenční okolí - Porterův model pěti konkurenčních sil.....	13
2.3.1.2.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících.....	15
2.3.1.2.2 Ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů.....	16
2.3.1.2.3 Ohrožení ze strany substitučních a komplementárních produktů.....	16
2.3.1.2.4 Konkurenční prostředí	16
2.3.2 Analýza makrookolí	17
2.3.2.1 Makroekonomické okolí	17
2.3.2.2 PEST analýza	18
2.3.2.2.1 Technologické faktory	18
2.3.2.2.2 Sociální faktory.....	19
2.3.2.2.3 Demografické faktory.....	19
2.3.2.2.4 Politické a legislativní faktory	19
2.3.2.3 Analýza „4C“	20
2.4 Strategická analýza vnitřního prostředí – interní analýza	22
2.4.1 Prověření zdrojů podniku	22
2.4.2 Analýza kvalifikací a klíčových kompetencí	23
2.4.2.1 Analýza hodnotového řetězce	23
2.4.2.2 Analýza nákladové efektivity	26
2.4.2.3 Analýza efektivity přidané hodnoty.....	26
2.4.3 Srovnávací analýza.....	26
2.5 SWOT analýza.....	28
3. Základní charakteristika společnosti Sellier & Bellot a. s.	32
3.1. Historie společnosti Sellier & Bellot a. s.	33
3.2. Finanční situace společnosti Sellier & Bellot a. s.	34
3.3. Organizační struktura Sellier & Bellot a.s.	35
3.4. Výrobní program	36
3.5. Vize společnosti.....	38
3.6. Podnikatelský záměr.....	39
3.7. Obchodní aktivity	39

3.8	Aktivity v oblasti výzkumu a vývoje.....	40
3.9	Ekologický program společnosti	40
3.10	Prodejná síť	41
4.	Strategická analýza společnosti Sellier & Bellot, a. s. – externí analýza	42
4.1	Analýza mikrookolí	42
4.1.1	Analýza odvětví.....	42
4.1.2	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	44
4.1.2.1	Ohrožení ze strany substitučních výrobků.....	44
4.1.2.2	Hrozba vstupu potenciálních konkurentů	44
4.1.2.3	Ohrožení ze strany dodavatelů.....	44
4.1.2.4	Ohrožení ze strany odběratelů	45
4.1.2.5	Konkurenční prostředí	45
4.2	Analýza makrookolí	46
4.2.1	PEST analýza	46
4.2.1.1	Ekonomické faktory.....	46
4.2.1.2	Politicko-právní faktory	52
4.2.1.3	Technologické faktory	53
4.2.1.4	Sociálně-kulturní faktory	53
4.3	Analýza metodou „4 C“.....	55
4.3.1	Zákazníci – customers.....	55
4.3.2	Národní specifika - country.....	56
4.3.3	Konkurence – competition	56
4.3.4	Náklady – cost.....	56
5.	Strategická analýza společnosti Sellier & Bellot, a. s. – interní analýza	57
5.1	Prověření zdrojů společnosti	57
5.1.1	Fyzické zdroje	57
5.1.2	Lidské zdroje	57
5.1.2.1	Vzdělávání nových zaměstnanců.....	59
5.1.2.2	Vzdělávání stávajících zaměstnanců.....	60
5.1.3	Finanční zdroje.....	62
5.1.4	Zdroje nehmotné povahy.....	63
5.2	Analýza hodnotového řetězce.....	64
5.3	Srovnávací analýza	66
5.3.1	Ukazatele likvidity	66
5.3.2	Ukazatele aktivity.....	67
5.3.3	Ukazatele rentability	69
6.	SWOT analýza	71
7.	Závěr	73
8.	Seznam literatury	78
9.	Seznam příloh	80

1. Úvod

V současné době společnosti potřebují mít jasné a kvalitní strategie. Měly by mít určeny strategické cíle a navazující strategie, které určují směry rozvoje společnosti. Také by měly vědět, co chtějí dělat, aby byly zřetelně odlišné a jedinečné a nabízely něco jiného než jejich konkurenti. V minulosti, kdy na trhu nebylo takové množství konkurentů, společnosti si vystačily se strategiemi napodobujícími někoho jiného. V dnešní době s takovýmto přístupem nelze vystačit. Většina současně aplikovaných metod je zaměřena na to, aby se něco dělalo lépe, a tím se zlepšila provozní efektivnost. Je potřeba, aby se společnost udržela ve hře a dále zvyšovala strategickou efektivnost.

Strategický proces je proces tvorby strategických cílů a strategie. Chápeme ho stále více jako snahu o sladění aktivit společnosti s probíhajícími změnami. Jedná se o proces, který by měl směřovat k výraznější vnímavosti vůči potenciaálním příležitostem. Významnou roli v tomto procesu hraje strategická analýza podniku, která se zabývá právě rozborem vnitřní situace podniku a okolí. Strategická analýza by měla poukázat na výhody a nedostatky společnosti a navrhnout řešení vedoucí ke zlepšení postavení společnosti v konkurenčním boji. Zpracování vyžaduje velkou odpovědnost, protože závěry mohou ovlivnit budoucí prosperitu společnosti.

V mé diplomové práci jsem se zaměřila na externí a interní analýzu podniku, kde jsou popsány analýzy mikrookolí (analýza odvětví, Porterův model pěti konkurenčních sil) a makrookolí (PEST analýza, model „4C“). Dále jsem popisovala zdroje podniku, analýzu kvalifikací a klíčových kompetencí a srovnávací analýzu. Závěr je věnován SWOT analýze.

V první části je z hlediska teorie popsána problematika externí a interní analýzy podniku a SWOT analýza.

Druhá část je zaměřena na charakteristiku společnosti Sellier & Bellot, a. s.. Můžeme zde například vidět finanční situaci společnosti, její distribuční síť, výrobní program atd.

Ve třetí části jsem všechny teoretické poznatky využila k tvorbě skutečných analýz, které charakterizují situaci ve společnosti Sellier & Bellot, a. s..

Na závěr jsem veškeré mé poznatky shrnula a případně provedla nějaké návrhy na zlepšení.

1.1 Cíl diplomové práce

Hlavním cílem mé diplomové práce je provést strategickou analýzu a zhodnotit výsledky jednotlivých analýz u společnosti Sellier & Bellot a. s.. Tímto tedy posoudit současnou situaci společnosti v tržním prostředí.

Dalším cílem je případně navrhnout nová opatření, aby došlo ke zlepšení situace společnosti na trhu.

2. Teoreticko-metodologická východiska strategické analýzy

2.1 Strategie řízení

Strategické řízení je proces tvorby a realizace rozvojových dlouhodobých záměrů, které mají základní význam ve vývoji řízeného objektu a jejichž uskutečněním získává řídicí subjekt komparativní efekt. V tomto pojetí strategické řízení v sobě zahrnuje jak řízení dlouhodobé, tak koncepční řízení. Jedním z nejdůležitějších znaků strategického řízení je právě prvek komparace, záměr získat komparativní výhodu (nebo nevýhodu, pokud je proti původnímu záměru protivník lepší).

Strategické řízení je uskutečněno prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií. Strategie má povahu, která může představovat jednotlivé záměry, kterými je ovlivňován vývoj ekonomického organismu z naturálně věcné podoby. Mezi tyto záměry můžeme zahrnout: co vyrábět, v jakém množství a kvalitě, kdy vyrábět a pro koho apod. Tyto strategie se týkají vývoje ekonomického organismu a jeho věcné stránky. Existuje ještě druhá podoba strategií, která je zaměřena na tvorbu metod, nástrojů a opatření a prostřednictvím kterých jsou prosazovány věcné strategie. Tyto strategie tvoří jednak vnější prostředí v hierarchicky strukturovaných systémech z pohledu řídicích úrovní nižšího řádu, a také tvoří prostředí, které je ve vnitřní struktuře daného organismu. Strategie, o které se zmiňujeme, patří do strategií řízení, a to do endogenního nebo exogenního řízení. Jejich základním posláním je vytváření stimulativního prostředí. Mezi věcnými strategiemi a strategiemi řízení existuje vzájemná vazba. Některé rozvojové záměry věcné povahy jsou prosaditelné zcela adekvátními strategiemi řízení a naopak, uskutečňování konkrétních strategií řízení vyvolává určitou podobu ekonomického vývoje z jeho naturálně věcné stránky.

Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy. Zahrnuje to, co musí udělat, aby zajistil rozvoj svého majetku a byl likvidní. Důležitou podmínkou kvalitního zpracování strategie je pochopení principů strategického myšlení.

2.1.1 Tvorba a zavedení strategie

K tomu abychom mohli zpracovat strategii, musíme vyjít z výběru poslání podniku a stanovení hlavních podnikových cílů. Podoba strategie vychází z analýzy podnikového okolí (tzv. externí analýzy) a analýzy podnikových možností (tzn. interní analýzy). Na základě výsledků obou analýz jsou zpracovány různé varianty strategie pro jednotlivé úrovně podniku. K tomu, abychom mohli úspěšně zavést vybrané varianty, je nutné přizpůsobit organizační strukturu a celý řídicí systém podniku.

Uvnitř podniku, který se vyznačuje více podnikatelskými aktivitami, se nacházejí strategičtí manažeři jak na vrcholu podniku, tak rovněž na nižších úrovních uvnitř jeho hierarchie. Podnikatelskou aktivitou chápeme jako činnost podniku ve vybraném konkurenčním okolí. Charakter strategií na jednotlivých úrovních je různý a odpovídá cílům těchto úrovní. O tom, jak jednotlivé strategie odpovídají podnikovým cílům se zajímá top management a provádí následná opatření.

2.1.2 Úrovně strategického řízení

Typický podnik, který má více podnikatelských jednotek, má tři hlavní úrovně managementu: úroveň podnikovou, úroveň podnikatelských jednotek a funkční úroveň.

Podniková úroveň

„Podniková úroveň řízení se skládá z ředitele, manažerů a dalších pracovníků. Všichni zaujímají místo na rozhodovacím vrcholu uvnitř podniku. Za zpracování a zavedení strategie odpovídá ředitel podniku. Usiluje o vytvoření a řízení jednotlivých podnikatelských jednotek za podnik jako celek. Vedle všeobecné alokace zdrojů a řízení diversifikačních a akvizičních procesů, vedení podniku rovněž zajišťuje spojení mezi pracovníky, kteří dohlížejí na strategický rozvoj podniku.“¹

¹ DEDOUCHOVÁ, M.: Strategie podniku, VŠE Praha 1995

Úroveň podnikatelských jednotek

V podniku, který se vyznačuje různými podnikatelskými aktivitami se úroveň podnikatelských jednotek skládá z vedoucích podnikatelských jednotek a dalšího personálu. Podnikatelská jednotka pracuje v samostatné podnikatelské aktivitě nebo v několika podobných podnikatelských aktivitách. Většina podniků ji nazývá divize. Jejich strategie se zabývá specifickou podnikatelskou aktivitou.

Funkční úroveň

Funkční manažeři odpovídají za jednotlivé podnikatelské funkce jako je personalistika, nákup, výroba, marketing. Jejich strategická role v rámci své odpovědnosti je velice důležitá. Také rozvíjejí funkční strategie ve všech uvedených funkcích. Pomáhají tak plnit strategické cíle na podnikové úrovni a na úrovni podnikatelských jednotek.

2.2 Definice poslání a cílů

Hlavním východiskem pro vytvoření strategie podniku jsou výsledky strategických analýz, které přímo navazují na stanovení poslání společnosti či konkrétních podnikatelských záměrů a cílů podniku. Měli bychom si uvědomit, že manažeři v průběhu jejich praxe se setkávají se situacemi, kdy cíle dvou různých zájmových skupin jsou v rozporu. Aby byly vytyčené cíle úspěšné, je však zpravidla zapotřebí získat podporu obou stran. Z tohoto důvodu by cíle organizace měly být stanoveny tak, aby odpovídaly názorovému konsensu v širších souvislostech. Teprve takto determinované cíle podniku mohou být prakticky realizovány a tvorbu variant strategických plánů lze považovat za opodstatněnou. Strategické analýzy pak provádíme podle prostředí, v němž podnik existuje, a také vzhledem ke strategickým možnostem, kompetencím podniku a zdrojům.

„Každá společnost byla zakládána a existuje proto, aby naplňovala svoje určité poslání – výrobu, či poskytování služeb svým zákazníkům. Toto poslání firmy koresponduje se základními představami zakladatelů firmy o tom, co bude předmětem podnikání, jací

budou zákazníci společnosti, jaké potřeby a jakými výrobky a službami bude společnost potřeby svých zákazníků uspokojovat.“²

Jinými slovy poslání určuje to, na co se má podnik soustředit a jakým směrem jít. Do poslání podniku většinou zahrnujeme tři komponenty: definice vize podniku, stanovení základních cílů podniku a stanovení podnikové strategie.

Externí analýza se zabývá rozborem skutečností z okolí firmy se zásadnějším vlivem na její činnost. Můžeme je rozdělit na oblasti:

Makrookolí – zahrnuje faktory působící na makro úrovni. Smyslem analýzy je dát řídicím pracovníkům impuls k vnímání širších souvislostí a ukázat na stávající i potenciální hrozby či příležitosti. Nejznámějšími metodami jsou tzv. PEST analýza a metoda „4C“, kdy PEST analýza představuje politické, ekonomické, sociokulturní a technické vlivy makrookolí. Metoda „4C“ zahrnuje globalizační tendence.

Odvětví – hlavním cílem odvětví je uvědomit si na základě charakteristik odvětví zkoumání jeho měnících se hybných sil a klíčových faktorů úspěchu a atraktivitu pro danou firmu. Důležitou součástí analýzy odvětví, která blíže určuje jeho strukturu, je soubor strategických konkurenčních skupin.

Konkurenční odvětví – zkoumáme ho v přímé návaznosti na analýzu odvětví, přičemž do popředí zájmu se v tomto případě dostávají konkurenční síly. I firma, která se nachází ve velmi atraktivním odvětví, se působením těchto sil může dostat do vážných potíží. Nejbližším konkurenčním okolím firmy většinou bývá odvětví, ale v některých případech může být vymezeno i úžeji, například pomocí strategických konkurenčních skupin. V některých případech mají konkurenční síly svůj zdroj i mimo dané odvětví, například v substitutech z jiných odvětví. Nejdůležitější metodou je Porterův model pěti sil, který je obvykle doplňovaný nákladovými řetězci, ukazující, které firmy jsou v dobré pozici pro konkurování cenou a naopak, které jsou v případném cenovém útoku velmi zranitelné.

² KŘEKOVSÝ, M., VYKYPĚL, O.: Strategické řízení, C. H. Beck 2002

2.2.1 Definice vize podniku

Vize podniku zahrnuje odpovědi na otázky: v čem podnikat a jaký podnik bude. Jednotlivé odpovědi se vzájemně odlišují podle toho, zda podnik má jednu podnikatelskou činnost nebo jich má více.

Podnik s jednou podnikatelskou aktivitou

Podnikatelská činnost by měla být definována ve třech rovinách:

- ❖ kdo bude uspokojován,
- ❖ čím bude uspokojován,
- ❖ jak budou uspokojovány potřeby zákazníků.

Podnik s více podnikatelskými aktivitami

Úroveň podnikatelských jednotek je orientována na zákazníka. Podniková úroveň se musí zaměřit na vytváření správného portfolia jednotlivých podnikatelských aktivit. Podnikatelské portfolio musí zahrnovat:

- ❖ účel podnikatelského portfolia z hlediska celého podniku,
- ❖ žádoucí skladbu podnikatelského portfolia,
- ❖ žádoucí rovnováhu uvnitř podnikatelského portfolia.

2.2.2 Podnikové cíle

Podnikové cíle charakterizují především to, čeho chce podnik dosáhnout. Dávají smysl stanovenému poslání a pomáhají při formulaci strategie.

Maximalizace bohatství vlastníků podniku

Cíl většiny podniků je maximalizovat bohatství vlastníků podniku, který dlouhodobě zajišťuje zvyšování výnosů akcií. Vlastníci podniků získávají výnos v podobě dividend nebo v podobě tržní ceny akcií při rostoucích cenách těchto akcií.

Aby podnik mohl maximalizovat bohatství svých vlastníků, je pro něj důležité sledovat takové strategie, které maximalizují výnosnost investic (ROI). Tuto výnosnost můžeme považovat za dobrý ukazatel efektivnosti podniku.

2.2.3 Filosofie podniku

Filosofie podniku popisuje základní míry, hodnoty, aspirace a filosofické priority. Vysvětluje, jak podnik chce podnikat, a jak odráží uznání sociální odpovědnosti.

Mnoho podniků stanovuje svou vlastní filozofii, aby upozornily na vlastní jasný názor na podnikání. Podnikové krédo vytváří základ pro vyjádření jeho podnikové kultury. Např. krédo zajistit růst produktivity s přispěním zákazníků a zaměstnanců prostřednictvím nižších cen a vyšších platů. To sebou přináší specifické strategie, cíle a operativní politiku.

2.3 Strategická analýza okolí – externí analýza

Podnikatelské prostředí, v němž se podnik nachází, obsahuje faktory, které mohou na jedné straně obecně působit a vytvářet nové podnikatelské příležitosti, na druhé straně se může jednat o potenciální hrozby pro její existenci. Proto je nutno okolí firmy důkladně monitorovat a systematicky analyzovat. Tyto činnosti jsou důležité především proto, že hlavní příčiny růstu, poklesu a jiných dlouhodobých změn fungování společnosti jsou v převážné většině případů dány především vlivem faktorů okolí a až na druhém místě jeho vnitřním stavem. Výzkumy rovněž potvrzují, že podniky, jejichž strategie jsou více přizpůsobeny realitě jejich okolí, jsou úspěšnější.

Strategická analýza okolí je proces, pomocí něhož stratégové okolí podniku zaznamenávají, a zjištěné skutečnosti vyhodnocují tak, aby v konečné fázi byli schopni určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují. Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů, které mohou podnik v budoucnu významněji ovlivňovat. Na jejím začátku je nezbytné určit, jestli se podstatně nezměnily předpoklady, za nichž byla vytyčena dosavadní strategie, a jestli stav podnikového okolí umožňuje pokračovat v současné strategii tak, aby podnik požadovaných výsledků dosáhl i bez změny strategie.

2.3.1 Analýza mikrookolí

2.3.1.1 Analýza odvětví

Analýza odvětví se zaměřuje v rámci mikrookolí na vše důležité z hlediska formování strategie firmy. Po objevení potřebných faktorů a sil směřuje k nalezení závěrů o výhledech a celkové dlouhodobé atraktivitě odvětví. Obsahuje zkoumání čtyř důležitých oblastí:

- 1) základní charakteristiky odvětví,
- 2) struktura odvětví,
- 3) hybné změnotvorné síly odvětví,
- 4) klíčové faktory úspěchu.

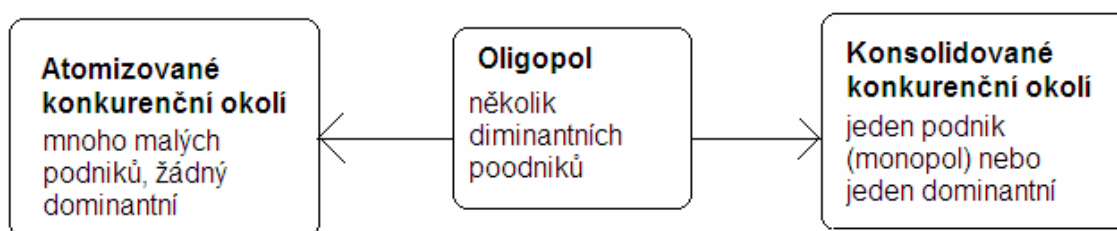
2.3.1.1.1 Základní charakteristiky odvětví

Jako odvětví v tomto případě můžeme považovat skupinu firem, jejichž produkty mají mnoho společných charakteristik tak, že spolu bojují o stejného zákazníka. Mezi faktory, které jsou součástí základních charakteristik odvětví patří: velikost trhu, geografický rozsah konkurence, vývoj trhu, počet a velikost konkurentů, zákazníci, míra vertikální integrace, vstupní bariéry, výstupní bariéry, diferenciací produktu a míra hospodárnosti.

