



**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

# **Diplomová práce**

**Roman Shevchuk**

*2007*



**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

*Katedra managementu podnikatelské sféry*

# **Strategická analýza firmy**

**Vypracoval:**

*Roman Shevchuk*

**Vedoucí diplomové práce:**

*František Kovář prof. Ing. CSc.*

*Jindřichův Hradec, červenec 2007*

# Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

»**Strategická analýza firmy**«

jsem vypracoval samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály

uvádím v příloženém seznamu literatury.

*Jindřichův Hradec, červenec 2007*

---

podpis studenta

# **Anotace**

## **Strategická analýza firmy**

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

*Červenec 2007*

# Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci

bych chtěl poděkovat

*Františkovi Kovářovi prof. Ing. CSc.,*

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci,

a **Ing. Jaromíru Graněčným**u, jednatele firmy.

# Obsah

<b>Obsah.....</b>	<b>0</b>
<b>Úvod.....</b>	<b>1</b>
<b>Teoreticko-metodologická část .....</b>	<b>3</b>
<b>Pojetí strategického řízení a strategie .....</b>	<b>4</b>
<b>Strategická analýza .....</b>	<b>7</b>
<b>1. Externí analýza.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1. Analýza makrookolí.....</b>	<b>11</b>
1.1.1. PEST analýza .....	11
1.1.2. Metoda 4C (vlivy globalizace).....	15
<b>1.2. Analýza mikrookolí.....</b>	<b>19</b>
1.2.1. Základní charakteristiky odvětví.....	19
1.2.2. Struktura odvětví.....	22
1.2.3. Hybné změnotvorné síly odvětví.....	24
<b>1.3. Analýza konkurenčního prostředí.....</b>	<b>28</b>
1.3.1. Porterův model pěti sil .....	29
1.3.2. Popis jednotlivých konkurentů.....	32
<b>1.4. Identifikace konkurenční pozice podniku.....</b>	<b>32</b>
1.4.1. Analýza strategických skupin a tržní segmentace .....	32
<b>1.5. Identifikace klíčových příležitostí a hrozeb .....</b>	<b>33</b>
<b>2. Interní analýza .....</b>	<b>34</b>
<b>2.1. Identifikace a analýza zdrojů podniku.....</b>	<b>34</b>

<b>2.2.</b>	<b>Identifikace a analýza schopnosti podniku .....</b>	<b>35</b>
2.2.1.	Analýza nákladových výhod a zkušenostního efektu.....	36
2.2.2.	Finanční analýza.....	36
<b>2.3.</b>	<b>Identifikace klíčových silných a slabých stránek podniku .....</b>	<b>36</b>
<b>3.</b>	<b>Definice řešených problémů.....</b>	<b>38</b>
3.1.	SWOT analýza.....	38
<b>4.</b>	<b>Popis podniku .....</b>	<b>41</b>
4.1.	Historie podniku.....	41
4.2.	Výrobní portfolio .....	41
4.3.	Dodavatelé.....	43
4.4.	Odběratelé.....	43
	<b>Praktická část .....</b>	<b>45</b>
<b>5.</b>	<b>Externí analýza.....</b>	<b>45</b>
5.1.	Analýza makrookolí.....	45
5.1.1.	PESTE analýza.....	45
5.1.2.	Metoda 4C (Vlivy globalizace).....	58
5.2.	Analýza mikrookolí.....	62
5.2.1.	Základní charakteristiky oboru.....	64
5.2.2.	Struktura odvětví.....	70
5.2.3.	Hybné změnotvorné síly odvětví.....	71
5.3.	Analýza konkurenčního prostředí.....	75
5.3.1.	Porterův model pěti sil .....	75
5.3.2.	Popis jednotlivých konkurentů.....	80
5.4.	Identifikace konkurenční pozice podniku.....	82
5.5.	Identifikace klíčových příležitostí a hrozeb .....	84

<b>6. Interní analýza .....</b>	<b>86</b>
<b>6.1. Identifikace a analýza zdrojů podniku.....</b>	<b>86</b>
6.1.1. Fyzické zdroje .....	86
6.1.2. Finanční zdroje .....	88
6.1.3. Lidské zdroje .....	88
<b>Kvalifikační předpoklady pracovníků ve výrobě: .....</b>	<b>89</b>
6.1.4. Zdroje nehmotné povahy.....	90
<b>6.2. Identifikace a analýza schopnosti podniku .....</b>	<b>90</b>
6.2.1. Analýza nákladových výhod a zkušenostního efektu.....	90
6.2.2. Finanční analýza.....	93
<b>6.3. Identifikace klíčových silných a slabých stránek podniku .....</b>	<b>96</b>
<b>7. Definice řešených problémů.....</b>	<b>98</b>
7.1. SWOT analýza.....	98
<b>Závěr.....</b>	<b>100</b>
<b>Seznam literatury .....</b>	<b>104</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>107</b>
<b>Seznam grafů .....</b>	<b>108</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>109</b>



# Úvod

*Vesmír je nekonečný a složitý, ale stejně jako všechno ostatní se skládá z jednoduchých částí. Poznat celý vesmír najednou je nemožné. Avšak je možné poznat jeho části a z nich poskládat vesmír.*

R. S

Kdysi existovala doba, kdy trhy dokázaly promíjet, kdy na nich nebyla taková množství konkurentů a kdy mohly podniky vystačit s jednoduchými strategiemi, napodobujícími někoho jiného.

Dnes, v době, kdy vstupujeme do jedenadvacátého století, naléhavě potřebujeme mít jasně definovanou strategii. Pokud totiž podniky nebudou mít jednoznačnou vizi toho, co dělat, aby byly zřetelně odlišné a jedinečné, aby nabízely něco jiného než jejich soupeři jiné skupině zákazníků, intenzivní konkurence je spolkně zaživa.

Proto je dnes strategie nezbytným prvkem, který hraje jednu ze zásadních rolí v přežití a úspěšnosti každého podnikatelského subjektu. Strategie by se měla zabývat nejenom eliminováním nevýhod, ale především hledáním cest jak růst a budovat si výhody. Proces tvorby strategie je nepřetržitý a dynamický. A hlavním nástrojem pro její tvorbu je strategická analýza.

Ve Střední Evropě se ročně vyrábí zhruba 1,7 mil. automobilů, což řadí tuto část světa mezi významné automobilové trhy nejenom v Evropě, ale i na celém světě. Automobilový průmysl se nemůže obejít bez podpůrných odvětví, mezi které patří i gumárenský průmysl s výrobou pneumatik. Nedílnou součástí každé pneumatiky je pneudrát, jehož výrobou se zabývá firma Drát s.r.o. Tento podnik zatím nemá přesně zpracovanou strategii, proto bych chtěl na základě strategické analýzy formulovat strategii podniku v dlouhodobém časovém horizontu. Mimo jiné bych chtěl prozkoumat vnější prostředí podniku na různých úrovních

počínaje od nejširšího, až po nejužší. Porozumět procesům uvnitř odvětví, logice chování konkurence a hlavně postavení podniku uvnitř odvětví. A v neposlední řadě bych chtěl provést analýzu vnitřního okolí firmy a jejích zdrojů, což je nezbytnou součástí strategické analýzy. Výstupem strategické analýzy bude současné postavení podniku v podobě základního bodu a možné varianty strategií v podobě vektorů vycházejících ze základního bodu. Varianty strategií se budou odlišovat dosažitelnou mírou efektu a mírou rizika, kterou podnikatelský subjekt bude muset podstoupit pro dosažení efektu. Na základě subjektivních preferencí a také disponibilních zdrojů podniku se zvolí nejlepší varianta.

Tato diplomová práce se bude skládat ze dvou částí: teoreticko-metodologické a praktické. V teoreticko-metodologické části budou obsaženy mé znalosti získané během studia a také materiály z literárních pramenů. Účelem teoreticko-metodologické části je vysvětlení dané problematiky a jejího způsobu řešení. Teoretická část by měla posloužit jako základ, na kterém vyrostě část praktická. V praktické části se pokusím uplatnit všechny teoretické metody a poznatky při analýze firmy Drát s.r.o. a vnějšího okolí, ve kterém se nachází.

# **Teoreticko-metodologická část**

Při psaní této diplomové práce se budu držet některých základních postupů a směrnic, kterým se říká vědecké metody. Budou se zde používat převážně tyto tři základní metody : analýza, syntéza a komparace.

## **Analýza**

Metoda analýzy spočívá ve zkoumání objektu nebo problému jeho rozložením na jednotlivé části nebo prvky, které jsou dále podrobně a hlouběji zkoumány. Přínosem této metody je to, že odděluje podstatné od nepodstatného, vede od složitého k jednoduchému. Názorným příkladem metody je rozdělení strategické analýzy na vnitřní a vnější, s následujícím rozčleněním na další základní prvky, které jsou následně podrobně prozkoumány.

## **Syntéza**

Tato metoda se zabývá zkoumáním objektu nebo problému v jeho celistvosti, dodává jednotě konkrétnost. Umožňuje odhad vnitřních závislostí fungování a vývoje sledovaného jevu. Syntéza není možná bez analýzy, oba postupy se navzájem prolínají, doplňují a tvoří jeden nedílný celek. Při pomoci metody syntézy, bych následně poskládal řešení dílčích problémů do jednotného celku, na základě kterého se vytvoří strategie firmy.

## **Komparace**

Nejjednodušší metoda zkoumající v čem se jednotlivé objekty nebo jevy shodují a v čem se liší. Srovnání se nejčastěji provádí v čase např. srovnání s loňským nebo výchozím (bázovým) rokem nebo srovnání v prostoru srovnání např. mezi jednotlivými výrobky, podnikatelskými subjekty, státy atd..

Pomocí metody komparace bych chtěl srovnat postavení podniku s konkurencí a v neposlední řadě s průměrnými finančními a ostatními ukazateli, které jsou pro toto odvětví charakteristické.

# Pojetí strategického řízení a strategie

*Někteří odborníci odhadují, že rozhodování uskutečněné na strategické úrovni řízení ovlivňuje úspěšnost podnikání až z 80%. Všeobecně je možno říci, že podnikatelský úspěch v tržním hospodářství závisí hlavně na včasném předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru (1).*

A právě strategické řízení zásadním způsobem pomáhá předvídat do budoucna a řešit problémy strategického charakteru, stanovuje koncepce a plány dlouhodobého charakteru. Stejně jako ve vojenství hlavním cílem strategického řízení v oblasti podnikové ekonomie je dosažení vítězství, což znamená, že jeden podnikatelský subjekt získal komparativní výhodu nad jiným podnikatelským subjektem, nebo-li konkurentem. Právě získání komparativní výhody je podstatou strategického řízení a hlavním rozdílem mezi dlouhodobým a strategickým.

Strategické řízení je realizováno na úrovni vrcholového managementu, popřípadě i vlastníky firmy. Aktivity strategického řízení jsou zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje. Na nižších úrovních managementu se provádí taktické a operativní řízení, které naplňují řízení strategické. Pokud se strategické řízení zabývá převážně organizací a plánováním, tak se operativní řízení zabývá hlavně bezprostředním vedením, pomocí kterého jsou naplňovány taktické a strategické plány.

Strategické řízení je uskutečňováno prostřednictvím tvorby a realizace dlouhodobých záměrů – strategií. *Strategie svojí povahou mohou představovat jednotlivé záměry, kterými je ovlivňován vývoj ekonomického organismu z naturálně věcné podoby.* (2) Představuje koncept celkového chování podniku, určuje nezbytné činnosti a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení budoucích stavů. I když je strategie výsledkem cílově orientovaného procesu, velkou roli při její stanovení hraje intuice, odhad a cit pro využití podnikatelských příležitostí.

Zatím je obor strategie relativně novým oborem. Žádný opravdový výzkum strategie neprobíhal až do šedesátých let. A dodnes zůstává strategie a pojetí konkurence v jistém smyslu novými disciplínami. I přes rychlý vývoj a shromažďování poznatků ještě pořád neexistuje jednotný názor ohledně toho, jakou by měla strategie být.

Myšlenka, že by pro jedenadvacáté století mohla existovat nějaká univerzální strategie, použitelná kdekoli a kdykoli, je podle Michaela Portera mylná. Myšlení tohoto druhu vede podniky do zkázy. Tak například přesvědčení manažerů, že získání největšího tržního podílu je jediný možný způsob, jak zvítězit je mylné, protože existuje velké množství podniků, které mají malý tržní podíl, a přitom jsou ziskovější.

Názorným příkladem může posloužit srovnání hospodářských výsledků automobilek GMC a Toyota v roce 2005. GMC - světová jednička v automobilové produkci s ročním objemem výroby 8,659 mil. automobilů měla ztrátu 10,6 mld. USD. Toyota jako druhý největší výrobce na světě s ročním objemem výroby 7,301 mil. vozů měla čistý zisk 10,9 mld. USD. Místo automobilky Toyota bychom mohli dosadit hodně jiných, které s mnohonásobně menším podílem na trhu dosahují lepších hospodářských výsledků než společnost GMC.

Dobrá strategie by se měla zabývat strukturálním vývojem oboru, jakož i budováním vlastního jedinečného postavení firmy v rámci tohoto oboru. Při definování strategie je dobré položit otázku: „ Jak bychom mohli tento obor změnit, aby v něm pro nás vzniklo příznivější konkurenční prostředí? “

Strategie je jakýmsi spojovacím článkem mezi současností a budoucností, kde je větší důraz kladen na budoucí stav. Pokud nebude současnost a budoucnost propojena nepřetržitým zdokonalováním, tak může podnik za pár let ztratit své dominantní postavení, ne-li zmizet ze scény. Jsou dva směry neustálého zdokonalování: snižování nákladů nebo zvyšování tržeb. Cesta snižování nákladů je strategicky omezena oproti zvyšování tržeb, protože snižování nákladů je teoreticky limitováno dolní hranicí, kterou je nula. Dlouhodobé a nepřetržité snižování nákladů je méně úspěšné (proveditelné) než dlouhodobé zvyšování tržeb. Proto by měla strategie hlavně řešit jakým způsobem peníze vydělat (cílem není peníze ušetřit, ale vydělat).

V dnešní době je strategie a z ní vyplývající vzorec chování bohužel nejslabším článkem u velkého počtu firem. Při formulování strategie podnik stojí před vyřešením tří otázek:

- co by se mělo změnit?
- v co by se to mělo změnit?
- jak tuto změnu vyvolat?

Odpověď na první otázku zkoumá současný stav a postavení firmy na trhu, hledá odchylky mezi plánovaným a skutečností, nebo mezi průměrem v odvětví a postavením podniku. Cílem otázky je najít problém, který nejvíce brání v dalším rozvoji podniku, nebo v naplňování jeho cílů a vizí. Hlavním nástrojem, který napomáhá najít odpověď na tuto otázku je právě strategická analýza.

Odpovědi na druhou a třetí otázku nám právě ukazují požadované cíle nebo stavy podniku v budoucnu a říkají, jakou cestou bychom těchto vytyčených cílů měli dosáhnout.

Nalezení nejslabšího článku, nebo problému v podniku není nijak jednoduché, avšak formulování a následná implementace strategie do života je ještě obtížnější.

# Strategická analýza

Vytváření a formulace strategie je velice složitý rozhodovací proces, který vyžaduje systematický přístup pro identifikaci a analýzu vnějších faktorů působících na podnik a jejich konfrontaci se zdroji a schopnostmi podniku. Kvalita tohoto rozhodovacího procesu záleží hlavně na komplexnosti a relevantnosti informací. A právě strategická analýza je účinným nástrojem, který zajišťuje komplexnost, ale přitom složitý problém rozkládá na jednotlivé části, a odděluje nepodstatné, což zjednodušuje celý proces zjištění a posouzení informací (3).

Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Velmi důležité je posoudit vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi faktory existují.

Pomocí strategické analýzy se také musejí odhadovat budoucí trendy a jevy, které mohou v průběhu plánovacího období nastat. Jako základ pro odhad budoucích trendů slouží analýza minulých a existujících trendů, posouzení souvislostí příčin a důsledků. S využitím těchto poznatků lze určit faktory, které strategii podniku ovlivňují, a kvantifikovat jejich očekávaný vývoj a vliv na podnik.

Zkvalitnění procesu tvorby strategie předpokládá včas identifikovat pozitivní i negativní důsledky dosavadního vývoje, na pozitivní navázat a negativní eliminovat, a především vyhledávat, vnímat a využívat nové příležitosti k tvorbě vyšší hodnoty. Současně však nepustit ze zřetele i možná ohrožení. Strategie musí komplexně přihlížet k podnětům a vlivům okolí.

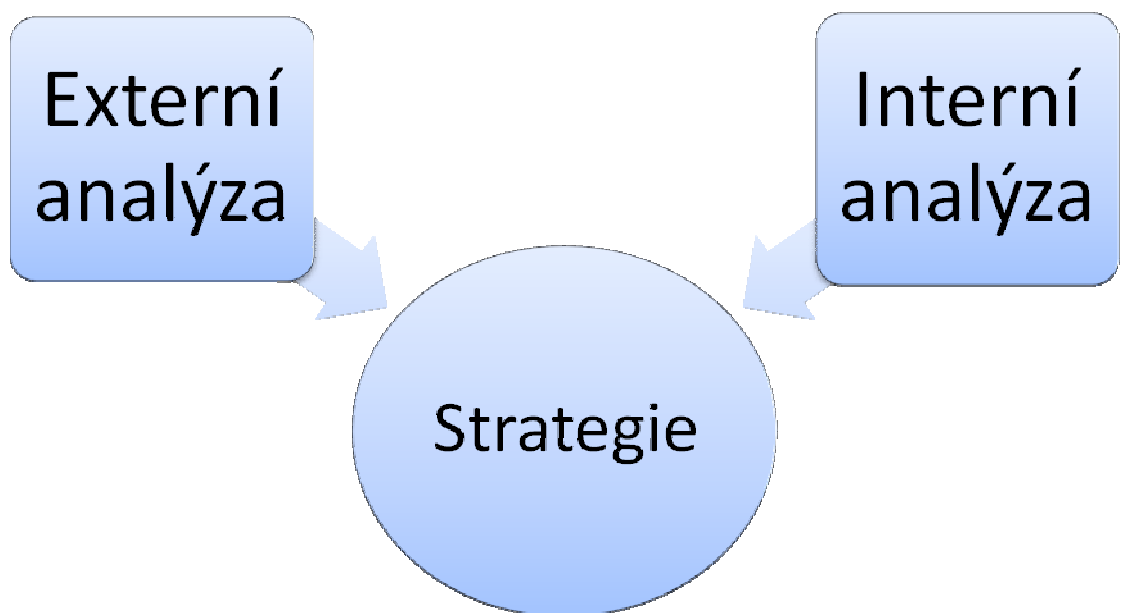
Musíme podnik chápat jako samostatný ekonomický organismus, který je vnitřně uspořádán a zasazen do vnějšího prostředí, ve kterém se nachází. Nejedná se však o dvě nezávislé roviny, ale naopak je třeba zdůraznit vzájemnou propojenost a souvislost mezi nimi. Proto bychom měli vymezit dva základní okruhy orientace, na které se má strategická analýza zaměřit. Jedná se o analýzu vnějšího a vnitřního prostředí.

Analýza vnějšího prostředí se zabývá identifikací a rozbořem faktorů působících na podnik z venku. Jedná se hlavně o charakteristiku prostředí a pochopení jeho povahy, identifikaci konkurenčních sil, pozice podniku a v neposlední řadě odhad budoucích trendů v

prostředí. Vnější prostředí podniku představuje příležitosti nebo hrozby, které by měli být vzhledem ke strategickému rozvoji společnosti zohledněny. Avšak bezpochyby budoucí úspěšnost strategie podniku bude také závislá na strategické způsobilosti podniku samotného.

Interní analýza se skládá z identifikace a posouzení zdrojů a schopností podniku, resp. strategických možností, které podnik musí mít, aby efektivně čelil budoucím hrozbám nebo byl schopen včas reagovat na příležitosti vznikající v jeho okolí.

**Obrázek 1: Strategická analýza**





# 1. Externí analýza

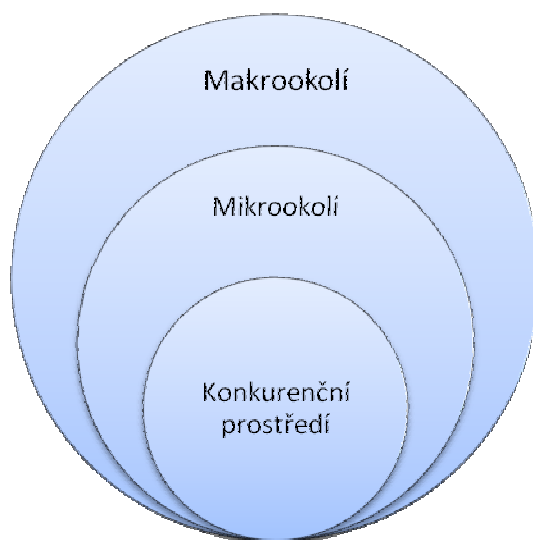
Podnikatelské prostředí, v němž se firma nachází, zahrnuje faktory, jejichž působení obecně může na jedné straně vytvářet nové podnikatelské příležitosti, na druhé straně se může jednat o potenciální hrozby pro její existenci. Proto je nutno okolí firmy důkladně monitorovat a systematicky analyzovat. Důležitost těchto činností je dána především skutečností, že hlavní příčiny růstu, poklesu a jiných dlouhodobých změn fungování podniku jsou v převážné většině případů dány především vlivem faktorů okolí a teprve na druhém místě jeho vnitřním stavem, resp. rozvojem. Výzkumy rovněž potvrzují, že podniky, jejichž strategie jsou více přizpůsobeny realitě jejich okolí, jsou úspěšnější.

Externí analýza je systematický proces, pomocí něhož je okolí firmy monitorováno a zjištěná fakta se vyhodnocují takovým způsobem, aby v konečné fázi bylo možné stanovit strategickou pozici podniku a určit příležitosti a hrozby, které jsou způsobeny jednotlivými faktory ve vnějším okolí podniku. Velkou roli při analýze vnějšího prostředí hraje odhalení vývojových trendů, které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivňovat.

Externí analýza se skládá z popisu a posouzení tří základních složek vnějšího prostředí podniku, mezi které patří:

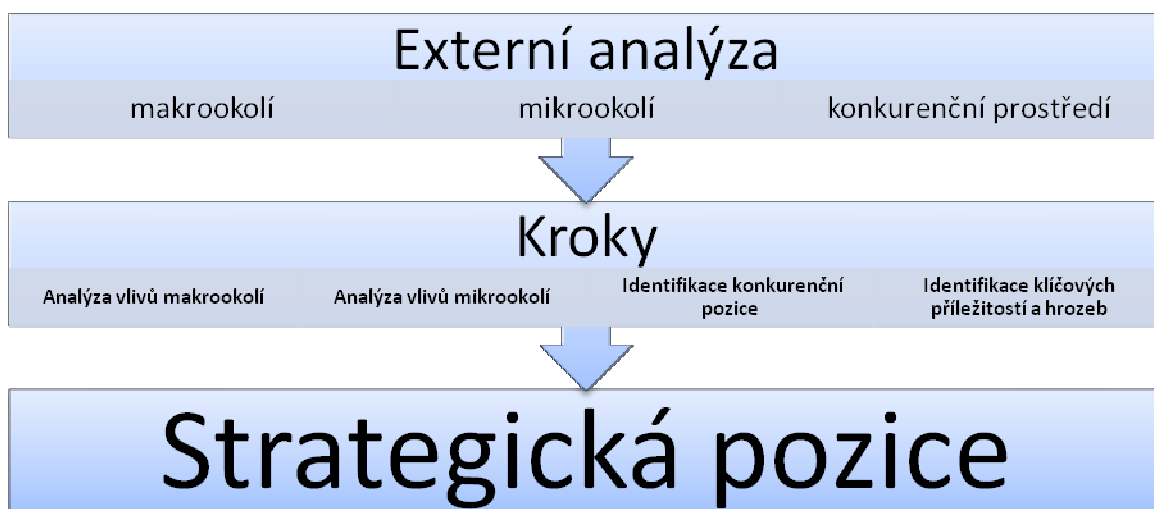
- **makrookolí**
- **mikrookolí**
- **konkurenční prostředí**

Obrázek 2: Složky vnějšího prostředí



Od tohoto členění se odvíjejí i jednotlivé kroky strategické analýzy, na základě jejich rozboru jsme pak schopni definovat strategickou pozici podniku (viz obr. č. 3). Následně bych se chtěl zabývat popisem a vysvětlením jednotlivých kroků externí analýzy.

Obrázek 3: Kroky externí analýzy



Zdroj: KOVÁŘ, F – ŠTRACH, P.: Strategický management, 2003

## **1.1. *Analýza makrookolí***

Makrookolí představuje nejširší pojetí okolí, ve kterém se podnik pohybuje. Makrookolí ovlivňuje jak konkurenční okolí, tak i samotný podnik, který se uvnitř tohoto prostředí nachází. V minulosti jsme si mohli pod pojmem makrookolí představit stát, avšak s postupem času pojem makrookolí nabývá čím dál tím více globálního charakteru. Na příznivost situace v makrookolí působí nespočetné množství faktorů, které se neustále vyvíjejí v čase. Jelikož se nejedná o statické ukazatele nebo faktory, pouze samotná identifikace pro nás, jako pro rozhodovací subjekty, nemá žádnou vypovídací hodnotu. Proto je u analýzy makrookolí nezbytně důležité sledovat trendy, jakožto změny v čase, a pokusit se stanovit na základě minulého vývoje, vývoj budoucí.

Mezi základní faktory, které působí na makrookolí lze například zahrnout: politickou stabilitu a politiku nadnárodních vlád nebo institucí, míru inflace, vývoj HDP státu, kurzy valut, dovozní nebo vývozní omezení, vývoj v oblasti legislativy, revoluční technologické inovace, demografické a sociálně-kulturní faktory, atd. Jednotlivé faktory mají individuální charakter, některé z nich mohou více ovlivňovat daný subjekt, některé méně. Stejně tak může mít zcela protikladný dopad tentýž faktor pro různé podnikatelské subjekty. Tak například posílení domácí měny bude mít negativní vliv pro exportní podniky, ale ve stejnou dobu i pozitivní vliv pro podniky operující na domácím trhu. Smyslem analýzy je vnímat okolí podniku v širších souvislostech a poukázat nejenom na stávající ale hlavně na potenciální příležitosti či hrozby.

Mezi nejznámější a nejfrekventovanější metody používané pro analýzu makrookolí patří PEST analýza a metoda „4C“.

### **1.1.1. PEST analýza**

PEST analýza je užitečným a účinným nástrojem pro porozumění vnějším procesům a jejich vlivům na makrookolí a jednotlivé subjekty, které se v něm nacházejí. PEST analýza popisuje skutečnosti důležité pro vývoj vnějšího okolí podniku v minulosti na jejichž základě zvažujeme způsob jakým se tyto faktory mění v čase, jak se navzájem ovlivňují, příčiny jejich změny a následující důsledky, které z jednotlivých změn vyplývají. PEST analýza je dosti

přehledný nástroj, protože rozčleňuje všechny faktory do čtyř základních skupin, jejichž počáteční písmena tvoří název metody, a to jsou:

- **Politické a legislativní**
- **Ekonomické**
- **Sociálně-demografické**
- **Technologické**

Protože sledování a analýza níže popsaných faktorů může poskytnout relativně mnoho informací o externím okolí podniku, je vhodné tyto informace selektivně rozdělit podle jejich důležitosti a ty nejdůležitější se pokusit rozebrat do podrobností.

Důležitost jednotlivých faktorů se může měnit v čase a prostoru. Tak například po pádu železné opony nejdůležitějším kritériem pro zahraniční investory zajímající se o investice do zemí střední a východní Evropy, byla stabilita politické situace v těchto zemích. Dnes, v době politické stability zahraniční investoři hledají spíše země s výhodnější legislativou, a menší fiskální zátěží (např. míra zdanění). Stejně tak jsou jednotlivé faktory jinak důležité pro různé odvětví např. regulace národní bankou míry povinných rezerv komerčních bank je důležitá pro bankovní sektor, avšak bude mít zanedbatelný dopad pro automobilový průmysl.

V poslední době čím dál více se zhoršující stav životního prostředí, globální oteplování a jím způsobené životní pohromy, přinutily lidi, vlády a nadnárodní organizace se zamyslet nad touto problematikou. Různá vládní opatření na ochranu životního prostředí a snaha lidí o ekologický styl života, dělá otázku ekologie velice důležitým faktorem ovlivňujícím rozhodování všech podnikatelských subjektů. Proto se oblast ekologie vyčleňuje pro analýzu makrookolí do samostatné kategorie, kterou bych také chtěl popsat a tím pádem změnit název této analytické metody na PESTE.

## **Politické a legislativní faktory**

*Politické faktory, jako je stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v EU apod., představují pro podniky významné příležitosti, ale současně i ohrožení. Politická omezení se dotýkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, antimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoha*

*dalších činností zaměřených na ochranu lidí, ať již v roli zaměstnanců či spotřebitelů, ochrany životního prostředí, ochrany domácích podnikatelských subjektů atd. (3)*

Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale upravuje i samo podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku. Avšak nedokonalost některých zákonů, se také jeví jako příležitost pro některé podnikatele nebo spíše podnikavce.

*Zejména pro aktivity národních podniků měřících za hranice země, pak mají význam politické vztahy s ostatním světem. Například obnova válkou poničeného Íráku zeměmi, které nepodporovaly USA ve válce proti Íráku, mohou jen stěží počítat, že jim bude dovoleno se výrazněji podílet na jeho poválečné obnově. (3)*

Státní podnik může na trhu vystupovat jako neporazitelný a neohrožený konkurent, tak je tomu např. v Rusku, kde přednost v těžbě plynu na Sachalinu dostala státní společnost Gazprom, místo Shell.

## **Ekonomické faktory**

*Ekonomické faktory vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Podnik je při svém rozhodování významně ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Základními indikátory stavu makroekonomického okolí, které mají bezprostřední vliv na plnění základních cílů každého podniku, jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu tím, že přímo vyvolává rozsah i obsah příležitostí, ale současně i hrozeb, před které jsou podniky postaveny. (3)*

*Ekonomický růst vede ke zvýšené spotřebě, zvyšuje příležitosti na trhu a opačně. Podobně úroveň úrokové míry působí na celkovou výnosnost podniku a ovlivňuje skladbu použitých finančních prostředků a tím, že určuje cenu kapitálu, významně ovlivňuje investiční aktivitu podniku, resp. jeho rozvoj. Nízká úroveň úrokové míry představuje příležitosti pro realizaci podnikových záměrů. Obdobný bude i vliv míry inflace, která je jedním ze základních ukazatelů charakterizujících stabilitu ekonomického vývoje. Vysoká míra inflace se může negativně odrážet v intenzitě investiční činnosti a bude tak limitovat ekonomický rozvoj. Dalším indikátorem je devizový kurz, který ovlivňuje především konkurenceschopnost*

podniků na zahraničních trzích. Posílení kurzu domácí měny snižuje konkurenceschopnost tuzemských podniků na zahraničních trzích. (3)

*Uvedené míry lze těžko prezentovat odděleně od sebe, neboť mezi nimi existují úzké souvislosti a vazby. Zachycení těchto souvislostí a promítnutí jejich vlivu na podnik, odhad a předvídání vývojových tendencí v této oblasti pak představuje dominantní úkol, jehož řešení je součástí procesu tvorby strategie. (3)*

## **Sociální a demografický vývoj**

*Sociální a demografické faktory odrážejí vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Změny v demografické struktuře vytvořily prostor např. pro výrobce kosmetiky v oblasti mladé a seniorské populace. Stárnutí obyvatelstva obecně vytváří mnohem větší příležitosti pro rozvoj oblastí spojených se zdravím či péčí o seniory, než tomu bylo dosud. Životní styl obyvatelstva se zase odráží ve způsobu trávení volného času, ve stylu oblékání apod. V důsledku růstu životní úrovně některých sociálních skupin vznikají nové trhy, např. luxusního sportovního vybavení (tenis, lyžování, golf atd.). V souvislosti s rostoucím zájmem o vyšší kvalitu osobního života např. podniky častěji nabízejí zaměstnancům pružnou pracovní dobu, kratší týdenní úvazky, delší dovolenou apod., namísto pouhého zvyšování platu. (3)*

## **Technologické faktory**

K tomu, aby se podnik vyhnul zaostalosti a prokazoval aktivní inovační činnost, musí být informován o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají. Změny v této oblasti mohou náhle a velmi dramaticky ovlivnit okolí, v němž se podnik pohybuje.

*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. Souhrn analýzy vlivů technických a technologických změn představuje studie očekávaných vlivů nových technologií jak na stav okolí, tak na konkurenční pozice. Jako příklad může sloužit povinnost podniků investovat do technologií chránících životní prostředí. (1)*

Strategické zaměření na technický rozvoj v oblasti výrobků je velmi významné zejména pro firmy sledující diferenciací obchodní strategii. Je to mu tak proto, že firmy s touto strategií využívají jako svoji hlavní konkurenční zbraň exkluzivní charakter svých výrobků,

za něž pak inkasují vyšší ceny než jejich konkurenti. Přirozeným způsobem získání takovéto exkluzivity je právě technický rozvoj. Firmy sledující strategii nízkých nákladů by měly sledovat spíše technický rozvoj v oblasti technologií zvyšujících produktivitu.

## **Ekologické faktory**

*Výrobní technologie, rozmístování výrobních jednotek v podniku, omezení nebo zákazy jednotlivých výrob jsou ovlivněny ekologickými faktory. Lze říci, že především vlivem ekologických faktorů, případně vyčerpáváním dosavadních přírodních zdrojů, byl v posledních desetiletích vyvinut tlak na racionalizaci spotřeby energie a využívání přírodních zdrojů. Pro mnoho podniků státní regulace v oblasti ekologie znamenaly velké náklady na změnu způsobu výroby, dokonce některé z nich se nedokázaly s těmito změnami vyrovnat a zkrachovaly. Podniky s ekologicky nebezpečnými provozy také musejí vynakládat poměrně velké prostředky na udržování dobrých vztahů s veřejností. Ve většině případů ekologické faktory přinášejí náklady, avšak na druhé straně je třeba si uvědomit, že potřeba respektování ekologických aspektů vytváří nové podnikatelské příležitosti, například v oblastech výroby filtračních zařízení spalin, klimatizačních zařízení, čističek odpadních vod, recyklace odpadu, alternativních zdrojů energie a ve všech ostatních odvětví, které tyto oblasti výroby podporují.*

(1)

Cílem analýzy PEST není vypracovat vyčerpávající seznam těchto faktorů, neboť vlivy, které jsou velmi důležité pro jeden podnik, nemusí mít velkou váhu pro jiný. Důležité je rozpoznat a odlišit faktory významné právě pro určitý podnik. Význam analýzy makrookolí stoupá zejména v souvislosti s velikostí podniku a jeho rozvojovými ambicemi.

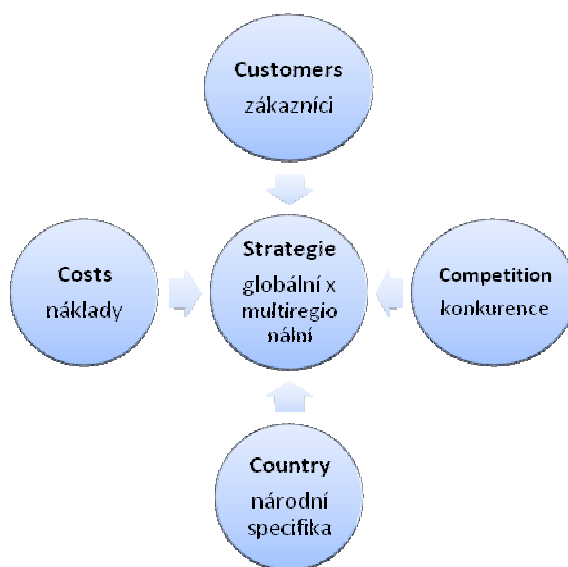
### **1.1.2. Metoda 4C (vlivy globalizace)**

Podnik většinou začíná své aktivity, zpravidla na domácím trhu. S postupem času trh se stává příliš nasyceným a malým, a proto podnik musí uvažovat o působnosti na dalších trzích. Další příčinou, která nutí podniky vyrábět větší objemy a ty potom i někde realizovat je posun bodu zvratu výroby nahoru v důsledku trvalého zdražování cen vstupů. Otázkou je, jak velký akční prostor bychom měli vymezit pro rozšiřování svých aktivit, zda se bude expanze provádět v rámci země, kontinentu či dokonce světa, jestli tak velký region máme považovat za homogenní trh a použít globální strategii, nebo jednotlivé regiony budeme považovat za

tak specifické, že je budeme oslovovat rozdílnými způsoby, případně se soustředíme jen na jednu oblast.

K analýze zahraničních trhů, na které se chceme zaměřit, a následné volbě vhodné strategie globální expanze se nejčastěji používá model „4C“, nazývaný podle anglických označení základních čtyř skupin do kterých se rozdělují všechny podstatné faktory globalizace:

Obrázek 4: Metoda "4C"



Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, H – BUCHTA, K: Strategická analýza, 2006.

### Customers – zákazníci

- **požadavky zákazníků** – jsou homogenní nebo se mezi regiony významně liší. Uspokojí homogenní produkt spotřebitele ve všech regionech?
- **jednotný marketing** – existují-li v regionech podobné potřeby a univerzální životní styl, je možné užití jednotné marketingové strategie.

### Competition – konkurence

- **globální konkurence** – v posledních letech přibývá nadnárodních korporací a řetězců od automobilek přes potravinářské a drogistické společnosti až po firmy v oblasti informačních technologií. Je jen otázkou času, kdy se podobný styl začne uplatňovat v dalších odvětvích. Roli hraje kapitálová síla a schopnost dosáhnout nízkých



vstupních nákladů díky velkým odběrům zboží u výrobců. To samozřejmě vyžaduje široké odbytové zázemí se zvládnutou logistikou.

- **provázanost činností** – obecně může provázanost činností a trhů přispívat ke globalizaci. Jestliže se například obchodní firmě podaří sjednotit s výrobcem svého zboží, odpadá v nákladovém řetězci mezičlánek, takže se vytváří předpoklad pro dosažení konkurenceschopnějších nižších cen na jedné straně, na druhé má pak výrobní podnik možnost využívat již rozvinutých distribučních sítí svého obchodního partnera. Další výhodou bývá blízký zdroj vstupů, případně blízkost důležitých odbytišť – z hlediska logistických nákladů, ale i času, zvláště pro obchodní firmy.

## Country – národní specifika

- **kulturní tradice a společenské normy** – mohou být významnou bariérou užití jednotného marketingového přístupu, například díky různému vnímání podnětů při propagaci. Někdy jde o normy nepsané, někdy jsou zahrnuty do legislativy země, například formou reklamních kodexů.
- **obchodní politika** – Přes všeobecný trend liberalizace obchodu si některé země udržují své protekcionistické obchodní politiky. To se týká zejména zemí, které stojí mimo obchodní bloky a dohody, jako jsou EU, WTO, NAFTA. Existence celních bariér, dovozních kvót či národních subvencí a protekcionismu (např. poskytování státních zakázek pouze lokálním podnikům) potom může učinit některé zboží nekonkurenceschopné v porovnání s lokálními produkty.
- **technické standardy** – jejich smyslem je zajistit bezpečnost pro spotřebitele, ohleduplnost vůči životnímu prostředí a kompatibilitu. Standardizování se uplatňuje stále v širším měřítku, což usnadňuje cestu na nové trhy, ale zavádění normovaných výrob a postupů může pro podniky rovněž znamenat dodatečné náklady. Rozdílnost těchto norem také může znamenat výraznou překážkou pro globalizaci. Příklady jsou rozdílné metrické systémy v Evropě a Americe či rozdílné elektrické napětí a standardy pro zapojení v síti v některých zemích, nebo možnost použití jenom českých železničních lokomotiv, kvůli tomu že zahraniční ruší signál.

## Costs – náklady

- **náklady na vývoj** – aktuální především pro výrobní podniky. Tyto náklady rostou přímo úměrně se zvyšující se technologickou důmyslností produktů. Navíc se zkracuje doba životního cyklu výrobků, což představuje velké tlaky na firmy vyvíjet nové produkty. V některých odvětvích jsou tyto náklady již tak vysoké, že jen ty největší firmy, globálně operující, si mohou dovolit je nést. Příkladem je automobilový průmysl.
- **výnosy z rozsahu** – díky velkým objemům zboží je subjekt schopen dosahovat významných úspor. Obecně platí, že čím větší objem, tím nižší náklady na prodanou jednotku. Právě výnosy z rozsahu jsou jedním z faktorů silně hovořícím pro globalizaci.
- **náklady na dopravu** – tyto náklady mohou být zásadní bariérou v globalizaci. Tak je tomu především v případě produktů s nízkým poměrem hodnota/hmotnost jako jsou různé základní stavební materiály. Naproti tomu je třeba říci, že snahou EU a dalších ekonomických bloků je tyto náklady omezovat, budovat účinnější a hospodárnější dopravní infrastrukturu, a tak můžeme očekávat, že dopravní náklady budou stále menší překážkou pro globalizační trendy.

Posouzením těchto faktorů lze z hlediska globální expanze dojít ke třem možným obecným variantám:

- Globální strategie** není potřebná ani efektivní, protože mezi regiony jsou významné rozdíly v normách, životním stylu apod. Překážky tvoří i dopravní náklady, lokální ekonomické subjekty nejsou podstatou oboru znevýhodněni, konkurence se odehrává právě na lokální úrovni.
- Multiregionální strategie** v rámci globálního působení, protože regiony vykazují určitou heterogenitu, ale zároveň ekonomické a konkurenční podmínky vyvolávají nutnost velkých objemů. Podnik musí rozšířit své aktivity na nové trhy.
- Globální homogenní strategie** opodstatněná stejnorodostí regionů, většina konkurentů je globálních a neexistují žádné zásadní překážky pro vstup na mezinárodní trhy. Dosažení větší nákladové efektivnosti a zlepšení konkurenčního postavení, je možné jen rozvinutím své činnosti na globálním základě.

## 1.2. *Analýza mikrookolí*

Mikrookolí na rozdíl od makrookolí má mnohem užší vymezení. Jeho vnější hranici tvoří odvětví, ve kterém podnik operuje, a proto pojem mikrookolí a odvětví bychom mohli ztotožnit. Nezbytnou součástí každého odvětví jsou konkurenční síly, se kterými je podnik neustále v interakci. Měli bychom říct, že na rozdíl od makrookolí, kde podnik má minimální vliv na situaci (výjimku mohou tvořit obrovské národní a nadnárodní podniky), v mikrookolí platí oboustranný vztah. Odvětví působí bezprostředně na podnik, stejně tak podnik působí na odvětví, protože je jeho neoddělitelnou součástí, která odvětví vytváří a mění. Analýza mikrookolí, směřující k poznání jeho vývojových trendů, účastníků, a vazeb mezi nimi, má pro tvorbu strategie zcela zásadní význam. V rámci analýzy mikrookolí bychom se měli zaměřit na prozkoumání čtyř důležitých oblastí:

- **základní charakteristiky odvětví**
- **struktura odvětví**
- **hybné změnotvorné síly odvětví**
- **klíčové faktory úspěchu**

### 1.2.1. **Základní charakteristiky odvětví**

Při definici strategie podniku je velmi důležité vymežit odvětví, ve kterém podnik působí. Teoretický pojem odvětví je vymezen skupinou firem, jejichž produkty mají tak mnoho společných charakteristik, že spolu soutěží o stejného zákazníka. Většinou se jedná o skupinu podniků operujících ve stejné geografické oblasti a produkujících výrobky nebo služby, které se dají navzájem nahrazovat. V praktickém životě bychom mohli debatovat o šířce odvětví, o tom jak velkou odlišnost produktů může v sobě pojmout. Příkladem pro zamyšlení může sloužit otázka: patří pivo a silně alkoholické nápoje do jednoho odvětví? Abychom byli co možná nejpřesnější při definici odvětví, měli bychom ho popsat pomocí základních charakteristik, které mají rovněž velmi významný dopad na strategii podniku. Standartně se při popsání základních charakteristik odvětví a jejich strategického významu používají následující faktory.

Tabulka 1: Základní charakteristiky odvětví

<b>FAKTOR</b>	<b>CHARAKTERISTIKA</b>	<b>STRATEGICKÝ VÝZNAM</b>
<b>Velikost trhu</b>	Celkový obrat, objemy produkce	Malé trhy nejsou v zájmu velkých nových podniků, velké trhy přitahují korporace, které se snaží získat podniky s pevnou pozicí v atraktivních odvětvích
<b>Geografický rozsah konkurence</b>	Lokální, regionální, globální	Vymezuje akční rádius podniku a naznačuje globalizační tlaky.
<b>Růst trhu a fáze životního cyklu</b>	Fáze: vznik, růst, nasycení, úpadek	Odkrývá možnosti růstu firmy, její odbytový potenciál. Rychlý růst přitahuje nové firmy, úpadek zvyšuje rivalitu, zejména na trzích s vysokými vstupními bariérami
<b>Konkurenti</b>	Počet a velikost: mnoho malých, monopolní konkurence, oligopol, monopol	Dominantní firmy mají sílu ovlivnit cenu. Jejich rozhodnutí a reakce jsou provázané. Slabé a malé se musí přizpůsobovat.
<b>Zákazníci</b>	Počet a velikost	Malý počet velkých zákazníků způsobuje velkou vyjednávací sílu kupujících, která tlačí na snižování ceny u dodavatele.
<b>Míra vertikální integrace</b>	Zpětná nebo dopředná, úplná nebo částečná	Způsobuje nákladové rozdíly. Zpětně integrované firmy mívají nižší vstupní náklady, ale zároveň omezený okruh dodavatelů, což je při změnách technologie nevýhodou podobně jako i nevyužitá

		kapacita v době recese.
<b>Vstupní bariéry</b>	Investiční náročnost legislativní úprava, výnosy z rozsahu, absolutní nákladové výhody, zkušenostní efekt, loajalita zákazníků, atd.	Chrání pozice a výnosnost podniků v odvětví. Nízké bariéry přitahují konkurenty, zejména v etapě růstu a snižují výnosnost podniků v odvětví.
<b>Výstupní bariéry</b>	Provázanost firem či divizí, fixní výstupní náklady, vysoké investice bez variantního použití	Vysoké výstupní bariéry způsobují velkou rivalitu konkurentů často ústící do cenové války a to zejména v etapě nasycenosti a úpadu poptávky.
<b>Tempo změn technologie</b>		Zvyšují investiční nároky. Technologická zařízení zastarávají ještě před svým plným odepsáním. Není vhodná zpětná vertikální integrace.
<b>Výrobní inovace</b>		Časté inovace výrobků zkracují jejich životní cyklus.
<b>Diferenciace výrobků</b>		Čím vyšší diference, tím nižší rivalita mezi firmami. Zákazníci tak mají také menší sílu díky ztížení přechodu od jednoho prodávajícího ke druhému.
<b>Míra hospodárnosti</b>	Zkušenostní efekt, úspory z rozsahu, využití kapacit	Zvyšuje požadavky na tržní podíl a objem produkce, aby byl podnik nákladově konkurenceschopný.

Zdroj: KOVÁŘ, F – ŠTRACH, P.: Strategický management, 2003

### 1.2.2. Struktura odvětví

Každé odvětví představuje pro podnik určitou míru atraktivity, která se vyvíjí v čase. Abychom zjistili atraktivitu odvětví a jeho budoucí trendy, musíme prozkoumat tlaky, síly a mechanismy, které odvětví formují, což je velice obtížné bez pochopení struktury odvětví. Proto pochopení struktury odvětví, neboli zjištění z jakých odvětví se skládá, jaké jsou mezi těmito prvky vazby a čím jsou ovlivněny, je nezbytným krokem pro provádění dalších analýz.

Úspěch podniku bude do určité míry závislý na tom, v jakém odvětví působí. Úspěšný podnik by také měl své odvětví aktivně přetvářet a optimalizovat svou pozici v něm.

Analýza struktury odvětví se hlavně opírá o charakteristiky konkurence a jiné základní charakteristiky odvětví, definované v předchozí kapitole. Na základě těchto informací je možné sestavit počáteční profil odvětví a s jeho pomocí určit, zda se jedná spíše o odvětví s atomizovanou či konsolidovanou strukturou.

Obrázek 5: Struktura odvětví



Zdroj: KOVÁŘ, F – ŠTRACH, P.: Strategický management, 2003

#### Atomizované odvětví

Pro atomizované okolí je charakteristické velké množství malých nebo středních podniků, jejichž tržní podíly nevykazují významné rozdíly, neexistuje žádný dominantní podnik. Nízké vstupní bariéry a diferencované produkty, které jsou však často velice blízkými substituty, jsou taktéž charakteristické pro tento typ okolí. Výše uvedené charakteristiky

dohromady vyvolávají cyklus konjunktury a úpadku, a v dlouhodobějším časovém horizontu omezují tvorbu nadprůměrného zisku.

Silná poptávka v odvětví přináší pro stávající podniky vysoké výnosy, odvětví se stává více přitažlivým a díky nízkým vstupním bariérám začnou do něho vstupovat noví konkurenti. Příchod nových konkurentů znamená rozdělení stávajícího objemu prodeje mezi více hráčů, což způsobí postupné snížení zisku podniků v odvětví na průměrnou úroveň a přestane přitahovat další konkurenty. Často se může stát, že vstup velkého počtu nových subjektů do odvětví, přináší přebytek nabídky nad poptávkou. Přebytek kapacity nutí podniky ke snižování cen a mnohdy i k cenovým válkám. Úpadková část cyklu pokračuje až do vyrovnání kapacity odvětví s poptávkou, a to prostřednictvím odchodů slabších hráčů z trhu nebo jejich bankrotem.

Atomizovaná struktura odvětví vytváří spíše hrozbu než příležitost. V závislosti na charakteru odvětví, cyklus bude mít různou délku a intenzitu. S velkou pravděpodobností bude většina konjunktur relativně krátkodobá, což snižuje efektivitu uplatnění znatelné diference. Nejvhodnější strategií pro podniky v tomto odvětví je minimalizace nákladů, což umožní dosahovat vysokých výnosů v době konjunktury a zároveň přežít úpadek.

## **Konsolidované odvětví**

Konsolidované odvětví je charakteristické malým počtem podniků s velkým tržním podílem nebo v krajním případě pouze jedním monopolem. Další významnou charakteristikou je existence vstupních bariér, produkty mohou být jak diferenciované tak i homogenní. Taková kombinace charakteristik vyvolává velkou vzájemnou závislost podniků, kdy aktivity jednoho podniku bezprostředně ovlivňují postavení a tržní podíl ostatních konkurentů. Proto každý podnik musí zvažovat dopad svých rozhodnutí na chování ostatních subjektů, respektive snažit se předvídat jejich reakci.

Pro určení strategie podniku operujícího v odvětví s konsolidovanou strukturou je nezbytná detailnější analýza zaměřená na počet a velikost podniků v odvětví.

Existuje-li v odvětví skutečně několik málo podniků s podobnými tržními podíly, potom je nejvhodnější snažit se o co největší diferenciaci produktu prostřednictvím kvality, designu, marketingové komunikace a dodacích podmínek. Uplatnění výraznějších cenových změn se nejeví v tomto případě efektivní, následující vysvětlení je tomu potvrzením.

Mechanismus, který v takovém odvětví funguje:

- Zvýší-li podnik cenu, ostatní ho nenásledují hned, čímž převezmou jeho zákazníky. Dojde k neproporcionálnímu poklesu prodaného množství vzhledem k růstu ceny, což má za následek pokles tržeb.
- Sníží-li podnik cenu, ostatní ho hned následují, prodané množství zůstane stejné a opět dojde k poklesu tržeb.

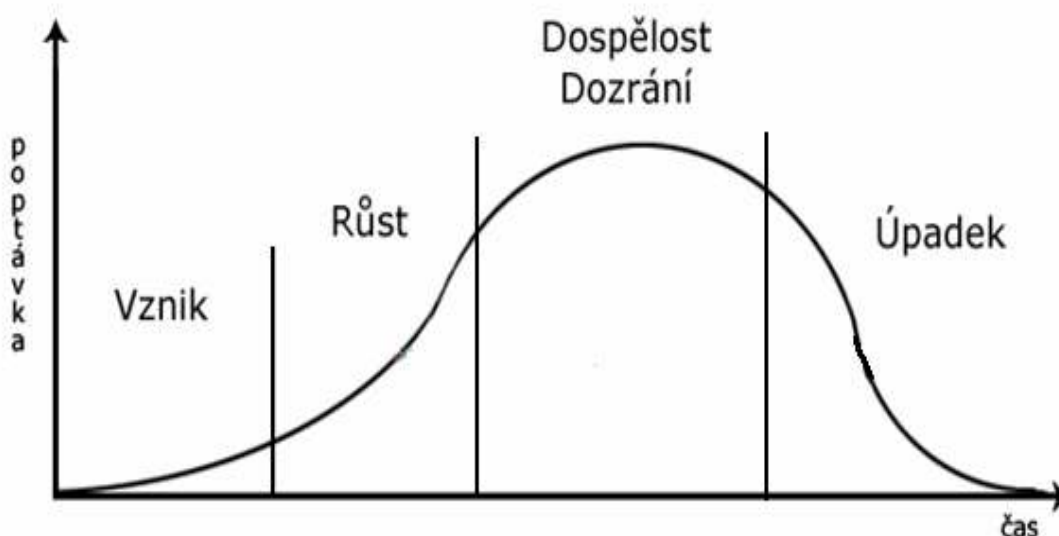
Operuje-li v odvětví jedna dominantní firma a vedle ní několik menších tvořících tzv. konkurenční lem, pak ona dominantní stanovuje ceny, které ostatní musí respektovat, protože vyšší by stejně znamenaly pouze odliv zákazníků. Jelikož menší podniky nevyužívají výnosy z rozsahu v takové míře jako podnik dominantní, takže by svůj pokus o snížení cen nevydržely dlouho. Zvýšení odbytu mohou dosáhnout například nacházením tržních mezer a jejich obsazením, nebo prostřednictvím diferenciací produktu, ovšem při zachování kompatibility s produkty dominantního podniku. Ještě jednou výhodnou cestou je produkce komplementů k výrobkům dominantního podniku.

### **1.2.3. Hybné změnotvorné síly odvětví**

Dvě poslední kapitoly se zabývají popisem odvětví a jeho charakteristikou ze statického úhlu pohledu. Avšak každé odvětví prochází vývojem v čase, a jako všechno ostatní má svůj začátek a konec, svůj životní cyklus. Analýza životního cyklu odvětví patří z pohledu procesu tvorby strategie mezi nejvýznamnější. V praxi se však můžeme setkat s problémem určení fáze životního cyklu, ve které se podnik právě nachází, nebo se stanovením délky životního cyklu. Determinantami životního cyklu odvětví jsou čas a poptávka. Zásadní význam má vývoj poptávky, který se následně odráží v tempu růstu odvětví. Model životního cyklu se skládá ze čtyř etap: vznik, růst, dozrání, úpadek.



Obrázek 6: Životní cyklus odvětví



Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, H – BUCHTA, K: Strategická analýza, 2006.

Změny, které během vývoje probíhají, vytvářejí pro podnik různé příležitosti a současně i ohrožení.

Hlavním cílem podniku v etapě vzniku je získat vysoký tržní podíl pomocí lepšího, jedinečného produktu a dovedností, na jejichž výzkum a vývoj podnik potřebuje kapitál a to jak finanční tak i lidský. Nedostatek počátečních zdrojů a neschopnost jejich získání představuje v této fázi velkou hrozbu.

V etapě růstu podnik má usilovat o zpevnění konkurenční pozice a zvýšení tržního podílu, které by minimálně odpovídalo tempu růstu trhu. Podnik by se měl snažit o proniknutí na další segmenty či zahraniční trhy a počítat s příchodem dalších konkurentů, přilákaných konjunkturální částí cyklu.

V etapě dozrání se růst poptávky rapidně snižuje a dosahuje svého vrcholu, konkurenční boj nabývá na intenzitě. Podniky se snaží přetáhnout zákazníky ostatním konkurentům, a to buď zlepšováním výrobků a doprovodných služeb nebo snižováním cen. V této etapě by se měly podniky snažit o maximalizaci zisku a v závislosti na chování konkurence zvažovat o přínosech nových investic.

V etapě úpadku poptávka po výrobcích v daném odvětví začíná klesat, podniky se buď snaží změnit tento trend pomocí nových investic, inovací, snížením počtu segmentů, nebo plánují omezit veškeré investice, dosáhnout co největší výnos a odvětví opustit.

Výše uvedený model životního cyklu je značně zjednodušen, a pro různá odvětví se jeho podoba může lišit. Kromě vývoje poptávky, během životního cyklu na odvětví působí řada jiných sil a faktorů, které jsou neustále v pohybu. Síly s největším dopadem na odvětví se nazývají hybné změnotvorné síly. Analýza těchto sil se skládá ze dvou částí a to jejich identifikací a odhadem dopadu na odvětví. Mezi nejběžnější změnotvorné síly patří:

### **Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví**

Dlouhodobá míra růstu odvětví je ovlivněna především vývojem poptávky v odvětví, což se pak odráží na rovnováze mezi nabídkou a poptávkou. Konstantní růst dlouhodobé poptávky znamená příchod nových hráčů na trh, a podporuje dodatečné investice do rozvoje kapacit. Dlouhodobý pokles poptávky naopak donutí slabší podniky opustit odvětví, silnější podniky by museli odložit rozhodnutí o budoucích investicích.

### **Noví zákazníci a způsob užívání výrobků**

Podniky se musí přizpůsobit příchodu nových zákazníků nebo změnám v charakteristikách stávajících, prostřednictvím rozšíření či zúžení nabízeného sortimentu, novou kombinací distribučních kanálů, jiným přístupem k jednotlivým složkám marketingové komunikace. K systematizaci poznání svých zákazníků se používají následující charakteristiky:

- demografické (věk, pohlaví, velikost a životní cyklus rodiny, atd.)
- sociálně-ekonomické (vzdělání, příjem, povolání, sociální statut, atd.)
- etnografické (rasa, náboženství, národnost)
- geografické (regiony, podnebí, hustota osídlení (město, venkov))
- životní styl (lze použít 9 stylů VALS)
- očekávání od výrobků (způsob užívání, cena, kvalita, sociální efekt, atd.)
- frekvence a objem užívání výrobků a služeb.

## **Výrobní inovace**

Mohou obnovit růst odvětví, rozšířit počet zákazníků, přispět k diferenciaci výrobků konkurenčních podniků. Včasné a úspěšné zavedení nového výrobku posiluje konkurenční pozici podniku.

## **Změny technologie**

Nové technologické postupy často dramaticky mění strukturu odvětví, neboť umožňují vyrábět kvalitativně lepší výrobky při zachování nebo dokonce snížení výrobních nákladů. Podnik by se měl zabývat nejenom změnou výrobních technologií, ale i jiných, např. logistických a informačních technologií.