2.3.1.1.2 Struktura odvětví

Struktura odvětví je důležitým výchozím krokem pro vytváření dalších analýz. Pokud tedy chceme prozkoumávat síly, tlaky a mechanismy, které odvětví stanovují, udávají mu směr a určují jeho atraktivitu a výhledy do budoucna, musíme nejprve zjistit, z jakých prvků se tento systém skládá.

Obr. č. 1: Struktura odvětví³



Atomizované konkurenční okolí

Toto okolí popisuje nízkou úroveň vstupních bariér a malou diferenciací výrobku. Pokud mnoho nových subjektů vstoupí do odvětví, nastane přebytek kapacity. V tomto případě se podniky budou snažit o využití, o obsazení a udržení určitých tržních podílů, což je povede ke snížení ceny. Výsledkem je cenová válka, která bude snižovat dosažitelný zisk. Může to vést k tomu, že některé podniky z odvětví jsou nuceni vystoupit a odradit od vstupu ty, které o něm také uvažovaly. Atomizované okolí tvoří především hrozbu než příležitost.

³ KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P.: Strategický management, FM VSE 2003

Konsolidované konkurenční okolí

Toto odvětví je typické malým počtem firem s velkým tržním podílem, případně pouze jediná firma (monopol). Také existují vstupní bariéry. Produkty mohou být jak homogenní, tak i diferenciované. V tomto prostřední činnosti jednoho podniku ovlivňují činnosti dalších konkurentů.

„Je-li v odvětví jen několik firem s podobnými tržními podíly, pak je jako strategie vhodná velká diferenciacie produktu prostřednictvím kvality, dodacích podmínek či marketingové komunikace. To vše je bez výrazných cenových změn. Kdyby totiž jedna společnost cenu za své výrobky nebo služby zvýšila, ostatní by ji nenásledovaly, a tak by získaly její zákazníky.“⁴

Nachází-li se v odvětví jedna dominantní firma a s ní několik dalších menších firem tvořící tzv. konkurenční lem, pak ceny stanovuje dominantní firma. Tato firma musí být respektována ostatními malými společnostmi, protože vyšší ceny by stejně znamenaly pouze odliv zákazníků.

Přesnější pohled na odvětví znázorňuje tzv. **mapa strategických konkurenčních skupin**. Tato mapa je analytickým nástrojem, který rozděluje firmy v odvětví tak, že každá skupina obsahuje organizace se stejnou nebo podobnou tržní strategií.

2.3.1.2 Konkurenční okolí - Porterův model pěti konkurenčních sil

„Konkurenční okolí může být definováno jako skupina podniků, která nabízí výrobky nebo služby, které se mohou navzájem substituovat. Substituty jsou výrobky či služby, které uspokojují potřeby zákazníků na stejném principu.“⁵

Analýza konkurenčního okolí navazuje na analýzu odvětví. Zde se do popředí dostává konkurence. Analýza zahrnuje rozbor zdrojů konkurence, intenzity, akce a reakce rivalů, a také současnou i budoucí situaci. Existují různé šíře konkurenčního okolí. Jako první krok lze určit její vymezení. Můžeme začít v rámci celého odvětví, což je nejčastěji nejbližším

⁴ KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P.: Strategický management, FM VŠE 2003

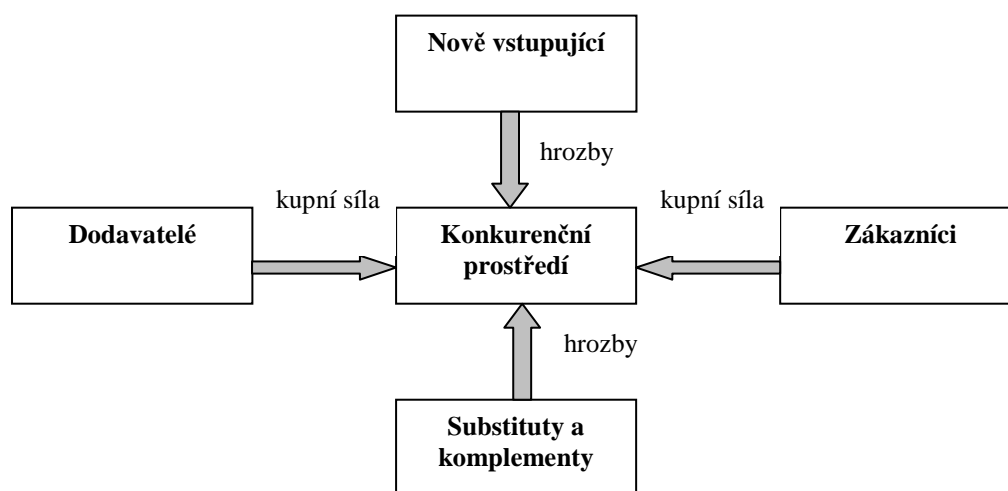
⁵ DEDOUCHOVÁ, M.: Strategie podniku, VŠE Praha 1995

konkurenčním okolím firmy. V tomto konkurenčním okolí spolu rivalové bojují, a zde také působí většina konkurenčních sil. Svou pozornost můžeme ale zaměřit třeba jen na subjekty, které připadají do jedné skupiny na mapě konkurenčních strategických skupin. Při tom všem je nutné mít na paměti existenci substitutů (i potenciálních) v ostatních odvětvích.

Analyzovat konkurenční síly v konkurenčním okolí a obecně odhalit příležitosti a ohrožení je hlavní činností manažerů. Tímto se zabýval E. Porter z Harvard School of Business Administrativ, který vyvinul síť, která má schopnost pomáhat manažerům tuto analýzu uskutečnit.

„**Porterův model pěti konkurenčních sil** umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví, a tak vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody podniku. Odvětví zde můžeme chápat jednak jako souhrn oblastí, v nichž je firma aktivně činná, nebo jako konkrétní trh, na němž se organizace nachází. Každá z pěti konkurenčních sil ovlivňuje specifickým způsobem intenzitu konkurence uvnitř daného odvětví.“⁶

Obr. č. 2: Porterův model pěti konkurenčních sil⁷



⁶ KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P.: Strategický management, FM VŠE 2003

⁷ KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P.: Strategický management, FM VŠE 2003

Tento model se zaměřuje na:

- 1) riziko vstupu potenciálních konkurentů,
- 2) rivalitu mezi podniky,
- 3) smluvní sílu kupujících,
- 4) smluvní sílu dodavatelů,
- 5) hrozbu substitučních výrobků.

Porter tvrdí, že působení sil na podniky uvnitř konkurenčního okolí je silnější a omezují je ve zvyšování cen a dosahování vyššího zisku. V tomto modelu silná konkurence může vypadat jako hrozba, protože dochází ke snížení zisku. Slabá konkurence může mít podobu příležitosti, protože dovoluje podniku dosáhnout vyšší zisk. Uvedené konkurenční síly ovlivňují jak vývoj podniku, tak i vývoj konkurenčního okolí a v průběhu času může dojít ke změně.

Z těchto důvodů je strategickým úkolem manažerů poznat příležitosti a ohrožení tak, jak se vyskytnou a formulovat odpovídající strategie. Lze tedy říci, že k tomu dochází přes výběr strategie k adaptaci na hrozby jedné nebo více z těchto pěti konkurenčních sil.

2.3.1.2.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících

Základním předpokladem je, že při růstu počtu subjektů uvnitř konkurenčního prostředí se zvyšuje také intenzita konkurence v tomto prostředí. Možné rozhodnutí potenciálního konkurenta bude přímo závislé na existenci nebo na neexistenci specifických bariér vstupu.

Za nejběžnější bariéry vstupu můžeme považovat například: dosahovanou výši úspor z rozsahu produkce, investiční náročnost vstupu na nový trh, možnost přístupu k distribučním kanálům, vládní a jiné legislativní zásahy, možnosti diferenciací produktu apod. Bariéry vstupu se mezi jednotlivými odvětvími či jednotlivými produkty mohou odlišovat, a proto není možné obecně říci, které z nich jsou nejdůležitější.

2.3.1.2.2 Ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů

Úroveň koncentrace dodavatelských a odběratelských trhů je také důležitým faktorem, ovlivňujícím intenzitu konkurence v daném odvětví. Obecně můžeme říci, že pokud se zvyšuje závislost producenta na jednom dodavateli či odběrateli, prudce roste vyjednávací síla dodavatele či odběratele. Čím vyšší úroveň bude vyjednávací síla dosahovat, tím vyšší intenzitu konkurence v odvětví lze očekávat. To je důvod, proč bude pro tvorbu strategie společnosti mimořádně důležité definovat, jakým způsobem bude společnost dodavatelsko-odběratelské vztahy zajišťovat.

2.3.1.2.3 Ohrožení ze strany substitučních a komplementárních produktů

Intenzita konkurence v daném odvětví bude tím vyšší, čím bude vyšší tlak ze strany substitučních produktů a nižší ze strany komplementárních produktů na toto odvětví. Hrozba substituce však může nabývat několika různých podob:

- 1) hrozba substituce produktu produktem,
- 2) hrozba substituce potřeby,
- 3) hrozba generické substituce,
- 4) hrozba absolutní substituce.

2.3.1.2.4 Konkurenční prostředí

Mimo čtyř výše zmíněných základních konkurenčních sil jsme schopni definovat některé další, které mohou významnou mírou ovlivnit intenzitu konkurence v daném odvětví. Můžeme je však považovat spíše za vlastní charakteristiky daného konkurenčního prostředí. Mezi ně jsou zahrnuty například: typy tržní konkurence (monopolní, oligopolní, dokonale konkurenční), míra růstu trhu, existence globálních trhů a globálních zákazníků, výše fixních nákladů, míra možné diferenciací výrobců a jejich produktů, možnost kapitálových akvizic či fúzí, existence výstupních bariér atd.

2.3.2 Analýza makrookolí

Makrookolí obsahuje faktory, které jsou externí ve vztahu k danému konkurenčnímu okolí, ovlivňují poptávku a působí na podnikový zisk. Mnoho těchto faktorů se neustále mění a tento proces změn slouží k vytváření prostoru pro nové příležitosti a hrozby. Pro strategické manažery je důležité pochopit význam těchto faktorů makrookolí a být schopni odhadnout účinek těchto změn v makrookolí na jejich podnik a na příležitosti a hrozby.

2.3.2.1 Makroekonomické okolí

Makroekonomické okolí bývá charakterizováno stavem ekonomiky. Tento ekonomický stav pak ovlivňuje schopnosti podniků dosáhnout odpovídající výnosnosti.

Existují čtyři důležité makroekonomické ukazatelé:

- a. **Míra ekonomického růstu** – v ekonomice tato míra přímo dopadá na úroveň příležitostí a hrozeb, před které jsou podniky postaveny. Ekonomický růst prostřednictvím zvýšené spotřeby umožňuje snadněji odolat. Pro podnik je to příležitost rozšířit svoji působnost. Ekonomický pokles vede ke snížení spotřeby, a to vede ke zvyšování konkurenčního tlaku a vytváření hrozby nižší ziskovosti. Ekonomický pokles často způsobuje cenovou válku ve vyzrálém konkurenčním okolí.
- b. **Úroková míra** – je důležitou pozicí všude tam, kde si podnikatelé půjčují peníze, např. na financování rozvoje svého podniku. Hrozbou podniku je rostoucí úroková míra a klesající míra příležitostí. Úroková míra také stanovuje kapitálové náklady pro podniky. Tyto náklady se stávají hlavním faktorem při rozhodování, jestli daná strategie je proveditelná.
- c. **Devizový kurs** – můžeme ho definovat jako hodnotu koruny k jednotce měny jiné země. Pohyb devizového kurzu má přímý vliv na konkurenční schopnost výrobků podniku na celosvětovém trhu. Pokud hodnota koruny je nízká ve srovnání s hodnotami měn v dalších zemích, pak výrobky vyrobené v ČR jsou relativně levné ve srovnání s výrobky v jiných zemích. Nízká nebo snižující se hodnota koruny zmenšuje hrozbu zahraničních konkurentů a vytváří větší příležitost pro zvětšení prodeje do ostatních zemí.

d. Míra inflace – způsobuje destabilizaci ekonomiky. Může zavinit pomalejší ekonomický růst, vysokou úrokovou míru a proměnlivý devizový kurs. Jestliže dochází k růstu inflace, tak se plánované investice stávají hazardem. Základní charakteristikou inflace je, že zaviňuje nejistou předpověď budoucího vývoje. V inflačním prostředí není možné vytvářet předpověď skutečné hodnoty výnosnosti, která může být dosažena. Taková nejistota způsobuje, že podniky nejsou ochotni investovat. Nízká výnosnost snižuje ekonomickou aktivitu a vede neúprosně ekonomiku ke zhroucení. Vysoká inflace na podniky působí jako hrozba.

2.3.2.2 PEST analýza

Za klíčové součásti makrookolí lze označit faktory technické, sociální, demografické, politické a legislativní. „Analýza, dělicí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin, se proto označuje jako PEST analýza. Každá z těchto skupin v sobě zahrnuje řadu faktorů makrookolí, které různou měrou ovlivňují podnik. V odborné literatuře se můžeme setkat s označením tohoto přístupu jako strategický audit vlivů makrookolí.“⁸

2.3.2.2.1 Technické faktory

Technická změna může způsobit, že během krátké doby dojde ke zastarání stávajících výrobků a současně může vytvořit množství nových výrobních možností. Existuje jak tvořivost a destrukce, tak příležitost a hrozba. Zkracování průměrného životního cyklu výrobků způsobuje akceleraci technologických změn.

Nové technologie umožňují vyrábět novým způsobem současné výrobky (např. roboti speciálně aplikovány v automatizovaných výrobních linkách při výrobě automobilů).

Předvídatost vývoje směrů technického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku. Klíč k úspěšnému předvídání v této oblasti spočívá v přesném předvídání budoucích schopností a pravděpodobných vlivů.

⁸ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K.: Strategická analýza, C. H. Beck 2006

2.3.2.2.2 Sociální faktory

Podobně jako technické, tak i sociální změny vytvářejí příležitosti a hrozby. Jednou z podstatných změn je trend vědomí v upevňování zdraví a zlepšování životního prostředí. Důsledkem toho je vytváření hrozeb pro mnoho odvětví průmyslu.

2.3.2.2.3 Demografické faktory

Dalším faktorem je přeměna složení populace, který může vytvořit příležitosti i hrozby. Změny v demografické struktuře tvoří prostor například pro výrobce kosmetiky v oblasti mladé populaci i populace seniorské.

2.3.2.2.4 Politické a legislativní faktory

Politické a legislativní faktory také významně působí na úroveň příležitostí a hrozeb v okolí podniku. Řada důležitých legislativních omezení může ovlivnit podniky a limitovat jejich potenciální strategické možnosti. Politická omezení se týkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky a mnoha dalších činností zaměřených na ochranu lidí.

Cílem analýzy PEST není vypracovat seznam těchto faktorů, ale rozpoznat a odlišit faktory významné právě pro určitou společnost.

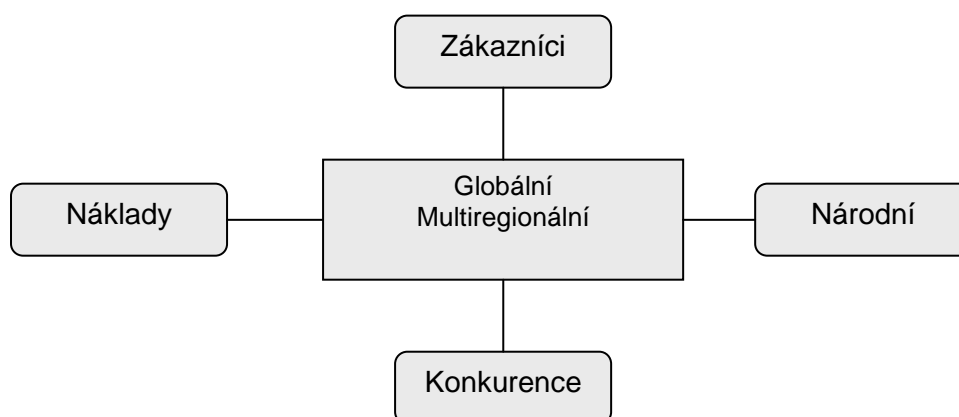
2.3.2.3 Analýza „4C“

V analýze společnosti je v dnešní době nutné brát v úvahu kromě interní nebo externí analýzy, také význam globalizace.

Proto využíváme analýzu „4C“, která je založena na čtyřech komponentech:

- ❖ Customers (zákazníci)
- ❖ Country (národní specifika)
- ❖ Costs (náklady)
- ❖ Competitors (konkurence)

Obr. č. 3: Faktory analýzy „4C“⁹



Každá skupina obsahuje několik oblastí, kterými se budeme zabývat.

Customers (zákazníci)

Tato oblast se zabývá tím, že zákazníci na různých trzích mají podobné nebo specifické zákaznické preference. Proto je tedy pro společnost důležité to, aby byl analyzován cílový trh a byly zjištěny zákaznické preference, které se vyskytují na daném trhu. Na základě této analýzy dojde ke zvolení globálního či diferenciovaného lokálního přístupu k zákazníkovi.

⁹ KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P.: Strategický management, FM VŠE 2003

Country (národní specifika)

Tyto specifika mohou být viděny v celních bariérách, ochranné politice, odlišných standardech, kulturních normách atd. Také bychom ale měli brát v úvahu postupující globální liberalizaci obchodu.

Costs (náklady)

Náklady na výrobu a marketing způsobují tlak na výkony a standardizaci, jejichž finanční výhodnost je znázorněna při globální působnosti. Dalšími náklady jsou náklady na dopravu, náklady na vývoj atd.

Competitors (konkurence)

Z globálního hlediska vyvíjí konkurence tlak také na regionální společnosti. Tyto společnosti mohou s úspěchem odolávat globálními strategiemi.

2.4 Strategická analýza vnitřního prostředí – interní analýza

2.4.1 Prověření zdrojů podniku

K tomu, aby byla provedena analýza jednotlivých zdrojů, musíme nejprve tyto zdroje určit. Určujeme, jaký objem zdrojů se v podniku vyskytuje, a jak můžeme s danými zdroji pracovat. Také můžeme určit jedinečné a nenahraditelné zdroje, které představují jistou konkurenční výhodu. Veškeré tyto podnikové zdroje jsou rozděleny do čtyř skupin, které můžeme vidět v následující tabulce.

Tabulka č. 1: Typy vnitřních zdrojů¹⁰

Fyzické zdroje: strojní vybavení, výrobní plochy, skladovací prostory,....	Lidské zdroje: struktura pracovních sil, organizace práce, vzájemná zastupitelnost,...
Finanční zdroje: disponibilní kapitál, závazky a pohledávky, možnosti získat úvěr,...	Zdroje nehmotné povahy: image společnosti, ochranná známka, znalost trhu,...