## **Nové formy marketingu**

Jsou velice důležité pro obchodní subjekty na trhu spotřebního zboží. Nové formy uvádění výrobků na trh nebo nové formy komunikace mohou výrazně rozšířit poptávku a tím značně změnit strukturu odvětví.

## **Vstup nebo odchod velké společnosti**

Vstup významného zahraničního hráče do odvětví mění strukturu odvětví a konkurenčních vztahů, a znamená pro podnik hrozbu v podobě boje o zákazníky, využití omezených surovinových zdrojů, uplatnění nových technologií, atd. Vstup může mít dopad nejenom na mikrookolí ale také na makrookolí, např. snížením nezaměstnanosti, změnou devizového kurzu, růstem HDP, atd. Podnik vstupující do odvětví prostřednictvím akvizice nebo fúze, má většinou v úmyslu využít novým způsobem své zdroje a dovednosti.

## **Rostoucí globalizace odvětví**

Globální konkurence mění základy konkurenční výhody. Schopnosti a síla nadnárodních společností přenášet organizační, výrobní a marketingové know-how z jedné země do druhé jim často dávají výraznou konkurenční výhodu nad domácími podniky. Stejně tak globalizace představuje pro domácí podniky hrozbu v podobě přenášení výroby do atraktivních nízkonákladových regionů, např. do východní Evropy, nebo Asie.

## Změny v nákladové efektivnosti

Prudké změny v nákladové efektivnosti, vyvolané nárůstem hladiny cen klíčových vstupů (energie, materiál, práce), může vyvolat rozvoj nových technologií, hledání substitučních vstupů, podporovat zpětnou vertikální integraci, nebo přemístit výrobu do nákladově atraktivních oblastí.

## Hybné síly odvětví vyplývající z působení faktorů v makrookolí

Tyto faktory byly dříve popsány v PEST analýze. Příkladem takových sil může být legislativní regulace, nebo změny v sociálním vývoji chování obyvatelstva. Např. v tabákovém a alkoholovém průmyslu zvýšení spotřebních daní, celostátní protikuřácká kampaň, nebo zdravější způsob života jednotlivých obyvatel, vyvolává tlaky na snížení poptávky po cigaretách nebo alkoholu. Ekologické faktory vyvolávají přísnější legislativní opatření, které představují dodatečné náklady na změnu technologií.

Stejně jako u PEST analýzy smyslem této analýzy je vybrat pár skutečně důležitých sil, které zásadním způsobem určují, jakým směrem se odvětví bude vyvíjet. V praxi by na každé odvětví měly působit max. tři nebo čtyři změnotvorné síly.

### 1.3. *Analýza konkurenčního prostředí*

*Doposud jsme se zabývali pouze analýzami externího prostředí, jež podnik obklopuje. Ačkoliv je popis dění v okolí podniku důležitou součástí úvah o podnikové strategii, nejdůležitějším prvkem těchto úvah je zcela bezpochyby snaha definovat, nalézt a udržet si konkurenční výhodu, kterou je zde nutno chápat jako „výhodu vyšší schopnosti konkurence“, tedy jako vyšší schopnost přežít v existujícím konkurenčním prostředí. (2)*

Vzhledem k tomu, že konkurenční prostředí tvoří jádro odvětví, analýza konkurenčního prostředí přímo navazuje na analýzu mikrookolí. Síly působící v tomto prostředí bezprostředně ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost podniku. Analýza konkurenčního prostředí je orientována na rozbor současných zdrojů konkurence, její intenzity, konkurenčních sil, budoucí akcí a reakcí konkurenčních rivalů. Pro pochopení rozsahu konkurenčního prostředí, bychom měli vymezit, kdo všechno může být konkurentem firmy.

*Zcela výstižný se zdá přístup Philipa Kotlera, který podle nahraditelnosti výrobku rozlišuje čtyři úrovně konkurentů. (2)*

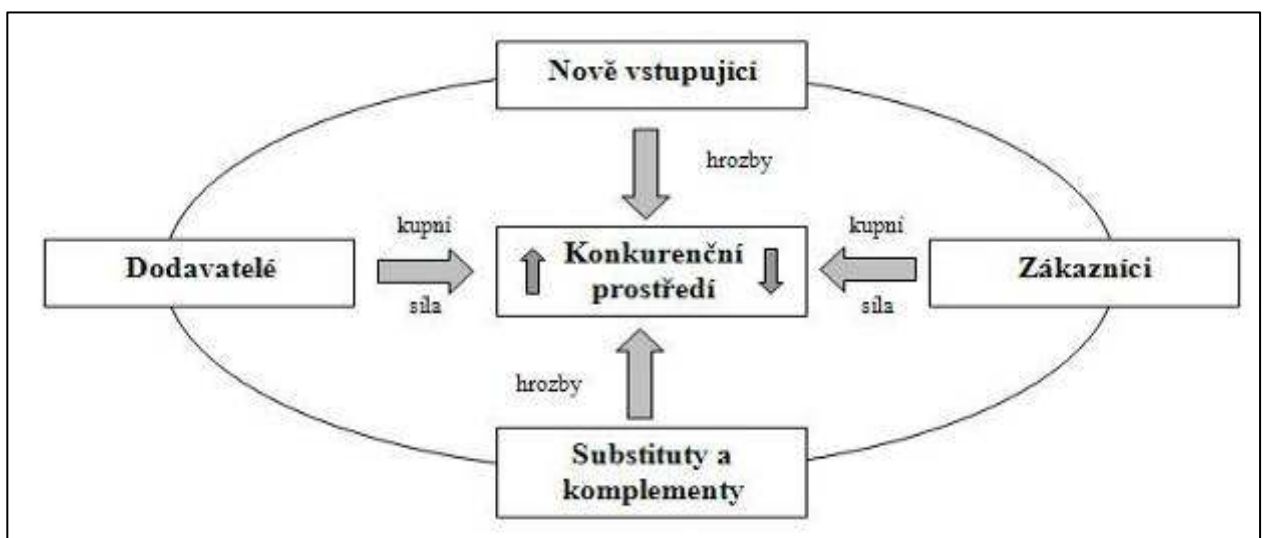
- Firma může za své hlavní konkurenty považovat firmy, které nabízejí podobné výrobky stejným zákazníkům za podobné ceny.
- Firma může přistoupit k otázce konkurence širěji a považovat za své konkurenty výrobce podobných výrobků všech tříd.
- Ještě širší pohled bude zahrnovat do konkurence všechny firmy, které nabízejí podobnou službu.
- Nejširší vymezení konkurence považuje za rivaly každého, kdo usiluje o tytéž zákaznickovy peníze.

Analýza konkurenčního prostředí se skládá ze dvou částí, v první se vymezují konkurenční síly a vliv jejich působení na podnik, v druhé se popisují a rozebírají jednotliví konkurenti podniku. Cílem obou částí je získat „obraz“ konkurenčního prostředí, který by sloužil jako užitečná základna pro zpracování strategie. Jako účinný nástroj pro zkoumání konkurenčních sil slouží Porterův model pěti sil, v druhé části mimo popis jednotlivých konkurentů a jejich strategií se může použít finanční analýza.

### 1.3.1. Porterův model pěti sil

Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách, které jsou popsány na níže uvedeném schématu.

Obrázek 7: Porterův model pěti sil



Zdroj: KOVÁŘ, F – ŠTRACH, P.: Strategický management, 2003

## Ohrožení ze strany nově vstupujících subjektů podnikání

Nově vstupující firmy přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často i značné surovinové zdroje. Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na existujících překážkách vstupu v kombinaci s reakcí stávajících účastníků, kterou může vstupující firma očekávat. Jsou-li překážky vysoké, nebo každý nový účastník může očekávat ostrou reakci od zde zavedených konkurentů, je hrozba vstupu nových firem malá. Existuje šest hlavních zdrojů překážek vstupu, zde jsou nejdůležitější z nich:

- Úspory z rozsahu<sup>1</sup>. Úspory odrazují nové účastníky tím, že je nutí, aby buď vstoupili na trh s velkým rozsahem výroby a riskovali silnou reakci ze strany stávajících firem, anebo s malým rozsahem produkce, a pocítili tak cenové znevýhodnění, což je pro ně stejně nežádoucí.
- Diferenciace produktu znamená, že zavedené firmy mají své značky a věrnost zákazníků vyplývající z minulé reklamy, servisu zákazníkům, atd. Diferenciace vytváří překážku vstupu, neboť nutí nově vstupující firmy k vysokým výdajům na překonání existující loajality zákazníků. Toto úsilí obvykle znamená počáteční ztráty a obvykle si vyžádá delší čas. Investice do vytváření popularity značky jsou obzvlášť riskantní, protože v případě selhání pokusu o vstupu nemají žádnou zůstatkovou hodnotu. Diferenciace produktu nejvíc ovlivňuje podniky vyrábějící výrobky spotřebního charakteru, sloužící pro konečnou spotřebu.
- Kapitálová náročnost. Nutnost investovat velké finanční částky jako podmínka konkurenceschopnosti vytváří vstupní překážku. Kapitál může být nezbytně nutný nejen na nákup výrobních zařízení, ale rovněž na získání důvěry zákazníka, na nákup zásob, nebo krytí počátečních ztrát.
- Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu. Zavedené firmy mohou mít takové zvýhodnění v nákladech, jehož nemohou dosáhnout potenciální nově vstupující firmy, nehledě na jejich velikost a dosažené úspory z rozsahu. Rozhodující výhody jsou

---

<sup>1</sup> Čím větší je rozsah (objem) výroby, tím je cena vyráběného produktu nižší, protože fixní náklady se rozloží na větší počet výrobků, tím pádem se sníží fixní náklady na jednotku. Nižší cena zvyšuje konkurenceschopnost podniku.

spojeny s následujícími faktory: vlastnictví technologie výroby, výhodný přístup k surovinám, výhodná poloha atd..

## **Ohrožení ze strany substitučních a komplementárních produktů**

Intenzita konkurence ve sledovaném odvětví bude tím vyšší, čím bude vyšší tlak ze strany substitučních a nižší tlak ze strany komplementárních produktů na dané odvětví.

## **Ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů**

Úroveň koncentrace dodavatelských a odběratelských trhů bude neméně důležitým faktorem, ovlivňujícím intenzitu konkurence v daném odvětví. Dodavatelé mohou uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb, stejně tak odběratelé se snaží tlačit ceny dolů, a usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb, což staví konkurenty navzájem proti sobě. Obecně lze říci, že se zvyšující se závislostí producenta na jednom dodavateli či odběrateli prudce roste vyjednávací síla dodavatele či odběratele. Čím vyšší úrovně pak bude vyjednávací síla dosahovat, tím vyšší intenzitu konkurence v odvětví lze očekávat. Právě z těchto důvodů bude pro tvorbu strategie společnosti mimořádně důležité definovat, jakým způsobem bude společnost dodavatelsko-odběratelské vztahy zajišťovat.

## **Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty**

K soupeření dochází z důvodu, že jeden nebo více konkurentů buď pociťují tlak anebo vidí příležitost k vylepšení své pozice. Intenzita soupeření<sup>2</sup> je důsledkem řady vzájemně propojených strukturálních faktorů, nejdůležitější z nich jsou:

- Typ tržní konkurence (počet a síla konkurentů). Rivalita v dokonalé konkurenčním odvětví, kde působí velký počet stejně silných subjektů podnikání, je mnohem větší než rivalita v prostředí oligopolním nebo monopolním<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Čím je větší (dravější) intenzita soupeření tím je větší pravděpodobnost neúspěchu firmy, tudíž pravděpodobnost jejího zániku.

<sup>3</sup> Vedoucí firma vystupuje v roli koordinátora tím, že jim náleží rozhodující slovo při tvorbě cen. Monopolní firma přenechává zbytek trhu, který nemůže kvůli zákonu obsadit, menším firmám, mezi kterými vyčerpávající cenové války jsou nepřípustné.

- Míra růstu odvětví. Při pomalém růstu odvětví intenzita soupeření roste, protože expanzivní firmy nemají volný prostor pro svůj růst, a tím pádem bojují pomocí cen, kvality a doprovázejících služeb o cizí zákazníky.
- Velikost fixních nebo skladovacích nákladů. Vysoké fixní náklady vytvářejí silný tlak na všechny firmy k naplnění kapacity (zvětšení objemu výroby), což často vede k prudkému snižování cen, je-li zde přebytečná kapacita. Obdobná situace jako u vysokých fixních nákladů nastává v případě produktu, které – jakmile byly jednou vyrobeny – je velmi těžké nebo nákladné skladovat. V takovém případě firmy rovněž snadno podlehnou pokušení snížit ceny, aby podpořily prodej
- Diferenciace výrobců a jejich produktů. Mezi výrobci s téměř stejnou produkcí, se vyskytuje větší rivalita, protože zákazník se řídí při výběru především cenou a úrovní poskytovaných služeb, což je podmínkou pro cenové války. Diferenciace produkce na druhé straně vytváří jakési izolační vrstvy proti konkurenci, neboť zákazník preferuje určité prodejce a zůstává mu věrný.

### **1.3.2. Popis jednotlivých konkurentů**

Při popisu konkurence se zaměřujeme na identifikaci současných a potenciálních konkurentů a získání informací o strategiích a plánech konkurence, jejich tržních podílech a výsledcích hospodaření v minulých obdobích, o relativních nákladových postaveních a jejich produktech nebo službách. Tyto informace pak analyzujeme pomocí srovnávání s naším podnikem.

## **1.4. Identifikace konkurenční pozice podniku**

Údaje získané v průběhu minulých analýz, by nám měli poskytovat dostatek informací, jejichž vzájemnou kombinací jsme schopni stanovit konkurenční pozici podniku. Pro identifikaci konkurenční pozice podniku slouží analýzy strategických skupin, matice portfolia, nebo tržní segmentace.

### **1.4.1. Analýza strategických skupin a tržní segmentace**

Teoreticky podniky vyrábějící stejný nebo hodně podobný produkt nemusí být skutečnými konkurenty. Tak například firma Mercedes nepovažuje firmu Dawoo za



skutečného konkurenta, i když se oba zabývají výrobou a prodejem aut nebo například regionální pivovary jako jsou Regent a Starobrno se také nepovažují za skutečné konkurenty, jelikož mají geograficky jinou oblast působnosti. Pomocí analýzy strategických skupin se snažíme o vymezení skupiny konkurenčních podniků se stejnou strategickou charakteristikou, do které patří i náš podnik. Získané výsledky nás mohou informovat např. o nejnebezpečnějších konkurentech a jejich projevech, na druhou stranu o příležitostech, které daná skupina nabízí dále a také o odlišnosti jiných strategických konkurenčních skupin. Analýza strategických skupin také využívá tržní segmentace, kde se jednotlivé skupiny mohou lišit na základě zaměření na strategicky jiné segmenty trhu. Tržní segmentace slouží pro ještě užší vymezení jednotlivých konkurenčních skupin. Zároveň by měl podnik stanovit svůj tržní podíl v jednotlivých segmentech, na které se zaměřuje a jejich atraktivnost.

## **1.5. *Identifikace klíčových příležitostí a hrozeb***

Schopnost podniku rozeznat změny v prostředí včas a dostatečně kvalifikovaně přímo souvisí s úspěšností procesu tvorby a realizace strategických záměrů společnosti a zároveň je důležitým zdrojem potenciálních konkurenčních výhod. Za klíčové lze považovat takové změny v prostředí, které významnou mírou ovlivňují postavení konkurenčních sil na trhu. Pro analýzu potenciálních příležitostí a hrozeb se používá SWOT analýza. Pro úplnost bychom se měli zabývat SWOT analýzou až po interní analýze, protože součástí SWOT analýzy jsou kromě příležitostí a hrozeb také silné a slabé stránky, které jsou náplní zkoumání interní analýzy.

## 2. Interní analýza

Strategie musí reagovat jak na podmínky dané vnějším okolím, tak i vycházet ze svých cílů, zdrojů, schopností a struktury a tímto dosahovat souladů vnějších a vnitřních faktorů. Interní analýza zkoumá strategické možnosti podniku a určuje, zda zdroje a schopnosti organizace skutečně odpovídají požadavkům vnějšího prostředí, v němž se podnik pohybuje. Úkolem této analýzy je identifikovat strategicky významné zdroje a schopnosti, které dokážou využít disponibilní zdroje s maximální efektivitou. Právě vzájemné vyvážení zdrojů a schopností podniku představuje základní kámen pro budování a udržení konkurenční výhody. Na konci interní analýzy se určí klíčové silné a slabé stránky podniku.

### 2.1. *Identifikace a analýza zdrojů podniku*

Analýza zdrojů je počátečním bodem posouzení strategické způsobilosti podniku. V rámci této analýzy se snažíme posoudit strategický potenciál základny zdrojů podniku, především jejich rozsah, kvalitu a v neposlední míře i způsob jakým jsou zdroje využívány. Vazby a činnosti spojující zdroje do funkčních celků jsou často mnohem důležitější než zdroje samotné. Bez vazeb zdroje ztrácejí pro podnik svoji užitečnou hodnotu. Je také velmi důležité posoudit míru jedinečnosti zdrojů, jestli jsou pro konkurenty obtížně dosažitelné, respektive napodobitelné. Unikátnost zdrojů podniku pro něj představují konkurenční výhodu. Obecně lze zdroje podniku rozdělit do čtyř základních skupin, které jsou navzájem provázané.

Obrázek 8: Typy vnitřních zdrojů



Zdroj: KOVÁŘ, F – ŠTRACH, P.: Strategický management, 2003

Při analýze zdrojů je třeba vzít v úvahu následující základní zásady. Analýza by se měla zaměřit na všechny disponibilní zdroje, které zásadním způsobem podporují naplnění cíle a strategie. Další skutečnosti, na kterou bychom neměli zapomenout, je velká provázanost jednotlivých zdrojů mezi sebou.

## 2.2. *Identifikace a analýza schopnosti podniku*

Výkonnost podniku není ovlivněna jenom zdroji podniků, ale také způsobem jakým jsou tyto zdroje využívány a přerozdělovány. Využití zdrojů jako charakteristika schopností podniku představuje další ze základních součástí interní analýzy. Schopnosti podniku se mohou stát zdrojem konkurenční výhody v podobě výrazných nákladových úspor nebo diferenciaci výrobků. Míru využití zdrojů můžeme posuzovat z hlediska jejich účinnosti a stupně využití (účelnosti). Účinnost může být hodnocena pomocí rentability nebo produktivity zdrojů, když to účelností se vztahuje na využití lidských zdrojů, výrobních linek, kapitálu, marketingu, distribučních zdrojů, image podniku a jiných.

Pro analýzu schopnosti podniku se nečastěji používá analýza nákladových výhod a zkušenostního efektu, finanční analýza nebo hodnototvorný řetězec.

### **2.2.1. Analýza nákladových výhod a zkušenostního efektu**

*Zdrojem těchto výhod je existence provozní páky, resp. snížení nákladů vyvolané zvětšením objemu výroby, výhodným nákupem materiálu nebo surovin, rozpouštěním fixních nákladů do velkých objemů vyrobeného množství atd. Nižší náklady mohou být výsledkem i zkušenostního efektu, který představuje snižování nákladů na jednotku výroby při kumulovaném nárůstu výroby. Je to vyvoláno tím, že s růstem objemu výroby se získávají zkušenosti, které umožňují každou další jednotku vyrobit s nižšími náklady. Zkušenostní efekt je vyvolán řadou faktorů, jako je zvýšení efektivnosti pracovní síly, standardizace výrobků, míra specializace, inovace, využití výrobních kapacit, spotřeba materiálových nákladů. Nákladové výhody a zkušenostní efekt představují potenciál pro konkurenční výhodu a jsou považovány za jeden ze základních způsobů zajištění vůdčího postavení podniku v odvětví. Tuto část analýzy je vhodné doplnit o analýzu bodu zvratu. (3)*

### **2.2.2. Finanční analýza**

Ukazatelé finanční analýzy mají zcela zásadní vliv na strategické rozhodování podniku týkajícího se např. investičních aktivit, marketingové strategie, nových výrobních programů, majetkové a kapitálové struktury, tržního podílu atd. Finanční ukazatelé nabývají na významu, pokud jsou vzájemně provázané s ostatními ukazateli. Pro každý podnik mají odlišný strategický význam. Hlavním cílem finanční analýzy je ukázat vývoj hospodaření podniku v čase a prostoru (ve srovnání s ostatními podniky). Specifikem finanční analýzy je srovnání výsledků s tzv. ideálním stavem, neboli nejlepším dosažitelným výsledkem, díky čemu jsme schopni odhalit silné a slabé stránky podniku. Finanční analýza se skládá z výpočtu ukazatelů rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti, kapitálového trhu.

## **2.3. Identifikace klíčových silných a slabých stránek podniku**

Stejně jako v případě analýzy externího prostředí, po realizaci interní analýzy je zapotřebí určit, které z výše popsaných skutečností mají pro další rozvoj podniku zcela nezbytný charakter. Faktory, které přímo zabraňují či podmiňují splnění podnikových cílů lze považovat za klíčové. Z takového souboru faktorů vybereme ty, které mají na splnění cílů a

strategie podniku zcela zásadní vliv a rozdělíme je podle povahy na slabé a silné stránky podniku.

## 3. Definice řešených problémů

Strategická analýza by měla být završená diagnózou klíčových silných stránek, slabin, hrozeb a příležitostí. V této fázi je nutno identifikovat a ocenit všechny výše uvedené faktory a tím pádem určit hlavní strategické postavení podniku jeho konkurenční výhody podniku a klíčové faktory úspěchu, které následně poslouží jako základní stavební kameny, na kterých bude postavena strategie podniku. Velmi cenným informačním zdrojem při formulaci strategie slouží SWOT analýza. Z její podstaty totiž vyplývá základní logika strategického návrhu: strategie by měla být navržena tak, aby pomocí silných stránek a příležitostí eliminovala hrozby a slabiny.

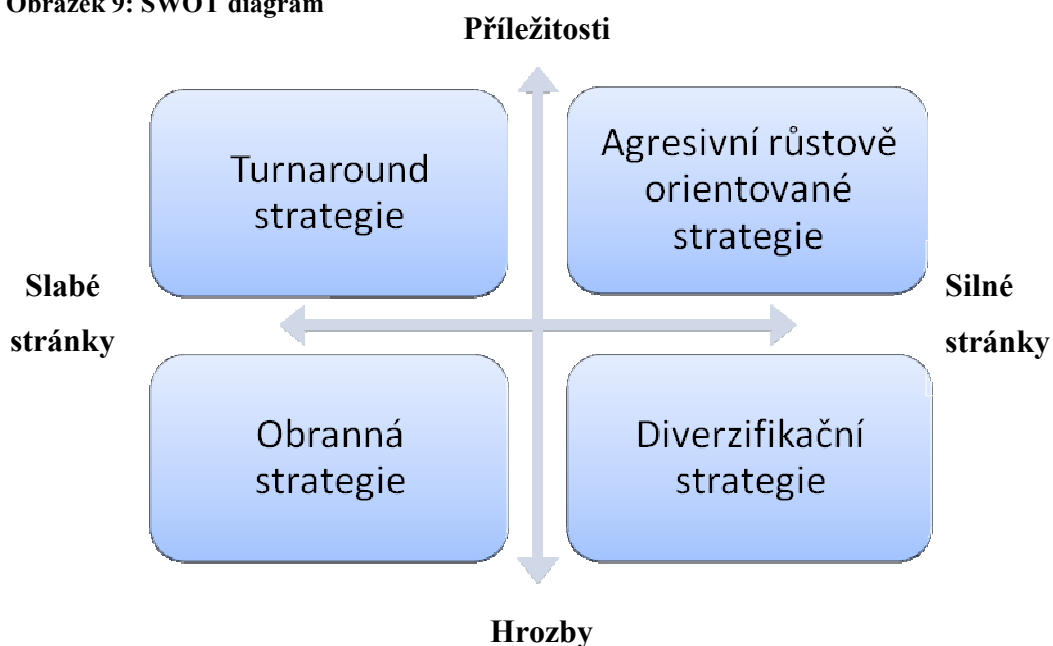
### 3.1. *SWOT analýza*

Jedná se o komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení klíčových činitelů vnějšího a vnitřního prostředí. Pomocí SWOT analýzy se snažíme zjistit, do jaké míry se kříží silné a slabé stránky podniku s vývojem externího prostředí resp. s jeho změnami ve formě příležitostí a ohrožení. Velmi často je obtížné určit přesnou hranici mezi příležitostí a hrozbou, protože některé příležitosti mohou ve stejný čas představovat hrozbu pro podnik a naopak. Základní přínos SWOT analýzy spočívá v ocenění vlivů vnitřních a vnějších faktorů na podnik a identifikaci vazeb mezi nimi.

Při realizaci SWOT analýzy se obvykle uplatňuje následující postup:

- Na základě závěrů z externí analýzy se identifikují a předpoví klíčové změny v okolí podniku.
- Určí se klíčové silné a slabé stránky podniku, k čemuž poslouží závěry interní analýzy.
- Pomocí diagramu SWOT analýzy se posoudí vzájemné vztahy jednotlivých vnitřních a vnějších faktorů a určí se pozice podniku uvnitř tohoto diagramu. SWOT diagram vzhledem ke své přehlednosti umožňuje systematickosti strategické volby. Na níže uvedeném diagramu můžeme vidět kombinace čtyř rozdílných vzorových situací, které se mohou stát určitou orientací při volbě strategické varianty.

Obrázek 9: SWOT diagram



Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, H – BUCHTA, K: Strategická analýza, 2006.

### **Agresivní růstově orientované strategie (max-max)**

*Podnik se setkává s několika příležitostmi v okolí a zároveň je schopen nabídnout i množství silných stránek, které využití těchto příležitostí podporují. Ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly, snaha o vedoucí či útočnou pozici. Nejvíce žádaná situace, jelikož firma může za těchto okolností využít svých sil k realizování svých příležitostí. Ve skutečnosti je v zájmu podniku, dosáhnout pohybu z jiné pozice v matici právě do této situace. (3)*

### **Turnaround strategie (max-min)**

*Snaha o využití příležitostí z okolí, pomalé posilování pozic, různé formy integrace. Pokouší se minimalizovat slabosti a maximalizovat své příležitosti. Tak může firma s určitými slabostmi v některých oblastech, jednak tyto oblasti dále rozvíjet v rámci podniku nebo na druhou stranu může požadovat potřebné kompetence, ať už technologické, marketingové nebo personální, z vnějšího prostředí a tím vytvořit možnost pro využití externích příležitostí. (3)*

### **Obranná strategie (min-min)**

*Uvažování o kompromisech, spojení se silnou firmou, snaha o přežití, opuštění trhu. Tato oblast je zaměřena na minimalizaci slabých stránek podniku i na minimalizaci hrozeb.*

*Možností je například vytvoření redukce organizačních struktur, rozpočtu, investování, likvidace atd. (3)*

### **Diverzifikační strategie (min-max)**

*Silné stránky podniku jsou podrobeny nepříznivému okolí. Využití pozice silného blokování nebezpečí, oslabení konkurence, diversifikace, distribuční spojení. Situace vychází z předpokladu, že se silné stránky podniku střetnou s hrozbami ve vnějším prostředí. Cílem je maximalizovat silné stránky a minimalizovat hrozby. Takto může společnost využít své technologické, finanční, manažerské a marketingové síly k tomu, aby překonala hrozbu, např. nového produktu, který uvedla na trh konkurenční firma. (3)*

*Po dokončení analýzy SWOT bychom měli být schopni objektivně posoudit současnou pozici organizace a ze stávajícího stavu vyvodit důsledky, jež vedou ke zlepšení pozice firmy v těch oblastech, které nejsou vyhovující a udržet pozici v těch sférách, které obstály na vynikající úrovni. Provedou se tedy takové zásahy a opatření, které lépe připraví podnik na budoucnost. (3)*



## 4. Popis podniku

### 4.1. *Historie podniku*

Společnost Drát s.r.o. vznikla v roce 2000 jako dodavatel hutnických výrobků a byla založena 3 společníky. V roce 2001 byl určený dlouhodobý cíl firmy – stát se významným dodavatelem drátů a výrobků z oceli na Evropském trhu. V původních nájemních prostorech v Ostravě byla instalována první linka na tažení drátu a byla zahájena výroba. Koncem roku 2004 byla výroba přemístěna do nově postavené haly v průmyslové zóně Třinec-Baliny. V roce 2007 byly uvedeny do provozu poslední linky na tažení drátu, hala je plně využívána.

Dnes je společnost Drát s.r.o. výrobně obchodní firmou střední velikosti. Hlavní náplní firmy je výroba a hutní zpracování železa, které v současné době představuje 95% veškeré činnosti společnosti, obchodní činnost je pouze doplňková. Společnost je již 3 roky držitelem certifikátů ISO 14001 a ISO 9001–2001, a dva roky držitelem certifikátů Technického a zkušebního ústavu stavebního České a Slovenské republiky pro použití ocelových vláken do betonu v ČR a SR.