Abychom stanovili efektivnost našich zdrojů, je možné využít různé poměrové ukazatele, jako podíl obrátu a počtu zaměstnanců, podíl zisku k obrátu atd. Tyto ukazatele jsou potom porovnávány s konkurenčními společnostmi, normami a odvětvími atd.

¹⁰ KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P.: Strategický management, FM VŠE 2003

Zda jsou zdroje vzájemně v rovnováze, můžeme považovat za další důležitou otázku. Například vrcholový management může být výborný ve finančním řízení podniku, ale o orientaci na zákazníka a marketingu neví prakticky vůbec nic.

2.4.2 Analýza kvalifikací a klíčových kompetencí

Součástí tzv. strategické způsobilosti společnosti je *kvalifikace*, která je potřebná k efektivnímu provádění různých činností a k jejich řízení. Kvalifikace, které svou velkou částí pomáhají k překonávání konkurence, se nazývají *klíčovými kompetencemi*. Jen některé z činností jsou klíčové a jsou to především ty, ve kterých významným rozdílem převyšujeme výkonnost konkurenčních podniků. Klíčové oblasti kompetencí podniku můžeme definovat jako takové, které není možno jednoduchým způsobem napodobit tak, aby byla zajištěna dlouhodobost jejich existence.

2.4.2.1 Analýza hodnotového řetězce

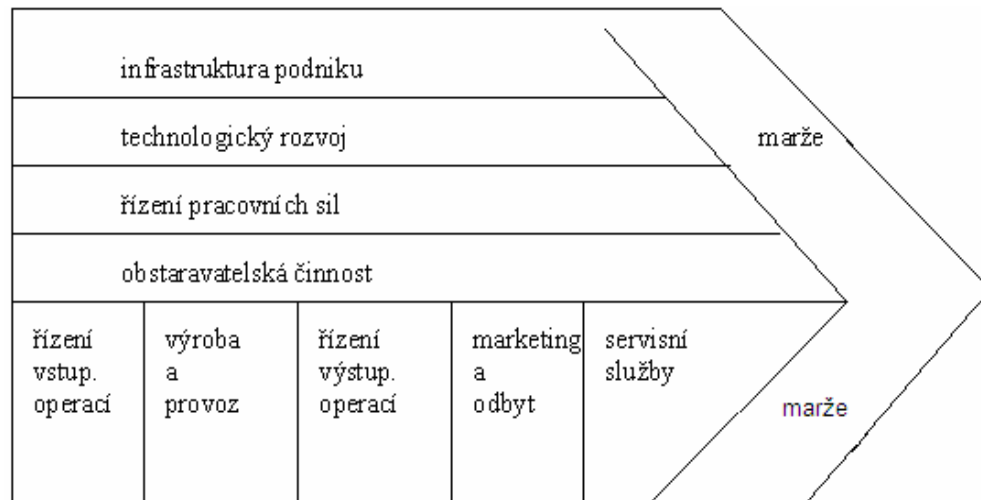
Základem analýzy hodnotového řetězce jsou jednotlivé části podnikových procesů analýzy přidané hodnoty. Tato analýza je vnímána společností ne jako soubor výrobních prostředků, ale jako soubor určitých specifických postupů a procesů, které tyto výrobní prostředky využívají.

Prvním krokem při přechodu od prověření zdrojů podniku k pochopení své strategické schopnosti je najít způsob, jak vzájemně propojit přehled zdrojů společnosti a její strategický výkon.

„Metoda analýzy hodnotového řetězce je složena ze dvou základních kroků: **identifikace stavebních bloků a vyhodnocení přidané hodnoty každého z nich.**“¹¹

¹¹ KOŠTÁL, P., ŠULEŘ, O.: Firemní strategie, Computer Press 2002

Obr. č. 4: Hodnotový řetězec podle Portera¹²



Činnosti společnosti jsou zahrnuty v pěti hlavních oblastech (primární činnost):

1. **Řízení vstupních operací:** jsou to činnosti, které se spojují s přijímáním, uskladněním a vnitřní distribucí vstupu k výrobku nebo službě. Zahrnuje manipulaci s materiálem, řízení zásob, dopravu atd.
2. **Výroba a provoz:** přeměňuje předchozí vstupy do podoby finálního výrobku nebo služby. Například obrábění, montáž, balení, testování atd.
3. **Řízení výstupních operací:** do těchto operací patří uskladnění a distribuce produktů k zákazníkům. Jako příklad může být např. obsluha velkoskladů, doprava atd.
4. **Marketing a odbyt:** poskytuje prostředky, aby zákazníci byli informováni o existenci produktu a byli schopni si ho koupit. Zahrnuje řízení prodeje, reklamu atd.
5. **Servisní služby:** za servisní činnosti považujeme ty, které zvýrazňují anebo udržují hodnotu produktu, jako instalace, opravy, servis, školení atd.

¹² KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P.: Strategický management, FM VŠE 2003

Každá z těchto skupin primárních činností je spojená s podpůrnými činnostmi. Ty mohou být rozděleny do čtyř oblastí:

- 1. Obstaravatelská činnost:** zahrnuje obstarávání vstupů, které jsou spotřebovány v hodnotovém řetězci firmy. Analýza se při tom netýká pouze vstupů jako takových, ale zabývá se funkcí obstarávání. Obstarávané vstupy obsahují suroviny, strojní vybavení, vybavení laboratoří, kanceláří i budov. Náklady opatřování jako funkce bývají většinou nepodstatné, je však třeba si uvědomit, že výsledky těchto aktivit mají často velký význam pro naplňování strategických cílů. Zlepšením kvality opatřovacích technik se může dojít ke zlepšení nákladovosti či kvality opatřených vstupů, a tím i výstupů firmy.
- 2. Technologický rozvoj:** jedná se o hodnotové činnosti, které mají „technologii“ – jako výzkum a vývoj, zdokonalování procesů, zkvalitňování materiálů atd. Každá hodnotvorná aktivita vyžaduje určitou technologii, a pak se jedná o výrobní či nevýrobní operace. Technologie se mohou týkat buď výrobku nebo výrobních procesů, případně potřebných výrobních zdrojů.
- 3. Řízení lidských zdrojů:** tato oblast se zabývá aktivitami, které jsou spojené s náborem, výběrem, školením a rozvojem pracovníků s jejich fluktuací atd. Řízení lidských zdrojů má silný vliv na všechny firemní aktivity. Jde o primární či sekundární činnosti, a proto je jedním z významných strategických faktorů.
- 4. Infrastruktura:** obsahuje velké množství aktivit, jako je vlastní řízení firmy, plánování financí, účetnictví, právní záležitosti, řízení jakosti, firemní informační systém.

Není časté, aby jedna organizace vykonávala všechny tyto činnosti a operace od vývoje produktu, jeho výrobu a distribuci ke konečnému zákazníkovi. Každá organizace bývá specializovaná a bývá částí širokého systému, který vytváří produkt. Proto je velmi důležité porozumět celému systému.

2.4.2.2 Analýza nákladové efektivity

Pokud se firma snaží o efektivní zajištění hodnototvorných činností, tzn. o zvýšení hodnoty produktu, je velmi důležité, aby se zaměřila i na náklady, které jsou vynaloženy pro tyto činnosti.

Analýza nákladové efektivity nám pomáhá nalézt v těchto činnostech potenciál konkurenční výhody. Z hlediska nákladů existují čtyři základní zdroje nákladové efektivity:

- ❖ výhoda úspor z rozsahu produkce,
- ❖ výhoda nízkých logistických nákladů,
- ❖ výhoda vhodného designu produktu a procesů,
- ❖ výhoda znalostí a zkušeností.

2.4.2.3 Analýza efektivity přidané hodnoty

V analýze efektivity přidané hodnoty se snažíme zjistit, jak odpovídá nákladová struktura vynaložených zdrojů na zajištění jednotlivých funkcí výrobku, a také strukturu přidané hodnoty tvořené takovými vlastnostmi. Tato analýza se neomezuje pouze na samotný výrobek, ale také na všechny služby, které jsou s ním spojené. Velmi důležitým aspektem provádění této analýzy je snaha o hodnocení z pohledu zákazníka nebo uživatele daného produktu.

2.4.3 Srovnávací analýza

V analýze interních zdrojů bychom se neměli věnovat pouze zjišťování konkurenční výhody podniku, ale také bychom se měli zaměřit na vývoj zdrojů a kompetencí podniku v minulosti tak, abychom dokázali pochopit, co vedlo ke vzniku situace v níž jsme a proč musí dojít ke změně.

Máme dva způsoby, jak srovnávací analýzu provádět, a to je **analýza historických dat vývoje podniku** a **analýza vývoje odvětví**. Analýza historických údajů o firmě se zaměřuje na skutečnosti a závislosti ve vývoji ukazatelů společnosti. Při provádění analýzy odvětví se snažíme srovnat dosahované výsledky společnosti s výsledky charakteristickými

pro to dané odvětví. Právě tato analýza nám umožňuje určit skutečný stav podniku, jeho růstový potenciál i dynamiku firmy.

Soubory srovnávaných ukazatelů se výrazně liší v závislosti na povaze zkoumaného prostředí a zkoumané firmy. Ukazatelů nebo souborů ukazatelů můžeme stanovit velké množství a mezi ně patří např.: ukazatele likvidity a rentability, ukazatele stability, finanční ukazatele, ukazatele výkonnosti prodeje a distribuce atd.

Pomocí srovnávací metody jsme schopni popsat určité nedostatky nebo naopak výhody společnosti založené na reálných skutečnostech.

2.5 SWOT analýza

SWOT je zkratkou anglických slov **Strengths** (přednosti, silné stránky organizace), **Weaknesses** (nedostatky, slabé stránky organizace), **Opportunities** (příležitosti ve vnějším prostředí), **Threats** (hrozby z vnějšního prostředí).

SWOT analýza se tvoří z výsledků externích a interních strategických analýz. Cílem této analýzy je identifikace rozsahu, kterým současná strategie organizace (hlavně její silné a slabé stránky) podporuje schopnost dobře se vypořádat s hrozbami a příležitostmi ve vnějším prostředí.

Rozdělení SWOT analýzy:

- ❖ **Silné stránky (přednosti)** – jsou pozitivní vnitřní podmínky umožňující organizaci získat převahu nad konkurenty.
- ❖ **Slabé stránky (nedostatky)** – jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést ke snížení výkonnosti organizace.
- ❖ **Příležitosti** – jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace.
- ❖ **Hrozby** – jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace.

Z tohoto přístupu tedy plyne omezení SWOT analýzy, jelikož je často velmi obtížné charakterizovat, jestli určitý jev chápeme jako příležitost či hrozbu a zda určitá charakteristika je slabou nebo silnou stránkou podniku. Je možné přeměnit hrozbu v příležitost a slabou stránku podniku přeměnit v jeho silnou stránku.

Tabulka č. 2: SWOT analýza

Silné stránky podniku	Slabé stránky podniku
<ul style="list-style-type: none"> • Schopný management • Příhodná technologie • Nízké náklady • Finanční zdroje • Uznávané postavení na trhu • Schopnost rychlé inovace výrobků • Technická nadřazenost • Výrobní schopnosti • Rozhodující kompetence pro klíčové oblasti • Schopný marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Nejasná strategie • Zastaralá zařízení • Nedostatek schopných manažerů • Zahlcenost vnitřními operativními problémy • Zaostalost ve výzkumu a vývoji • Slabý image na trhu • Nedostatečná distribuční síť • Neschopnost financovat potřebné úpravy strategie • Vysoké vlastní náklady
Příležitosti v interakci s okolím	Hrozby plynoucí z interakcí s okolím
<ul style="list-style-type: none"> • Schopnost vstoupit na nové trhy • Schopnost obsloužit další skupiny • Možnost rozšířit řadu nabízených produktů • Umění přenést technické know-how na jiné produkty či do jiné oblasti podnikání • atd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup konkurenta s nižšími náklady na trh • Vzrůstající prodej substitučních produktů • Nízký růstový potenciál trhu • Náklady na respektování nových legislativních opatření • Vzrůstající obchodní převaha • atd.

Informace pro SWOT analýzu můžeme získat pomocí nejrůznějších technik, například převzetím z již uskutečněných dílčích analýz, srovnáním s konkurenty, metodou interview, případně řízené diskuse expertů. Inspirací mohou být již SWOT analýzy, které byly vytvořeny v předešlých obdobích nebo případně závěry výzkumu z této oblasti.

Při zpracování SWOT analýzy by měly být respektovány následující zásady:

1. Závěry SWOT analýzy by měly být relevantní, tj. analýza by měla být vytvořena s ohledem na účel, pro který je zpracována. SWOT analýza zpracovaná za jediným účelem by neměla být mechanicky aplikována při řešení jiné problematiky.
2. SWOT analýza by se měla týkat důležitých faktů a jevů. Po jejich prvotní identifikaci by měla být v rozumné míře uplatněná redukce, analýza by se měla zaměřovat na důležité vlastnosti analyzovaného objektu. Velké množství faktů obsažených ve SWOT analýze jejich případné využití při syntéze spíše komplikuje. Je proto dobré zaměřit se jen na důležité.
3. Obsahuje-li strategická analýza SWOT analýzu, pak by při ní měla být identifikována pouze „strategická“ fakta. Například konflikty mezi managementem bývají významnou slabinou, pokud však lze tento problém vyřešit jednorázově, například změnou managementu, není tato slabina „strategická“, do SWOT analýzy nepatří. Oproti tomu stále vysoká fluktuace „strategickou“ slabinou je.
4. SWOT analýza by měla být objektivní, tj. analýza by neměla obsahovat jenom subjektivní názory zpracovatele analýzy, nýbrž objektivně odrážet vlastnosti objektu analýzy, popřípadě prostředí, v němž se objekt analýzy nachází. Toho můžeme například dosáhnout tak, že po dokončení prvního návrhu SWOT tabulky je tento návrh předložen k posouzení ostatním expertům a jejich názory jsou při zpracování konečné verze SWOT analýzy náležitě zohledněny. Je-li SWOT analýza prováděná pomocí skupinové diskuse, je požadavek objektivnosti analýzy splněn automaticky.
5. Síla působení jednotlivých faktorů by měla být obsažena v tabulce SWOT analýzy a nějakým způsobem ohodnocena podle významu. Například by měly být zdůrazněny nejvýznamnější faktory (síly, slabiny, hrozby, příležitosti), případně by měla být zde uvedena fakta ohodnocena bodovacím systémem.
6. Je správné, jsou-li jednotlivá fakta v tabulce SWOT analýzy označena. Tyto identifikátory lze například využít při zdůvodnění návrhu.

Při strategické analýze je výhodné zařadit SWOT analýzu na úplný závěr analýzy jako souhrn nejdůležitějších závěrů uskutečněných dílčích analýz. Zpracování SWOT analýzy pak může být do jisté míry formalizovanou záležitostí. Zpracujeme-li za jednotlivými dílčími analýzami souhrn jejich nejdůležitějších závěrů, je možné zde uvedená fakta mechanicky přenášet do tabulky SWOT analýzy. Slabé a silné stránky většinou vyplývají ze závěrů interních analýz, hrozby a příležitostí z analýz vnějších. Toto ale nemusí platit vždy. Můžeme si například představit situaci, kdy hlavním ohrožením je potenciální konflikt mezi členy top managementu.

SWOT analýzu chápeme jako velmi cenný informační zdroj při formulaci strategie. Z její podstaty totiž plyne základní logika strategického návrhu: návrh strategie by se měl týkat eliminací slabin a hrozeb využitím silných stránek a strategických příležitostí. Každá hrozba ze SWOT analýzy by měla obsahovat při takovémto přístupu v návrhu strategie svůj protějšek, opatření, které ji eliminuje.



3. Základní charakteristika společnosti Sellier & Bellot a. s.

Akciová společnost Sellier & Bellot patří k nejvýznamnějším strojírenským firmám v České republice. Dlouhodobě si rovněž udržuje významné postavení na světových trzích, kam vyváží téměř 90% své produkce.

Během své více jak stoosmdesátileté historie prošla společnost mnohými významnými změnami, ale i přes nepřízeň vnějších podmínek si vždy dokázala udržet své výsadní postavení. V současnosti se akciová společnost zabývá výzkumem, vývojem, výrobou a prodejem střeliva a pyrotechnických výrobků.

Sellier & Bellot a. s. vyrábí v současné době munici a pyrotechniku v celkové hodnotě cca 1,1 miliardy korun ročně. Brokové náboje sportovní i lovecké, náboje pistolové, revolverové i kulové, náboje s okrajovým zápalem i pyrotechnika se prosazují na celém světě.

Společnost věnuje velkou pozornost kvalitě. Garantuje odpovědný přístup ke každé prováděné operaci, a to nejen proto, že má certifikaci ISO 9001.

Společnost Sellier & Bellot a. s. sídlí ve Vlašimi, jež leží v lesnaté krajině středních Čech, která je spíše předurčena k rekreaci než k průmyslovému podnikání. Nedaleko Vlašimi se nachází Chráněná krajinná oblast Blaník, a proto se společnost snaží přispívat k rozvoji regionu nejrůznějšími aktivitami. Podílí se na činnosti sportovních klubů i na ochraně životního prostředí, je aktivní a neodmyslitelnou součástí veškerého života města.

Výrobky společnosti Sellier & Bellot a. s. se vždy vyznačovaly vysokou kvalitou, přesností, spolehlivostí a bezpečností. Společnost při vývoji brokových nábojů pro sportovní střelbu úzce spolupracuje s nejlepšími českými sportovními střelci. Úspěšná spolupráce je kromě jiných vyjádřena i podporou jejich účasti na nejvýznamnějších střeleckých soutěžích. Mezi českými střelci, kteří jsou partnery společnosti Sellier & Bellot a. s., najdeme olympijské vítěze, mistry světa a Evropy, či vítěze Světového poháru. Sellier & Bellot a. s. podporuje také talentované střelce ze Slovenské republiky, kteří na významných mezinárodních soutěžích dosahují vynikajících výsledků. I celé generace českých myslivců vděčí za nevšední lovecké zážitky právě jí.

3.1. Historie společnosti Sellier & Bellot a. s.

Když se kolem roku 1820 začaly na evropských trzích objevovat perkusní zápalky, vycítil Louis Sellier, francouzský obchodník, vynikající obchodní příležitost. Protože ve Francii, Anglii a Prusku již byly zápalky vyráběny, rozhodl se založit vlastní podnik v Praze, v tehdejším Rakousku. Na základě své žádosti získal od císaře Františka Josefa v roce 1825 privilegium na výrobu zápalek.

Sellier sám pro tyto práce neměl potřebné technické znalosti, proto ke spolupráci přizval krajana Nicolause Bellota, chemika, zabývajícího se v Paříži výrobou zápalek. Sellier a Bellot uzavřeli v roce 1826 smlouvu o spolupráci a založení společného podniku, a tak zahájili v Praze na Žižkově výrobu perkusních zápalek.

Vzhledem k tomu, že Bellot měl odpovídající technické vědomosti a odborné zkušenosti, výroba zápalek se rozběhla velmi dobře a výrobky si získaly dobré postavení na evropských, později i zámořských trzích. V roce 1829 byl proto založen vedlejší závod v pruském Schönebecku. Jejich výroba stále narůstala, a tím společnost získala titul „dvorní dodavatel“.

V 80. letech 19. století se těžiště produkce začalo přesouvat z perkusních zápalek na náboje se středovým zápalem pro revolvery a dlouhé lovecké zbraně.

Během 1. světové války byla výroba komerčního střeliva omezena a vše se zaměřilo na vojenské dodávky nábojů puškových, revolverových a pistolových. Během války se podstatně rozšířila výroba dělostřeleckých iniciátorů pro zbrojovku Škoda Plzeň a byla zavedena výroba ženijních rozbušek a Hesovy bleskovice.

Po vzniku Československa se Sellier & Bellot stal jedním z hlavních dodavatelů střeliva do ručních palných zbraní pro armádu a policii. Podnik také dodával náboje do zahraničí, zvláště do Jižní Ameriky a asijských států. Ve srovnání s obdobím před 1. světovou válkou vzrostla výroba brokových nábojů a v období mezi světovými válkami vzrostla výroba průmyslových rozbušek.

Po 2. světové válce byla společnost znárodněna a výroba střeliva krátce stagnovala. Byly proto zavedeny náhradní programy, například výroba zdrhovadel nebo korunkových lahvových uzávěrů. Začaly se vyrábět zápalnice, elektrické palníky, elektrické rozbušky a moderní bleskovice.

V roce 1992 byla společnost Sellier & Bellot zprivatizována a stala se akciovou společností. V roce 1995 vznikla dceřinná společnost Sellier & Bellot Trade a. s.. Hlavní náplň činnosti této společnosti je zajišťování exportního prodeje výrobků mateřské firmy.

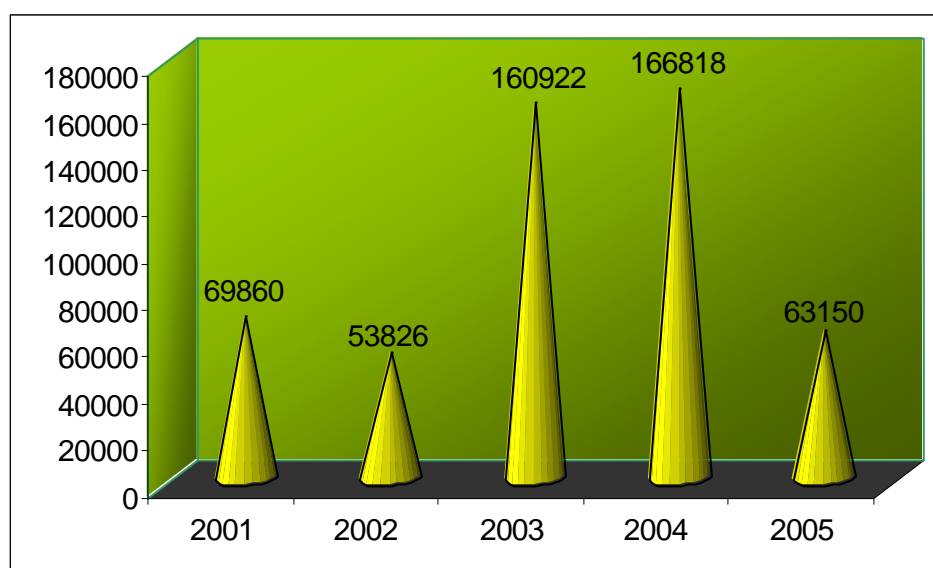
Závěrem je nutné zdůraznit, že společnost Sellier & Bellot a. s. je dnes jedním z nejstarších podniků na světě, který od roku 1825 nepřetržitě vyrábí zápalky do ručních palných zbraní pod jednou ochrannou značkou.

3.2 Finanční situace společnosti Sellier & Bellot a. s.

Vývoj zisku společnosti je velmi kolísavý. Již letným pohledem na níže uvedený graf je patrné, že tento ukazatel nabírá do roku 2002 klesající tendenci, což bylo způsobeno růstem firemních nákladů. Od roku 2003 zisk opět roste a vrcholem je rok 2004, kdy zisk dosahuje 166 818 tis. Kč. Když porovnáme rok 2005 s rokem předchozím, tak i při nárůstu celkových výkonů může být charakterizován stagnací tvorby provozního zisku a přidané hodnoty. Důvodem byl nárůst výrobní spotřeby vlivem růstu cen vstupů (zejména cen kovů a energií).

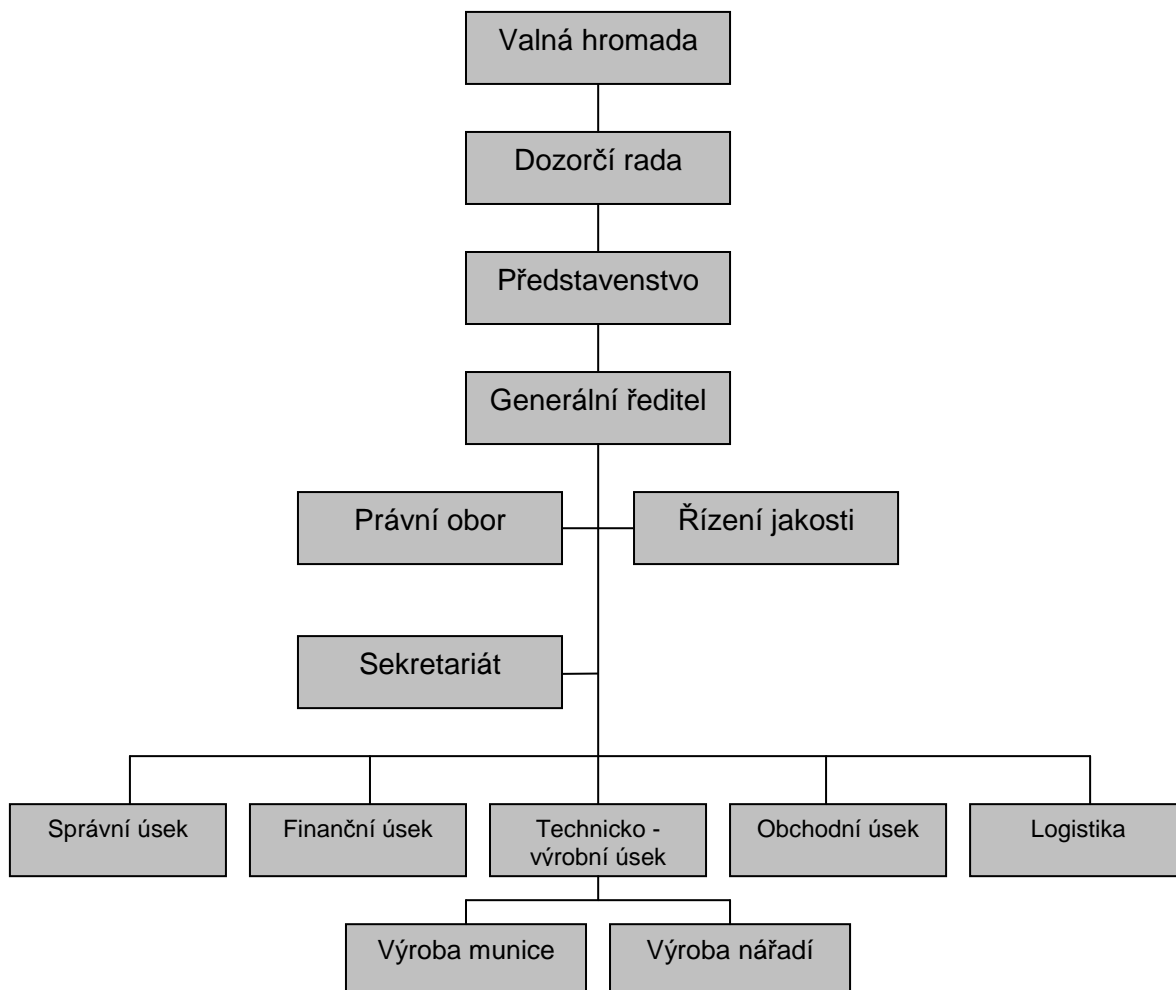
Společnost však můžeme označit jako finančně stabilní. V průběhu celého roku byla schopna plnit své finanční závazky ve lhůtách splatnosti. Stejně jako v letech minulých pokračoval trend snižování cizích zdrojů, které během roku 2005 poklesly o 15 mil. Kč, takže ke konci roku byla celková zadluženost 16,9%.

Graf č. 1: Zisk v letech 2001 – 2005 (tis. Kč)



3.3. Organizační struktura Sellier & Bellot a.s.

Graf č. 2: Organizační schéma společnosti



Řídicími a správními orgány společnosti jsou valná hromada, dozorčí rada a představenstvo. V čele podniku stojí generální ředitel, dalšími členy vedení jsou ředitelé jednotlivých úseků (ředitel správního úseku, ředitel finančního úseku, ředitel technicko-výrobního úseku, ředitel úseku obchodního a ředitel úseku logistiky). Dalšími články již ale širšího vedení jsou vedoucí výroby.

Grafické vyjádření organizačního schématu vypovídá o tom, že se jedná o funkční organizační strukturu, ve které je určující seskupení činností a výrobků. Struktura společnosti je založena na seskupování pracovníků do útvarů podle podobnosti úkolů, zkušeností, kvalifikace a aktivit. Hlavní řídicí funkce zde plní vrcholové vedení, které koordinuje veškeré

aktivity společnosti. Vrcholové vedení provádí strategická rozhodnutí, nižším úrovním řízení jsou přidělovány konkrétní úkoly.

3.4 Výrobní program

Výrobní program společnosti tvoří muniční výroba v těchto komoditách:

- ❖ vojenská malorážová munice,
- ❖ náboje do brokovnic pro sportovní a loveckou střelbu,
- ❖ náboje do kulovnic,
- ❖ náboje do pistolí a revolverů,
- ❖ náboje s okrajovým zápalem,
- ❖ nábojky do expansních přístrojů,
- ❖ tormentační (zkušební) náboje,
- ❖ prostředky trhací techniky (bleskovice, zápalnice, rozbušky),
- ❖ komponenty (nábojnice, střely, zápalky).

Výroba náradí včetně přesného strojírenství je orientována na tyto obory:

- ❖ lisovací, tvářecí a řezané nástroje,
- ❖ raznice a zápustky,
- ❖ stříhací a upínací náradí,
- ❖ formy pro lisování plastických hmot,
- ❖ měřidla a měřicí zařízení,
- ❖ přesné strojírenské součásti a zařízení.

Pro lepší představu blíže ukáži **lovecké náboje**, speciálně **náboje brokové**.

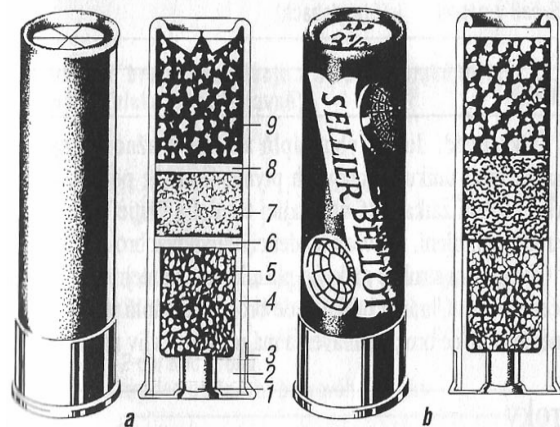
Lovecké náboje

- *pro palné zbraně:*
 - s okrajovým zápalem (kulové, brokové)
 - se středovým zápalem (kulové, brokové)
- *pro mechanické zbraně:*
 - diabolko
 - šípky
 - broky

Brokové náboje:

Brokový náboj se skládá z dutinky, z kování se zápalkou, toulce na prach, prachové krytky, zátky plstěné nebo plastové s chráničem broků a uzavírky. Uzavření náboje je buď do hvězdice nebo uzávěrkou. Nábojnice se dříve vyráběla pouze papírová, ale od šedesátých let minulého století se používají rovněž plastové.

Obr. č. 5: Brokový náboj s hromadnou střelou



a) brokový náboj s hvězdicovým uzávěrem

b) brokový náboj uzavřený zakroužením uzavírky

- | | |
|--------------------|------------------------|
| 1.) zápalka | 6.) krytka |
| 2.) dno nábojnice | 7.) zátka |
| 3.) kování dna | 8.) kotouček pod broky |
| 4.) toulce | 9.) hromadná střela |
| 5.) prachová náplň | |

3.5 Vize společnosti

Poskytování kvalitní produkce a spokojený zákazník jsou prioritní cíle, vize společnosti Sellier & Bellot a. s.. Zároveň usiluje o získání předního místa na světových trzích a konkurenceschopnosti jejich produktů.

Jednotlivé vize:

- ❖ poskytovat zákazníkům kvalitní produkty,
- ❖ poskytovat majitelům přiměřený hospodářský výsledek,
- ❖ zajistit ekonomický a technický rozvoj společnosti,
- ❖ zajistit trvalé zlepšování procesů výroby,
- ❖ zajistit pracovníkům příznivé pracovní podmínky, pracovní postup a zvyšování jejich kvalifikace.

Společnost zajišťuje požadavky a očekávání zákazníků a těmto požadavkům přizpůsobuje plánování a řízení procesů ve společnosti tak, aby výsledky z těchto procesů zajišťovaly produkci, která bude uspokojovat široký okruh zákazníků.

Jsou to zejména procesy:

- prodej,
- nákup,
- logistika,
- vývoj,
- výroba,
- kontrola,
- řízení jakosti,
- vzdělávání.

3.6 Podnikatelský záměr

Nejdůležitějším obchodním cílem roku 2005 bylo nalezení alternativy vývozu na trh USA a tím udržení efektivnosti prodeje na dostatečné úrovni. Aktivní obchodní politikou se podařilo, při dosažení tržeb srovnatelných s rokem 2004, dosáhnout celkově vyšší efektivnosti prodeje i při dalším poklesu kurzu USD vůči Kč a zejména výraznému nárůstu cen vstupních materiálů během druhé poloviny roku.

Podnikatelský záměr společnosti pro rok 2006, vychází z předpokladu dalšího zvýšení ziskovosti obchodních aktivit a rozvoje hlavních výrobních odvětví. Činnosti výzkumu a vývoje se proto zaměřují na zlepšování jakosti výrobků a zvyšování produktivity práce, ale i na rozšiřování výrobních kapacit.

Náročné úkoly, stojící před vedením společnosti i jejími technickými pracovníky, vycházejí z požadavků na rychlou modernizaci výrobních postupů společnosti tak, aby splňovaly standardy platné v zemích NATO. Proto je nutné vypracovat nové projekty, které by řešily uspokojování budoucích potřeb českých ozbrojených sil.

3.7 Obchodní aktivity

V devadesátých letech minulého století patřila společnost Sellier a Bellot a. s. z hlediska sortimentu i objemu výroby střeliva mezi nejvýznamnější výrobce střeliva pro ruční zbraně na světě.

Úspěch obchodu závisí ve velké míře na úspěšné reklamě a propagaci. I v této oblasti se oproti předchozím obdobím zvýšila a zkvalitnila činnost, a to jak v zahraničí tak i České republice. Účast na významných veletrzích a výstavách ve vytipovaných teritoriích, cílená inzerce v médiích, smlouvy o reklamě s pečlivě vybranými partnery – to vše významně přispívá ke zvýšení prodeje v posledních letech.

Strategickým cílem, který si společnost vytýčila do roku 2010, je dosažení celkového objemu prodeje ve výši 41 miliónu amerických dolarů. K tomuto cíli se upíná celá podnikatelská strategie firmy.

Co se týká struktury zboží v letech 1999 až 2005, společnost se snaží zvýšit prodej těch nejziskovějších skupin výrobků, tj. nábojů do pistolí a revolverů.

Těchto cílů lze dosáhnout jen tehdy, bude-li se společnost striktně řídit zásadou, že požadavky na výrobky diktuje trh. Schopnost řídit se poptávkou a pohotově uspokojovat všechny potřeby trhu dnes představuje základní atribut současné prosperující a dynamické společnosti jakou je Sellier & Bellot a. s..

Společnost Sellier & Bellot a. s. je významným partnerem České střelecké federace ve střelbě na asfaltové holuby. Je i sponzorem prestižních střeleckých soutěží s mezinárodní účastí, a sponzoruje také několik úspěšných zahraničních střelců.

3.8 Aktivity v oblasti výzkumu a vývoje

Každoročně společnost přichází na trh s celou řadou inovací i zcela nových výrobků. V roce 2005 vynaložila na výzkum a vývoj částku 16,1 mil. Kč. Udržení pozice předního světového výrobce znamená zabývat se takovými úkoly, které zachycují světový trend v hlavním oboru činnosti společnosti tj. výrobě munice. Proto hlavními řešenými úkoly v roce 2005 bylo rozšíření sortimentu o nové ráže kulového střeliva, vývoj střeliva splňujícího ekologická kritéria, vývoj střeliva se speciálními typy střel pro civilní sféru i potřebu ozbrojených složek.

Dále byly řešeny úkoly pro modernizaci technologie výroby munice se zaměřením na efektivnost a kvalitu výroby, technologickou schopnost a bezpečnost výroby. Společnost se však především potýká s problémem modernizace výrobních zařízení a strojů, a proto se tomu v současnosti snaží více věnovat a provádět určité změny a opatření.

Do nového tisíciletí společnost vstoupila především s vlastním příspěvkem životnímu prostředí. Netoxická zápalka sice není úplnou novinkou na trhu s municí, ale pro společnost jsou stanovena kritéria co možná nejpřísnější. Proto také jedna z variant netoxické zápalky značky Sellier a Bellot neobsahuje žádné člověku škodlivé kovy.

Významnou činností pracovníků vývoje a technické přípravy výroby jsou práce spojené se sjednocováním norem, katalogizací a standardizací.

3.9 Ekologický program společnosti

Ochrana životního prostředí je pro společnost Sellier a Bellot a. s. jednou ze základních priorit.

Environmentální politice se podnik věnuje již od šedesátých let 20. století, kdy byly postupně vytvářeny a zdokonalovány podmínky pro účinné čištění odpadních vod.

Zřetelných výsledků ve snížení nepříznivých dopadů výroby na životní prostředí bylo dosaženo především v posledních letech, kdy byly výrazně sníženy emise znečišťujících látek do venkovního ovzduší. Byly zajištěny technické i organizační předpoklady pro bezpečné nakládání s odpady a jsou realizována rozsáhlá opatření ke snižování energetické náročnosti výroby a spotřeby vody. Společnost také postupně odstraňuje zátěže, které na životní prostředí působily v minulosti.

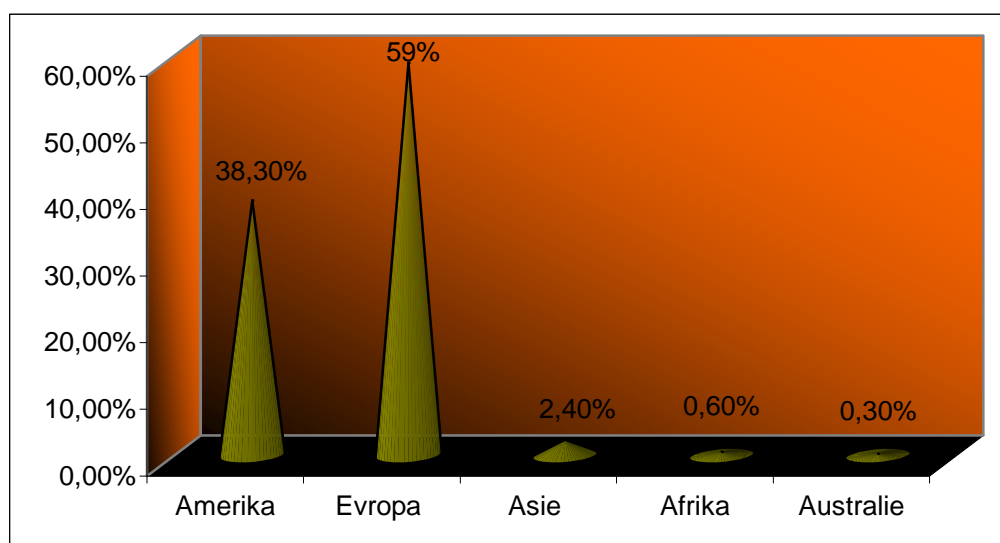
Rozvojový program společnosti se zaměřuje na vývoj a výrobu environmentálně šetrných výrobků a technologií.