### 4.2. *Výrobní portfolio*

Výrobní sortiment firmy je zvolen na základě dlouholetých zkušeností společníků v oboru hutnictví – výroby a zpracování drátů. Výrobky jsou směřovány především do následujících oborů: automobilový průmysl, strojírenství, doprava, stavební průmysl. Firma je schopna vyrábět vysoce kvalitní výrobky pro náročné zákazníky, 80% produkce směřuje na náročné trhy EU. Společnost se zabývá výrobou tažených drátů z oceli o obsahu uhlíku 0,01% až 0,89%. Podle SKP produkce firmy patří do skupiny 27.34 – Ocelové dráty tažené<sup>4</sup>. Od této klasifikace se následně určí odvětví ve kterém firma operuje. Podnik dodává svoji produkci pro následující odvětví:

---

<sup>4</sup> Do následující podskupiny se zahrnují také dráty tažené z oceli povrchově upravené (plátované nebo pokovené obecnými kovy, potažené plastem nebo natřené), též leštěné. Do těchto podskupin nepatří: válcované dráty (27.10.8), výrobky z ocelových drátů (např. ostnatý drát) (28.73.1), vypouzdřené pájecí dráty (28.73.15) apod.

**Gumárenský průmysl** (pneudrát) – vyznačuje se vysokými nároky na kvalitu vstupního materiálu, stálostí trhu a stabilním zvyšováním potřeby dodávek vstupních komponent, nejsou předpokládány změny v konstrukci nebo technologii dodávaných výrobků. Odvětví je přímo závislé na automobilovém průmyslu.

**Strojírenský průmysl** (pružinový a lanový drát) – odvětví prochází od počátku 90. let výrazným transformačním obdobím, důraz je kladen zejména na efektivitu výroby a zbavování se nadbytečných aktivit, přesto má strojírenství v EU vedoucí pozici ve světě a očekává se pozvolný nárůst tohoto odvětví.

**Stavební průmysl** (sekaný drát do betonu) – nejdynamičtěji se rozvíjející tržní segment, který je stabilně nejúspěšnějším sektorem české ekonomiky. Růst je způsoben především přílivem zahraničního kapitálu, což se promítá do výstavby nových hal, obchodních center, logistických zásobovacích center. Je předpoklad dalšího pozitivního vývoje odvětví.

Výrobní portfolio je rozdělené na dvě skupiny:

### **Nosná výrobní skupina**

- **pneudrát** – drát se používá k výrobě ocelových kordů do automobilových pneumatik, dopravních pásů a tlakových hadic. Vyrábí se z vysokouhlíkové oceli s vysokými požadavky na kvalitu, její zkoušení a kontrolu. Tažením za studena se získá drát až o průměru 0,89 mm a pevnosti až 4000 MPa. Materiál splňuje přísné požadavky na dynamické namáhání.

### **Doplňková výrobní skupina**

- **ocelová vlákna do betonu** – jsou využívána ve stavebnictví a to hlavně k vyztužování průmyslových podlah a venkovních zpevňovacích ploch. Dále slouží při výstavbě tunelů a ochranných stěn, výrobě prefabrikovaných dílů a základů rodinných domků. Rychle se rozvíjí další nové aplikace.
- **dráty na ploštění**
- **pružinové dráty** – tento drát je určen k výrobě tlačných, tažných a zkrutných pružin používaných ve výrobě dopravních prostředků, obráběcích a tvářecích strojů, hydraulických agregátů i elektrotechnických přístrojů. Materiál splňuje



Veškerá produkce Pružinového a lanového drátu směřuje na náročné trhy EU.

- **Ocelová vlákna do betonu** 2000 t.

Firma Baumbach Metall GmbH (Německo) v dubnu 2003 poskytla technologii na výrobu ocelových vláken do betonu. Tímto dochází k dalšímu zhodnocení výrobků (taženého drátu) a rovněž je garantován odběr taženého drátu ve výši 70% kapacity instalované drátotažné linky pro příští roky.

# Praktická část

## 5. Externí analýza

### 5.1. *Analýza makrookolí*

#### 5.1.1. PESTE analýza

#### **Politické faktory a legislativní faktory**

Politické faktory jsou přímo ovlivněny politikou státu, která se uskutečňuje prostřednictvím státních institucí, mezi hlavní z nichž patří Parlament a Úřad vlády. Ve dnech 2. a 3. Června 2006 došlo k parlamentním volbám, jejichž výsledky změnilo rozložení politických sil v Poslanecké sněmovně. Jako výsledek voleb byla podepsána koaliční smlouva mezi třemi politickými silami: ODS, KDU-ČSL a SZ<sup>5</sup>. Tato koaliční smlouva vymezuje následující priority koaliční vlády:

- Evropská unie, mezinárodní spolupráce a bezpečnost
- Občan, rodina a společnost vzdělání a kultury
- Právní stát bez korupce
- Zdravé veřejné finance
- Moderní ekonomika a nová pracovní místa
- Kvalita života ve městě i na venkově

Všechny tyto prioritní oblasti působení vlády budou ovlivňovat postavení a život podniku na trhu, chtěl bych proto popsat ty nejdůležitější z nich.

#### **Evropská unie, mezinárodní spolupráce a bezpečnost**

---

<sup>5</sup> ODS – Občanská demokratická strana, KDU-ČSL – Křesťanská a demokratická unie - Československá strana lidová, SZ – Strana zelených.

V této oblasti bude vláda podporovat další rozšiřování EU a společný postup EU vůči sousedním státům, zajištění jejich stability a prosperity. Rozšiřování EU pro nás znamená mnohem lepší přístup na další trhy, stejně tak může znamenat odstranění bariér pro příchod konkurence na naše trhy. Vláda se do budoucna soustředí na vybudování efektivního modelu ekonomické diplomacie a prezentace České republiky, podpory exportu, investic a cestovního ruchu. Bohužel se mohou zhoršit vztahy České republiky s Ruskou federací kvůli výstavbě radarové základny – součástí amerického protiraketového systému. Zhoršení vztahů s Ruskem by mohlo znamenat zdražení nerostných surovin, obzvláště ropy a plynu, prostřednictvím zvýšení exportních cel, stejně tak by mohly mít České podniky znevýhodněné postavení na území Ruska. Názorným příkladem tlaku Ruska na politickou situaci v jiné zemi slouží případ dvojnásobného zdražení cen plynu pro Ukrajinu po vítězství prozápadního prezidentského kandidáta Viktora Jushchenka, podobná situace se odehrála i v Gruzii, která usiluje o členství v NATO.

### **Právní stát bez korupce**

Jednou ze základních priorit vlády je boj proti korupci, který vychází z protikorupční strategie vlády na období 2006-2011 kam také patří právní opatření regulující lobbying včetně transparentnějšího systému registrace lobbistů.

Vláda chce prosadit schválení novely zákona o veřejných zakázkách a souvisejících právních předpisech tak, aby byla zavedena zejména důsledná povinnost transparentního veřejného zadávání veřejných zakázek elektronickou formou i u podlimitních zakázek.

Stejně tak by měl být předložen zákon o elektronické komunikaci ve veřejné správě, který zrovnoprávní formu listinou s formou elektronickou, umožní bezpečnou komunikaci jak mezi občany a úřady, tak mezi úřady samotnými a povede k elektronizaci procesů ve veřejné správě včetně vedení elektronických spisů.

### **Zdravé veřejné finance**

Vláda prosazuje uskutečnění reformy veřejných financí, která bude postavena na těchto principech:

- snížení celkové daňové a odvodové zátěže pro všechny občany, živnostníky a podniky,

- uplatnění zásady jediné sazby daní (u DPH s výjimkami),
- zjednodušení a racionalizace daňového, sociálního, důchodového a zdravotního systému s cílem snížit náklady na jejich správu a omezit byrokracii.

### **Daň z přidané hodnoty**

Dojde ke zvýšení dolní sazby DPH z 5 % na 9 %, horní sazba zůstane na stejné úrovni 19 %.

Dolní sazba DPH se vztahuje na zemědělské a potravinářské výrobky, ubytovací služby, hromadnou dopravu, sportovní a kulturní služby a v neposlední řadě se uplatní u ekologických paliv.

### **Daň z příjmů právnických osob**

V průběhu let by mělo docházet k soustavnému snižování sazby daně z příjmů právnických osob.

**Tabulka 2: Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob**

Rok	2007	2008	2009	2010
Sazba v %	24	22	20	19

**Zdroj: Ministerstvo financí ČR: Reforma veřejných financí 2007-2010, 2007.**

Snížení sazby daně by mělo vytvořit nové stimuly pro příliv zahraničních investic a příchod zahraničních společností, také by měl tento nástroj podpořit růst HDP. Tento impuls by měl přinutit podniky k pořízení nových investic, pro které se má použít metoda progresivního odepisování. Tato metoda zvýší výši odpisů v prvních letech odepisování a tím pádem sníží daňový základ podniku, což je pozitivní při vyšší sazbě daně z příjmů právnických osob. Soustavné snižování sazby daně právnických osob je pro podnik příležitostí.

### **Daň z příjmů fyzických osob**

Přechod na jedinou sazbu 15% pro všechny příjmové skupiny by měl omezit tendenci k daňovým únikům. V letech 2009 – 2010 by mělo dojít k osvobození od daně z dividendových příjmů a kapitálových výnosů, daně dědické, darovací s výjimkou III. skupiny, daň z převodu nemovitostí a daň z nemovitostí ze zemědělské půdy.

11. dubna 2007 vláda ČR schválila Národní plán zavedení eura, podle kterého má být přechod na euro jednorázový a komplexní. K přechodu na euro by mohlo dojít nejdříve od roku 2011. Tato problematika má obzvláště velký význam pro podniky operující na zahraničních trzích. Pohyb kurzu České koruny může sloužit jako velká příležitost. Cílená diverzifikace peněžních zdrojů v domácí a zahraniční měně může díky předvídatelnému posilování koruny vůči euru do budoucna posloužit jako další zdroj finančních výnosů.

Dostatečný vliv na politické faktory má mimo jiné vývoj politické situace v Evropské unii, do které patří i Česká republika. Nejdůležitějším nástrojem pro prezentaci národních zájmů a ovlivňování chodu celého Společenství slouží Institut předsednictví EU. Dnes EU předsedá Spolková republika Německo, která chce dosáhnout hlavně přijetí ústavní smlouvy, pokud možno v původním znění do roku 2009. Evropská ústava má svoje klady a zápory, k pozitivním stránkám patří to, že přijetí Evropské ústavy by zefektivnilo proces přijetí rozhodnutí. K záporům patří:

- zrušení principu jednomyslnosti (tzn. k přijetí rozhodnutí už stačí většina hlasů),
- přednost evropských předpisů před zákony jednotlivých zemí,
- demokratický deficit (tzn. že příliš velká moc je věnována Radě Evropské Unie a Evropské komisi, které ovšem nejsou přímo voleny. Evropský parlament, jako jediná instituce přímo volená občany EU, má naopak v mnoha ohledech nízké pravomoci).

Všechny výše uvedené položky mohou ohrozit menší státy, fyzické a právnické osoby, které se v nich nacházejí.

Politické faktory jsou těsně provázané s faktory legislativními, protože hlavním nástrojem pro realizaci politiky států jsou zákony. Zákony mohou představovat jak příležitosti, tak i hrozby pro jednotlivé podniky. V politických faktorech jsou znázorněny změny v daňových zákonech a zákonech o soudech a soudcích. Za zmínku také stojí následující zákony:

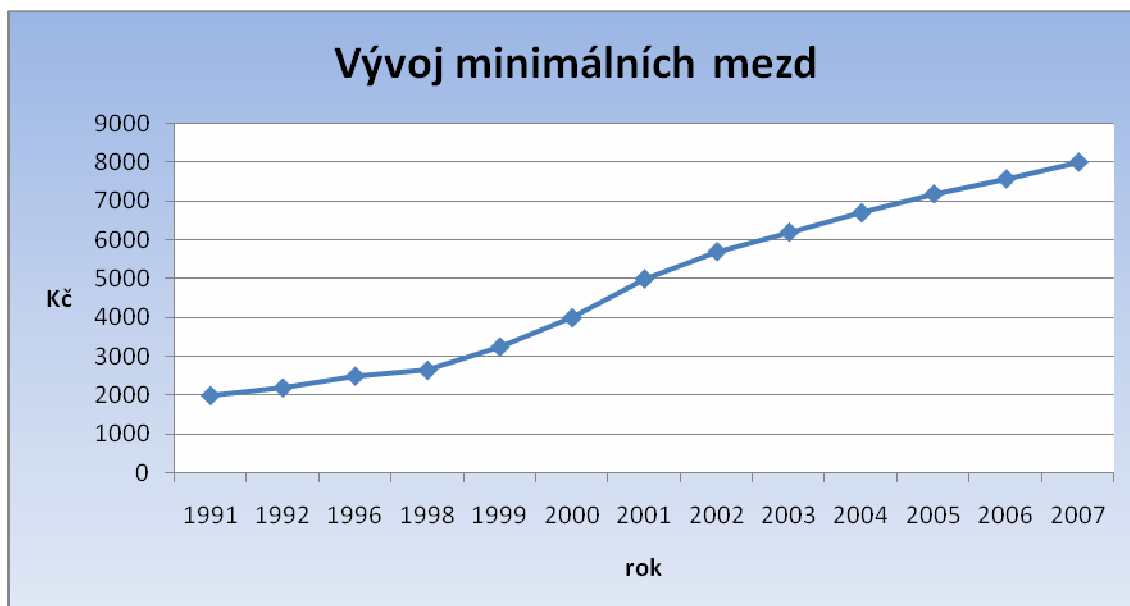
### **Zákoník práce**

Upravuje výši minimální mzdy, délku pracovní doby, povinnou péči zaměstnavatele o zaměstnance atd. což často pro podnik představuje -zvýšení osobních nákladů, které se dále promítají do ceny produktu a tak určují míru jeho konkurenceschopnosti. Jak můžeme na grafu vidět -růst minimálních mezd se zpomaluje a působí jako stabilní prvek u dlouhodobého



rozhodování. Výše minimálních mezd také ovlivňuje rozhodování o tom, kde se bude uskutečňovat provoz té či jiné továrny.

**Graf 1: Vývoj minimálních mezd v ČR**



**Zdroj: Český statistický úřad: Makroekonomické údaje, 2007**

### **Zákon o ochraně hospodářské soutěže**

Tento zákon by měl chránit malé a střední podniky před dominantními podniky nebo před podniky, které o dominantní postavení na trhu usilují. Podnik se považuje za dominantní tehdy, když jeho tržní podíl přesahuje hranici 40%. Dále zákon upravuje podmínky pro spojování jednotlivých subjektů na trhu a možnosti uzavření horizontálních a vertikálních dohod. Maximální výše pokuty se od úřadu na ochranu hospodářské soutěže pohybuje ve výši 10 000 000 Kč, což se mi zdá jako poměrně malá částka na to, aby odradila velké společnosti od protiprávního jednání.

### **Dopravní politika**

Podle Evropské dopravní politiky by mělo docházet ke zvyšování tržního podílu železniční dopravy z 8% v roce 2001 na 15% v roce 2020, v USA je 40% zboží přepravováno po železnici. Důvodem zvyšování podílu železniční dopravy je skutečnost, že železniční doprava je nejvíc šetrná k životnímu a okolnímu prostředí. Okolo roku 2008 by se mělo postavit celkem 150 000 km transevropské železniční sítě pro nákladní dopravu. Zvýšením

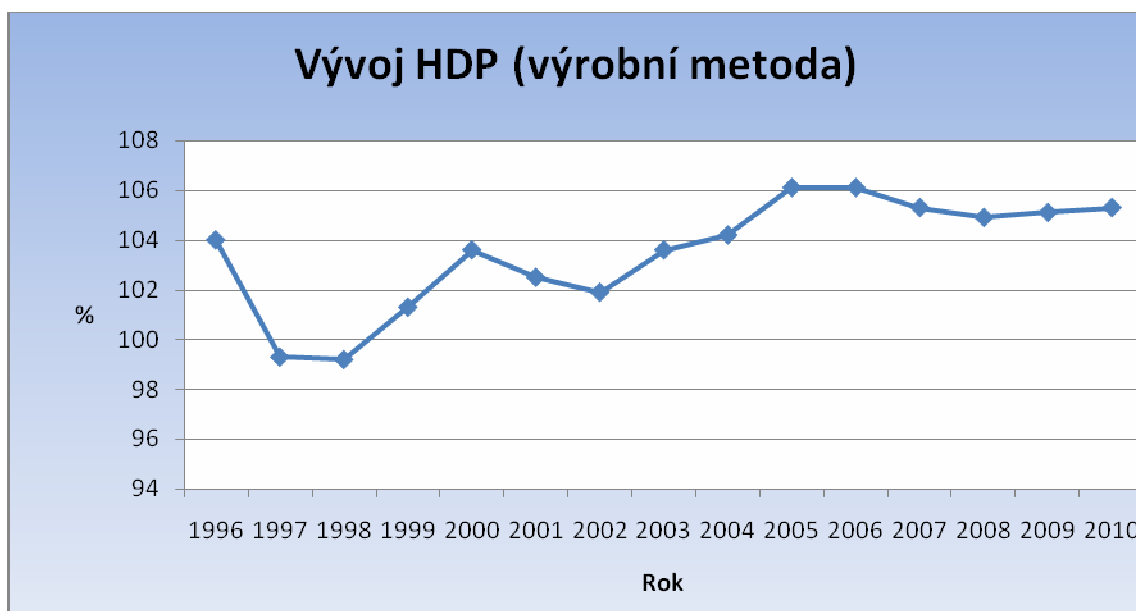
objemu železniční dopravy by mohlo dojít ke snížení nákladů na použití tohoto druhu dopravy.

## Ekonomické faktory

### Vývoj HDP

Ekonomický růst vede přímo ke zvýšení spotřeby, což vyvolává růst agregátní poptávky. Růst poptávky a spotřeby pro podnik znamená zvýšení tržeb. Také rostoucí ekonomika poskytuje volné místo pro zvýšení podílu na trhu, na druhou stranu v dlouhodobém období láká nové subjekty na trh. V souhrnu má růst HDP pozitivní vliv na růst podniku. Jak můžeme vidět- tempo růstu HDP v příštích letech mírně poklesne, avšak nejedná se o rapidní pokles a růst HDP je pořád vyšší než v okolních státech EU (přibližně 2% ročně).

Graf 2: Vývoj HDP v ČR

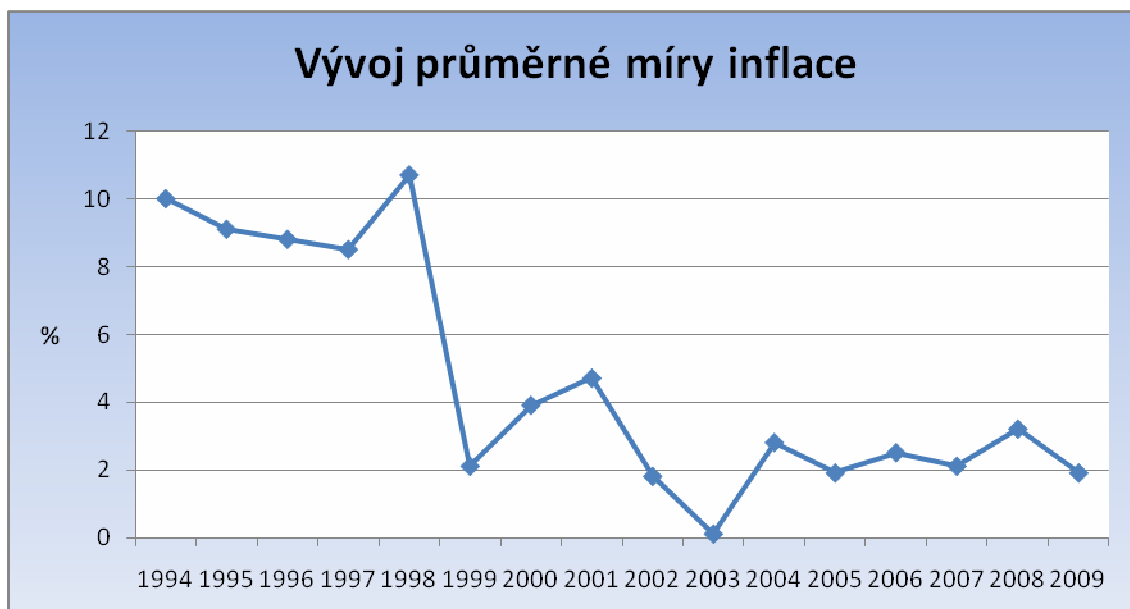


Zdroj: Český statistický úřad: Makroekonomické údaje, 2007

### Vývoj inflace

Nízká míra inflace znamená stabilitu při dlouhodobém rozhodování. Reálná hodnota investic zůstává na stejné úrovni, což snižuje investiční riziko.

Na druhou stranu snížené riziko pro nás představuje hrozbu v podobě příchodu nových subjektů na domácí trh.



Graf 3: Vývoj průměrné míry inflace Zdroj: Český statistický úřad: Makroekonomické údaje, 2007

### Vývoj úrokové míry

Diskontní sazba je stanovena národní bankou a od ní jsou přímo odvozeny úrokové míry pro výpůjčku finančních prostředků od komerčních bank. Snížená úroková míra láká podniky pro použití ve větší míře cizích zdrojů financování, protože použití cizího kapitálu zvyšuje ROE podniku. Čím jsou náklady cizího kapitálu (úroková míra) nižší, tím je vyšší ROE. Pro podnik se vyplatí používat cizí kapitál v co největším obsahu. Pokles úrokové míry také způsobuje odliv kapitálu na zahraniční trhy s vyšší úrokovou mírou, pro nás to může znamenat odchod konkurence.

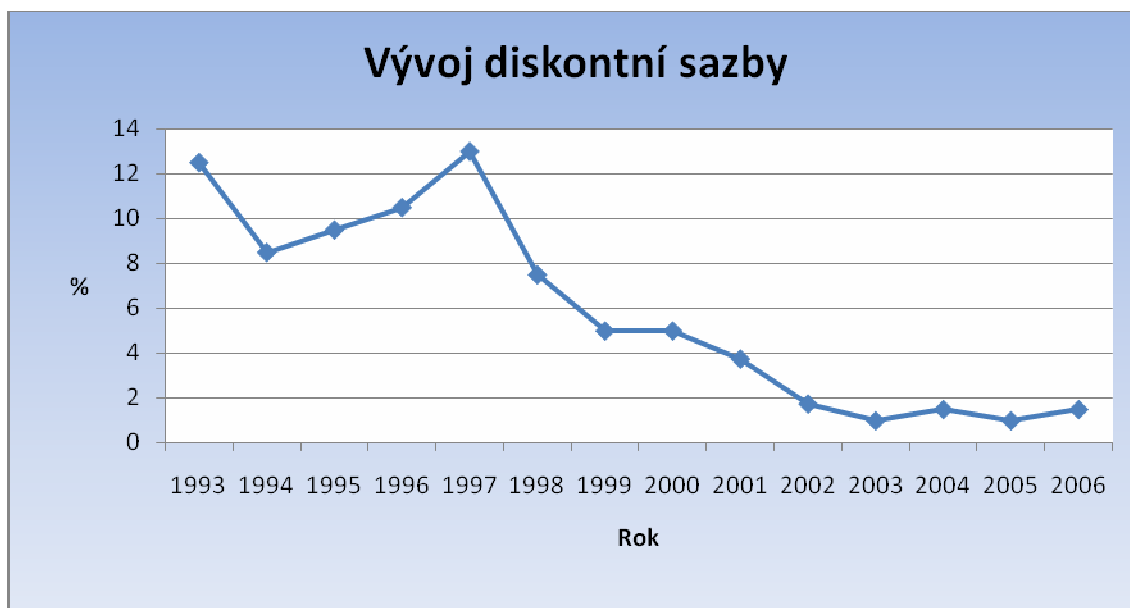
Tabulka 3: Závislost ROE na složení kapitálu a výši úrokové míry

Podnik	$E^6$	D	$r = 20\%$	u:	EBT	t 25%	EAT	ROE
--------	-------	---	------------	----	-----	-------	-----	-----

<sup>6</sup> E-vlastní kap., D-cizí kap., r-výnosová míra, u-úroková míra, EBT-zisk před zdaněním, t-daňová sazba, EAT-čistý zisk (po zdanění), ROE-rentabilita vlastního kap., EBT=výnos-úrokové náklady, ROE=EAT/E

			výnos	B = 8%, C = 4%				
A	2000	0	$2000 * 0,2 = 400$	0	400	100	300	15%
B (8%)	1000	1000	400	80	320	80	240	24%
C (4%)	1000	1000	400	40	360	90	270	27%

**Graf 4: Vývoj diskontní sazby v ČR**

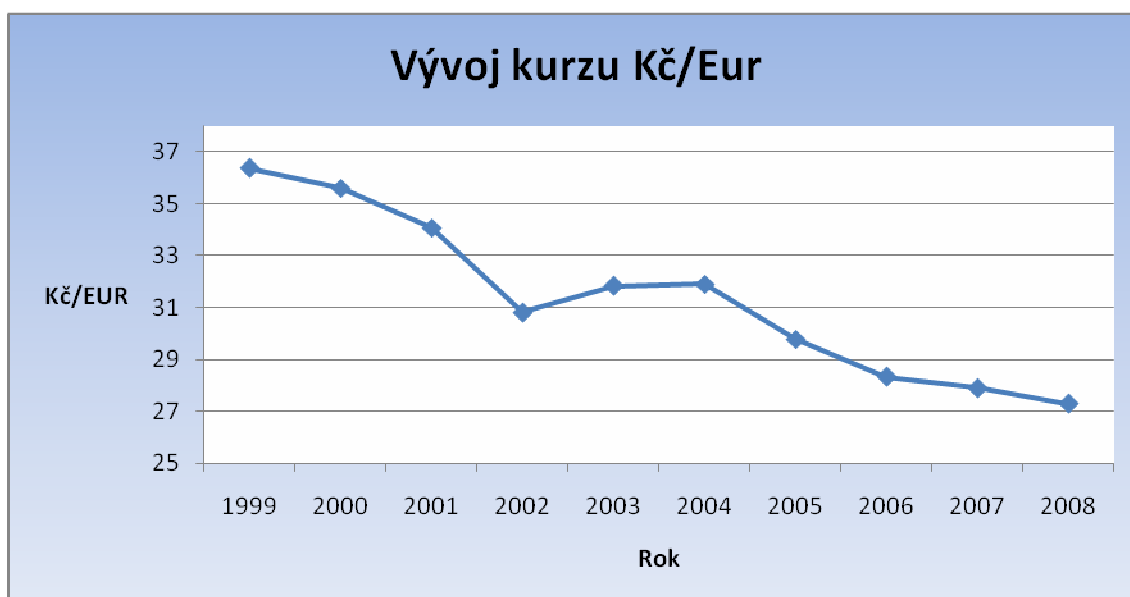


**Zdroj: Český statistický úřad: Makroekonomické údaje, 2007**

### Vývoj kurzu

Sledování vývoje kurzu zahraničních měn je velice přínosný pro společnosti zabývající se zahraničním obchodem. Posílení domácí měny vůči zahraniční zdražuje exportní zboží v zahraničí. Tato skutečnost negativně působí na konkurenceschopnost našeho zboží na zahraničních trzích, což pro nás představuje velkou hrozbu. Na druhou stranu posilování koruny zlevňuje import v podobě výrobního materiálu a energetických surovin. Negativní dopad posilujícího se kurzu domácí měny se dá zmírnit pokud ve větší míře budeme používat komodity dovezené ze zahraničí. Negativní dopad této skutečnosti se nedá celkově eliminovat, protože vždy bude existovat část nákladů (např. osobní náklady), a přidaná hodnota, které jsou vytvořené uvnitř země.

**Graf 5: Vývoj kurzu Kč/Eur**



**Zdroj: Český statistický úřad: Makroekonomické údaje, 2007**

### **Vývoj cen energie**

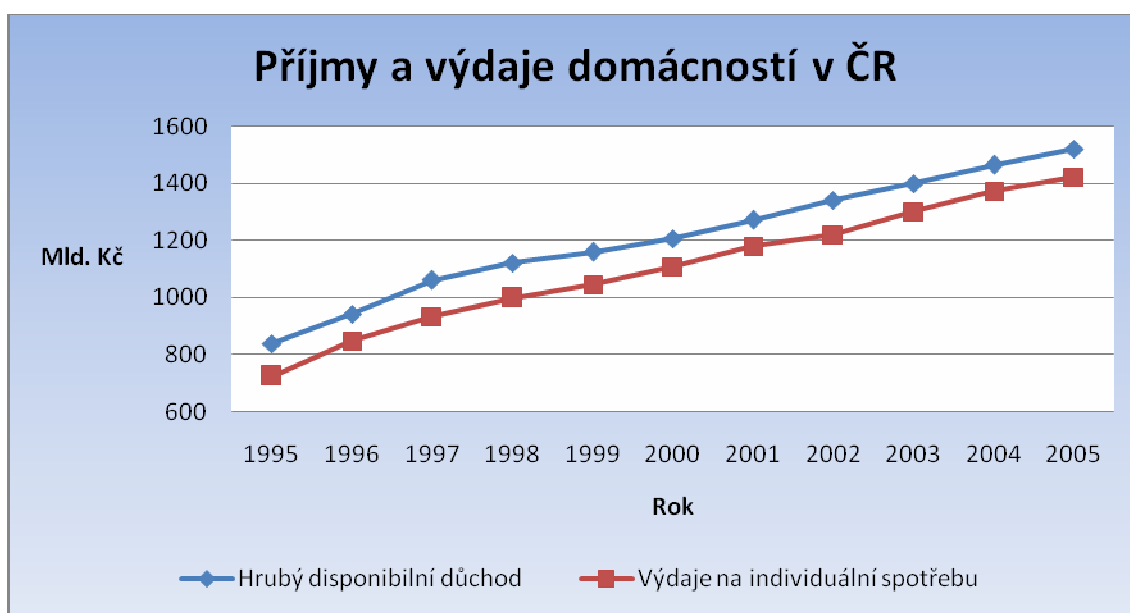
Ceny elektrické energie podle odhadu MPO se zvednou o 26% do roku 2010. Důvodem takového zvyšování slouží skutečnost, že ČEZ jako jediný zdroj elektřiny na českém trhu bude muset obnovit dosluhující hnědouhelné zdroje a také postavit nové. Dalším důvodem je to, že v Česku jsou nejnižší velkoobchodní ceny elektřiny ve srovnání s okolními státy, a také to, že cena uhlí pro tepelné elektrárny již nebude dotována státem, tudíž se zvýší výrobní náklady.