3.10 Prodejní síť

Prodejní síť společnosti Sellier & Bellot a. s. je velice rozsáhlá. Za více než 180 let své existence si společnost vybudovala svou distribuční síť po celém světě. Svými výrobky zásobuje téměř celou Evropu, a to 59%, Severní a Jižní Ameriku 38,3%, dále Austrálii a Nový Zéland 0,3%, Asii 2,4% a v neposlední řadě i Afriku 0,6% své produkce (viz graf č. 3).

V roce 2005 uskutečnila společnost obchody do více jak 60 zemí na všech kontinentech a exportovala více jak 90% veškeré produkce. Nejvýznamnějšími obchodními teritorii jsou USA, Německo, Polsko, Francie, Belgie a Slovensko.

Graf č. 3: Rozdělení vývozu (v %)



4. Strategická analýza společnosti Sellier & Bellot, a. s. – externí analýza

4.1 Analýza mikrookolí

4.1.1 Analýza odvětví

Základní charakteristika odvětví

Odvětví, ve kterém se společnost Sellier & Bellot a. s. nachází je velmi turbulentní s velkou rychlostí technologických změn. Svou výrobní činností spadá do odvětví **zpracovatelského průmyslu**, konkrétně do odvětví „Výroba zbraní a munice“. Také se někdy nazývá odvětvím všeobecného strojírenství. Výrobní program tohoto odvětví vychází z dlouhodobé tradice. Zasahuje do celého sektoru hospodářství a patří mezi nejvýznamnější odvětví zpracovatelského průmyslu. Všeobecné strojírenství je vymezeno ze zpracovatelského průmyslu vysokou celkovou technologickou náročností s velkým podílem přidané hodnoty a kvalitní pracovní silou ve všech stupních výrobního procesu.

Odvětví všeobecného strojírenství se rozděluje do jednotlivých oborů:

- ❖ Výroba strojů pro výrobu a využití mechanické energie
- ❖ Výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely
- ❖ Výroba strojů pro zemědělství a lesnictví
- ❖ Výroba obráběcích strojů
- ❖ Výroba specializovaných strojů
- ❖ Výroba zbraní a munice
- ❖ Výroba přístrojů pro domácnost

Struktura odvětví

Vzhledem k tomu, že společnost Sellier & Bellot a. s. se zabývá výrobou munice a pyrotechniky, spadá tedy pod zbrojní průmysl. Z tohoto důvodu výroba, prodej a distribuce střeliva musí podléhat zvláštním předpisům. Jelikož se tedy jedná o zbrojní průmysl, výroba je nebezpečná a klade velké nároky na výrobní uspořádání a celkovou organizaci výroby.

Pro každý výrobek je velmi důležité, aby byl certifikován, což znamená, aby byl schválen pro výrobu a prodej. Certifikace výrobků musí být pravidelně obnovovaná, což dopomáhá k tomu, aby image společnosti byla na stále lepší úrovni.

Každá země má také zvláštní předpisy pro dovoz, prodej a distribuci, které je nutné neustále sledovat a přizpůsobovat se jim. Každý obchodní případ zde musí být schválen ministerstvem obchodu a průmyslu.

Toto odvětví je vyznačováno **velkými vstupními bariérami** a produkt je zde především **diferenciováný**. Což tedy znamená, že ohrožení ze strany ostatních firem je **minimální**, jelikož nejsou tak silné, aby mohly ovlivňovat situaci na trhu.

Zákazníci

U společnosti Sellier & Bellot a. s. můžeme zákazníky rozdělit na zákazníky konečné a přímé.

Mezi **konečné zákazníky** bych zařadila:

- ❖ *civilisty* - což jsou myslivci, lovci, sportovní střelci (jednotlivci, kluby, svazy),
- ❖ *policii*,
- ❖ *armádu*,
- ❖ *ozbrojené složky*.

Jako **přímé zákazníky** můžu označit obchodní zástupce a distribuční firmy.

Prodej konečným zákazníkům probíhá přímo ve firemní prodejně. Vše ostatní je prodáváno prostřednictvím obchodních zástupců a distribučních firem.

Konkurence

V tomto odvětví existují dva typy společností:

- ❖ **Obří koncerny** - ty spojují několik dřívějších společností. Těchto několik společností díky svým kapitálovým možnostem určují podmínky trhu. Určují základní trendy a technologické i cenové směry vývoje. Jsou také schopny investovat značné prostředky do výzkumu a vývoje.
- ❖ **Drobné společnosti** - v každé zemi existuje jen několik drobných společností. Ty se snaží konkurovat především nižší cenou. Kvalita výrobků je srovnatelná.

Vzhledem k výše uvedeným informacím soudím, že se jedná spíše o **konsolidované konkurenční okolí**.

4.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Na analýzu odvětví navazuje analýza konkurenčních sil. Tradičně používanou metodou je Porterův model pěti sil, podle něhož je konkurence na trhu funkcí pěti konkurenčních sil, které spoluurčují intenzitu konkurence v odvětví a zároveň rozhodují o úspěšnosti podniku v daném odvětví.

4.1.2.1 Ohrožení ze strany substitučních výrobků

Ohrožení ze strany substitutů je **bezvýznamné**, téměř žádné, jelikož k výrobkům munice a pyrotechniky substituty neexistují.

Výrobky v tomto odvětví jsou víceméně stejné. Odlišují se pouze designem, kvalitou materiálu a provedením. V této oblasti může dojít pouze k odlivu zákazníků, když např. přestanou střílet a začnou se zajímat o něco jiného.

4.1.2.2 Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Trh, ve kterém se společnost Sellier & Bellot a. s. nachází, je už dlouhou dobu ve fázi dospělosti, což znamená, že poptávka po výrobcích je zcela uspokojena. Trh je tedy téměř nasycen, což je důvod, proč nevznikají nové firmy a ohrožení ze strany konkurentů je **velice malé**. Pokud se nějaká nová společnost objeví, jde především o obnovu dříve zastavené výroby.

Jediný důvod, kdy nové společnosti mohou vstoupit na trh je, že nabídnou mnohem nižší cenu než konkurence. V současné době takto rozšiřují svůj podíl na trhu společnosti z východní Evropy a Číny. Jiné společnosti, a to především v Americe, svoji činnost ukončují.

4.1.2.3 Ohrožení ze strany dodavatelů

Na tomto trhu existují dva druhy ohrožení ze strany dodavatelů:

- ❖ **cenové** – jelikož cena materiálu činí podstatnou část nákladů na výrobu (více jak 70%), je toto ohrožení nejsilnější. Dramatický nárůst cen základních surovin (mědi, zinku, olova) v průběhu tohoto roku vyvolal obrovskou vlnu nutných opatření.

- ❖ **kvalitativní** – zde je bezpodmínečně nutné, aby vstupní materiál vyhovoval těm nejpřísnějším předpisům. Jakékoli zhoršení kvality vstupního materiálu by vedlo k výrobě nekvalitních výrobků, což si společnost Sellier & Bellot a. s. nemůže dovolit, jelikož by to mohlo ohrozit její postavení.

4.1.2.4 Ohrožení ze strany odběratelů

Jak už jsem se zmiňovala, tak zákazníky dělíme na konečné zákazníky a zákazníky přímé.

Ohrožení ze strany konečných zákazníků je téměř nulové, protože výrobky jsou prodávány zákazníkům přímo ve firemní prodejně k jejich osobnímu užívání.

U přímých zákazníků ohrožení bývá především v oblasti úhrady za produkty. Společnost má smluvně stanovena pravidla pro vztahy mezi zákazníkem a společností. Jde především o přesné určení dodávky produktu, termíny dodání jednotlivých částí, stanovení ceny a případné pokuty za nedodržení podmínek jak ze strany společnosti, tak ze strany zákazníka.

4.1.2.5 Konkurenční prostředí

Konkurenční prostředí můžeme charakterizovat jako prostředí, ve kterém se nachází velké společnosti, kdy alespoň některé z nich ovlivňují celkovou cenu výrobků a služeb v odvětví, a společnosti menší. Tuto tržní konkurenci nazýváme tedy jako **oligopolní**.

Obrovské společnosti svůj sortiment rozdělují na výrobky v základním provedení (ty jsou relativně levnější) a na výrobky „nadstandardní“ (ty jsou velmi drahé).

Ostatní menší společnosti vyrábí především výrobky v základním provedení a svou cenou nesmí překročit cenu renomované velké společnosti. Kdyby došlo k překročení ceny, mohla by nastat situace, kdy zákazník okamžitě přejde ke konkurenci. Menší společnosti neustále monitorují cenové chování velkých (značkových) společností a napodobují je.

4.2 Analýza makrookolí

4.2.1 PEST analýza

Tato analýza se zabývá analýzou vnějšího prostředí, které je tvořeno faktory ekonomickými, politicko-právními, technickými, sociálními, etickými a ostatními faktory. Následně se budu zabývat pouze některými z výčtu těchto faktorů.

4.2.1.1 Ekonomické faktory

Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt je základním ukazatelem ekonomického růstu, který se delší dobu pohyboval vzestupným směrem. V loňském roce však došlo k poklesu.

Představuje souhrn hodnot přidaných zpracování ve všech odvětvích a v činnostech považovaných v systému národního účetnictví za produktivní. Jinými slovy, vyjadřuje celkovou hodnotu toho, co bylo na území České republiky za dané období vyprodukováno. Tímto obdobím bereme nejméně čtvrtletí.

Nárůst mezi jednotlivými roky se několik let pohybovalo v rozmezí mezi 1,5% - 6,7%. V roce 2006 však došlo k poklesu o 0,9%. Pro společnost je tato situace výhodnější, než kdyby se nacházela v ekonomice, která je v recesi.

Tabulka č. 3: Vývoj HDP v letech 2000 – 2006 (v %)¹³

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
HDP	3,9	2,6	1,5	3,2	4,7	6,7	5,8

¹³ Zdroj: <http://www.finance.cz/ekonomika/hdp/vyvoj/>

Když přepočítáme HDP na jednoho obyvatele, dostaneme HDP na hlavu, které se používá při mezinárodním srovnání vyspělosti ekonomik.

V následující tabulce můžeme vidět vývoj ukazatele hrubého domácího produktu na obyvatele za roky 2000 až 2005, který má tendenci růst. Meziroční nárůst se pohybuje v rozmezí 236 714 – 286 403 Kč/obyvatele.

Tabulka č. 4: Vývoj HDP na obyvatele v letech 2000 – 2005 (v Kč/obyv.)¹⁴

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005
HDP na obyv.	209 302	226 449	236 714	250 526	271 161	286 403

Míra inflace

Inflace je růst cenové hladiny a charakterizuje míru znehodnocování měny v přesně vymezeném časovém období. Uváděná míra inflace vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za dvanáct posledních měsíců proti průměrné cenové hladině dvanácti předchozích měsíců.

Vývoj cenové hladiny velmi blízce souvisí s aktivitami centrální banky. Centrální banka je zodpovědná především za to, aby cenová hladina byla stabilní, a také vývoj cenové hladiny určuje. Při plnění své úlohy centrální banka využívá cílování inflace. V měnové politice se jedná o jeden z typů režimů, kterým banky usilují o dosažení svých cílů. Za důležitý rys cílování inflace je jeho střednědobost a užívání prognózy inflace z důvodu vytvoření očekávání spojených s inflací pro společnosti.

Z důvodu srpnového (2006) růstu spotřebitelských cen (vzrůst meziročně o **3,1%**) se míra inflace v České republice v současné době nachází na nejvyšší úrovni za poslední dva roky. Na vývoj inflace se podílí velké množství faktorů, které způsobují její pohyb. Nejpodstatnějším aktuálním produktem zdražování je zemní plyn (+ **24,6%**), elektřina (+ **9,0%**), teplo (+ **12,1%**), pekárenské výrobky (+ **13,7%**), brambory (+ **68,8%**) atd.. Ceny

¹⁴ Zdroj: <http://www.finance.cz/ekonomika/hdp/vyvoj/>

pohonných hmot zůstávají přibližně na stejné hladině jako v roce 2005. Z tohoto důvodu proinflační vliv na ekonomiku téměř pominul.

V následující tabulce můžeme vidět kolísavý průběh míry inflace, kde v roce 2006 došlo k poklesu oproti roku 2000 o 1,4%

Tabulka č. 5: Vývoj inflace v letech 2000 – 2006 (v %)¹⁵

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Míra inflace	3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5

Nezaměstnanost

V průběhu začátku roku 2006 český pracovní trh zaznamenal „významnou“ událost. Počet nezaměstnaných po dlouhé době klesl pod hranici 500 000 osob a v červnu 2006 došlo k poklesu až na 489 744. V prvním letním měsíci činila míra nezaměstnanosti 9,3%, což bylo o 0,6% nižší číslo, než ve stejném období roku 2005.

Hodnoty, které přicházejí z českého trhu práce jsou po dlouhé době mírně pozitivní, a to souvisí s poměrně vysokým růstem celého hospodářství dosaženým v roce 2005.

Nezaměstnanost klesá v poslední době téměř ve všech členských zemích Evropské unie, a na Slovensku, v Litvě, Lotyšsku a Estonsku dochází například k mnohem vyššímu poklesu počtu nezaměstnaných, než je tomu v České republice.

Následující tabulka ukazuje vývoj nezaměstnanosti, která v roce 2006 činila 7,7%, což je o 1,1% méně než v roce 2000.

Tabulka č. 6: Vývoj nezaměstnanosti v letech 2000 – 2006 (v %)¹⁶

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Nezaměstnanost	8,8	8,1	7,3	7,8	8,3	7,9	7,7

¹⁵ Zdroj: <http://www.finance.cz/ekonomika/ceny/cpi/>

¹⁶ Zdroj: <http://www.finance.cz/ekonomika/prace/nezamestnanost/>

Pro společnost Sellier & Bellot a. s. je však především důležitá nezaměstnanost, která je zaznamenána v regionu, ve kterém se nachází. Společnost Sellier & Bellot a. s. má sídlo ve Vlašimi a leží ve Středočeském kraji.

Na konci roku 2006 bylo ve Středočeském kraji evidováno celkem 35 498 uchazečů o zaměstnání, což je o 5 253 méně než ke konci roku 2005.

Co se týká míry nezaměstnanosti, tak ta ke konci roku 2006 dosáhla 5,32%, což je po hlavním městě Praha druhá nejnižší míra nezaměstnanosti ze všech krajů České republiky. Oproti roku 2005 byla míra nezaměstnanosti v kraji o 0,98% nižší.

Tabulka č. 7: Míra nezaměstnanosti ve Středočeském kraji v letech 2000 – 2006 (v %)¹⁷

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Míra nezaměstnanosti	6,8	6,76	7,21	7,43	6,45	6,3	5,32

Úrokové sazby

Úrokové sazby patří mezi nejdůležitější faktory, které ovlivňují naši ekonomiku. Úrokové sazby jsou pro nás důležité z toho důvodu, že zásadním způsobem ovlivňují poptávku po úvěrech a tedy i investicích.

Určuje je centrální banka, která stanovuje v rámci své měnové politiky tři základní úrokové sazby: lombardní, diskontní a repo sazbu. Nejdůležitější z nich je repo sazba, která má zásadní úlohu mezi měnově-politickými nástroji.

V průběhu začátku roku 2006 ČNB ponechala úrokové sazby beze změn. Hlavní sazby, od kterých se odvíjelo úročení komerčních úvěrů zůstalo na 2%. Bankovní rada při svém rozhodování o úrokových sazbách vzala v úvahu stále silnější kurz koruny a nízkou inflaci.

Avšak v průběhu července 2006 ČNB opět zvýšila úrokové sazby o čtvrt procenta. Hlavní sazba tedy vzrostla na 2,25%.

Úrokové sazby v ČR se i přes zvýšení drží na nejnižší úrovni v celé Evropské unii. Od sazeb ČNB se odvíjejí úroky bankovních vkladů a úvěrů. Podnikům nízké úroky přinášejí

¹⁷ Zdroj: http://www.risy.cz/trh_prace_ve_stredoceskem_kraji_stredocesky_kraj

levnější úvěry na investice a provoz, domácnostem levnější půjčky na bydlení. Nízké úroky vyhovují i státu, který je významným dlužníkem. Naopak lidé, kteří mají peníze uložené na účtu u banky, dostávají nižší úroky než je inflace, a reálně tedy prodělávají.

Tabulka č. 8: Vývoj úrokových sazeb v letech 2001 – 2006 (v %)

Od	2T repo sazba	Diskontní sazba	Lombardní sazba	PMR bank	PMR stavebních spořitelů
29.09.2006	2,50 %	1,50 %	3,50 %	2,00 %	2,00 %
28.07.2006	2,25 %	1,25 %	3,25 %	2,00 %	2,00 %
31.10.2005	2,00 %	1,00 %	3,00 %	2,00 %	2,00 %
29.04.2005	1,75 %	0,75 %	2,75 %	2,00 %	2,00 %
01.04.2005	2,00 %	1,00 %	3,00 %	2,00 %	2,00 %
28.01.2005	2,25 %	1,25 %	3,25 %	2,00 %	2,00 %
27.08.2004	2,50 %	1,50 %	3,50 %	2,00 %	2,00 %
25.06.2004	2,25 %	1,25 %	3,25 %	2,00 %	2,00 %
01.08.2003	2,00 %	1,00 %	3,00 %	2,00 %	2,00 %
26.06.2003	2,25 %	1,25 %	3,25 %	2,00 %	2,00 %
31.01.2003	2,50 %	1,50 %	3,50 %	2,00 %	2,00 %
01.11.2002	2,75 %	1,75 %	3,75 %	2,00 %	2,00 %
26.07.2002	3,00 %	2,00 %	4,00 %	2,00 %	2,00 %
26.04.2002	3,75 %	2,75 %	4,75 %	2,00 %	2,00 %
01.02.2002	4,25 %	3,25 %	5,25 %	2,00 %	2,00 %
22.01.2002	4,50 %	3,50 %	5,50 %	2,00 %	2,00 %
30.11.2001	4,75 %	3,75 %	5,75 %	2,00 %	2,00 %
27.07.2001	5,25 %	4,25 %	6,25 %	2,00 %	2,00 %
23.02.2001	5,00 %	4,00 %	6,00 %	2,00 %	2,00 %

Devizové kurzy

Když mluvíme o měnovém kurzu, tak jde především o dopady na zahraniční obchod a domácí cenovou hladinu. Zde platí, že posilováním domácí měny dochází ke zdražování domácího zboží na zahraničních trzích a naopak ke zlevňování zahraničního zboží na trhu domácím. Sílicí měnu proto nemůžeme označovat za zlo a stejně tak i měnu slábnoucí. Jde pouze o mechanismus, který přivádí ekonomiku do rovnováhy.

Tento mechanismus se také dotýká společnosti Sellier & Bellot a. s., protože ta většinu svých výrobků vyváží do zahraničí (především do států celé Evropy). V dnešní době naše koruna k hlavním měnám posiluje (k EURU, USD), a jak už jsem se zmiňovala, dochází tedy ke zdražení produktů společnosti Sellier & Bellot a. s. na zahraničním trhu. To může být důvodem ztráty některých svých zákazníků.