Co se týče cen plynu a ropy tak by se dalo říci, že cena ropy a plynu bude do budoucna růst, tento růst je způsoben rostoucí poptávkou po ropě a plynu hlavně ze strany rychle rostoucích ekonomik Číny a Indie. Avšak růst cen plynu neměl by být tak rychlý jako u cen uhlí a elektřiny, proto při výběru dlouhodobého zdroje energie měli bychom se přiklonit k plynu. Na druhou stranu volba plynu jako jediného zdroje je dosti riziková, protože Evropa je pořád hodně závislá na největším dodavateli plynu Rusku. Cena a dostupnost plynu se tak může odvíjet od vzájemných vztahů s Ruskem, a politické situaci v něm.

## Sociální faktory

Sociální faktory jsou ovlivněny především demografickým vývojem obyvatelstva a vývojem životní úrovně. Míra životní úrovně je přímo závislá na stupni uspokojení potřeb obyvatelstva. Příjmy domácnosti jsou základním zdrojem pro uspokojení potřeb, proto míra životní úrovně je přímo závislá na příjmech a také výdajích obyvatelstva. Jak můžeme vidět na následujícím grafu, míra životní úrovně v ČR neustále roste. S růstem životní úrovně lidí pořizují nákladnější statky, jako jsou např. auta, rodinné domy. Zvýšení poptávky po autech způsobuje min. čtyřnásobné zvýšení poptávky po pneumatikách, jejichž součástí je pneudrát.

Graf 6: Vývoj příjmů a výdajů domácností v ČR



Zdroj: Český statistický úřad: Makroekonomické údaje, 2007

Tabulka 4: Vývoj věkové struktury obyvatelstva

Věková struktura	2003	2010	2020	2030	2040	2050
počet obyvatel	10 217	10 283	10 284	10 102	9 795	9 438
věk 0-19	21,7%	19,2%	18,3%	17,3%	16,6%	16,7%
věk 20-54	51,7%	50,7%	48,6%	44,6%	40,3%	37,8%
věk 55-64	12,7%	14,6%	12,8%	15,2%	16,3%	14,2%
věk 65-	15,5%	15,5%	20,3%	22,8%	26,9%	31,3%

Jak můžeme vidět ve výše uvedené tabulce, obyvatelstvo ČR bude do budoucna stárnout. Problém demografického stárnutí obyvatelstva vyvolává obavy ze zpomalení ekonomického růstu, což je způsobeno tím, že podíl ekonomicky aktivního obyvatelstva klesá. Zpomalení ekonomického růstu je ještě zesilováno zvýšením vládních výdajů na nákladnou zdravotní péči a sociální zabezpečení, což představuje další ekonomickou zátěž pro ekonomicky aktivní obyvatelstvo. Stárnutí obyvatelstva se také odráží na změně životního stylu. Vláda se pokusí zmírnit účinek stárnutí obyvatelstva na ekonomickou situaci prostřednictvím Reformy důchodového systému. Další možnosti řešení je podpora imigrace ekonomicky aktivních obyvatel převážně z východních zemí.

## **Technologické faktory**

Technologické faktory jsou ovlivněny především trendy ve vývoji a výzkumu. Podle Lisabonské strategie se má Evropská Unie stát nejkonzkurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomikou, schopnou udržitelného hospodářského růstu s více a lepšími pracovními místy a s větší sociální soudržností. Jedním z cílů této strategie je do roku 2010 zajistit v EU podporu výzkumu a vývoje ve výši 3% HDP, přičemž 1% by mělo jít z veřejných zdrojů. V dnešní době se na výzkum a vývoj v České republice vynakládá přibližně 0,6 % HDP<sup>7</sup>, pro srovnání EU-25 investuje 1,86 % HDP, USA – 2,6 % HDP, Japonsko dokonce 3 % HDP. Co se týče okolních států tak se vydaje na výzkum a vývoj v Německu rovnají 2,25% HDP, v Polsku 0,56% HDP, na Slovensku 0,58% HDP. Tuto nepříznivou situaci pro ČR by měla vyřešit národní politika výzkumu a vývoje v ČR na léta 2004-2008. Cílem této politiky je růst výdajů na VyV o 0,1% HDP ročně. Stanovenými prioritními oblastmi VyV jsou:

- bezpečná, spolehlivá a ekologická energetika pro budoucnost,
- informační a znalostní společnost,
- kvalita a bezpečnost života,
- nové materiály a technologie,
- potřeby České republiky v sociálně-ekonomické oblasti.

---

<sup>7</sup> V roce 2006 na výzkum a vývoj bylo vynaloženo 17,15 mld. Kč.

Program podpory výzkumu a vývoje z EU v letech 2007 – 2013 je zaměřen na posílení schopností malých a středních podniků financovat své inovační aktivity a vývojové projekty. Tímto způsobem chce EU posílit konkurenceschopnost malých a středních podniků, což pro nás představuje příležitost.

**Tabulka 5: Podpora výzkumu a vývoje z EU v letech 2007 – 2013 pro ČR (Mil. EUR)**

Operační program	Prioritní osa	Příspěvek EU	Národní příspěvek	Celkové zdroje
Podnikání a inovace	Inovace	680,1	120,1	800,2
	Prostředí pro podnikání a inovace	678,2	119,6	797,8
Výzkum a vývoj pro inovace	Rozvoj kapacit výzkumu a vývoje	971,2	171,3	1142,5
	Rozvoj kapacit pro spolupráci veřejného sektoru se soukromým ve výzkumu a vývoji	550,8	97,3	648,1
Ostatní	Mezinárodní spolupráce, vzdělávání	724,7	127,8	852,5
<b>Celkem</b>		<b>3 605</b>	<b>636,1</b>	<b>4241,1</b>

Zdroj: Měšec.cz: Podpora výzkumu a vývoje v letech 2007-2013, 2007

## Ekologické faktory

Od 1. 1. 2008 v souladu s ekologickou daňovou reformou a požadavky EU budou zavedeny spotřební daně na energii. Nové ekologické daně budou v nezbytné míře diferencovány v závislosti na míře negativního dopadu výroby elektřiny a tepla na životní prostředí. V první fázi reformy dojde k zavedení minimálních sazeb spotřebních daní dle směrnice. V následující tabulce můžeme vidět navrhované sazby daně.

**Tabulka 6: Navrhované sazby daně v rámci ekologické daňové reformy**

daň z	základ daně	sazba daně
elektřiny	množství elektřiny v MWh	28,30 Kč/MWh
zemního plynu pro pohon motorů (např. v automobilech)	MWh spalného tepla	0 – 264,80 Kč/MWh



zemního plynu pro vytápění a pro pohon stacionárních motorů	MWh spalného tepla	30,60 Kč/MWh
pevných paliv (hnědé a černé uhlí, koks)	GJ spalného tepla v hořlavíně	8,50 Kč/GJ

**Zdroj: iPoint: Ekologická daňová reforma, 2007**

Ve druhé fázi reformy, která se uskuteční v roce 2010, se vytvoří emisní daň z CO<sub>2</sub>, která vznikne transformací stávajícího poplatku za znečištění ovzduší.

Ekologická daňová reforma znamená pro výrobní podniky další náklady<sup>8</sup>, které by se daly snížit díky investicím do úsporných energetických technologií nebo do obnovitelných zdrojů energií.

Další legislativou ovlivňující ekologické faktory slouží zákony upravující otázky ochrany ovzduší, odpadového a vodního hospodářství.

Oblast odpadového hospodářství upravuje zákon č. 185/2001 Sb. o odpadech, který definuje pravidla pro předcházení vzniku odpadů a pro nakládání s nimi při dodržování ochrany životního prostředí, ochrany zdraví člověka a trvale udržitelného rozvoje. Zatímco ocel je v současné době recyklována z 55%, u skla je tento podíl 45%, u papíru 35%, v případě hliníku jen pouhých 27% a umělých hmot se recykluje jen 10%. Budoucí možnosti dalšího nárůstu recyklace oceli jsou nesporné a dominantní

V oblasti ochrany ovzduší působí zákon č. 86/2002 Sb., o ochraně ovzduší. Zákon stanovuje povinnosti znečišťovatelů, působnost správních úřadů a podmínky pro snižování množství škodlivin majících negativní vliv na životní prostředí. Průmyslová výroba patří vedle dopravy a zemědělství k největším znečišťovatelům ovzduší.

Základním právním předpisem, který upravuje oblast vodního hospodářství a ochrany vod, je zákon č. 254/2001 Sb., o vodách. Účelem zákona je především ochrana povrchových a podzemních vod a také stanovení sazeb pro výpočet poplatků za znečištění odpadních vod.

Všechny výše uvedené zákony podněcují podniky k investicím do ekologických technologií a k efektivnímu využití surovin vstupujících do výrobního procesu.

<sup>8</sup> Spotřeba paliv a energie pro výrobu tuny produkce v odvětví výroby základních kovů a hutních výrobků činí více než 24 GJ/t., což znamená, že tuna produkce se prodáží min. o 204 Kč s příchodem ekologických daní.

### 5.1.2. Metoda 4C (Vlivy globalizace)

V současné době firma DRÁT operuje na některých trzích EU (Německo, Slovensko), a má v záměru rozšířit akční prostor své působnosti. Použijeme tuto metodu pro výběr vhodné strategie globální expanze. Na volbu vhodné strategie budou mít vliv následující faktory globalizace.

#### Customers – zákazníci

- **požadavky zákazníků**

Odběratelé firmy DRÁT jsou tvořeny převážně z podniků gumárenského, automobilového a stavebního průmyslu. Na rozdíl od např. potravinářských firem Nestlé<sup>9</sup> nebo Bonduelle, kde se nabídka produktů musí přizpůsobit národním zvykům, kuchyním a chutím, nabídka DRÁTu je homogenní a odpovídá homogenním požadavkům zákazníků. Toto tvrzení vychází z toho, že zákazníci podniku tvoří jednotlivé výrobní podniky, jejichž výrobní technologie a výrobky jsou z 90 % stejné (pneumatiky), proto na výrobu potřebují stejné materiálové suroviny. Pro zbývajících 10 % rozdílů ve výrobních technologiích firma DRÁT přizpůsobila svou základní nabídku výrobků. Samozřejmostí je také to, že požadavky milionů zákazníků firem Nestlé nebo Bonduelle budou mnohem odlišnější než požadavky přibližně 10 odběratelů firmy DRÁT.

- **jednotný marketing**

Z homogenních potřeb zákazníků musí vycházet jednotná marketingová strategie podniku, která je tvořená kombinací nástrojů marketingového mixu (promotion, place, price, product). Charakter zákazníků podniku zásadně ovlivňuje podobu těchto nástrojů. V oblasti propagace se nejvíce používá nástrojů Public Relation v podobě prezentace firmy a výrobků na mezinárodních veletrzích a výstavách, běžnými jsou i nástroje přímého marketingu jako jsou direkt mail (rozesílání výrobních nabídek), nebo aktivní telemarketing. V oblasti distribuce se používá přímá distribuce, bez zapojení mezičlánku, což je běžné u výrobních podniků s malým počtem zákazníků a produktů určených pro výrobní spotřebu. Podnik

---

<sup>9</sup> Např. v České republice se čokolády a bonbony prodávají pod značkou Orion, na Ukrajině pod značkou Svitoč (Світоч). Výrobky těchto značek jsou kvalitativně odlišné, jejich odlišnost vychází z různých tradic a kultur.

používá strategii nejnižších cen pro všechny zákazníky. Avšak konečná cena se může lišit v závislosti na dopravní vzdálenosti odběratele a objednaném množství. Výrobní nabídka je přímo přizpůsobena požadavkům zákazníků a je pro všechny regiony stejná. Výrobky jsou prodávány pod jednotnou značkou.

## **Competition – konkurence**

- **globální konkurence**

Globalizace se stává čím dál silnějším trendem, prosakujícím do všech odvětví národního hospodářství. Výjimkou není ani ocelářský průmysl, kde v posledních letech došlo k několika velkým akvizicím: Mittal Steel Group a Arcelor, Mittal Steel Group a Metalurgický závod Kryvyj Rih (Ukrajina), Evraz group S.A. a Vítkovice Steel. Firma Bekaert jeden z hlavních konkurentů firmy DRÁT působí globálně po celém světě. Jenom v Evropě pro Bekaert pracuje víc než 35 výrobních podniků, produkujících různé druhy drátů. Třinecké železárny a.s. na rozdíl od Bekaerta mají výrobní podniky jenom na území ČR, avšak v odběratelských a dodavatelských vztazích působí na území celé Evropy. V obou případech můžeme označit konkurenci jako globální.

- **provázanost činností a trhů**

Mezinárodní společenství jako jsou Evropská unie, nebo WTO (Světová obchodní organizace) ruší obchodní bariéry v podobě vývozních nebo dovozních cel, kvót atd. Bezbariérový přístup na jednotlivé trhy zvyšuje provázanost trhů a činnosti. Česká republika patří do obou výše zmíněných organizací, proto český trh je více méně provázán s trhy ostatních států patřících do EU nebo WTO.

Volba přímé distribuce a přímých dodavatelů vzájemně provazuje činnosti dodavatelů a odběratelů s činnostmi firmy DRÁT. Třinecké železárny a.s. jako jeden z dodavatelů válcovaného drátu pro firmu DRÁT se nachází v naprosté blízkosti, proto v tomto vztahu dochází k minimalizaci logistických nákladů a času na dodání materiálu. Obě výše popsané skutečnosti vytváří předpoklad pro snadnější dosažení komparativní výhody.

V ocelářském průmyslu dochází nejčastěji k vertikální kooperaci na mezinárodní úrovni, což přispívá ke globalizaci tohoto odvětví.

## Country – národní specifika

- **kulturní tradice a společenské normy**

Vzhledem k charakteru zákazníků a firemních produktů, kulturní tradice a společenské normy nemají žádný omezující vliv na použití jednotné marketingové strategie.

- **obchodní politika**

Naprostá většina produkce firmy DRÁT se prodává na trzích Evropské Unie, na který neplatí žádné celní bariéry a dovozní kvóty. Zbytek produkce je prodáván na území států patřících do WTO, jejíž hlavní zásadou je nediskriminace členů (nesmí být činěn rozdíl mezi domácími a zahraničními dodavateli v přístupu na trh). Díky členství ČR v těchto organizacích konkurenceschopnost výrobků firmy DRÁT není snižována ve srovnání se podobnými lokálními produkty. Na druhou stranu takové státy jako jsou Ukrajina, Bělorusko a Rusko, kde se nachází nejenom stávající, ale i potenciální dodavatelé, nepatří ani do EU ani do WTO. Tato skutečnost se odráží na nákupních cenách surovin, které jsou navýšené o vývozní a dovozní cla.

- **technické standardy**

V roce 1997 se Česká republika stala plnoprávným členem Evropského normalizačního společenství a zavázala se harmonizovat stávající normy a zavádět nové evropské normy (EN). Už v roce 1999 bylo do systému ČSN převzato více než 90% evropských norem. Výrobky firmy DRÁT jsou v souladu s normami ČSN a EN<sup>10</sup>, což usnadňuje cestu na všechny trhy EU a snižuje náklady spojené s dodatečnou harmonizací nebo akreditací. Firma DRÁT je také držitelem certifikátů ISO 9000 (management jakosti) a ISO 14000 (environmentální management), které přijaly dalších 900 000 společností v 161 zemích světa. Normy ISO zrychlují mezinárodní komunikaci a usnadňují přístupy na mezinárodní trhy.

## Costs – náklady

- **náklady na vývoj**

---

<sup>10</sup> Dráty pro patky pneumatik - ČSN EN 10323, dráty pro výztuž hadic - ČSN EN 10324, dráty na lana ČSN EN 10264, atd.

Vývoj nových produktů podniku se uskutečňuje na základě spolupráce s odběratelem, který určí požadované funkční parametry výrobku. Na složitějších vývojových projektech podnik spolupracuje s Technickou univerzitou v Ostravě. Jelikož se ve většině případů jedná o inovace nanejvýš 5. řádu, náklady na vývoj jsou nižší než u podniků vyrábějících technicky složité a absolutně nové výrobky. Životnost výrobků v ocelářském průmyslu je mnohem delší než v informačním nebo elektronickém průmyslu, proto návratnost nákladů na vývoj je v naprosté většině případů zaručena.

- **výnosy z rozsahu**

Díky velkým objemům zboží je podnik schopen dosahovat významných úspor. Čím větší objem produkce podnik vyrábí, tím jsou nižší fixní náklady na jednotku, tudíž i

**Tabulka 7: Závislost jednotkové ceny produktu na objemu výroby**

$Q^{11}$	$vn_j$	FN	p
A: 100 000	100	1 000 000	110
B: 500 000	100	1 000 000	102

nižší jednotková cena výrobku. Jak můžeme vidět na názorném příkladu jednotková cena varianty B je o 7,2% nižší než stejný ukazatel u varianty A. Podíl fixních nákladů na celkových se v roce 2005 odhadoval na 11,2%. Pokud by se podniku podařilo proniknout na další trhy a tím pádem zvýšit objem výroby aspoň o 30%, jednotková cen by poklesla přibližně o 20%. V této situaci by podnik mohl ponechat ceny výrobků na stejné úrovni a tím pádem zvýšit očekávaný zisk nebo snížit ceny a získat konkurenční výhodu, která by způsobila další nárůst odbytu a následně i nárůst zisku. Právě výnosy z rozsahu jsou jedním z faktorů silně hovořícím pro globalizaci.

- **náklady na dopravu**

Zpoplatnění dálnic a rychlostních silnic v ČR by mělo zdražit silniční dopravu. Do budoucna by měla být upřednostňována železniční doprava, jako doprava produkující nejmenší externí náklady (znečištění životního prostředí, hluk, nehodovost, zásah do krajiny, atd.). V rámci rozvoje železniční dopravy do roku 2008 se má postavit celkem 150 000 km

<sup>11</sup>  $Q$  – objem produkce (ks.),  $vn_j$  – jednotkové variabilní náklady (Kč/q), FN – fixní náklady (Kč), p – jednotková cena (Kč).  $p = vn_j + FN/Q$

transevropské železniční sítě pro nákladní dopravu. Náklady na železniční dopravu by měli do budoucna mírně klesat. Tyto vyhlídky a výhodné umístění továrny DRÁT v bezprostřední blízkosti železniční tratě, by se měly stát příležitostmi při expanzi na nové zahraniční trhy.

## **Závěr metody 4C**

Sjednocením a posouzením všech výše uvedených faktorů docházíme k následujícímu závěru:

Firma operuje na kulturně různorodých trzích, avšak odlišné společenské normy a kulturní tradice nemají žádný omezující vliv na použití **globální homogenní strategie**.

Tato strategie je opodstatněná tím, že většina konkurentů působí globálně, z čehož čerpají komparativní výhody v podobě přístupu k levnějším surovinovým zdrojům nebo výnosů z rozsahů. Podnik musí rozšířit své aktivity na nové trhy, díky čemu dosáhne větší nákladové efektivity a zlepší svoje konkurenční postavení na trhu.

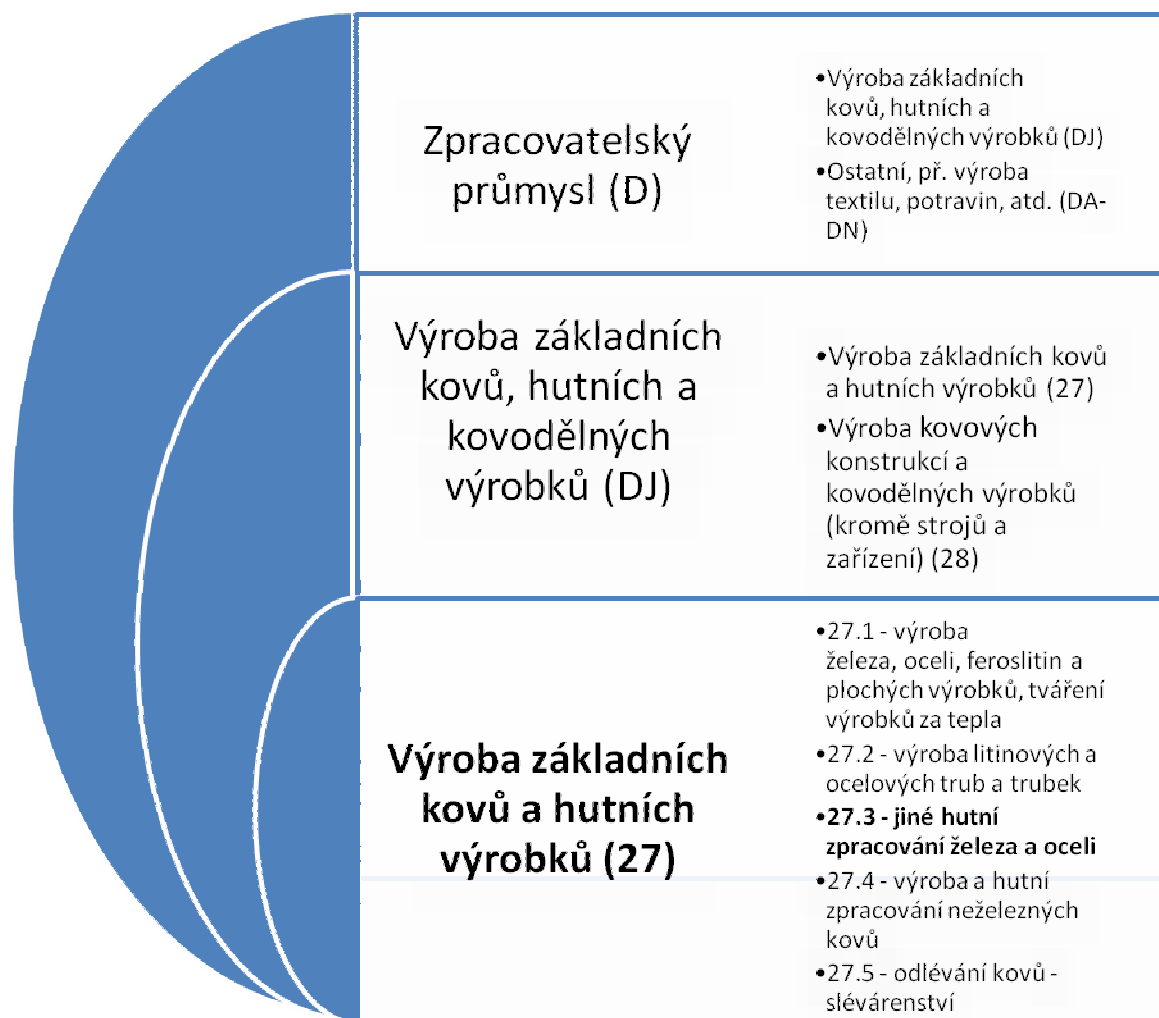
## **5.2. Analýza mikrookolí**

Nejprve bychom měli vymezit mikrookolí, ve kterém podnik operuje. Vnější hranice mikrookolí je tvořena odvětvím. Velmi nápomocným nástrojem pro určení vnější hranice odvětví slouží OKEČ (Odvětvová klasifikace ekonomických činností), od které je odvozena SKP (Standardní klasifikace produkce).

Na základě zařazení produkce podniku do příslušné třídy SKP přesně určíme obor a následně i odvětví do kterého podnik patří.

Třída výrobků podle SKP:	27.34	– Ocelové dráty tažené
Obor podle OKEČ:	27.3	– Jiné hutní zpracování železa a oceli
Odvětví podle OKEČ:	27	– <b>Výroba základních kovů a hutních výrobků</b>

**Obrázek 10: Rozdělení zpracovatelského průmyslu podle OKEČ, s postupným vymezením odvětví ve kterém podnik operuje.**



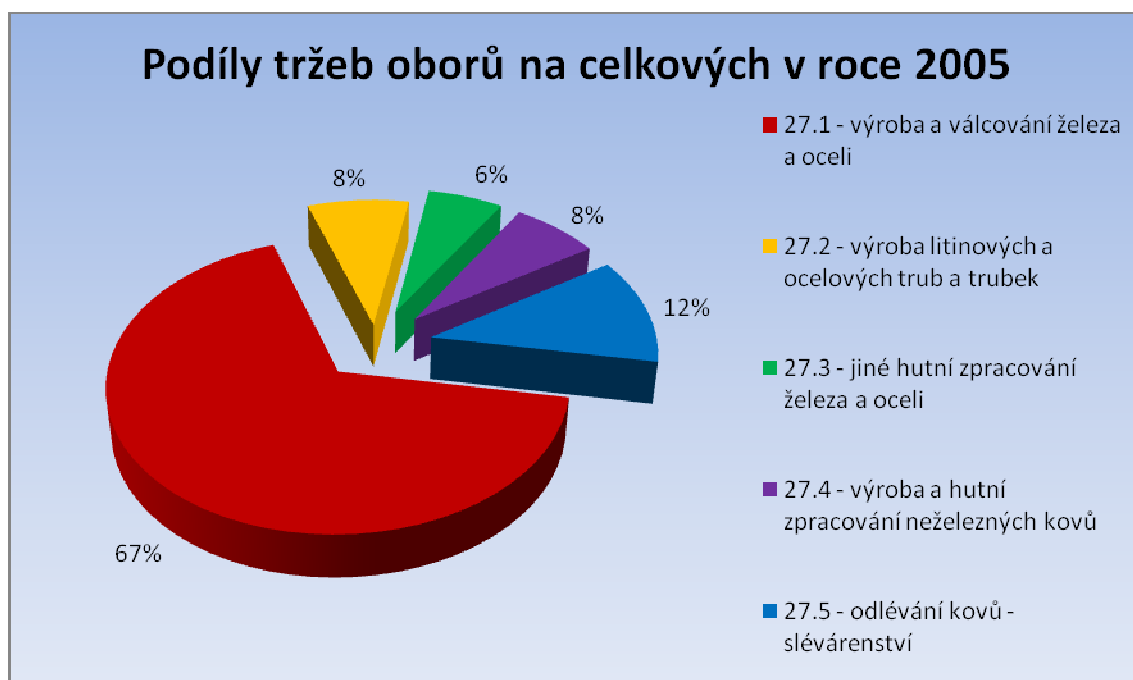
**Zdroj: Český statistický úřad: Klasifikace ČSÚ, 2007.**

Námi určené odvětví je velmi široké a skládá se z velkého množství podniků, které vyrábějí dosti odlišné skupiny výrobků<sup>12</sup>, tudíž usilují o jiné zákazníky. Výsledky analýzy celého odvětví mohou mít omezenou vypovídací schopnost. Jak můžeme vidět na níže

<sup>12</sup> Skupiny výrobků: 27.1 - Železo, ocel, ferolitiny, ploché a za tepla tvářené výrobky, 27.2 - Litinové a ocelové trouby a trubky, 27.4 - Neželezné kovy vč. hutních výrobků, 27.5 - Průmyslové práce ve slévárství (vč. odlitků).

uvedeném grafu, vývoj celého odvětví nejvíce ovlivňuje obor výroby a válcování železa, kam např. patří podniky Mittal Steel Ostrava, a.s., Třinecké železářny, a.s., nebo VÍTKOVICE STEEL, a.s.. V jejich rukou je koncentrováno 85% veškeré výroby ocelí a železa v ČR. Tyto podniky nejsou přímými konkurenty pro firmu Drát, někteří z nich jsou dokonce dodavatelé firmy. Avšak do budoucna nemůžeme vylučovat, že tyto nebo i jiné podniky v odvětví nemohou vyrábět tažený drát.

**Graf 7: Podíly tržeb jednotlivých oborů na celkových**



**Zdroj: (15) Publikace MPO: Výroba základních kovů a hutních výrobků., 2006.**

Vzhledem k tomu, že obor, ve kterém podnik operuje, ovlivňuje odvětví jenom ze 6%, je správně se dále zaměřit na analýzu oboru 27.3 – jiné hutní zpracování železa a oceli.

### **5.2.1. Základní charakteristiky oboru**

Charakteristiky oboru, ve kterém se podnik pohybuje, mají velmi významný vliv na definování strategie. Standardně se používají následující charakteristiky.

#### **Velikost trhu**

Velikost trhu je odvozena z tržeb podniků operujících v daném odvětví nebo oboru. Jelikož firma Drát exportuje většinu své produkce do některých států EU (Německo,



Slovensko) a do budoucna chce rozšířit akční prostor své působnosti, je nezbytné zkoumat trh EU.

- Trh EU (rok 2003):
  - Velikost odvětví 27: 240 000 mil. Euro
  - Přibližná velikost oboru 27.3: 11 830 mil. Euro
- Trh EU předpokládaný objem v roce 2005<sup>13</sup>:
  - Velikost odvětví 27: 250 000 – 270 000 mil. Euro
  - Velikost oboru 27.3: 12 331 – 13 000 mil. Euro
- Trh ČR (rok 2005):
  - Velikost odvětví 27: 214 653 mil. Kč
  - Velikost oboru 27.3: 12 983 mil. Kč

Tato čísla jsou pouze orientační a představují mnohem víc než je trh s taženým drátem. Tak do oboru 27. 3 patří další výrobní skupiny, jako jsou ocelové tyče a pruty, ocelové pásy nebo profily tažené za studena. Bohužel bližší čísla charakterizující pouze trhy s taženým drátem nejsou k dispozici.

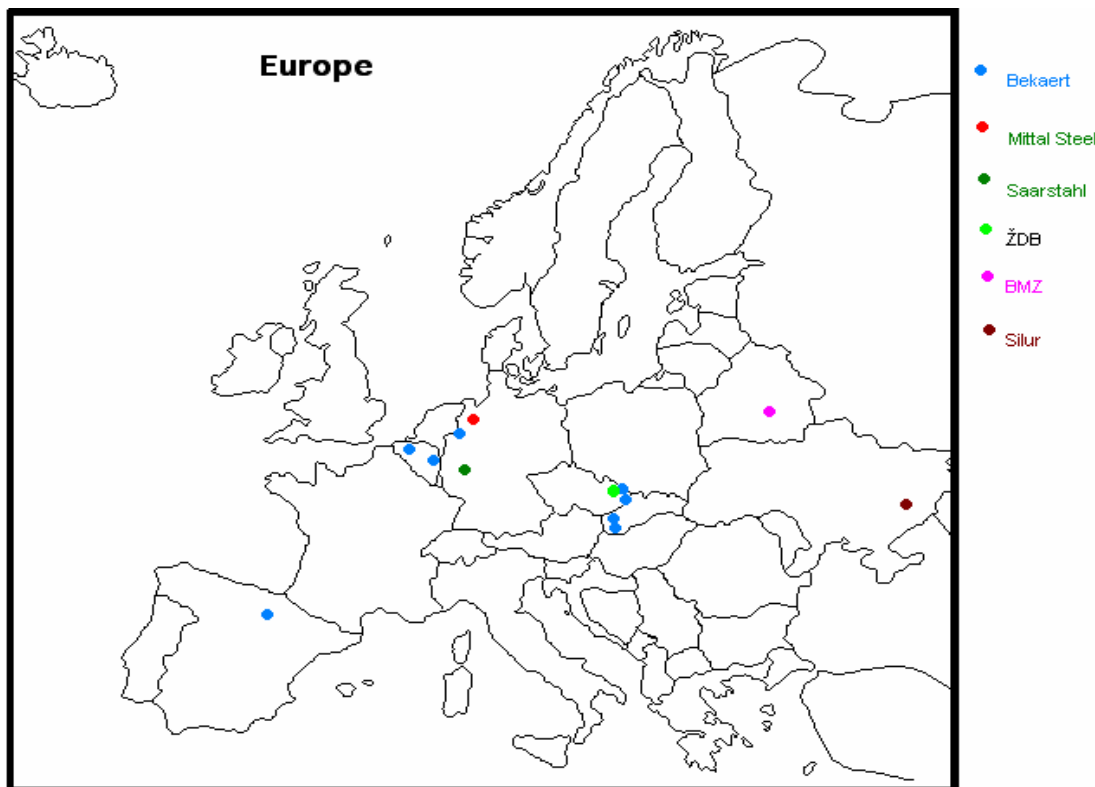
## **Geografický rozsah konkurence**

Jak můžeme vidět na dolním obrázku, konkurence podniku je rozmístěna ve všech částech Evropy (západní, centrální, východní). Konkurence působí globálně. Výčet konkurentů zobrazený na mapě není vyčerpávající, avšak zobrazuje většinu největších konkurentů.

---

<sup>13</sup> Přepočítaný podle míry růstu DPH v EU v letech 2004 – 2005.

Obrázek 11: Geografický rozsah konkurence



## Růst a fáze životního cyklu

Vývoj životního cyklu oboru tažení drátu je přímo závislý na vývoji gumárenského, následně i automobilového průmyslu. Podle poradenské agentury PricewaterhouseCoopers do roku v letech 2005 – 2010 se očekává celosvětový nárůst odvětví na úrovni 13,7%. Největší podíl připadá na skupinu států BRIC (Brazil, Russia, India, China) v hodnotě 40%, v Evropských státech se předpokládá růst na úrovni 4-5%<sup>14</sup>. Jak je možno vidět na dolním grafu vývoj tržeb v oboru 27.3 má v posledních letech mírně klesající tendenci, která neodpovídá vývoji českého HDP. Obě tendence naznačují, že životní cyklus oboru 27.3 se blíží k fázi zralosti.

<sup>14</sup> Př. Francie – 5%, Německo – 2,9%

Graf 8: Vývoj tržeb v oboru 27.3 na území ČR



Zdroj: Publikace MPO: Výroba základních kovů a hutních výrobků., 2006.

Tento vývoj nepopisuje v přesnosti vývoj oboru tažení drátu, protože v sobě obsahuje další podobory.

## Konkurenti

Na trhu se pohybuje několik velkých konkurentů ( Silur, Mittal Steel, ŽDB) a jeden největší konkurent (Bekaert). Všechny konkurenční podniky na trhu vyrábějí homogenní produkci. Tržní struktura je oligopolní. Většina konkurentů představuje hrozbu pro firmu Drát.

## Zákazníci

Tabulka 8: Seznam nejvýznamnějších výrobců pneumatik

Výrobci	Kvalita značek			
<b>Continental</b>	Continental	Uniroyal	Barum, Semprit	Eurotec
<b>Bridgestone</b>	Bridgestone	Firestone	Dayton	
<b>Goodyear</b>	Goodyear,	Fulda	Sava	Debica

	Dunlop			
<b>Michelin</b>	Michelin	Kleber, BFGoodrich	Kormoran	
<b>Pirelli</b>	Pirelli		Ceat	
<b>Matador</b>			Matador	
<b>Nokian</b>		Nokian		
<b>Ost. Jap.</b>		Toyo	Falken, Yokohama	
<b>Ost. Asie</b>			Kumho, Marshal	Hankook, Kingstar

**Zdroj: Car Bible web site**

Počet zákazníků na trhu je větší než počet konkurentů. Ve výše uvedené tabulce můžeme vidět největší a nejdůležitější výrobce pneumatik, tudíž zákazníky. Z relativně malého počtu zákazníků a jejich velikosti vyplývá jejich větší vyjednávací síla, tudíž někteří z nich mohou diktovat podmínky spolupráce (tlak na cenu, dodací podmínky, kvalita výrobků).

## **Míra vertikální integrace**

U naprosté většiny podniků na trhu míra vertikální integrace je velmi vysoká. Tak například podniky Mittal Steel, BMZ, Silur, ŽDB, SaarStahl, se zabývají výrobou válcovaného drátu, který slouží jako vstupní materiál při výrobě taženého drátu. Ve většině případů se jedná o zpětnou integraci. Zvláštním příkladem slouží koncern Michelin, ve kterém se používá princip úplné vertikální integrace. Všechny vstupní suroviny a materiály pro výrobu pneumatik jsou zajišťovány dceřinými společnostmi ve vlastnictví Michelin. Vertikální integrace u konkurence poskytuje větší prostor a flexibilitu při cenové tvorbě. Nevýhodou vertikální integrace je nevyužití výrobní kapacity v době recese. Firma Drát není vertikálně integrována.

## **Vstupní bariéry**

Na výstavbu továrny na tažení drátu ekonomický subjekt bude potřebovat min. 80 mil. Kč. V počáteční fázi bude objem výroby velmi nízký, což je všeobecně dáno malou výrobní kapacitou a problematikou navázání spolupráce s dodavateli a odběrateli. Nízká výrobní kapacita přímo způsobuje vysoké jednotkové fixní náklady, což se odrazí na cenách produkce, případně na výši hospodářského výsledků. Vertikální integrace většiny podniků v oboru pro ně představuje komparativní výhodu a pro nově vstupující podniky hrozbu. Všechny výše uvedené faktory včetně zkušenostního efektu způsobují vysoké vstupní bariéry ve srovnání s jinými odvětví.

## **Výstupní bariéry**

Při ukončení své činnosti se podnik snaží vydolovat co nejvíce finančních prostředků prodejem svého hmotného a nehmotného majetku. Veškerý majetek, kromě nemovitostí, je velice specifický a je použitelný jenom pro výrobu taženého drátu, proto prodej movitého majetku je velice komplikovaný. Relativně vysoká cena, malý počet subjektů v odvětví a specifická movitého majetku představují hlavní výstupní bariéry.

## **Tempo změn technologií**

Tempo změn technologií pro tažení drátu je relativně nízké ve srovnání s elektronickým nebo elektrotechnickým průmyslem. Dnes jsou nejpodstatnější ty změny, které přináší energetickou úspornost. Progresivní odepisování pomáhá rychleji snížit zůstatkovou cenu vyřazovaného majetku a tím dosáhnout nejmenších ztrát při častých změnách technologií.

## **Výrobní inovace**

Inovace výrobků v oboru taženého drátu jsou z velké míry závislé na inovacích v gumárenském průmyslu. Kvalitativně lepší pneumatiky<sup>15</sup> se musí skládat z kvalitativně lepších materiálů<sup>16</sup>. V dnešní době v gumárenském průmyslu nedochází k častým inovacím výrobků. Většina inovací je dnes zaměřená na přilnavost pneumatiky k povrchu prostřednictvím změny tvaru protektoru nebo změnou složení gumové složky pneumatiky.

---

<sup>15</sup> Navržené např. pro větší rychlost, zatížení, váhu vozidla.

<sup>16</sup> Drát, který vydrží větší tlak, flexibilnější, atd.

## **Diferenciace výrobků**

Všechny výrobci v oboru vyrábějí homogenní produkty, které musí splňovat parametry jednotných norem. Avšak jsou jednotlivé případy, kdy se podniky liší kvalitou výrobků. Hlavním způsobem odlišení na trhu v oboru 27.3 slouží diferenciací výrobních řad, pomocí šířky a hloubky výrobního sortimentu.

## **Míra hospodárnosti**

Míra hospodárnosti na trhu je závislá především na objemu vyráběné produkce. Pokud se skutečná kapacita výroby blíží potenciální, dosahuje se nejvyšší míry hospodárnosti, která zvyšuje nákladovou konkurenceschopnost podniku.

### **5.2.2. Struktura odvětví**

Úspěch podniku je do určité míry závislý na míře atraktivity odvětví, ve kterém působí. Míra atraktivity odvětví je závislá na mnoha faktorech, mezi které patří struktura odvětví. Analýza struktury odvětví se hlavně opírá o charakteristiky odvětví, definované v předchozí kapitole. Na základě těchto informací je možné sestavit počáteční profil odvětví a s jeho pomocí určit, zda se jedná spíše o odvětví s atomizovanou či konsolidovanou strukturou.

Po zhodnocení takových charakteristik odvětví jako jsou velikost a počet konkurentů, existence vstupních bariér a míra diferenciací produktů můžeme konstatovat, že se jedná o konsolidované odvětví<sup>17</sup>.

V případě, že se podnik pohybuje v konsolidovaném odvětví a nemá na trhu malý podíl, strategie nízkých cen je neefektivní. Hlavním vysvětlením k tomuto tvrzení slouží předpoklad, že podniky s malým podílem na trhu nedosahují takové míry úspor z rozsahu jako větší, proto mohou snižovat ceny na úkor hospodářskému výsledku. Snižování cen určitě vyvolá adekvátní opatření větších konkurentů, které díky větší finanční síle mohou setrvat v tomto stavu delší dobu. Další důvody neefektivnosti cenové strategie v konsolidovaném odvětví jsou vysvětleny v teoretické části diplomové práce.

---

<sup>17</sup> Je charakterizováno malým počtem podniků s velkým tržním podílem, existencí vstupních bariér a výrobou ve většině případu homogenních nebo velice podobných produktů.

V případě konsolidovaného odvětví je nejvhodnější strategií- strategie diferenciací prostřednictvím kvality produktu, šířky a hloubky výrobního sortimentu, marketingové komunikace nebo dodacích podmínek. Další vhodnou strategií je vyhledávání a obsazení volných tržních mezer. V neposlední řadě by mohl podnik zajišťovat dodávky upraveného válcovaného drátu konkurentům jako je Bekaert Bohumín. Firma Drát by mohla nakupovat válcovaný drát ve východoevropských zemích, následně ho upravovat na požadovanou kvalitu, průměr, atd. Samozřejmě by byl tento nápad realizovatelný po provedení bližších analýz a dohodě obou stran.

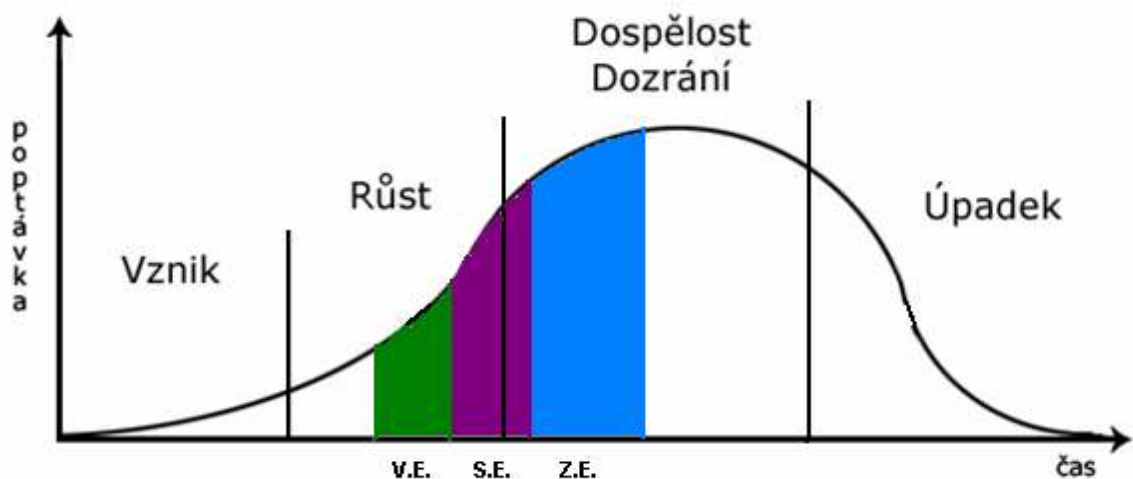
### **5.2.3. Hybné změnotvorné síly odvětví**

Každé odvětví prochází vývojem v čase, a jako všechno ostatní má svůj začátek a konec, svůj životní cyklus. Determinantami životního cyklu odvětví jsou čas a poptávka. Zásadní význam má vývoj poptávky, který se následně odráží v tempu růstu odvětví.

Kvůli odlišnému stupni životní úrovně a růstu HDP v různých státech Evropy, bychom měli zkoumat životní cyklus odvětví z pohledu tří evropských částí: západní, střední a východní. Životní cyklus oboru tažení drátu je přímo závislý na automobilovém průmyslu a s malým zpožděním opakuje jeho vývoj.

- V západní části Evropy se automobilový průmysl nachází ve fázi dozrání. Je to způsobeno vysokým stupněm životní úrovně, která stejně jako HDP rostou velice pomalým tempem. Fázi dozrání také naznačuje předpověď poradenské agentury PricewaterhouseCoopers, podle které se průměrný růst automobilového průmyslu ve státech Západní Evropy v letech 2005 – 2010 odhaduje na úrovni 3-4%.
- Ekonomika a životní úroveň Střední Evropy rostou rychlejším tempem než v Západní Evropě. Automobilový průmysl se nachází v mezifázi růst-dozrání. Během roku 2006 se celkový objem výroby vozidel ve Střední Evropě zvýšil o 23%.

**Obrázek 12: Životní cyklus odvětví ve Východní, Střední a Západní Evropě**



- Roční růst automobilového průmyslu se ve Východní Evropě pohyboval na úrovni 11,3% v roce 2006. Tempo růstu je nižší než ve Střední Evropě, avšak Východní Evropa má velké nevyužité kapacity na rozdíl od Střední nebo Západní Evropy. Automobilový průmysl se nachází ve fázi růstu. Podle poradenské agentury PricewaterhouseCoopers se očekává zvýšení tempa růstu do budoucna.
- Meziroční nárůst automobilového průmyslu se v celé Evropě v roce 2006 rovnal 2,6%.

1% růst v automobilovém průmyslu znamená min. 4% růst v gumárenském odvětví, tudíž i v oboru tažení drátu.

Po zhodnocení výše uvedených informací by se měla firma Drát snažit o co nejrychlejší zvýšení tržního podílu na trzích Západní a Střední Evropy. Brzy nabude konkurenční boj na intenzitě. Dále by se měla firma snažit o proniknutí na trhy východní Evropy, které se budou rozvíjet velkým tempem. Na východních trzích by měly do budoucna vznikat mezery, které je zapotřebí včas obsadit.

Výše uvedený model životního cyklu je značně zjednodušen. Kromě vývoje poptávky během životního cyklu působí na odvětví řada jiných sil a faktorů, které se nazývají změnotvorné síly. Mezi nejběžnější změnotvorné síly patří:

### **Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví**

Přesto, že růst oboru tažení drátu každý rok kolísá, z dlouhodobého hlediska obor roste stabilně. Míra růstu odpovídá trendu křivky životního cyklu odvětví. Konstantní růst dlouhodobé poptávky znamená příchod nových hráčů na trh, avšak kvůli velkým bariérám



vstupu do odvětví a delší době návratnosti investic pravděpodobnost příchodu nových hráčů je velmi malá.

### **Noví zákazníci a způsob užívání výrobků**

V roce 2007 korejský koncern Hankook otevřel novou továrnu na výrobu pneumatik v Maďarsku. Do roku 2010 by měla továrna dosáhnout výkonu výroby 10 mil. pneumatik ročně. Další asijský výrobce pneumatik Yokohama uvažuje o výstavbě nové továrny v Evropě kolem roku 2008. Je velmi pravděpodobné, že vedení firmy rozhodne o výstavbě továrny na území Střední Evropy. Za zmínku také stojí výstavba nové továrny firmy Nokian v Německu. Příchod nových odběratelů na trh střední Evropy by měl prodloužit fázi růstu odvětví. Způsob užívání výrobků zůstává stejný. Firma by měla usilovat o získání nových zákazníků prostřednictvím přizpůsobení kvalitativních parametrů výrobků požadavkům nových zákazníků.

### **Nové formy marketingu**

Vzhledem k charakteru vyráběných produktů nové formy marketingu jsou těžko uplatnitelné v tomto odvětví.

### **Vstup nebo odchod velké společnosti**

Vstupy nebo výstupy významných zahraničních společností se spíše odehrává na úrovni dodavatelů. V poslední době na evropský trh vstoupily společnosti Mittal Steel Group a Evraz Group. Další monopolizace dodavatelů je pro firmu hrozbou.

### **Rostoucí globalizace odvětví**

Z charakteristik odvětví vyplývá, že globalizace odvětví roste, díky rozšířené působnosti takových nadnárodních společností jako jsou Bekaert nebo Mittal Steel Group. Rostoucí globalizace odvětví také způsobila vstup na trh levnější Čínské produkce. V důsledku větší cenové konkurenceschopnosti, čínské výrobky budou vytěsňovat z trhu výrobky domácí, což představuje pro celé odvětví velkou hrozbu.

### **Změny v nákladové efektivnosti**

Do budoucna by měly růst ceny energie, materiálu a práce (viz. PEST analýza). Konkurence se s růstem vyrovnává díky zpětné vertikální integraci a přemístění výroby do

nákladově atraktivních oblastí. Bohužel firma není schopna se vyrovnávat s růstem nákladů prostřednictvím výše uvedených nástrojů. Jedním z možných východisek pro firmu v této situaci je nákup energeticky úsporných technologií, zvýšení produktivity práce nebo zvýšení automatizace výroby.

### **Hybné síly odvětví vyplývající z působení faktorů v makrookolí**

Nejpodstatnějším ze všech faktorů je fakt, že rozhodujícím předpokladem dalšího rozvoje automobilového průmyslu a s ním spojených odvětví bude míra růstu ekonomiky v ČR a Evropě. S rostoucí ekonomikou roste i životní úroveň obyvatelstva, což přímo působí na růst spotřeby. Zvýšená spotřeba způsobuje růst tržeb podniků, tudíž i rozvoj odvětví.

## 5.3. *Analýza konkurenčního prostředí*

Analýza konkurenčního prostředí se skládá ze dvou částí, v první se vymezují konkurenční síly a vliv jejich působení na podnik, v té druhé se popisují a rozebírají jednotliví konkurenti podniku. Cílem obou částí je získat „obraz“ konkurenčního prostředí, který by sloužil jako užitečná základna pro zpracování strategie.

Jako účinný nástroj pro zkoumání konkurenčních sil slouží Porterův model pěti sil.

### 5.3.1. **Porterův model pěti sil**

Pokusíme se najít a zhodnotit všechny faktory, které pozitivně nebo negativně přispívají k intenzitě konkurence v odvětví.

#### **Překážky vstupu**

Velké překážky vstupu snižují rivalitu mezi konkurencí, protože omezují nebo zcela zabraňují vstupu nových podniků na trh, tudíž stávající podniky mohou klidně podnikat dál a nemusí podnikat žádné kroky<sup>18</sup> směřující ke „zničení“ nově vstupujících firem. Nyní se pokusíme popsat hlavní zdroje bariér vstupu nových subjektů podnikání na trh.

- Úspory z rozsahu. Úspory z rozsahu jsou závislé hlavně na velikosti celkových nákladů na výrobu jednotky výroby a také na objemu výroby. Celkové náklady jsou závislé na fixních a variabilních nákladech.

$$CN=q*VN_j + FN/q.$$

Můžeme vidět, že hlavním zdrojem snižování celkového nákladu jsou fixní náklady na jednotku. Fixní jednotkové náklady se vyvíjí nepřímým způsobem objemu vyrobené produkce. Zvětšování objemu výroby snižuje fixní náklady na jednotku, tudíž se celkové náklady snižují. Snižování celkových nákladů dává větší prostor pro manévrování s cenou výrobku.

---

<sup>18</sup> Př. cenová válka, poskytování kvalitnějších doprovodných služeb, zlepšení kvality výrobků atd. Všechny tyto opatření snižují celkovou ziskovost odvětví.

Ve srovnání s ostatními odvětvími v drátotázném průmyslu podíl fixních nákladů na celkových je relativně vysoký (15% - 25% v závislosti na použité metodě odepisování). Toto je způsobeno vysokými cenami pořízení výrobních strojů a výrobních ploch, které se promítají do odpisů – součástí fixních nákladů. Vysoké fixní náklady nutí nové firmy vstoupit na trh s větším objemem produkce a tím pádem bojovat s konkurencí anebo nezvětšovat rozsah výroby, tudíž trpět cenové znevýhodnění, které se projevují zmenšením poptávky s následnou ztrátou. Málokdo je ochoten podstoupit těmto rizikovým podmínkám a raději zvolí jiné odvětví pro podnikání.

- Diferenciace produktu. V tomto odvětví diferenciace produktu neslouží jako překážka, protože všechny podniky vyrábějí z 98% homogenní produkt, jehož vlastnosti jsou stanoveny výrobními normami. Jsou jednotlivé případy, kdy se podniky liší kvalitou výrobků.
- Kapitálová náročnost. Kapitálová náročnost oboru tažení drátu je relativně vysoká. Na rozjezd výroby malého rozsahu nově vstupující podnik bude potřebovat kolem 80 mil. Kč. Tato část peněz je relativně velká a ne každá fyzická nebo právnická osoba disponuje tak velkými volnými finančními prostředky. Stejně tak banka nepůjčí každému takovou sumu peněz.
- Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu. Sem se řadí hlavně technologie výroby pneudrátu, která se dá koupit a tím se zvýší investiční náročnost nebo se dá pořídit zaměstnáním kvalifikovaných odborníků, kterých je v tomto oboru nedostatek.
- Struktura odvětví. Konsolidovaná struktura odvětví, v podobě malého počtu velkých hráčů, které jsou vertikálně integrované, vytváří velkou hrozbu pro nově vstupující subjekty.

Po zhodnocení všech výše uvedených faktorů dojdeme k závěru, že překážky vstupu v tomto odvětví jsou vysoké, a záleží jenom na postoji podnikatelského subjektu k riziku, jestli je ochoten překonat bariery vstupu a tím podstoupit většímu riziku, nebo vstoupit do jiného odvětví s menšími překážkami vstupu. Vysoké překážky vstupu snižují intenzitu konkurence.

## **Ohrožení ze strany substitučních a komplementárních výrobků.**

Před pár lety se prováděl výzkum, jehož cílem byla výroba umělohmotného drátu, který by měl stejné kvalitativní charakteristiky jako ocelový tažený drát. Takový substitut byl vyroben, avšak během výzkumu se zjistilo, že jeho výroba je ztrátová. Vzhledem k tomu, že naprostá většina umělé hmoty je vyráběna z ropných produktů a ropa do budoucna bude zdražovat, použití umělohmotného drátu jako náhražku ocelového je málo pravděpodobné. Další kladnou stránkou použití ocelových drátů oproti umělohmotným je jejich recyklovatelnost. Ostatní materiály pro výrobu taženého drátu se nehodí, proto tvrzení, že výrobek nemá žádné substituty, je naprosto správné.

Tažený ocelový drát je jedním ze základních materiálů při výrobě pneumatik, které jsou nedílnou součástí každého automobilu. Proto má obor tažení ocelových drátů před sebou stejně dlouhou budoucnost jako automobilový průmysl.

Výše uvedené informace naznačují, že substituty a komplementy snižují intenzitu konkurence v odvětví.

## **Ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů**

Na dodavatelsko-odběratelském trhu převládají globalizační a monopolizační tendence, což je velice znepokojující pro firmu Drát.

Surovinou pro výrobu tažených drátů je válcovaný drát. Tento materiál je pro firmu dodáván následujícími podniky:

- SAARSTAHL                      Německo, Burbach
- ISPAT                              Německo, Hamburk
- MORAVIA STEEL                Česká republika, Třinec
- BMZ                                Bělorusko, Žlobin

U ostatních vstupů je stanovena zásada- minimálně třech alternativních dodavatelů (ČR, západní Evropa).

Jak můžeme vidět, firma Drát dodržuje hlavní zásady opatrnosti – diverzifikace zdrojů. Diverzifikace zdrojů snižuje riziko podnikání, snižuje se závislost firmy na jednom dodavateli, snižují se vyjednávací pozice dodavatelů, tudíž se zvyšuje nezávislost firmy.

Firma Drát dodává své výrobky pro následující odvětví:

- Gumárenský průmysl (pneudrát) – vyznačuje se vysokými nároky na kvalitu vstupního materiálu, stálostí trhu a stabilním zvyšováním potřeby dodávek vstupních komponent, nejsou předpokládány změny v konstrukci nebo technologii dodávaných výrobků
- Strojírenský průmysl (pružinový a lanový drát) – odvětví prochází od počátku 90. let výrazným transformačním obdobím, důraz je kladen zejména na efektivitu výroby a zbavování se nadbytečných aktivit, přesto má strojírenství v EU vedoucí pozici ve světě a očekává se pozvolný nárůst tohoto odvětví
- Stavební průmysl (sekaný drát do betonu) – nejdynamičtěji se rozvíjející tržní segment, který je stabilně nejúspěšnějším sektorem české ekonomiky. Růst je způsoben především přílivem zahraničního kapitálu, což se promítá do výstavby nových hal, obchodních center, logistických zásobovacích center. Je předpoklad dalšího pozitivního vývoje odvětví.

V roce 2005 společnost realizovala následující objem výroby:

- Pneudrát 3000 t.

Společnost má od počátku roku uzavřenou smlouvu se světovým dodavatelem součástí pro automobilový průmysl koncernem Continental o odběru 3000 tun taženého drátu ročně. V současné době probíhá audit společnosti Good Year v otázce dodávek pneudrátu do tohoto koncernu. Nové možnosti pro dodávku pneudrátu se ukazují v Maďarsku, kde byla postavena továrna společnosti Hankook. Za zmínku také stojí zvýšení objemu výroby nového závodu Continental HT Tyres s.r.o. v Otrokovicích na 3 mil. pneumatik ročně do roku 2009. V nejbližším období může podnik počítat se třemi odběrateli pneudrátu a drátu do patek pneumatik.

- Pružinový a lanový drát 1500 t.

Veškerá produkce Pružinového a lanového drátu směřuje na náročné trhy EU.

- Ocelová vlákna do betonu 2000 t.

Firma Baumbach Metall GmbH (Německo) v dubnu 2003 poskytla technologii na výrobu ocelových vláken do betonu. Tímto dochází k dalšímu zhodnocení výrobků (taženého

drátu) a rovněž je garantován odběr taženého drátu ve výši 70% kapacity instalované drátotažné linky pro příští roky.

Firma Drát diverzifikovala nejenom odbytové cesty, ale i výrobní portfolio. Neúspěch jednoho výrobku nezpůsobí firmě tak velké škody.

## **Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty**

Intenzita soupeření je důsledkem řady vzájemně propojených strukturálních faktorů, nejdůležitější z nich jsou:

- Typ tržní konkurence (počet a síla konkurentů).

Na trhu EU v oboru tažení drátu existuje přibližně 10 konkurenčních podniků. Za největší konkurenty vedení podniku považuje dva podniky, které operují převážně na trzích Střední Evropy:

- ŽDB a.s. (tržby 6 069 mil. Kč)
- Bekaert Bohumín s.r.o. (tržby 1 453 mil. Kč)

Z charakteristik odvětví víme, že se podnik pohybuje v konsolidovaném odvětví. Počet konkurentů je relativně malý. Konkurenti jsou mnohonásobně silnější než firma Drát. Typ tržní konkurence je oligopol s monopolními tendencemi. Můžeme říci, že intenzita konkurence není tak silná jako např. v automobilovém nebo v dopravním odvětví, kde převládá mnohem větší množství stejně velkých subjektů podnikání.