Tabulka č. 9: Vývoj měnového kurzu CZK/EUR a CZK/USD v letech 2000 – 2007¹⁸

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Leden 2007
CZK/EUR (průměr)	35,61	34,083	30,812	31,844	31,904	29,784	28,29	28,16
CZK/USD (průměr)	38,59	38,038	32,736	28,227	25,701	23,947	22,433	21,737

¹⁸ Zdroj: <http://velkejkuk.cz/devizove-kurzy-cnb/>

4.2.1.2 Politicko-právní faktory

Politická situace má vliv na všechny odvětví průmyslu, a tedy oblast strojírenství není výjimkou. V průběhu několika let došlo k mnoha změnám, jako přeměně centrálně plánovaného hospodářství na hospodářství tržní. Neustále dochází ke změnám zákonů, a také situaci v České republice podstatně ovlivnil vstup do Evropské unie, kdy se naše legislativa zabývá harmonizací zákonů se zákony Evropské unie.

Politicko-právní prostředí je tvořeno zákony, normami, vyhláškami, zvyklostmi, ale i jinými nepsanými pravidly, které nejen určují prostor pro podnikání, ale také upravují samotné podnikání a mohou významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti společnosti.

Společnost Sellier & Bellot a. s. se řídí především těmito právními předpisy:

- právní předpisy pro civilní výrobu, prodej a distribuci,
- právní předpisy pro dodavatele armád, armád NATO a policie.

Zákony:

- ❖ Zákon č. 513/1991 Sb. – Obchodní zákoník
- ❖ Zákon č. 137/2006 Sb. – Zákon o veřejných zakázkách
- ❖ Zákon č. 119/2002 Sb. – Zákon o střelných zbraních a střelivu
- ❖ Zákon č. 227/2003 Sb. - Zákon o ověřování střelných zbraní, střeliva a pyrotechnických předmětů
- ❖ Zákon č. 309/2000 Sb. – Zákon o obranné standardizaci, katalogizaci a státním ověřování jakosti výrobků a služeb určených k zajištění obrany státu (pro dodavatele armád)
 - STANAG – dohoda v rámci NATO
 - AQAP (u nás ČOS) – jednotlivé směrnice určeny pro dodavatele služeb či výrobků armádám NATO (pod ministerstvem obrany)
- ❖ Vyhláška ministerstva zahraničních věcí č. 70/1975 Sb. – mezinárodní Úmluva o vzájemném uznávání úředních zkušebních značek ručních palných zbraní a střeliva. Tento systém se označuje zkratkou C.I.P. – Mezinárodní stálá komise pro zkoušení ručních palných zbraní pro civilní potřebu.
- ❖ ISO 9001
- ❖ Zákony upravující dopravu – každá země má své vlastní předpisy pro transport střeliva.

4.2.1.3 Technické faktory

Výrobní technologii zcela ovlivnil vstup České republiky do Evropské unie, což pro všechny společnosti znamenalo zpřísnění mnoha předpisů, zejména ekologických, hygienických a také předpisů, které se týkají bezpečnosti práce. Jedná se především o šetrnější způsob balení, likvidování ekologicky škodlivého odpadu atd.

V technickém vývoji v oblasti výroby a prodeje střeliva se společnost Sellier & Bellot a. s. zaměřuje především na modifikaci stávajících produktů (nové ráže, nové materiály a zpracování) a na zvyšování efektivity a kvality výroby, což je důsledek získání certifikace ISO 9001. Největší důraz se v současné době klade na vývoj ekologického střeliva (tzv. netoxických zápalek, které neobsahují pro člověka žádné škodlivé kovy). Jako problém bych tu však zmínila nedostatečnou modernizaci výrobních zařízení a strojů, čemuž se společnost v současnosti snaží více věnovat a provádět určité změny a opatření.

Vývoje nových technologií se provádějí především u velkých koncernů, které disponují potřebnými finančními prostředky. Ostatní společnosti je pouze následují a pokouší se vyrábět to, co jiní už vyrábí.

Vývoj a výzkum v daném odvětví je velice finančně náročný a rizikový.

4.2.1.4 Sociálně-kulturní faktory

V této oblasti můžeme hovořit o faktorech demografických, vzdělávacích, životním stylu občanů a v neposlední řadě o zájmu občanů o myslivost a střelbu.

❖ Demografický vliv

Demografický vývoj ve Středočeském kraji charakterizujeme základními znaky, mezi které můžeme zařadit neustálý růst obyvatel, růst míry porodnosti, pozvolný růst počtu obyvatel ve střední vrstvě a kolísání počtu důchodců.

Ke konci roku 2006 bylo ve Středočeském kraji 1 158 108 obyvatel. Od roku 2000 počet obyvatel neustále roste a do konce roku 2006 se zvýšil o 46 754.

Počty narozených osob po poklesu v devadesátých letech 20. století má od roku 2002 vzrůstající tendenci. Veškeré početní přírůstky jsou způsobeny především vysokou imigrací, zejména do oblastí v blízkosti Prahy.

Tabulka č. 10: Vývoj demografických ukazatelů v letech 2000 - 2006¹⁹

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Počet obyvatel	1 111 354	1 115 038	1 123 931	1 128 674	1 135 795	1 144 071	1 158 108
Roční porodnost	9 555	9 962	10 067	10 511	10 671	11 314	12 136

Věková struktura populace Středočeského kraje je opět do značné míry ovlivněna migrací.

Do kraje přicházejí osoby v produktivním věku, takže podíl této skupiny obyvatelstva se neustále zvyšuje. V roce 2003 byl tento podíl vyšší než 70%. Podíl dětské populace do 14 let i přes nárůst počtu dětí neustále klesá a v roce 2003 hodnoty dosáhly 15,3%. Klesá také podíl nejstaršího obyvatelstva (65 a více), a to na 14,1%.

V následující tabulce můžeme vidět vývoj věkové struktury v okrese Benešov, ve kterém společnost Sellier & Bellot a. s. sídlí.

Tabulka č. 11: Věková struktura obyvatelstva v okrese Benešov v letech 2000 – 2005²⁰

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005
0-14 roků	8 595	8 402	8 347	8 222	8 079	7 966
15-64 roků	35 908	36 183	36 873	37 276	37 636	37 775
65 a více	7 439	7 537	7 496	7 484	7 465	7 475

❖ Vliv vzdělávání

Strojírenský obor není v současné době pro studenty tak oblíbený a zajímavý jako v minulosti, a tuto situaci společnosti pocítí v postupném snižování nabídky pracovních sil. V budoucnu nastane pro strojírenské podniky problém se získáváním kvalifikovaných pracovníků pro obsluhu výrobních linek a zařízení.

¹⁹ Zdroj: http://www.risy.cz/obyvatelstvo_ve_stredoceskem_kraji_stredocesky_kraj

²⁰ Zdroj: http://www.czso.cz/xs/redakce.nsf/i/demograficka_data_v_casove_rade_za_so_orp_benesov

K práci v tomto oboru by měl mít zaměstnanec jisté zkušenosti a v rámci společnosti je mu poskytnuto potřebné zaškolení. Důležité je také neustálé vzdělávání, aby byl držen krok s technickým vývojem v tomto oboru. Především to je podstatné v konkurenčním boji.

❖ **Vliv ochrany životního prostředí**

Jednou ze základních priorit je pro společnost Sellier a Bellot a. s. ochrana životního prostředí. Dosahuje toho tím, že zajišťuje technické a organizační předpoklady pro bezpečné nakládání s odpady, snižuje spotřebu vody a energetickou náročnost výroby.

Společnost také zahájila výrobu šetrných výrobků a technologií pro přírodu.

4.3 Analýza metodou „4 C“

4.3.1 Zákazníci – customers

Z předchozího textu již víme, že za zákazníky zde považujeme zákazníky konečné a přímé. V dnešní době je výroba munice a pyrotechniky stále rozšířená, a to především pro policii, armádu a ozbrojené složky. Důležité je také zmínit i možnost společnosti Sellier & Bellot a. s. vyrábět pro NATO.

Jako další odběratele značíme civilisty, a to především myslivce a sportovní střelce. Myslivost má v současné době stále spoustu svých zájemců a společnost pro tyto účely poskytuje rozsáhlý počet svých produktů. Společnost Sellier & Bellot a. s. také podporuje sportovní střelbu, která je v České republice na velmi dobré úrovni. Své výrobky dodává však i střelcům zahraničním. Střelci se také mohou zúčastnit začátku výroby, aby byly náboje podle jejich požadavků. Pro firmu je to velmi užitečné, protože výrobky jsou ohodnoceny špičkovými uživateli, a takto upravený výrobek se následně dostává do výroby.

K tomu, aby Sellier & Bellot a. s. získávala a udržela si nové zákazníky, užívá různé metody. Zákazníci se mohou seznámit s výrobky společnosti v domácích i zahraničních specializovaných tiskovinách. Mezi tyto tiskoviny můžeme zařadit katalogy a prospekty střeliva a pyrotechniky. Grafická úroveň těchto katalogů je pojímána jako konkurenční působení. Provádí se porovnáváním s katalogy konkurenčních firem. Dále se společnost inzeruje v médiích jako jsou odborné časopisy Myslivost, Střelecká revue, Zbraně a náboje apod., a také pomocí kalendářů a novoročenek. Probíhá i prezentace společnosti na výstavách a veletrzích, a to jak na domácích, tak i zahraničních.

4.3.2 Národní specifika - country

Vstup do Evropské unie přineslo pro celou Českou republiku řadu změn. Především došlo k prudkému růstu zahraničního obchodu. Byly také odstraněny celní bariéry, což pro ČR znamenalo otevření velkého a silného trhu, který má obrovskou kupní sílu.

Společnost Sellier & Bellot a. s. v dnešní době patří mezi přední strojírenské firmy a udržuje si tedy významné postavení na evropských i zámořských trzích, kam vyváží více než 90% veškeré své produkce. Pro každou společnost je především důležitá kvalita výrobků a služeb a spokojený zákazník. Ani společnost Sellier & Bellot a. s. není výjimkou, o čemž vypovídá získaný certifikát ISO 9001, a důležité je i vědět, že veškerá produkce je plně v souladu s požadavky norem Mezinárodní stálé komise pro zkoušení ručních palných zbraní (C.I.P.) a STANAG.

4.3.3 Konkurence – competition

Konkurence v oblasti výroby munice a pyrotechniky je velice malá, a to jak na domácím trhu, kde existuje velice málo zbrojovek, tak i na trhu zahraničním. Tato situace je již zmíněna a vysvětlena v Porterově modelu konkurenčních sil – viz 4.1.2.2.

4.3.4 Náklady – cost

K tomu, aby společnost Sellier & Bellot a. s. byla na trhu stále úspěšná a uspokojovala své zákazníky, je především důležité stále zvyšovat kvalitu produkce a vyvíjet nové výrobky. Například v roce 2005 společnost připravila novinky z řad kulových nábojů a velice důležitým krokem byl začátek výroby netoxické zápalky. Toto vše jsou hlavními důvody neustálého růstu nákladů společnosti, především v oblasti provozních nákladů a mezd (viz. příloha č. 2 Výkaz zisku a ztrát). Důležitým klíčem této záležitosti je zajištění kvalifikace pracovníků, proto bych také chtěla zmínit náklady na vzdělávání zaměstnanců v jednotlivých oborech a úsecích (viz. tabulka č. 12), které mají každoročně vzrůstající tendenci.

V současné době se ale společnost především potýká s enormním nárůstem cen energií a komodit na světových trzích (měď, zinek, olovo), které ovlivňují podstatnou část nákladů společnosti. Oproti předchozích let se situace výrazně zhoršila a do budoucna můžeme očekávat další nárůst cen vstupů.

5. Strategická analýza společnosti Sellier & Bellot, a. s. – interní analýza

5.1 Prověření zdrojů společnosti

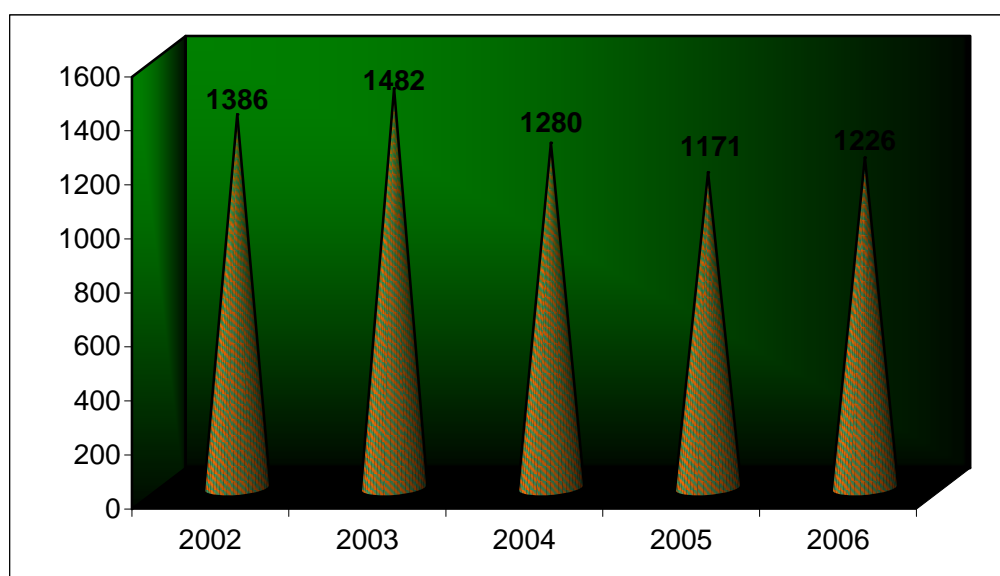
5.1.1 Fyzické zdroje

Společnost Sellier & Bellot, a. s. zajišťuje výrobu a celkový chod podniku ve svém areálu ve Vlašimi. Přesný seznam veškerého strojního zařízení, budov, výrobních ploch, skladovacích prostorů nebo laboratoří, které jsou v areálu přítomny, mi bohužel nebyl dán k dispozici. Pouze můžu zmínit hodnotu dlouhodobého majetku, která činí za rok 2005 **643 273 Kč**. Hodnota zásob za rok 2005 je **220 149 Kč**.

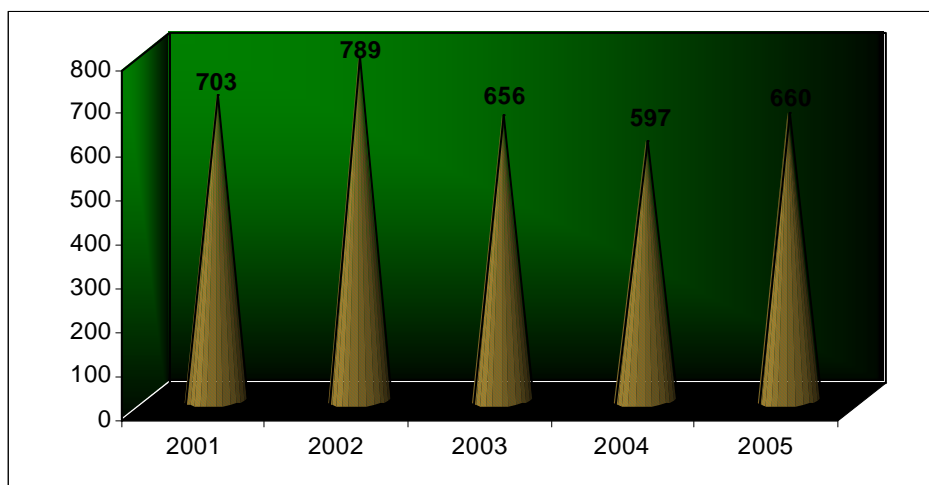
5.1.2 Lidské zdroje

V následujícím grafu můžeme vidět vývoj celkového počtu zaměstnanců za období 2002 - 2006. V současné době je celkový počet zaměstnanců 1226. Největší nárůst nastal v roce 2003, poté došlo k poklesu zaměstnanců a následně hodnoty kolísaly. K poklesu zaměstnanců dochází především z důvodu modernizace výroby.

Graf č. 4: Vývoj celkového počtů zaměstnanců 2002 - 2006

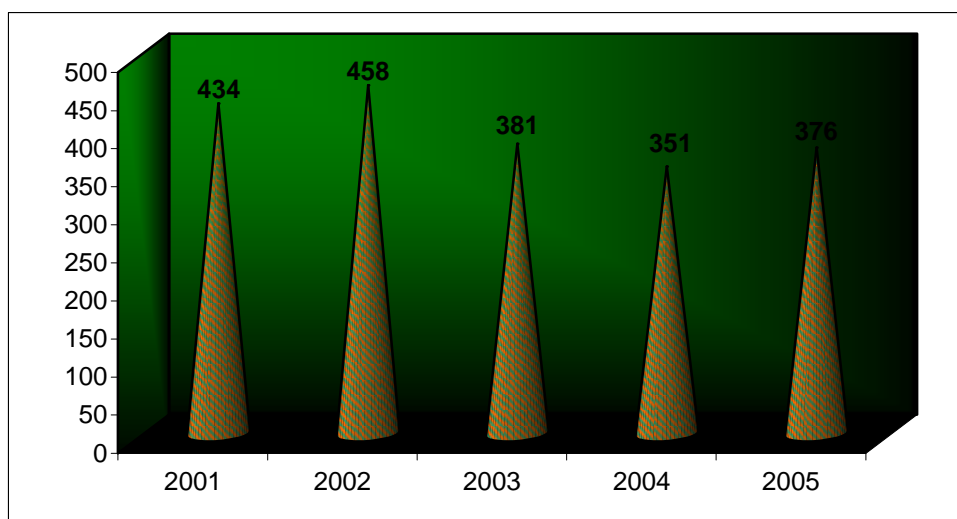


Graf č. 5: Dělníci výrobní v letech 2001 - 2005



Z obsažených dat v tomto grafu vidíme, že celkový počet výrobních dělníků klesl o 43. Je tedy možno konstatovat, že vývojový trend má v této oblasti sestupný směr, což je opět způsobené částečným vývojem technologie, která je schopna nahradit lidský faktor.

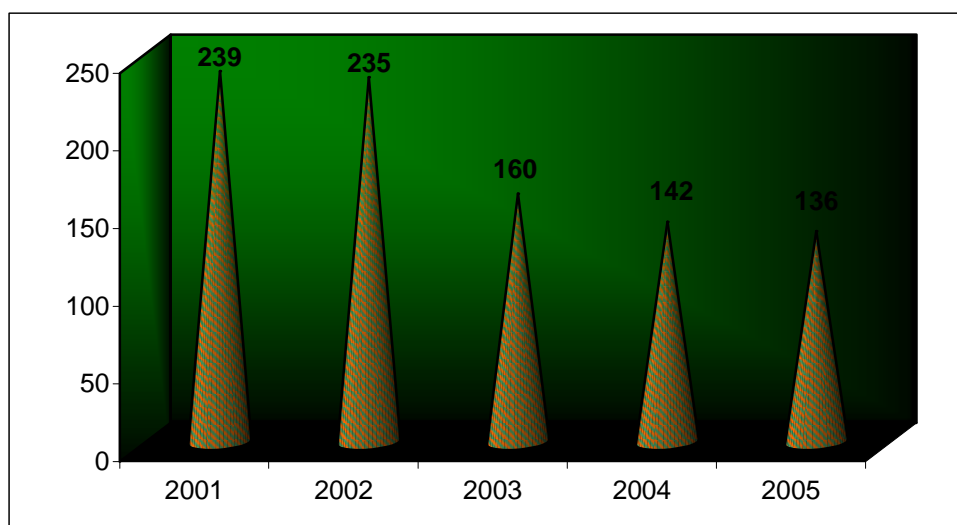
Graf č. 6: Dělníci nevýrobní v letech 2001 - 2005



V tomto grafu vidíme, že nárůst nastal pouze v roce 2002, kdy oproti roku 2001 stoupl stav zaměstnanců o 24 osob. Ve zbytku sledovaného období množství nevýrobních dělníků mezi jednotlivými lety mírně kolísalo.