- Míra růstu odvětví.

Jak už bylo uvedeno dříve podle předpovědi poradenské agentury PricewaterhouseCoopers, míra růstu automobilového průmyslu ve státech Západní Evropy v letech 2005 – 2010 se odhaduje na úrovni 3-4%. Ve státech Střední Evropy dnešní tempo růstu odvětví bude oslabovat z 23% v roce 2005 do 7 – 10% v roce 2010. Ve státech Východní Evropy míra růstu odvětví bude posilovat, což odpovídá vývoji životního cyklu odvětví uvedeného dříve.

Růst odvětví je hlavním faktorem, který má největší vliv na pokles intenzity konkurence v odvětví. Firmy mají před sebou dostatečně velký prostor pro růst, tudíž vyčerpávají všechny své finanční prostředky na rozvoj v rámci odvětví. V této fázi je konkurenční boj málo

pravděpodobný a na jeho uskutečnění díky rozvojové činnosti není dostatek zdrojů. Kvůli velkým bariérám vstupu se příchod nových firem na trh neočekává.

Po zhodnocení všech pěti konkurenčních sil je faktem, že intenzita konkurence se pohybuje na střední úrovni a zatím nejsou vyvíjeny žádné tlaky na její zvýšení. Růst odvětví působí pozitivně na intenzitu konkurence.

### **5.3.2. Popis jednotlivých konkurentů**

Vedení podniků považuje za nejbližší konkurenty následující podniky:

**ŽDB a.s.** se skládá ze sedmi závodů, mezi které patří Závod Ocelové kordy. V dnešní době je tento závod největším českým výrobcem ocelových výztužných materiálů do pneumatik a vysokotlakých hadic. Pilíř výrobního mixu závodu tvoří výrobní skupina pneudráty, která se podílí ze 70% na celkové produkci.

Výrobní sortiment závodu tvoří:

- ocelové kordy do pneumatik pro nákladní automobily,
- ocelové kordy do pneumatik osobních automobilů,
- pneudráty,
- hadicové dráty na armování vysokotlakých hadic,
- pomosazené vysokopevnostní dráty,
- profilové dráty,
- kartáčnické zvlňované dráty,
- jemná ocelová lanka,
- kruhová patní lana

Společnost ŽDB a.s. je zpětně vertikálně integrována, a dodává pro Závod Ocelové kordy vstupní materiál – válcovaný drát vlastní výroby.

Od roku 2006 po realizaci 2. etapy investic do strojů na výrobu ocelových kordů závod začal znovu vyrábět ocelové kordy do osobních pneumatik. Většinu produkce (65%) závod exportuje na Slovensko, část dodává firmě Barum Continental v ČR. Exportní aktivity jsou také vyvíjeny ve Spojených Státech, Švýcarsku, Itálii, Rakousku, Polsku, státech bývalé Jugoslávie a na Ukrajině.



Do budoucna má společnost záměr, upevnit pozici na trhu s ocelovými kordy a využitím potencionálních tržních možností realizovat další investiční aktivity. Závod nasměroval významnou část investičních prostředků do nákupu moderních zkušebních strojů (trhacích, strojů na měření ohybů a krutů drátu). Za strategické cíle podnik pokládá akceleraci kroků vedoucích ke snížení ekologického zatížení životního prostředí, modernizaci technologie pomosazování a tepelné úpravy drátů na výrobu ocelových kordů a v konečné fázi samotné zvýšení výroby ocelových kordů a hadicových drátů.

**Tabulka 9: Finanční ukazatelé ŽDB a.s.**

Finanční ukazatelé	2006	2005	2004
Celková aktiva	4 381 815	3 574 900	3 631 585
HV po zdanění	412 323	396 358	193 331
ROE	48,8%	22,5%	10,7%
ROA	10,8%	16%	8%
Celková zadluženost	80,6%	50,6%	50,3%
Běžná likvidita	1,156	1,097	1,159
Pohotová likvidita	0,670	0,627	0,633
DO zásob	50	39	48
DO pohledávek	67	50	57
DO závazků	75	67	70
Počet zaměstnanců	2982	2864	2778
Produktivita práce z tržeb	2223	2119	2156
Produktivita práce z přidané hodnoty	588	513	479

**Zdroj: ŽDB a.s.: Výroční zprávy 2005, 2006**

**Bekaert** je významným konkurentem na mezinárodních trzích. Obrat korporace Bekaert v roce 2005 se rovnal 3,1 mld. Eur, zaměstnává 16 400 zaměstnanců ve více než 120 zemích světa. Evropská část korporace se podílí z 33% (1 018 mil. Eur) na celkových tržbách, zaměstnává 6 934 zaměstnanců. Bekaert je největším výrobcem pneudrátu na světě. Hlavní strategií firmy Bekaert je být jedničkou na světovém trhu drátu. V ČR společnost je zastoupená dvěma dceřinými společnostmi, Bekaert Bohumín s.r.o. a Bekaert Petrovice s.r.o. Hlavní náplní společnosti Bekaert Bohumín je výroba drátů určených pro stavebnictví (pletivo) a automobilový průmysl. Bekaert Petrovice s.r.o. se zabývá výrobou ocelových

vláken do betonu Drumix. Oba podniky představují konkurenci pro doplňkovou výrobkovou skupinu firmy Drát. Do budoucna Bekaert Bohumín s.r.o. může rozšířit výrobní sortiment a vyrábět pneudrát. Podniky jsou potencionálními konkurenty firmy v oblasti výroby a prodeje pneudrátu.

**Tabulka 10: Finanční ukazatelé Bekaert Bohumín s.r.o.**

Finanční ukazatelé	2005	2004
Celková aktiva	1 052 054	1 130 452
HV po zdanění	81 992	106 661
ROE	11,2%	16,4%
ROA	11,7%	14,1%
Celková zadluženost	30%	38%
Běžná likvidita	1,81	1,28
Pohotová likvidita	1,22	0,85
DO zásob	40	43
DO pohledávek	78	75
DO závazků	60	103
Počet zaměstnanců	132	132
Produktivita práce z tržeb	11 012	11 055
Produktivita práce z přidané hodnoty	1641	2139

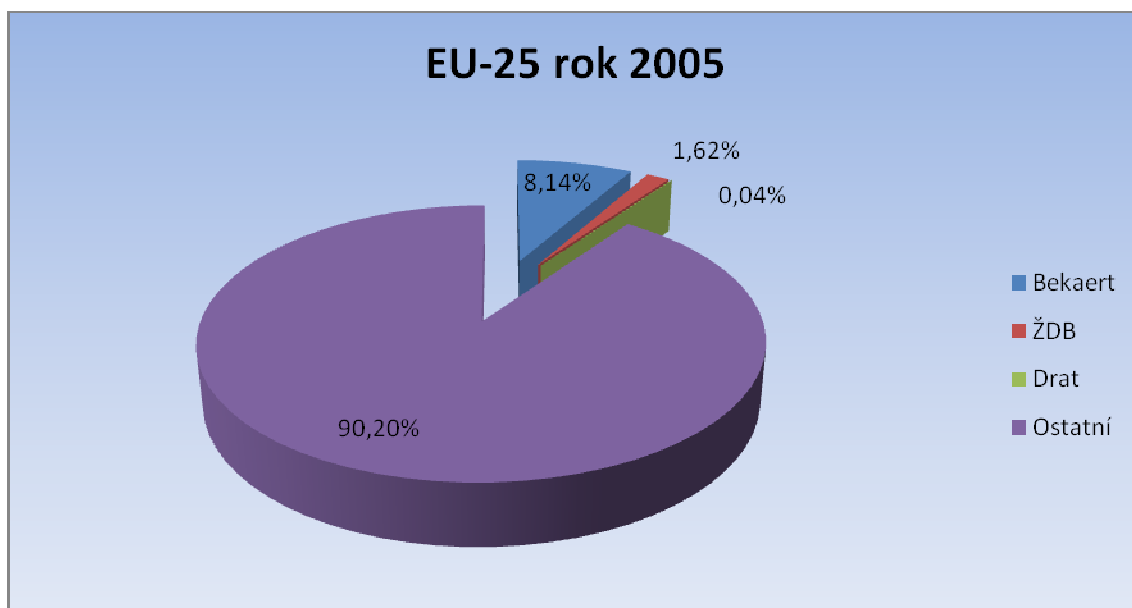
**Zdroj: Bekaert Bohumín s.r.o.: Výroční zpráva 2005**

V dnešní době společnost ŽDB a.s. je největším konkurentem firmy Drát. Inovace výrobního zařízení na výrobu ocelových kordů a zvětšení objemu výroby do budoucna představuje pro firmu Drát velkou hrozbu.

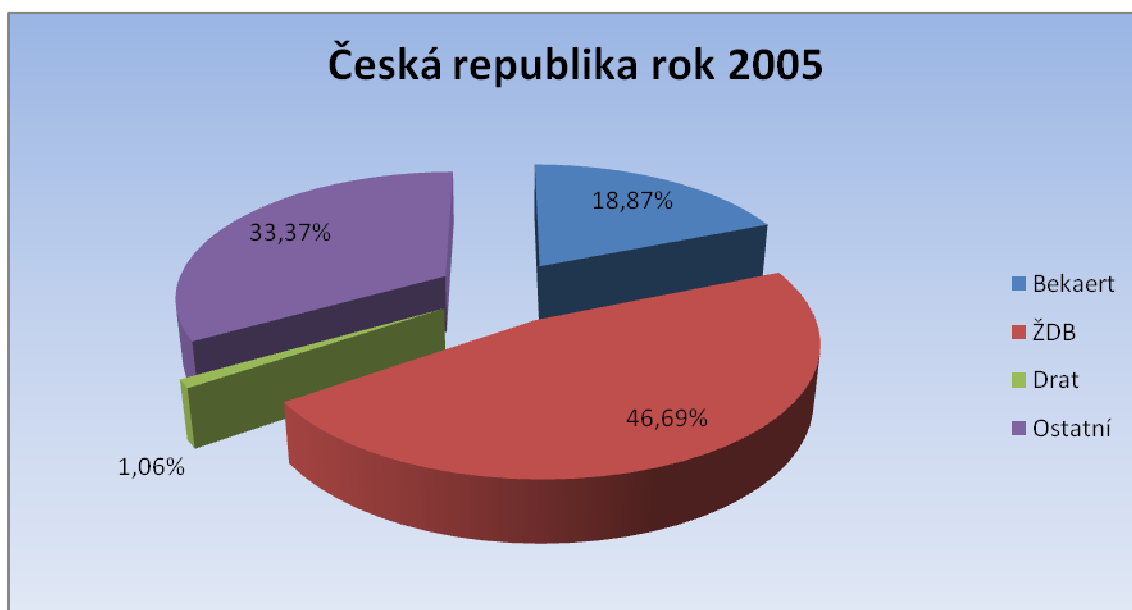
## **5.4. Identifikace konkurenční pozice podniku**

Z velikosti oboru a tržeb jednotlivých konkurentů můžeme spočítat podíl na trhu. Jak můžeme vidět na níže uvedených grafech firma Drát má nejmenší podíl na trhu (obor 27.3), jak v Evropské unii, tak i v České republice. Globálně nejlepší postavení zaujímá korporace Bekaert, v České republice - společnost ŽDB a.s., která nabývá dominantního postavení.

Graf 9: Tržní podíl jednotlivých konkurentů v oboru 27.3 EU-25



Graf 10: Tržní podíl jednotlivých konkurentů v oboru 27.3 ČR



Tyto hodnoty jsou pouze orientační a představují mnohem více než je trh s taženým drátem. Tak do oboru 27. 3 patří další výrobní skupiny, jako jsou ocelové tyče a pruty, ocelové pásy nebo profily tažené za studena. Bohužel bližší údaje<sup>19</sup> charakterizující pouze trhy s taženým drátem nejsou k dispozici.

<sup>19</sup> Podle některých pramenů se roční spotřeba pneudrátu v roce 2005 v Evropě pohybovala na úrovni 200 000 tun. Podle této informace se tržní podíl firmy Drát na evropském trhu rovná 1,15%.

Firma Drát zaujímá pozici posledního na trhu. Je to dáno především relativně krátkým časem působnosti podniku na trhu. V roce 2005 uplynulo 5 let od založení firmy Drát, 125 let od založení firmy Bekaert, 120 let od založení firmy ŽDB a.s. (27 let od založení závodu Ocelové kordy). Současná konkurenční pozice firmy je z jedné strany nevýhodou podniku, protože dosahuje mnohem menších úspor z rozsahu než ostatní konkurenti. Na druhou stranu malý tržní podíl přináší firmě Drát větší diskrétnost, což je pozitivní, protože firma může pokračovat v růstu a nečelit přitom opatřením ze strany konkurentů.

## **5.5. Identifikace klíčových příležitostí a hrozeb**

Klíčové příležitosti a hrozby určené z analýzy externího prostředí jsou bodovány na bipolární 5 bodové škále, podle síly působnosti příležitostí a hrozeb na podnik. Ohodnocení „5“ odpovídá nejsilnějšímu působení jednotlivých faktorů vnějšího prostředí na podnik, „1“ – nejslabšímu. Toto ohodnocení se poté použije pro zjednodušení sestavení SWOT diagramu v závěrečné fázi diplomové práce.

### **Příležitosti**

- Zvýšení objemu výroby nového závodu Continental HT Tyres s.r.o. v Otrokovicích na 3 mil. pneumatik ročně do roku 2009 (5),
- výstavba nového závodu společnosti Hankook v Maďarsku a dosažení výkonu produkce pneumatik 10 mil. ročně (5),
- výstavba nového závodu společnosti Nokian v Německu (3),
- možná výstavba nového závodu společnosti Yokohama ve Střední Evropě (3),
- růst HDP v České republice a v Německu (4),
- příznivá míra růstu automobilového průmyslu ve Střední a Východní Evropě,
- růst stavebního průmyslu (5),
- program podpory výzkumu a vývoje z EU v letech 2007 – 2013, který je určen pro malé a střední podniky (5),
- snižování daňové zátěže do budoucna (4),
- pozitivní vývoj ostatních makroekonomických ukazatelů (3),

- **součet 37 bodů.**

## **Hrozby**

- inovační činnost hlavního konkurenta ŽDB a.s. (-5),
- monopolizace dodavatelů, negativní vývoj cen vstupních materiálů na světových trzích (-5),
- velká míra vertikální integrace konkurence (-4),
- negativní vývoj kurzu České koruny do Eura a Amerického dolaru (-5),
- ztráta odběratelů kvůli vytěsňování domácí produkce levnějšími výrobky z Asie, hlavně z Číny (-5),
- zavedení ekologických daní v roce 2008 (-3),
- malá míra růstu automobilového průmyslu v Západní Evropě (-3),
- **součet -29 bodů.**

## 6. Interní analýza

Strategie musí reagovat jak na podmínky dané vnějším okolím, tak i vycházet ze svých cílů, zdrojů, schopnosti a struktury a tímto dosahovat souladů vnějších a vnitřních faktorů. Interní analýza zkoumá strategické možnosti podniku a určuje, zda zdroje a schopnosti organizace skutečně odpovídají požadavkům vnějšího prostředí, v němž se podnik pohybuje. Úkolem této analýzy je identifikovat strategicky významné zdroje a schopnosti, které dokážou využít disponibilní zdroje s maximální efektivitou.

### 6.1. *Identifikace a analýza zdrojů podniku*

Analýza zdrojů je počátečním bodem posouzení strategické způsobilosti podniku. V rámci této analýzy se snažíme posoudit strategický potenciál základny zdrojů podniku, především jejich rozsah, kvalitu a v neposlední míře i způsob jakým jsou zdroje využívány.

#### 6.1.1. **Fyzické zdroje**

##### **Výrobní plochy a skladovací prostory**

Koncem roku 2004 byla v průmyslové zóně Třinec-Baliny postavena nová výrobní hala modulových rozměrů 150 x 30 m. Součástí výrobní haly je výrobní plocha, kde jsou umístěny výrobní stroje, uzavřený sklad pro skladování finální produkce, administrativní prostory. Hala je dispozičně řešená pro umístění čtyř drátotažných linek, vybavením a prostorovou orientací přesně odpovídá požadavkům výroby, k dispozici jsou veškeré inženýrské sítě potřebné pro instalaci – voda, kanalizace, elektrická energie, telekomunikace. Hala byla navržena v souladu s nejnovějšími požadavky na ochranu životního prostředí. Součástí výrobního areálu je i otevřený sklad, kde se skladuje výrobní materiál – válcovaný drát. Velikost pozemku, kde se nachází výrobní hala, umožňuje výstavbu ještě jedné výrobní haly stejných rozměrů, což dává další možnost pro zvětšení objemu výroby.

## **Strojní vybavení**

V současné době pracuje linka na výrobu taženého drátu, která je členěná na dílčí soubory:

- Drátotažná linka č. 1
  - Rychlost tažení – 16 m/s
  - Výrobní kapacita – 3 000 t/rok
  - Časové využití – 75%
- Drátotažná linka č. 2
  - Rok uvedení do provozu – 2006
  - Rychlost tažení – 20 m/s
  - Výrobní kapacita – 3 400 t/rok
  - Časové využití – 80%
- Linka na pobronzování
- Linka na sekání drátu

V současné době je využívána nejmodernější technologie pro tažení drátu. Drátotažná linka č. 2 dosahuje lepších kvalitativních parametrů než linka č. 1. Tato skutečnost dovoluje využití obou linek pro výrobu kvalitativně odlišné produkce. Do budoucna chce firma zvětšit výrobní objem a pořídit dvě další drátotažné linky. Výrobní zařízení firmy Drát je stejně moderní jako u firmy ŽDB a.s., do budoucna s nákupem nových drátotažných linek získá firma konkurenční výhodu.

## **Dopravní prostředky**

Přísun válcovaného materiálu do haly tažírny je zabezpečen zásobením kamióny z areálu Třineckých železáren a.s., nebo železnicí s možností nakládky na vlečce Třineckých železáren a.s. Rozmístění výrobní haly blízko železniční nákladní stanice Třineckých železáren a.s. představuje pro podnik silnou stránku, protože využití železniční dopravy na delší vzdálenosti je levnější, než např. silniční. Tato skutečnost podporuje rozšíření území působnosti firmy.

Zatím firma Drát, kvůli relativně malému objemu výroby, nevlastní žádné dopravní prostředky a využívá služeb dopravních podniků, což je v této situaci levnější.

## 6.1.2. Finanční zdroje

Většina finančních zdrojů společnosti jsou získané od tichých společníků firmy a jsou účtovány jako dlouhodobé závazky.

### Disponibilní kapitál

Disponibilní kapitál firmy drát je mnohem menší než u konkurenčních firem, což je slabou stránkou firmy. V případě cenové války firma vydrží nejkratší dobu.

Tabulka 11: Disponibilní kapitál v roce 2005

Položka	Drát s.r.o.	ŽDB a.s.	Bekaert Bohumín s.r.o
Krátkodobý finanční majetek	1 707	14 863	26 095
Krátkodobé pohledávky	22 550	866 923	313 750

Zdroj: Výroční zprávy za rok 2005 podniků: Drát s.r.o., ŽDB a.s., Bekaert Bohumín s.r.o.

### Možnosti získat úvěr

Vlastnictví nemovitosti v průmyslové zóně a ziskovost výroby umožňuje firmě získat jak krátkodobý úvěr na financování provozní činnosti, tak i úvěr dlouhodobý na financování investiční činnosti. 42,5 % podíl bankovních úvěrů a výpomocí na celkových cizích zdrojích v roce 2005 je tomu potvrzením.

## 6.1.3. Lidské zdroje

### Struktura pracovních sil

V současnosti firma zaměstnává 24 zaměstnanců, počet pracovních míst bude do budoucna mírně stoupat. Firma poskytuje zaměstnancům příspěvky k životnímu pojištění, mzdové prémie. Systém odměn je zaměřen na motivace pracovníků k lepšímu výkonu a na dlouhodobé udržení pracovníku ve firmě. Management firmy je zastoupen v následujících funkcích:

- Ředitel - zabezpečuje nákup a prodej výrobků a zboží



- Technický ředitel - řídí a zabezpečuje výrobu, zodpovídá za oblast jakosti

Pracovníci ve výrobě pracují v následujících funkcích:

- vedoucí provozovny
- obsluha linky
- tažec
- strojník železář
- chemik

## **Organizace práce**

Výroba je realizována nepřetržitým nerovnoměrným provozem ve 12-ti hodinovém cyklu. Týdenní pracovní doba – 37,5 hodin. Pracovní doba:

- denní směna – od 06.00 do 18.00 hodin
- noční směna – od 18.00 do 06.00 hodin

Počet pracovníků na směně:

- denní směna - čtyři (obsluha linky, tažec, strojník železář, chemik)
- noční směna – tři (obsluha linky, tažec, strojník železář)

## **Kvalifikace pracovníků**

Management firmy má vysokoškolské vzdělání v oboru hutnictví.

Kvalifikační předpoklady pracovníků ve výrobě:

- obsluha linky – střední vzdělání, praxe v oboru tažení a údržba, případně v oboru chemie
- tažec a strojník železář – vyučen v oboru tažení nebo údržba, musí být zaškolen
- chemik – min. střední vzdělání v oboru chemie

## **6.1.4. Zdroje nehmotné povahy**

### **Image společnosti**

Během své krátké působnosti na trhu se společnost snaží o vybudování image spolehlivého dodavatele drátu s nepatrně nižšími cenami než u konkurence.

### **Znalost trhu a know-how firmy**

Firma disponuje značnými zkušenostmi v oblasti tažení drátu a jeho povrchových úprav. Manažeri firmy:

- mají dlouholeté zkušenosti v oboru zpracování železa,
- jsou nositeli významného odborného know-how, znají technologie výroby pneudrátu i pneumatik,
- znají osobně pracovníky nákupu odběratelů a osobně jednají s řediteli nákupu firem Continental, Michaelin, Goodyear, Pirelli a Bridgestone, kteří rozhodují o nákupu cca 95% pneudrátu v Evropě,
- znají tržní prostředí (Evropa i země bývalého Sovětského Svazu),
- mají potřebnou kvalifikaci

Znalosti a dovednosti manažerů firmy představují významný zdroj konkurenčních výhod.

## **6.2. Identifikace a analýza schopnosti podniku**

Výkonnost podniku není ovlivněna jenom zdroji podniků, ale také způsobem jakým jsou tyto zdroje využívány a přerozdělovány. Využití zdrojů jako charakteristika schopností podniku představuje další ze základních součástí interní analýzy. Schopnosti podniku se mohou stát zdrojem konkurenční výhody v podobě výrazných nákladových úspor nebo diferenciaci výrobků.

### **6.2.1. Analýza nákladových výhod a zkušenostního efektu**

Podstatou každého podnikatelského subjektu jsou dlouhodobá aktiva v podobě výrobních nebo prodejních ploch, výrobního zařízení atd. Uvedení do provozu a následné využití dlouhodobého majetku se projevuje tvorbou hodnoty v podobě výrobků a na druhé

straně tvorbou nákladů v podobě odpisů. Odpisy jsou hlavním zdrojem fixních nákladů. Rozpouštění fixních nákladů do velkých objemů vyrobené produkce je významným zdrojem nákladových výhod, kterému se říká úspory z rozsahu. Čím je podíl fixních nákladů na celkových nákladech podniku vyšší, tím větší jsou změny zisku při změnách objemu výroby. Tomuto podílu se říká provozní páka, jejíž hodnoty můžeme vidět v následující tabulce.

**Tabulka 12: Hodnoty provozní páky jednotlivých podniků v roce 2005**

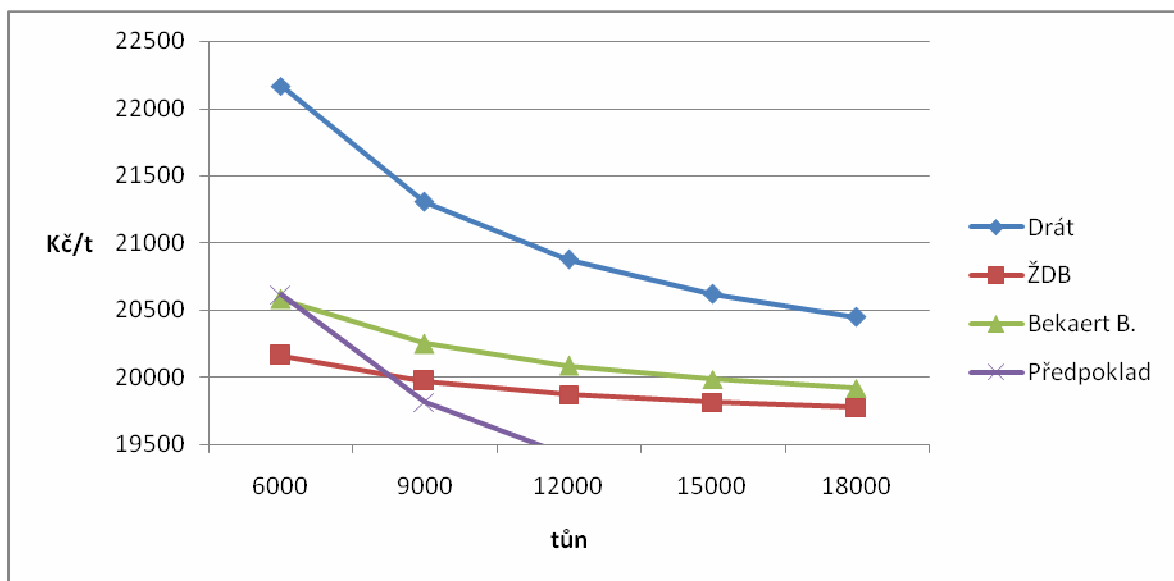
Podnik	Drát s.r.o.	ŽDB a.s.	Bekaert Bohumín s.r.o.
Provozní páka	11,6%	2,6%	4,5%

**Zdroj: (20), (17), (19)**

Firma Drát s.r.o. dosahuje největší hodnoty provozní páky mezi konkurenty, což znamená, že celkové jednotkové náklady s rostoucím objemem výroby klesají mnohem rychleji než u konkurence. Tuto skutečnost můžeme vidět na následujícím grafu<sup>20</sup>. Kdyby firma Drát dosahovala o 7% nižších jednotkových variabilních nákladů, díky použití nových energeticko-úsporných technologií nebo výhodnějším nákupem vstupních surovin, tak by dosáhla komparativní výhody mnohem rychleji (zvětšením objemu výroby o polovinu).

<sup>20</sup> Pro zjednodušení a lepší názornost příkladů velikost jednotkových variabilních nákladů jsou u všech výrobců stejné, odlišují se pouze jednotkové fixní náklady, jejichž podíly na celkových byly čerpány z výkazu zisku a ztrát jednotlivých podniků.

**Graf 11: Vývoj jednotkových nákladů jednotlivých výrobců v závislosti na objemu výroby**



Při konstantní ceně pokles jednotkových nákladů s rostoucím objemem výroby znamená velký vliv na růst hospodářského výsledku. Jak můžeme vidět na dolním grafu, vývoj křivky provozního výsledku hospodaření není lineární, ale exponenciální. Pokud by v roce 2005 firma Drát vyrobila o polovinu produkce víc, tak by se její provozní výsledek hospodaření ztrojnásobil. Aby firma dosáhla cenové konkurenční výhody, musí vyrábět víc.

**Graf 12: Závislost HV na objemu výroby firmy Drát v roce 2005**



Zvětšení objemu výroby také znamená výhodnější nákup materiálu nebo surovin, v důsledku množstevních slev od dodavatelů. Růst objemu výroby vyvolává mimo jiné

zkušenostní efekt, který se např. projevuje na zvýšení produktivity práce (viz. Finanční analýza).

Bod zvratu nebo-li objem výroby, při kterém podnik dosahuje nulového hospodářského výsledku se rovná 2 430 t taženého drátu ročně. Objem výroby firmy Drát, který v roce 2005 dosáhl hodnoty 6 000 t se pohybuje vysoko nad bodem zvratu.

## 6.2.2. Finanční analýza

V níže uvedených tabulkách můžeme vidět vývoj základních ukazatelů finanční analýzy v čase a prostoru.

**Tabulka 13: Vývoj finančních ukazatelů firmy Drát s.r.o. v čase**

Finanční ukazatelé	2006	2005	2004	2003
Celková aktiva	152 410	137 127	128 417	34103
HV po zdanění	3 028	1 165	6 776	2 382
ROE	44,2%	20,6%	44,8%	28,5%
ROA	6,3%	4,3%	5,4%	7,8%
Celková zadluženost	90,8%	92%	88,2%	75,5%
Běžná likvidita	1,42	1,75	1,35	2,13
Pohotová likvidita	0,91	0,99	0,71	1,43
DO zásob	33	47	85	40
DO pohledávek	60	58	77	69
DO závazků	46	38	90	58
Počet zaměstnanců	24	20	16	11
Produktivita práce z tržeb	8 409	6 945	5 326	3 970
Produktivita práce z přidané hodnoty	1 435	1 418	868	697

**Zdroj: Drát s.r.o.: Výroční zprávy 2004, 2005, 2006.**

**Tabulka 14: Srovnání finanční ukazatelů v prostoru v roce 2005**

Finanční ukazatelé	Drát	ŽDB	Bekaert Bohumín	Průměr odvětví 27.
Celková aktiva	137 127	3 574 900	1 052 054	1 408 936
HV po zdanění	1 165	396 358	81 992	132 000
ROE	20,6%	22,5%	11,2%	16,13%

ROA	4,3%	16%	11,7%	13,49%
Celková zadluženost	92%	50,6%	30%	41,85%
Běžná likvidita	1,75	1,097	1,81	2,03
Pohotová likvidita	0,99	0,627	1,22	1,36
DO zásob	47	39	40	
DO pohledávek	58	50	78	
DO závazků	38	67	60	
Počet zaměstnanců	20	2864	132	555
Produktivita práce z tržeb	6 945	2119	11 012	3 932
Produktivita práce z př.h.	1 418	513	1641	787

**Zdroj: Výroční zprávy jednotlivých podniků za rok 2005, Finanční analýza průmyslu a stavebnictví za rok 2005.**

## ROE

Výše ukazatele ROE je pozitivní, která se pohybuje nad průměrem v odvětví. Zvyšování ROE je možné pomocí zvyšování objemu tržeb nebo snižováním podílu vlastního kapitálu na celkovém. Snižování podílu vlastního kapitálu na celkovém kvůli velké míře celkové zadluženosti je nemožné, proto jedinou možnou cestou zvyšování ROE je zvyšování objemu tržeb.