Celkově poklesl počet nevýrobních dělníků v daném období o 58 osob.

Graf č. 7: Počet technicko-hospodářských pracovníků v letech 2001 - 2005



Zde můžeme vidět, že počet THP rovněž ve sledovaném období neustále ubývalo. Ani jednou počet těchto zaměstnanců mezi jednotlivými lety nevzrostl. Největší pokles nastal v roce 2005.

5.1.2.1 Vzdělávání nových zaměstnanců

Každý nový zaměstnanec musí projít *vstupním školením*, které je prováděno zaměstnancem oddělení bezpečnosti práce a požární ochrany.

Vstupní školení se týká těchto oblastí:

- ❖ bezpečnosti práce,
- ❖ seznámení se s Pracovním řádem Sellier & Bellot a. s.,
- ❖ požární ochrany,
- ❖ ochrany obchodního tajemství,
- ❖ motivace k jakosti.

Po předchozím vstupním školení, které se týká podniku jako celku, je novým zaměstnancům provedeno *školení bezpečnosti práce na pracovišti*.

Nový zaměstnanec je po předchozích školeních seznámen vedoucím úseku se svými novými spolupracovníky na daném úseku a je mu poskytnuto *zaškolení k výkonu práce*. Postup zaškolení k výkonu práce a seznámení se s kolegy vychází z integračního a adaptačního programu připraveného příslušným vedoucím úseku.

5.1.2.2 Vzdělávání stávajících zaměstnanců

Předkrokem celého systému podnikového vzdělávání je sbírání informací potřebných ke zjištění potřeby vzdělávat.

Následně ředitel správního úseku zajišťuje vypracování *koncepce vzdělávání*. Koncepce je zpracovávána vedoucím výchovy a vzdělávání, poté ji kontroluje vedoucí personálního oddělení. Koncepce je předložena řediteli správního úseku, který ji prostuduje a jestliže ji shledá správnou, předloží ji generálnímu řediteli. V opačném případě je koncepce vrácena k přepracování personálnímu oddělení (oddělení výchovy a vzdělávání).

Koncepce obsahuje:

- 1.) *Význam a cíle výchovy a vzdělávání zaměstnanců*
- 2.) *Organizace výchovy a vzdělávání zaměstnanců*
- 3.) *Cíle odborné přípravy zaměstnanců*
- 4.) *Roční náklady na realizaci výchovy a vzdělávání zaměstnanců*

Základním cílem většiny vzdělávacích aktivit je získání *osvědčení*, které vypovídá o úspěšném absolvování kurzu a zaručuje, že je účastník určité vzdělávací akce schopen a oprávněn plnit zadané úkoly v oblasti, které se školení týkalo.

Mezi vzdělávací akce patří:

- ❖ školení o jakosti,
- ❖ školení vedoucích zaměstnanců a mistrů středisek o prevenci rizik podle § 132 zákoníku práce a BZOP,
- ❖ pyro školení,
- ❖ nebezpečné látky kategorie A,
- ❖ lešenáři,
- ❖ zakladače,
- ❖ obsluha stavebních strojů,
- ❖ řidiči referenti,
- ❖ řidiči profesionálové, zdokonalená příprava,
- ❖ řidiči MDV,
- ❖ řidiči profesionálové – přezkoušení,

- ❖ obsluha čistírny odpadních vod,
- ❖ topič 3. třídy,
- ❖ obsluha plynového zařízení,
- ❖ jeřábek,
- ❖ vazač břemen,
- ❖ pohyblivé pracovní plošiny,
- ❖ svářeč plamenem,
- ❖ svářeč obloukem,
- ❖ svářeč el. obloukem, st. zk.,
- ❖ svářeč plamenem, st. zk..

Předpokládané náklady na tato školení činí **81 400Kč**.

Tabulka č. 12: Plánované náklady na vzdělávání zaměstnanců podle úseku, odboru

Úsek, odbor	Náklady Kč
Úsek generálního ředitele	53 000
Ekonomický úsek	58 000
Správní úsek	123 000
Obchodní úsek	6 000
Technicko výrobní úsek	353 000
Celkem plánované náklady	593 000

5.1.3 Finanční zdroje

Podíly a cenné papíry se od roku 2003 oceňují pořizovacími cenami, které zahrnují cenu pořízení a přímé náklady s pořízením související, např. poplatky a provize makléřům a burzám. V roce 2002 se cenné papíry, akcie a podíly oceňovaly cenou pořízení, tj. bez nákladů s pořízením souvisejících. Pokud však docházelo k poklesu účetní hodnoty akcií či podílů, rozdíl se považoval za dočasné snížení hodnoty a byl zaúčtován jako opravná položka.

Krátkodobý finanční majetek tvoří ceniny a peníze v hotovosti a na bankovních účtech.

Dlouhodobý finanční majetek tvoří majetkové účasti.

Majetkové účasti jsou oceněny cenou pořízení, pokud však dochází k poklesu hodnoty vkladu u těchto společností, rozdíl se považuje za dočasné snížení hodnoty a je v účetní závěrce vykázán jako opravná položka.

Veškeré finanční zdroje jako finanční majetek, závazky a pohledávky můžeme nalézt v Rozvaze a Výkazu zisků a ztrát (přílohy č.: 1, 2, 4, 5). Finančními zdroji a jejich analýzou se budu zabývat v kapitole Srovnávací analýza.

Tabulka č. 13: Finanční zdroje společnosti za rok 2004 a 2005 (v tisících Kč)

	2004	2005
Dlouhodobý fin. majetek	31 234	27 234
Krátkodobý fin. majetek	12 617	6 097
Dlouhodobé pohledávky	855	846
Krátkodobé pohledávky	557 734	366 737
Dlouhodobé závazky	30 049	37 017
Krátkodobé závazky	135 048	156 616

5.1.4 Zdroje nehmotné povahy

Zdroje nehmotné povahy u společnosti Sellier & Bellot, a. s. se zakládají na samotné tradici firmy, která se na našem trhu vyskytuje již déle než 180 let. Spolu s tradicí se hromadily cenné zkušenosti, které dnes tvoří značnou část potenciálu společnosti.

K vytvoření dobré image společnosti určitě přispělo i získání certifikátu ISO 9001. Tento certifikát je důsledkem celkové modernizace výroby, důsledného uplatňování systému řízení jakosti, zavedení statistické kontroly na všech stupních výroby i dalšího opatření ve prospěch kvality a produktivity. Veškerá produkce je plně v souladu s požadavky norem Mezinárodní stálé komise pro zkoušení ručních palných zbraní (C.I.P.) a STANAG. Všechny výrobky podléhají doзору Českého úřadu pro zkoušení zbraní a střeliva.

Ochranná známka

Ochranná známka Sellier & Bellot a. s. patří mezi nejstarší ochranné známky. Byla zapsána již v roce 1893 v Praze a registrována i ve Vídni a v Berlíně. Touto ochrannou známkou je označován celý výrobní sortiment loveckého a sportovního střeliva, strojů a zařízení na výrobu munice. Společnost je majitelem 23 ochranných známek, přihlášených v 75 státech světa.

Existují základní ochranné známky společnosti Sellier & Bellot a. s., které jsou udržované mezinárodně (viz. obr. 6) a ochranné známky udržované v ČR a SR (příloha č. 7). Společnost také vlastní slovní ochrannou známku „*Neroxin*“.

Obrázek č. 6: Základní ochranné známky společnosti Sellier & Bellot a. s. udržované mezinárodně



5.2 Analýza hodnotového řetězce

Z hlediska rozdělení rozlišujeme hodnotový řetězec na dva základní okruhy, a to na primární činnosti a podpůrné činnosti.

Primární činnosti

Z pohledu pěti základních primárních činností ve společnosti Sellier & Bellot a. s. zaměřím pozornost na **marketing a prodej**. Jedná se o nejdůležitější činnosti, které jsou pro chod společnosti nepostradatelné, a které probíhají na základě analyzování požadavků zákazníků a možnosti zajištění sortimentu. Společnost Sellier & Bellot a. s. upřednostňuje především systém přímého prodeje a na základě osobního jednání se zákazníky zjistí jejich přání a požadavky. Zákazník je velmi silně ovlivněn, při rozhodování o uzavření kontraktu, rozhovorem se zástupcem organizace, který mu poskytuje veškeré informace o poskytovaném produktu. Jiný způsob je získávání informací pomocí sítě distributorů a prodejců.

První kontakt se zákazníkem bývá většinou z iniciativy zákazníka. Ten si může najít informace o společnosti na internetu, ve výpisech světových a policejních tendrů a na veletrzích a výstavách.

Při samotné prezentaci společnosti Sellier & Bellot a. s. zástupce této společnosti poskytuje zákazníkovi potřebné informace o produktech a předkládá výsledky pravidelného hodnocení kvality produktů. Zákazník má vždy prostor pro své vlastní dotazy a připomínky.

Při optimální variantě dojde k uzavření kontraktu a následuje sepsání smlouvy. Pro společnost Sellier & Bellot a. s. je velmi důležité, aby zákazník byl maximálně spokojen s poskytovanými službami. Proto se snaží svým zákazníkům vyjít vstříc v záležitostech jako je např. doprava, poradenství atd.

Podpůrné činnosti

Nákup – je zajišťování v rámci společnosti Sellier & Bellot a. s. především ve dvou ohledech. Z hlediska firmy jde o nákup strojního a investičního zařízení, který je záležitostí útvaru logistika. Druhým případem je nákup obchodního zboží, který je záležitostí jednotlivých komoditních týmů, kteří pro svou danou komoditu zajišťují dodávky zboží.

Mezi oběma útvary nákupů funguje spolupráce, neboť je důležité nakoupené obchodní zboží mít kde uskladnit a manipulovat s ním.

Řízení lidských zdrojů – je záležitostí personálního oddělení. Zajišťuje veškerou práci spojenou s personálním obsazením všech pracovních míst a s kvalifikací na jednotlivých místech. Dále poskytuje školení a zvýšení kvalifikace zaměstnanců s celkovou agendou týkající se osobních spisů zaměstnanců. Projednává plánování osobního rozvoje, výběr a hodnocení dodavatelů kurzů a školení, výběr zaměstnanců do kurzů a školení, sestavování rozpočtů sociálních výdajů, nemoci z povolání, pracovní úrazy a spoustu dalších činností.

Infrastruktura společnosti – ta se skládá z mnoha na sobě nezávislých činností v oblasti plánování financí a účetnictví, právních úkonů, řízení jakosti a informačního systému. Veškeré tyto záležitosti jsou jakousi pomocí pro celý řetězec.

Vývoj a výzkum – zde společnost každoročně přichází na trh s celou řadou inovací i zcela nových výrobků. Do nového tisíciletí vstoupila s vlastním příspěvkem životnímu prostředí, o kterém jsem se již zmiňovala.

5.3 Srovnávací analýza

V rámci srovnávací analýzy se pokusím prostřednictvím několika finančních ukazatelů vyhodnotit činnost společnosti Sellier & Bellot a. s., a tak stanovit její celkovou finanční situaci.

Poměrové ukazatele, které budu používat jsou:

- ❖ Ukazatele likvidity
- ❖ Ukazatele aktivity
- ❖ Ukazatele rentability

5.3.1 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity měří schopnost firmy uspokojit své běžné závazky. Mezi základní ukazatele likvidity řadíme běžnou a pohotovou likviditu.

2004

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{dl. pohledávky}}{\text{kr. cizí kapitál}} = \frac{758\,372 - 855}{135\,048 + 53\,624} = 4,01$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{kr. cizí kapitál}} = \frac{758\,372 - 187\,166}{135\,048 + 53\,624} = 3,03$$

2005

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{dl. pohledávky}}{\text{kr. cizí kapitál}} = \frac{593\,829 - 846}{156\,616 + 7137} = 3,62$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{kr. cizí kapitál}} = \frac{593\,829 - 220\,149}{156\,616 + 7137} = 2,28$$

Tabulka č. 14: Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	Hodnota ukazatele Sellier & Bellot a. s.	
	2004	2005
Běžná likvidita	4,01	3,62
Pohotová likvidita	3,03	2,28

Ukazatel **běžné likvidity** nás informuje o tom, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, pokud promění svá veškerá oběžná aktiva v hotovost. Optimální hodnota je rovna alespoň 2.

Průměrná hodnota tohoto ukazatele v odvětví je 1,227 a doporučená hodnota by měla činit 0 až 5,437. Společnost Sellier & Bellot a. s. představuje hodnotu 3,62 za rok 2005. Což znamená, že společnost je schopna zaplatit své závazky.

Ukazatel **pohotovému likvidity** je rozdílný v oproštěných oběžných aktivech o zásoby. Znamená to tedy, že vykazuje-li podnik hodnotu 1, která je i hodnotou doporučenou, je schopen pokrýt své závazky aniž by prodával své zásoby. Hodnoty pro celé odvětví bohužel nejsou k dispozici, tak pouze srovnám hodnoty za rok 2004 a 2005. Za rok 2004 činí 3,03 což není pro společnost příliš optimální, ale v roce 2005 hodnota klesla na 2,28. Tyto hodnoty vedou společnost k neproduktivnímu využívání prostředků vložených do podniku.

5.3.2 Ukazatele aktivity

Tento ukazatel měří, jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy. Má-li společnost nadbytek aktiv než je potřeba, vznikají jí zbytečné náklady a naopak, má-li jich nedostatek, přichází o tržby.

2004

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrná zásoba}}{\text{denní tržby}} \times 360 = \frac{187\,166}{1\,067\,430} \times 360 = 63 \text{ dní}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrné kr. pohledávky}}{\text{denní tržby}} \times 360 = \frac{557\,734}{1\,067\,430} \times 360 = 188 \text{ dní}$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{průměrný kr. závazek}}{\text{denní tržby}} \times 360 = \frac{135\,048}{1\,067\,430} \times 360 = 46 \text{ dní}$$

2005

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrná zásoba}}{\text{denní tržby}} \times 360 = \frac{220\,149}{1\,070\,279} \times 360 = 74 \text{ dní}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrné kr. pohledávky}}{\text{denní tržby}} \times 360 = \frac{366\,737}{1\,070\,279} \times 360 = 123 \text{ dní}$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{průměrný kr. závazek}}{\text{denní tržby}} \times 360 = \frac{156\,616}{1\,070\,279} \times 360 = 53 \text{ dní}$$

Tabulka č. 15: Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	Hodnota ukazatele Sellier & Bellot a. s.	
	2004	2005
Doba obratu zásob	63	74
Doba obratu pohledávek	188	123
Doba obratu závazků	46	53

Doba obratu zásob

Průměrná hodnota tohoto ukazatele v odvětví je 59 dnů a doporučená hodnota by měla činit 6 až 1208 dnů. Společnost Sellier & Bellot a. s. představuje hodnotu 63 dnů za rok 2004 a 74 dnů za rok 2005. Hodnoty jsou téměř vyrovnané a odpovídají hodnotám danému druhu odvětví.

Doba obratu pohledávek

Vyjadřuje počet dní, jak dlouho společnost čeká na úhradu svých pohledávek. Čím je delší, tak tím delší dobu společnost poskytuje svým obchodním partnerům bezplatný úvěr. Průměrná hodnota tohoto ukazatele v odvětví je 55 dnů. V roce 2004 činila tato hodnota ve společnosti 188 dnů a v roce 2005 se sice snížila na 123 dnů, což i tak stále není optimální.

Doba obratu závazků

Je to doba, jak dlouho je podnik dlužen za dodávky. Průměrná hodnota pro toto odvětví je 76 dnů. Společnost představuje hodnotu 46 dnů za rok 2004 a 53 dnů za rok 2005. Doba obratu závazků by měla dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek. V tomto případě tomu tak není, a tak společnost zadarmo déle úvěruje své odběratele, než sama využívá prostředků dodavatelů.

5.3.3 Ukazatele rentability

Tento ukazatel měří čistý výsledek podnikového snažení.

2004

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{166\,818}{1\,219\,107} = 0,14 \%$$

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} = \frac{46\,711}{1\,443\,374} = 0,03 \%$$

2005

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{63\,150}{1\,028\,820} = 0,06 \%$$

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} = \frac{41\,667}{1\,238\,639} = 0,03 \%$$

Tabulka č. 16: Ukazatele rentability

Ukazatele rentability	Hodnota ukazatele Sellier & Bellot a. s.	
	2004	2005
Rentabilita vlastního kapitálu	0,14	0,06
Rentabilita celkových aktiv	0,03	0,03

Rentabilita vlastního jmění (ROE)

Je to rozhodující ukazatel, protože měří efektivnost, s níž podnik využívá kapitál vlastníků. Udává, kolik Kč čistého zisku připadá na 1 Kč investovanou do podniku jeho vlastníky.

Hodnota ukazatele za rok 2004 činí 0,14 a za rok 2005 0,06. Průměrná hodnota ukazatele pro dané odvětví je 0,032. Doporučené hodnoty se nacházejí v rozmezí -3,89 až 0,829. Zde vidíme, že hodnota ukazatele ROE v roce 2004 je nadprůměrná a v roce 2005 se k průměru trochu přibližuje.

Rentabilita celkových aktiv (ROA)

Hodnoty ukazatele pro dané odvětví bohužel nejsou k dispozici. Ukazatelé ROA u společnosti Sellier & Bellot a. s. za období 2004 a 2005 jsou vyrovnány, což usuzuji i z toho, že hospodářský výsledek za tyto roky se také příliš neliší.

6. SWOT analýza

Společnost Sellier & Bellot a. s. je velký a poměrně stabilní podnik se silnou konkurenční pozicí. V současné době se podnik potýká s problémy spojenými s posilováním kurzu koruny, protože velká část jeho produkce je určena na export do celého světa. Obrat i zisk podniku vykazuje v posledních letech stabilní hodnoty. Výraznou výhodou je obchodní struktura podniku, export je rozdělen po celém světě (viz. graf č. 3). Důsledkem toho je skutečnost, že export podniku není závislý na jednom nebo několika málo odběratelích.

V tabulce č. 17 jsou zobrazeny slabé a silné stránky, hrozby a příležitosti, které mají pro podnik a jeho hospodaření zásadní význam.

Tabulka č. 17: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Munice a pyrotechnika</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dobrá kvalita za přijatelnou cenu • Známa značka • Dlouholetá tradice v tuzemsku i v zahraničí • Certifikace ISO 9001 • Vhodná geografická poloha (blízkost dálnice, železniční vlečka) • Vlastní vývojové kapacity • Operativnost v řešení požadavků zákazníka • Členství ve Sdružení evropských výrobců sportovního střeliva 	<p>Munice a pyrotechnika</p> <ul style="list-style-type: none"> • Výrobní technologie neumožňuje jinou výrobu než munice a pyrotechniky • Vysoký podíl nákladů na materiál (olovo, střelný prach) a omezený okruh dodavatelů • Fyzická i morální zastaralost převážné části výrobního zařízení • Nedostatečná ziskovost výrobků • Nízká produktivita práce • Nevyužité kapacity • Nerovnoměrné využití výrobních kapacit a dělníků
Příležitosti	Ohrožení
<p>Munice a pyrotechnika</p> <ul style="list-style-type: none"> • možnost výroby pro NATO 	<p>Munice a pyrotechnika</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vznik výrobků loveckého a sportovního střeliva v Rusku a Číně, kteří usilují o odbyt prostřednictvím strategie nízkých cen • nárůst cen energií a komodit na světových trzích (měď, zinek, olovo)

Konkurenční výhodu Sellier & Bellot, a. s. lze vidět zejména ve třech oblastech:

- ❖ v tradici a značce známé po celém světě,
- ❖ v širokém sortimentu a službách „na míru zákazníkovi“,
- ❖ v nezávislosti odbytu a velkých zákaznících.

Výraznou nevýhodou jsou omezené odbytové možnosti na současných trzích.

7. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zpracování externí a interní analýzy společnosti Sellier & Bellot a. s. a jednotlivé výsledky zhodnotit. Na základě toho následně nalézt nejen silné stránky a příležitosti společnosti, ale také slabé stránky a hrozby, které mohou mít na podnik negativní dopad. Snahou bylo také vytvořit přehled o tvorbě jednotlivých strategií a případně přinést doporučení pro budoucí vývoj společnosti.

V první teoretické části jsem se věnovala vysvětlení základních pojmů a postupů, které je nezbytné znát pro provedení jednotlivých strategických analýz, a také jsem je používala při zpracování praktické části.

V praktické části jsem se zabývala konkrétní situací ve společnosti Sellier & Bellot, a. s., která se zabývá vývojem, výzkumem, výrobou a prodejem munice a pyrotechnických výrobků. Nejprve jsem nastínila stručnou historii společnosti, a poté jsem uvedla jak základní finanční a organizační údaje, tak i údaje o činnostech společnosti.

Externí analýza

Pomocí této analýzy dochází ke zjišťování skutečností, které slouží k závěrečnému vyhodnocují. Na základě výsledků se dají určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro společnost představují.

Analýza odvětví

Při provádění analýzy odvětví jsem nejprve blíže charakterizovala odvětví, ve kterém se společnost Sellier & Bellot a. s. nachází. Jedná se o odvětví zpracovatelského průmyslu, konkrétně o výrobu zbraní a munice.

Toto odvětví má rozsáhlé vstupní bariéry a produkt, který se zde nachází je především diferenciovaný. To je především důvod, proč mohu říci, že ohrožení vstupu ostatních firem je minimální.

Při hodnocení konkurence vycházím z toho, že na trhu neexistuje příliš mnoho velkých společností podnikajících v tomto odvětví. Jedná se především o jednu dominantní, která určuje podmínky drobným společnostem. Proto tedy usuzuji, že se jedná o konsolidované konkurenční okolí.

Jako hlavními zákazníky jsou zde obchodní zástupci a distribuční firmy. Více jak 90% své produkce podnik vyváží do zahraničí, což vypovídá o silném postavení na trhu.

Porterův model pěti konkurenčních sil

K průzkumu konkurence jsem využila Porterův model pěti konkurenčních sil, na jehož základě jsem došla k následujícím závěrům.

Společnost Sellier & Bellot a. s. je jednou z nejvýznamnějších výrobců střeliva pro ruční zbraně na světě z hlediska sortimentu i objemu výroby. Z tohoto důvodu ohrožení ze strany substitutů je nulové, a téměř to samé mohu říci i o vstupu potenciálních konkurentů. Trh mohu označit jako nasycený a existuje pouze několik velkých společností, které určují veškeré podmínky na trhu. Ohrožení však vidím jen v nových firmách, které uspějí pouze, pokud nabídnou nižší cenu než konkurence. Tuto tržní konkurenci bych označila jako oligopolní.

Jediné ohrožení ze strany dodavatelů je ohrožení cenové, které je způsobené prudkým nárůstem cen základních surovin určenými pro výrobu.

Ohrožení ze strany odběratelů nebývá příliš vysoké, ohrožením bývají především pouze nesplacené pohledávky za prodané výrobky.

PEST analýza

PEST analýza se provádí na základě posuzování působení několika faktorů na společnost. Za nejdůležitější faktor považují faktor technický, na který měl velice důležitý dopad vstup České republiky do EU ve formě zpřísnění či přijetí nových předpisů a standardů.

Pro společnost Sellier & Bellot a. s. je především důležité zaměřit se na zvyšování efektivity a kvality výroby. V několik posledních letech společnost provedla velké investice do nových technologií, mezi které mohu zmínit novinky z řad kulových nábojů. Za naprostý zlom ve vývoj a výzkumu však považují vytvoření ekologického střeliva, přesněji se jedná o netoxické zápalky. Doporučila bych však, aby se společnost více zaměřila na technologický vývoj výrobních strojů a zařízení, které nejsou dostatečně modernizované. Je ale pravda, že společnost se již v současné době o jisté nápravy snaží.

Metoda „4 C“

Tato metoda je založena na čtyřech komponentech, které vyjadřují význam globalizace z pozice společnosti.

Jedním z cílů společnosti je uspokojení potřeb zákazníků, a proto se firma stále snaží přizpůsobit jejich poptávce. K tomu, aby mohla uspět na světovém trhu je to více než nezbytné, a proto například umožňuje sportovním střelcům účastnit se začátku výroby, kde mohou říci své požadavky. Tento způsob považuji za správný, jelikož dochází k přímému kontaktu se zákazníkem a zajišťuje to důvěryhodnost firmy pro spotřebitele.

Pro společnost Sellier & Bellot a. s. byl také důležitým mezníkem vstup České republiky do EU. Došlo k odstranění celní bariéry, což je pozitivní pro růst zahraničního obchodu. Společnost již vyvážela většinu své produkce do zahraničí, ale vývoz ještě stoupl a v současné době exportuje téměř 90% objemu výroby.

Konkurence při podnikání ve zbrojním průmyslu funguje na globální úrovni, jelikož jak už jsem se zmiňovala, společnost zásobuje především zahraniční trh. Konkurence je zanedbatelná, v současné době zvyšují svoji účast na trhu pouze společnosti z Číny a východní Evropy a firmy v jiných zemích svoji činnost ukončují (především v Americe).

Nepříznivé pro společnost je, že náklady na vývoj mají neustále rostoucí tendenci z důvodu snahy stále zvyšovat kvalitu produkce a vyvíjet nové produkty. Hodnota nákladů je však především ovlivněna děním na světovém trhu, kde dochází k výraznému nárůstu cen energií a komodit (měď, zinek, olovo). Společnost se tomuto problému snaží čelit, a přestože zisk za rok 2005 byl podstatně nižší než za předchozí rok, tak je stále označován za podnik finančně stabilní.

Interní analýza

Prověření zdrojů podniku

Interní analýzu jsem zahájila prověřením zdrojů podniku, kde charakterizují hmotné, nehmotné, finanční a lidské zdroje. Z celkového hodnocení za nejdůležitější zdroje považuji především zdroje lidské. V průběhu pracovního poměru společnost svým zaměstnancům v neposlední řadě poskytuje školení a různé druhy vzdělávacích aktivit. Zde bych však chtěla doporučit, aby se firma především snažila o zvyšování jazykové vybavenosti svých zaměstnanců. Je to velice důležité už z toho důvodu, že většinu svých obchodů uzavírá se zahraničími odběrateli, a tak by mohla vzniknout komunikační bariéra.

Analýza hodnotového řetězce

V této analýze jsem nejprve vyhodnotila primární, a poté jejich podpůrné činnosti. Za nejdůležitější primární činnost jsem zvolila marketing a prodej bez kterých by chod společnosti nebyl vůbec možný.

Jako podpůrné činnosti jsem označila nákup, řízení lidských zdrojů, infrastrukturu společnosti a vývoj a výzkum. Za nejpodstatnější z těchto činností považuji vývoj a výzkum, na kterém je z velké části závislá budoucnost podniku. Bez dostatečného technologického

vývoje a výzkumu by společnost nemohla dosahovat současných výsledků a především by vůbec neobstála na trhu.

Srovnávací analýza

Pro srovnávací analýzu jsem použila ukazatele likvidity, aktivity a rentability. Výpočty za roky 2004 a 2005 jsem mezi sebou porovnávala a následně jsem je porovnávala s hodnotami ukazatelů charakteristické pro dané odvětví. V tomto případě se jedná o odvětví zpracovatelského průmyslu.

Z hlediska likvidity je na tom společnost dobře, protože je schopna dostát svým závazkům a platí je tedy včas. Ale naopak, co pro společnost není příliš dobré, je poměrně dlouhé čekání na zaplacení závazků vůči nim. Společnost také zadarmo dělá úvěruje své odběratele, než sama využívá prostředků dodavatelů. Z pohledu rentability se podnik jeví jako efektivní.

SWOT analýza

Na závěr jsem zhodnotila veškeré poznatky, zjistila jsem silné a slabé stránky podniku, a také jeho příležitosti a hrozby.

Společnost Sellier & Bellot a. s. má mnoho významných silných stránek, které jsou hlavně důsledkem mnoholetého působení na domácím i zahraničním trhu. Mezi ně patří dobrá image společnosti, což zahrnuje dobrou kvalitu a v neposlední řadě i známou značku.

Za slabou stránku především považuji morální i fyzickou zastaralost strojního zařízení.

Hlavní příležitostí pro společnost je spolupráce s NATO, kdy výhodu vidím v tom, že tato spolupráce přinesla nové standardy, požadavky a výrobní vývoj, bez kterých by firma nemohla uspět, a tudíž zůstává přední společností ve svém oboru.

Ohrožení pro společnost je značný nárůst cen energií a komodit na světových trzích, konkrétně se jedná o měď, zinek a olovo, které ovlivňují podstatnou část nákladů společnosti. Nebezpečí je především v tom, že se očekává do budoucna další nárůst.

Jako možnost budoucího rozvoje společnosti bych navrhla především modernizaci technologie výrobních zařízení a strojů, co nejvíce snížit náklady na materiál a zvýšit produktivitu práce.

Pro každou společnost na trhu je hlavní podstatou a nutností získávání konkurenčních výhod. Pro společnost Sellier & Bellot, a. s., která se na trhu vyskytuje téměř dvě století, je základní konkurenční výhodou dlouhodobá tradice a známost značky po celém světě. Dále firma disponuje širokým sortimentem a službami, které jsou poskytovány zákazníkovi na míru. Ale jsem došla k závěru, že existuje i podstatná nevýhoda, a to jsou omezené odbytové možnosti na trzích.

Z celkového hlediska bych chtěla situaci ve společnosti Sellier & Bellot a. s. zhodnotit tak, že firma se ubírá správným směrem, a co nejvíce využívá své konkurenční výhody. Poskytuje maximální pozornost stanoveným podnikatelským cílům a záměrům a snaží se je s co největším úspěchem vyplnit.

Podnikatelským záměrem do budoucna je hlavně zvýšení ziskovosti obchodník aktivit a rozvoje hlavních výrobních odvětví. To je důvod, proč se výzkum a vývoj v poslední době zaměřuje na zlepšování jakosti výrobků a zvyšování produktivity práce, ale i na rozšiřování výrobních kapacit. Z hlediska struktury zboží se podnik v letech 2000 až 2006 snaží zvýšit prodej nejpřínosnějších kategorií výrobků, což jsou náboje do pistolí a revolverů.

Strategickým cílem, který si společnost vytýčila do roku 2010, a ke kterému upíná celou podnikatelskou strategii firmy, je dosažení celkového objemu prodeje ve výši 41 miliónů amerických dolarů.

V následujících letech se však bude muset společnost vyrovnat s dalším nárůstem cen vstupů. Ceny základních vstupů dosáhly během roku 2006 historických maxim a jejich další růst může být pro společnost limitem dalšího rozvoje.

8. Seznam literatury

- [1] KOVÁŘ, František; ŠTRACH, Pavel. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2003. 96 s. ISBN 80-245-0504-5.
- [2] SEDLÁČKOVÁ, Helena; BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [3] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. 157 s. Učební texty pro inženýrské studium. ISBN 80-7079-713-4.
- [4] KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. Teorie pro praxi. ISBN 80-7179-578-X.
- [5] KOŠŤAN, Pavel; ŠULEŘ, Oldřich. *Firemní strategie plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- [6] BOWMAN, Cliff. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 1996. 152 s. ISBN 80-7169-230-1.
- [7] VALACH, Josef; a kolektiv. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Nakladatelství Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- [8] MRKVIČKA, Josef. *Finanční analýza*. 1.vyd. Praha: Svaz účetních v nakladatelství Bilance, 1997. 207 s. bez ISBN.
- [9] KOZOHORSKÝ, Leoš. *Výroční zpráva 2005*. Brno, 2006. 20 s.
- [10] BÉM, Ladislav. *Výroční zpráva 2004*. Hradec Králové, 2005. 31 s.

Internet

[1] FINANCE. Vývoj HDP [online].

<<http://www.finance.cz/ekonomika/hdp/vyvoj/>>

[2] FINANCE. Vývoj inflace [online].

<<http://www.finance.cz/ekonomika/ceny/cpi/>>

[3] FINANCE. Vývoj nezaměstnanosti [online].

<<http://www.finance.cz/ekonomika/prace/nezamestnanost/>>

[4] RIS. Míra nezaměstnanosti ve Středočeském kraji [online].

<http://www.risy.cz/trh_prace_ve_stredoceskem_kraji_stredocesky_kraj>

[5] DEVIZOVÉ KURZY. Vývoj měnového kurzu [online].

<<http://velkejkuk.cz/devizove-kurzy-cnb/>>

[6] CSU. Věková struktura obyvatelstva v okrese Benešov [online].

<http://www.czso.cz/xs/redakce.nsf/i/demograficka_data_v_casove_rade_za_so_orp_benesov>

9. Seznam příloh

Příloha č. 1: Rozvaha ke dni 31. 12. 2005

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztrát ke dni 31.12. 2005

Příloha č. 3: Přehled o peněžních tocích ke dni 31. 12. 2005

Příloha č. 4: Rozvaha ke dni 31. 12. 2004

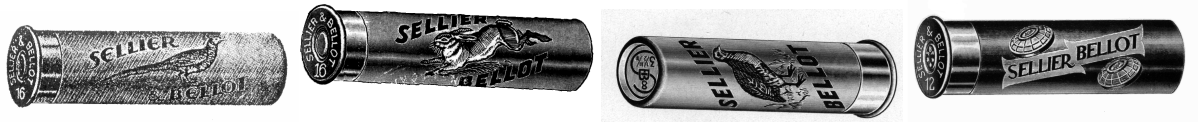
Příloha č. 5: Výkaz zisku a ztrát ke dni 31. 12. 2004

Příloha č. 6: Přehled o peněžních tocích ke dni 31. 12. 2004

Příloha č. 7: Ochranné známky udržované v ČR a v SR

Příloha č. 8: Lovecké brokové náboje



Příloha č. 7: Ochranné známky udržované v ČR a SR



Příloha č. 8: Lovecké brokové náboje











PLAST

Plast - malé kalibry

Katalogové č. ▲	Ráže	Průměr broku (mm)	Rychlost V_2 (m/s)	Zátka	Kování (mm)	Náplň (g)	Nábojů v krabičce	Krabiček v kartonu	Hmotnost kartonu	
									kg	lb
ČERVENÝ										
										
SB1401X	28 x 70*	2,0;2,25;2,5;2,75	370	PLAST	12,5	28,0	25	16	15,5	34
SB1403X	28 x 70*	2,5;3,0;3,5;4,0	370	PLAST	12,5	21,0	25	16	13,0	29
ČERVENÝ										
										
SB1357X	410 x 63,5	2,0;2,5;3,0;3,5;4,0	375	PLST	11,5	12,4	25	20	10,0	22
SB1363X	410 x 76	3,5;4,0	375	PLAST	11,5	16,0	25	20	13,0	29

MAGNUM A BUCK SHOT

Magnum a Buck shot

Katalogové č. ▲	Řáže	Průměr broku (mm)	Rychlost V_2 (m/s)	Zátka	Kování (mm)	Náplň (g)	Nábojů v krabičce	Krabiček v kartonu	Hmotnost kartonu	
									kg	lb
SB PLASTIK										
										
SB2071X	12 x 67,5	4,5;5,1;6,1;7,6;8,4	360	PLŠŤ	12,5	32	25	10	12,0	27
SB BUCK SHOT										
										
SB2117X	12 x 70	4,5;5,1;6,1;7,6;8,4	360	PLŠŤ	12,5	36	25	10	13,0	29
SB2127X	12 x 70	4,5;5,1;6,1;7,6;8,4	370	PLŠŤ	12,5	32	25	10	12	27
SB MAGNUM 42,5										
										
SB1055X	12 x 70*	2,5;3,0;3,5;4,0	380	PLAST	12,5	42,5	25	10	14,5	32
SB1063X	12 x 76*	2,5;3,0;3,5;4,0	390	PLAST	12,5	42,5	25	10	14,5	32
SB MAGNUM 53										
										
SB1065X	12 x 76*	2,5;3,0;3,5;4,0	370	PLŠŤ	12,5	53,0	25	10	17,0	38
SB BUCK SHOT MAGNUM										
										
SB2116X	12 x 76	4,5;5,1;6,1;7,6;8,4	350	PLŠŤ	12,5	53,0	10	25	17,5	39

PAPÍR

Papír

Katalogové č. ▲	Ráže	Průměr broku (mm)	Rychlost V_2 (m/s)	Zátka	Kování (mm)	Náplň (g)	Nábojů v krabičce	Krabiček v kartonu	Hmotnost kartonu	
									kg	lb
ČERVENO - ČERNÝ										
										
SB1508X	12 x 70*	3,0;3,5;4,0	380	PLST	12,5	35,4	10 / 25	25 / 10	13,0	29
SB1704X	16 x 70*	3,0;3,5;4,0	380	PLST	10,0	30,1	10 / 25	25 / 10	11,0	24
SB1802X	20 x 70*	3,0;3,5;4,0	380	PLST	10,0	27,0	10 / 25	25 / 10	10,5	23
SB2508X	12 x 70	4,5;5,1;6,1;7,6;8,4	350	PLST	12,5	35,4	10 / 25	25 / 10	13,0	29
SB2704X	16 x 70	4,5;5,1;6,1;7,6	350	PLST	10,0	30,1	10 / 25	25 / 10	11,0	24
SB2801X	20 x 70	4,5;5,1;6,8	350	PLST	10,0	27,0	25	12	10,5	23
ČERVENO - ČERNÝ STREUKREUZ										
										
SB15924	12 x 70*	2,75	370		12,5	34,0	10	25	13,0	29
ČERVENO - ČERNÝ										
SB1542X	12 x 65	3,0;3,5;4,0	380	PLST	12,5	33,5	10 / 25	25 / 10	12,5	28
SB1728X	16 x 65	3,0;3,5;4,0	380	PLST	10,0	28,4	10 / 25	25 / 10	11,0	24
SB1804X	20 x 65	3,0;3,5;4,0	380	PLST	10,0	26,5	10 / 25	25 / 10	10,5	23
SB2542X	12 x 65	4,5;5,1;6,1;7,6;8,4	350	PLST	12,5	33,5	10 / 25	25 / 10	12,5	28
SB2728X	16 x 65	4,5;5,1;6,8;7,6	350	PLST	10,0	28,4	10 / 25	25 / 10	11,0	24
SB2804X	20 x 65	4,5;5,1;6,8	350	PLST	10,0	26,5	10 / 25	25 / 10	10,5	23
ČERVENÝ										
										
SB1535X	12 x 70 *	3,0;3,5;4,0	380	PLST	12,5	32,0	25 / 10	10 / 25	12,0	27
SB1537X	12 x 70 *	3,0;3,5;4,0	380	PLST	12,5	32,0	25 / 10	10 / 25	12,0	27