## ROA

Výše ukazatele ROA je pro podnik negativní, protože je nejnižší mezi konkurencí a také se pohybuje pod průměrem v odvětví. Velikost ukazatele ROA u firmy Drát se vysvětluje tím, že firma používá progresivní metodu odepisování, což ve velké míře snižuje velikost HV a tím pádem i velikost ROA. Ostatní konkurenti používají metodu rovnoměrného odepisování.

Ukazatel ROA se dá zvyšovat buď zvýšením hospodářského výsledku nebo snížením hodnoty aktiv. Aktiva se skládají z dlouhodobých a krátkodobých. Podnik nemůže prodávat dlouhodobá aktiva, protože jsou nezbytné k výrobě jakožto hlavní činnosti podniku. Krátkodobá aktiva tvoří cca 31% celkových, proto by se dalo uvažovat o snížení položky pohledávek (53%) nebo snížení položky zásob (42%). Na druhou stranu by snížení pohledávek znamenalo zkrácení doby splatnosti, což by mohlo odradit některé zákazníky.

Objem zásob je závislý na výrobním procesu a jejich případné snížení by mohlo narušit nepřetržitost a plynulost provozu a s tím související dodávky výrobku. Zvýšení tržeb by se dalo provádět za pomoci strategie nízkých nákladů nebo diferenciací. Strategie nízkých cen je těžko uplatnitelná, kvůli dominantnímu postavení konkurence na trhu, nástupu levné produkce z Asie, nebo posílení České koruny vůči Americkému dolaru a Euru (snížení cenové konkurenceschopnosti produkce na zahraničních trzích, 80% produkce se exportuje). Proto by měl podnik uplatňovat hlavně strategii diferenciací a hledat nové trhy odbytu.

## **Celková zadluženost**

Celková zadluženost firmy se pohybuje na úrovni 92%. Takto velká zadluženost je dána hlavně použitím vkladů tichých společníků, které jsou účtovány jako dlouhodobé závazky a tvoří 43% cizího kapitálu. Použití cizích zdrojů pomocí nákladových úroků snižují daňové zatížení, tím pádem dochází ke zvyšování rentability vlastního kapitálu (efekt finanční páky).

## **Běžná likvidita**

Jak můžeme vidět, hodnota běžné likvidity se pohybuje pod průměrem v odvětví. Pravděpodobnost zachování platební schopnosti podniku je relativně vysoká. Podnik by se měl snažit o mírné snížení hodnoty běžné likvidity, pomocí zrychlení obratu zásob. Všechny zásoby navíc finančně zatěžují podnik a nepřinášejí žádný efekt.

## **Pohotová likvidita**

Pohotová likvidita by se měla pohybovat na úrovni 1 (100%), tzn., že k úhradě krátkodobých závazků podniku by měly stačit finanční prostředky a pohledávky. Pokud tento ukazatel bude mít hodnotu nižší než 100%, k pokrytí závazků budou mimo jiné použité zásoby, což není efektivní kvůli dodatečným transakčním nákladům na přeměnu zásob v peněžní prostředky. Hodnota ukazatele firmy je ideální, což se nedá říci o konkurenčních podnicích.

## **Doba obratu**

Bohužel průměrné hodnoty dob obrátů v odvětví nejsou k dispozici, proto se srovnání bude provádět pouze s konkurenčními podniky a také v čase. V posledních letech můžeme vidět klesající trend doby obrátů zásob a pohledávek, což je pozitivní. Avšak konkurence dosahuje kratší dobu obrátů zásob a částečně i pohledávek. Firma Drát má usilovat o další

snížení doby obratu zásob, dokud je to možné. V zásobách jsou umrtvené finanční prostředky, které podnik potřebuje na financování provozní činnosti a v případě nedostatku musí doplňovat cizími zdroji. Otázka snižování doby obratu pohledávek je velmi diskutabilní. Delší doba splatností pohledávek je brána jako výhoda pro zákazníky, proto by snižování doby obratu mohlo odradit některé nové nebo stávající zákazníky. Podnik by také měl ve větší míře používat skonto a jiné prostředky pro urychlení úhrady pohledávek. Negativní je také poměr dob obratu pohledávek a závazku, který je větší než 1, což znamená, že firma Drát financuje odběratele obchodními úvěry, místo toho, aby dodavatelé financovali firmu. Utopené peníze v pohledávkách jsou nahrazovány krátkodobými bankovními úvěry, které představují pro podnik další náklady. Podnik by se měl snažit o zvýšení doby obratu krátkodobých závazků.

## **Produktivita práce**

Produktivita práce je třikrát vyšší než u společnosti ŽDB, dvakrát vyšší než průměrná hodnota v odvětví, avšak dvakrát nižší než u společnosti Bekaert Bohumín. Vývoj těchto ukazatelů v čase je rostoucí, což ukazuje na efektivní využití lidských zdrojů v důsledku zkušenostního efektu. Podnik by měl i nadále usilovat o zvyšování produktivity práce.

### ***6.3. Identifikace klíčových silných a slabých stránek podniku***

Klíčové silné a slabé stránky určené z analýzy interního prostředí jsou bodovány na bipolární 5 bodové škále, podle jejich síly působnosti na podnik. Ohodnocení „5“ odpovídá nejsilnějšímu působení jednotlivých faktorů vnitřního prostředí na podnik, „1“ – nejslabšímu. Toto ohodnocení se pak použije pro zjednodušení sestavení SWOT diagramu v závěrečné fázi diplomové práce.

#### **Silné stránky**

- nové strojní vybavení, využívání nejnovějších technologií (5),
- nová výrobní hala přesně odpovídající požadavkům výroby firmy (4),
- velikost pozemku umožňuje výstavbu další haly stejných rozměrů, v případě rozšíření výroby do budoucna (3),



- umístění výrobní haly v průmyslové zóně Třinec-Balíny, poblíž železniční tratě a vlečky Třineckých železáren (4),
- vysoká produktivita práce a její rostoucí vývoj v čase (4),
- odbornost a zapracovanost personálu (3),
- dlouholeté zkušenosti v oboru a know-how společníků firmy (5),
- silné obchodní zázemí (5),
- pružnost v jednání (4),
- stabilní dodávky pro automobilový průmysl (4),
- orientace na rostoucí stavební trh (4),
- **součet 45 bodů.**

### **Slabé stránky**

- malá kapacita výroby pro zajišťování velkých objednávek od dodavatelů (-5),
- nutnost nakupovat polotovary pro výrobu pneudrátu a sekaného drátu (-5),
- malá finanční síla (-5),
- malý podíl na trhu (-4),
- dosahování menších úspor z rozsahu (-5),
- dlouhá doba obratu zásob (-3),
- **sočet -27 bodů.**

## 7. Definice řešených problémů

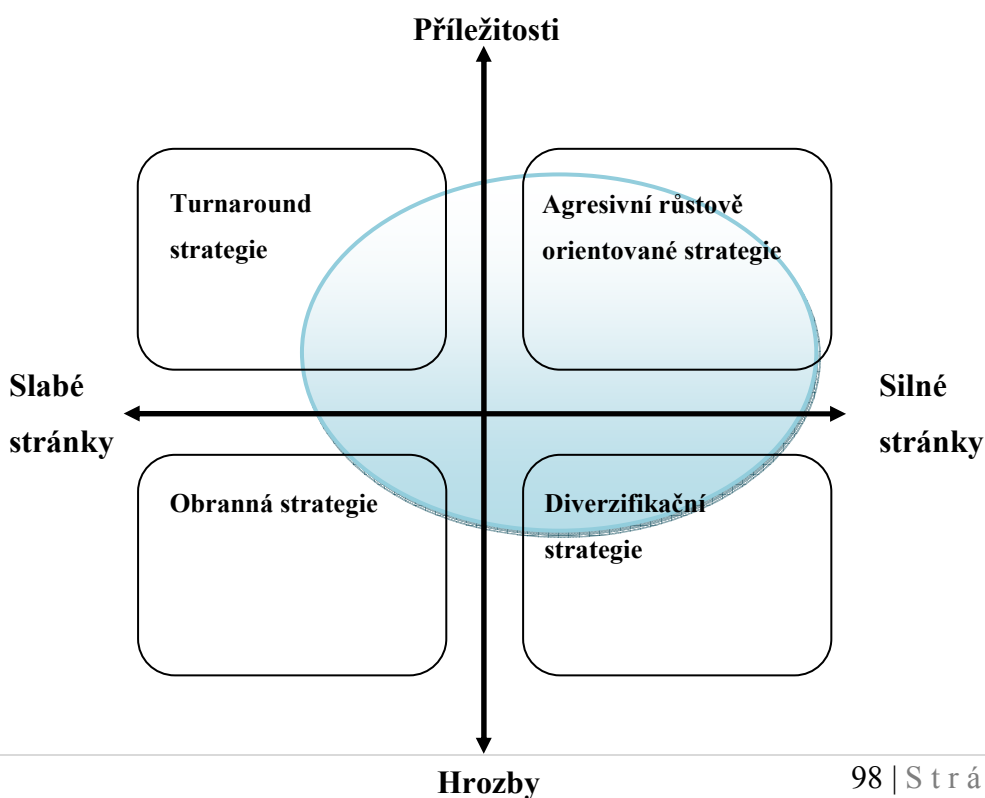
Strategická analýza by měla být završena diagnózou klíčových silných stránek, slabin, hrozeb a příležitostí, která následně poslouží jako základní stavební kameny, na kterých bude postavená strategie podniku. Velmi cenným informačním zdrojem při formulaci strategie slouží SWOT analýza.

### 7.1. SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy se snažíme zjistit, do jaké míry se kříží silné a slabé stránky podniku s vývojem externího prostředí resp. s jeho změnami ve formě příležitostí a ohrožení. Klíčové příležitosti a hrozby, silné a slabé stránky byly určeny v závěru externí a interní analýzy. Pro lepší pochopení výsledků SWOT analýzy se sestavuje SWOT diagram, který ukazuje které z vnitřních nebo vnějších stránek jsou převládající. SWOT diagram se sestavuje na základě zhodnocení sil působení externích a interních faktorů na podnik.

- Příležitosti 37 bodů
- Hrozby -29 bodů
- Silné stránky 45 bodů
- Slabé stránky -27 bodů

Obrázek 13: SWOT diagram



Jak můžeme vidět, převažují příležitosti a silné stránky v působnosti na podnik. V této situaci je vhodné zvolit agresivní růstově orientovanou strategii, jež odpovídá dlouhodobým záměrům společnosti. Podnik by měl využít všech silných stránek k realizování svých příležitostí a tímto dosáhnout většího podílu na trhu. Relativně silný vliv hrozeb na podnik, by také měl přinutit k částečné volbě diverzifikační strategie. Hlavním cílem diverzifikace by se měly stát vstupy podniku. Nalezení levnějších dodavatelů válcovaného drátu např. z Asie je velmi důležité pro další růst firmy.

Strategie růstu by měla být uskutečňována na základě diferenciací strategie, což je způsobeno charakterem odvětví a postavením podniku v něm. Lepší kvalita, širší nebo hlubší sortiment, přesvědčivá marketingová komunikace a lepší dodací podmínky jsou hlavními cestami jak se pozitivně odlišit a získat zákazníky v tomto odvětví.

Konkurenceschopnost výrobku je také dána cenou. Cena je závislá na fixních a variabilních nákladech. Fixní náklady na jednotku se dají snižovat pomocí zvětšení objemu, což ve větší nebo menší míře může provádět každá z konkurujících stran. Ale snižování variabilních nákladů se dá provádět jedině cestou zavedení nejnovějších výrobních technologií nebo nalezením levnějších materiálových vstupů. Proto by měl podnik do budoucna pokračovat dál v inovační činnosti a hledání levnějších cest zásobování.

## Závěr

Strategické řízení zásadním způsobem pomáhá předvídat do budoucna a řešit problémy strategického charakteru, stanovuje koncepce a plány dlouhodobého charakteru. Někteří odborníci odhadují, že rozhodování uskutečňovaná na strategické úrovni řízení ovlivňují úspěšnost podnikání až z 80%.

Strategické řízení je uskutečňováno prostřednictvím tvorby a realizace dlouhodobých záměrů – strategií. Vytváření a formulace strategie je velice složitý rozhodovací proces, který vyžaduje systematický přístup, a právě strategická analýza je účinným nástrojem, který tuto podmínku zajišťuje.

Strategická analýza se skládá ze dvou základních okruhů, které jsou mezi sebou propojené. Těmito okruhy jsou externí a interní analýza. Zde jsou nejdůležitější závěry, které z externí a interní analýzy plynou.

Změna rozložení politických sil v Poslanecké sněmovně a následně i Vládě České republiky způsobila řadu reforem. Nejdůležitější z nich je reforma veřejných financí. V důsledku jejího uskutečnění by mělo dojít k poklesu daňového břemena fyzických a právnických osob. Další reforma – ekologická by měla naopak zvýšit náklady hlavně energeticky náročných odvětví, mezi které patří i výroba základních kovů a hutních výrobků. Předpokládané ekologické daňové sazby by měly zdražit 1t. hutnické produkce o 204 Kč (1%). Předpokládané umístění radarové základny, jež je součástí amerického protiraketového systému, může znamenat zhoršení vztahů s Ruskem, které by se mohlo projevit zdražením energetických nerostných surovin. Postavení koaliční vlády není stabilní, proto některé z těchto reforem nemusejí být uskutečněny.

Vývoj takových makroekonomických ukazatelů jako jsou HDP, inflace, diskontní sazba jsou pozitivní a představují pro podnik příležitost v podobě růstu trhu. Růst HDP má nejpodstatnější vliv na další rozvoj automobilového průmyslu, s nímž je podnik těsně provázán.

Negativním pro podnik je vývoj kurzu České koruny vůči Euru nebo Americkému dolaru. Posilování domácí měny vůči ostatním způsobuje snížení cenové

konkurenceschopnosti tuzemských výrobků v zahraničí. Tato skutečnost představuje pro podnik, který exportuje 80% své produkce na zahraniční trhy velkou hrozbu.

Dalším negativním faktorem působícím na podnik z makrookolí je vývoj cen energie do budoucna. Zdražení cen elektrické energie během 2005-2010 o 26% představuje pro podnik hrozbu, v podobě zvýšení výrobních nákladů, tudíž poklesem cenové konkurenceschopnosti produkce.

Velkou příležitostí pro podnik je čerpání peněžních prostředků z fondu podpory vývoje a výzkumu z EU v letech 2007 – 2013. Další rozšíření podniku může být financováno z tohoto fondu, což by mohlo zlepšit jeho finanční a celkovou situaci ve srovnání s konkurencí.

Firma operuje na kulturně různorodých trzích, avšak odlišné společenské normy a kulturní tradice nemají žádný omezující vliv na použití globální homogenní strategie. Tato strategie je opodstatněna tím, že většina konkurentů působí globálně, z čehož čerpají komparativní výhody v podobě přístupu k levnějším surovinovým zdrojům nebo výnosů z rozsahů. Podnik musí rozšířit své aktivity na nové trhy, díky čemu dosáhne větší nákladové efektivity alepší svoje konkurenční postavení na trhu.

Podnik se zabývá výrobou výrobků, které patří do třídy SKP 27.34 – Ocelové dráty tažené, což následně zařazuje podnik do oboru 27.3 – Jiné hutní zpracování železa a oceli. Tento obor má přibližnou velikost 13 000 mil Euro na trhu Evropské Unie. Podnik má v tomto oboru 0,04% podíl<sup>21</sup> na trhu Evropské Unie. V Západní Evropě se nachází odvětví ve fázi dozrání, s meziroční mírou růstu 3-4%, ve Střední Evropě odvětví se nachází v mezifázi růst-dozrání s meziroční mírou růstu 23%. Velký potenciál v sobě skrývá budoucí růst oboru ve Východní Evropě. Odvětví, ve kterém podnik operuje, se vyznačuje velkou mírou vertikální integrace, oligopolním postavením konkurentů s homogenními produkty a vysokými vstupními bariérami, což ukazuje na konsolidovanou strukturu odvětví. V tomto případě nejvhodnější strategií pro podnik je strategie diferenciací prostřednictvím kvality

---

<sup>21</sup> Podle některých pramenů se roční spotřeba pneudrátu v roce 2005 v Evropě pohybovala na úrovni 200 000 tun. Podle této informace tržní podíl firmy Drát na evropském trhu se rovná 1,15%.

produktu, šířky a hloubky výrobního sortimentu, marketingové komunikace nebo dodacích podmínek. Další vhodnou strategií je vyhledávání a obsazení volných tržních mezer.

Příchod asijských společností Hankook (konečný objem produkce pneumatik 10 mil. ročně) a Yokohama na středoevropský trh spolu se zvýšením objemu výroby nového závodu Continental HT Tyres s.r.o. v Otrokovicích na 3 mil. pneumatik ročně do roku 2009, představují pro podnik příležitost v podobě získání nových zákazníků a zvětšení podílu na trhu.

Mnohem hůř vypadá situace na dodavatelském trhu. Velkou hrozbou pro podnik je sílící monopolizace dodavatelů a negativní vývoj cen vstupních materiálů na světových trzích.

Intenzita konkurence se pohybuje na střední úrovni a zatím nejsou vyvíjené žádné tlaky na její zvýšení. Růst odvětví a vysoké vstupní bariéry jsou hlavními faktory působícími pozitivně na snižování intenzity konkurence v odvětví.

Podle vedení firmy Drát s.r.o. hlavními konkurenty firmy jsou společnosti ŽDB a.s. a Bekaert Bohumín s.r.o.

V dnešní době je společnost ŽDB a.s. největším českým výrobcem ocelových výztužných materiálů do pneumatik a vysokotlakých hadic. Společnost s ročním obratem 6 069 mil. Kč nabývá dominantního postavení na českém trhu a je největším konkurentem firmy. Inovace výrobního zařízení na výrobu ocelových kordů a zvětšení objemu výroby do budoucna představuje pro firmu Drát velkou hrozbu.

Další konkurent společnost Bekaert je významným konkurentem na mezinárodních trzích. Obrat korporace Bekaert v roce 2005 se rovnal 3,1 mld. Eur, zaměstnává 16 400 zaměstnanců ve více než 120 zemích světa. Bekaert Bohumín s.r.o. představují konkurenci pro doplňkovou výrobní skupinu firmy Drát. Do budoucna může podnik rozšířit výrobní sortiment a vyrábět pneudrát, proto je podnik potenciálním konkurentem firmy v oblasti výroby a prodeje pneudrátu.

Velkou hrozbou může být ztráta odběratelů kvůli vytěsňování domácí produkce levnějšími výrobky z Asie.

Mezi hlavní silné stránky podniku patří nejnovější výrobní zařízení, zkušenosti a know-how manažerů firmy a silné obchodní zázemí. Klíčovými slabými stránkami podniku jsou

malá kapacita výroby pro zajišťování velkých objednávek, nutnost nakupovat polotovar pro výrobu pneudrátu a sekaného drátu, dosahování menších úspor z rozsahu.

Všechny výše uvedené skutečnosti ukazují převahu příležitostí a silných stránek podniku. V této situaci je vhodné zvolit agresivní růstově orientovanou strategii, což odpovídá dlouhodobým záměrům společnosti. Podnik by měl využít všech silných stránek k realizování svých příležitostí a tímto dosáhnout většího podílu na trhu. Relativně silný vliv hrozeb na podnik, by ho také měl přinutit k částečné volbě diverzifikační strategie. Hlavním cílem diverzifikace by se měly stát vstupy podniku. Nalezení levnějších dodavatelů válcovaného drátu např. z Asie je velmi důležité pro další růst firmy.

Strategie růstu by měla být uskutečňována na základě diferenciační strategie, což je způsobeno charakterem odvětví a postavením podniku v něm. Lepší kvalita, širší nebo hlubší sortiment, přesvědčivá marketingová komunikace a lepší podmínky jsou hlavními cestami jak se pozitivně odlišit a získat zákazníky v tomto odvětví.

Konkurenceschopnost výrobku je také daná cenou. Cena je závislá na fixních a variabilních nákladech. Fixní náklady na jednotku se dají snižovat pomocí zvětšení objemu, což ve větší nebo menší míře může provádět každá z konkurujících stran. Ale snižování variabilních nákladů se dá provádět jedině cestou zavedení nejnovějších výrobních technologií nebo nalezením levnějších materiálových vstupů. Proto by měl podnik do budoucna pokračovat dál v inovační činnosti a v hledání levnějších cest zásobování.

# Seznam literatury

## Tištěné zdroje

- [1] **GRANĚČNÝ, Jaromír.** *Podnikatelský záměr firmy.* Třinec: Drát s.r.o., 2004.
- [2] **KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich.** *Strategické řízení.* 2. vydání. Praha : Beck, 2006. ISBN: 80-7179-453-8.
- [3] **KOVÁŘ, František a ŠTRACH, Pavel.** *Strategický management.* 1. vydání. Praha : Vysoká škola ekonomická, 2003.
- [4] **PORTER, Michael E.** *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů.* Praha : Victoria Publishing, 1994. ISBN: 8085605112.
- [5] **SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel.** *Strategická analýza.* 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha : C.H. Beck, 2006. ISBN: 80-7179-367-1.
- [6] *Výkaz zisku a ztrát, rozvaha - 2006.* Třinec: Drát s.r.o., 2007.
- [7] *Výkaz zisku a ztrát, rozvaha - 2004.* Třinec: Drát s.r.o., 2005

## Elektronické zdroje

- [8] ANALYTICKÉ MATERIÁLY MPO. Finanční analýza průmyslu a stavebnictví za rok 2005. [Online] duben 2005. [Stáženo: 20. dubna 2007.] <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/>.
- [9] BEKAERT BOHUMÍN WEB SITE. Výroční zpráva 2005. Bohumín: Bekeaert Bohumín s.r.o., 2005.
- [10] BEKAERT WEB SITE. Annual report 2006 - Bekaert. [Online] 2007. [Stáženo: 10. března 2007.] <http://www.bekaert.com>.
- [11] BEKAERT WEB SITE. Annual report 2005 - Bekaert. [Online] 2006. [Stáženo: 10. března 2007.] <http://www.bekaert.com>.
- [12] CAR BIBLE. The Wheel and Tyre Bible. [Online] [Stáženo: 10. března 2007.] [http://www.carbibles.com/tyre\\_bible.html](http://www.carbibles.com/tyre_bible.html).



- [13] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Makroekonomické údaje. [Online] 2007. [Stáženo:10.března2007.] <[http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:\\_makroekonomicke\\_udaje](http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje)>.
- [14] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Klasifikace ČSÚ. [Online] [Stáženo: 20. dubna 2007.] <<http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/okec>>.
- [15] DEMOGRAFICKÝ INFORMAČNÍ PORTÁL. Demografické údaje. [Online] [Stáženo: 20. dubna 2007.] [http://www.demografie.info/?cz\\_home=](http://www.demografie.info/?cz_home=).
- [16] EUROSKOP.CZ. Německé předsednictví EU. [Online] 2007. [Stáženo: 20. dubna 2007.] [www.euroskop.cz](http://www.euroskop.cz).
- [17] EUROSKOP.CZ. Bílá kniha: Evropská dopravní politika pro rok 2010: čas rozhodnout. [Online] [Stáženo: 20. dubna 2007.] [www.euroskop.cz](http://www.euroskop.cz).
- [18] EUROSKOP.CZ. Německé předsednictví EU. [Online] 2007. [Stáženo: 20. dubna 2007.] [www.euroskop.cz](http://www.euroskop.cz).
- [19] EUROSTAT. European business - 2006 edition - Chapter 7: Metals, and metal products. [Online] 2007. [Stáženo: 25. května 2007.] <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.
- [20] HUTNICTVÍ ŽELEZA, A.S. Hutnictví Železa, a.s.. [Online] [Stáženo: 10. března 2007.] <http://www.hz.cz>.
- [21] iPOINT. Ekologická daňová reforma.. [Online] 2007. [Stáženo: 25. května 2007.] <http://ipoint.financninoviny.cz>.
- [22] iDNES.cz. Programové prohlášení vlády. [Online]. [Stáženo 12. 2. 2007]. <[http://www.pwc.com/cz/cze/ins-sol/publ/2007/ma\\_cr.pdf](http://www.pwc.com/cz/cze/ins-sol/publ/2007/ma_cr.pdf)>.
- [23] MĚŠEC.CZ. Podpora výzkumu a vývoje v letech 2007-2013. [Online] [Stáženo: 20. dubna 2007.] <http://www.mesec.cz/clanky/podpora-vyzkumu-a-vyvoje-z-eu-v-letech-2007-2013/>.
- [24] MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. Reforma veřejných financí 2007-2010. . [Online] [Stáženo: 20. dubna 2007.] <http://www.mfcr.cz>
- [25] MINISTERSTVO DOPRAVY ČR. Dopravní politiky ČR pro léta 2005-2013. [Online] červenec 2005. [Stáženo: 20. dubna 2007.]

[http://www.mdcrcz.cz/NR/ronlyres/652F57DA-5359-4AC6-AC42-95388FED4032/0/MDCR\\_DPCR20052013\\_UZweb.pdf](http://www.mdcrcz.cz/NR/ronlyres/652F57DA-5359-4AC6-AC42-95388FED4032/0/MDCR_DPCR20052013_UZweb.pdf).

- [26] MORAVIA STEEL A.S.. Výroční zpráva 2005. [Online] 2006. [Stáženo: 10. března 2007.] <http://www.moravia-steel.cz>.
- [27] OICA WEB SITE. World motor vehicle production by country. [Online] 2005. [Stáženo: 10. března 2007.] <http://www.oica.net/htdocs/Main.htm>.
- [28] OICA WEB SITE. World motor vehicle production by country. [Online] 2006. [Stáženo: 10. března 2007.] <http://www.oica.net/htdocs/Main.htm>.
- [39] PRICE WATERHOUSE COOPPERS. Global automotive financial review. [Online] srpen 2006. [Stáženo: 10. března 2007.] <http://www.pwc.com/auto>.
- [30] PUBLIKACE MPO. Výroba základních kovů a hutních výrobků. [Online] 2006. [Stáženo: 20. dubna 2007.] <http://www.mpo.cz/dokument22693.html>.
- [31] TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY A.S.. Výroční zpráva 2004. [Online] 2006. [Stáženo: 10. března 2007.] <http://www.trz.cz>.
- [32] TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY A.S.. Výroční zpráva 2005. [Online] 2006. [Stáženo: 10. března 2007.] <http://www.trz.cz>.
- [33] ŽDB A.S.. Výroční zpráva 2005. [Online] 2006. [Stáženo: 10. března 2007.] <http://www.zdb.cz>.
- [34] ŽDB A.S.. Výroční zpráva 2006.[Online] 2007. [Stáženo: 20. dubna 2007.] <http://www.zdb.cz>.

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Strategická analýza .....	8
Obrázek 2: Složky vnějšího prostředí .....	10
Obrázek 3: Kroky externí analýzy.....	10
Obrázek 4: Metoda "4C" .....	16
Obrázek 5: Struktura odvětví .....	22
Obrázek 6: Životní cyklus odvětví .....	25
Obrázek 8: Typy vnitřních zdrojů .....	35
Obrázek 9: SWOT diagram.....	39
Obrázek 10: Rozdělení zpracovatelského průmyslu podle OKEČ, s postupným vymezením odvětví ve kterém podnik operuje.....	63
Obrázek 11: Geografický rozsah konkurence .....	66
Obrázek 12: Životní cyklus odvětví ve Východní, Střední a Západní Evropě.....	71
Obrázek 13: SWOT diagram.....	98

## Seznam grafů

Graf 1: Vývoj minimalních mezd v ČR .....	49
Graf 2: Vývoj HDP v ČR .....	50
Graf 3: Vývoj průměrné míry inflace v ČR .....	51
Graf 4: Vývoj diskontní sazby v ČR .....	52
Graf 5: Vývoj kurzu Kč/Eur .....	53
Graf 6: Vývoj příjmů a výdajů domácností v ČR .....	54
Graf 7: Podíly tržeb jednotlivých oborů na celkových.....	64
Graf 8: Vývoj tržeb v oboru 27.3 na území ČR .....	67
Graf 9: Tržní podíl jednotlivých konkurentů v oboru 27.3 EU-25 .....	83
Graf 10: Tržní podíl jednotlivých konkurentů v oboru 27.3 ČR.....	83
Graf 11: Vývoj jednotkových nákladů jednotlivých výrobců v závislosti na objemu výroby.....	92
Graf 12: Závislost HV na objemu výroby firmy Drát v roce 2005 .....	92

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní charakteristiky odvětví.....	20
Tabulka 2: Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob .....	47
Tabulka 3: Závislost ROE na složení kapitálu a výši úrokové míry .....	51
Tabulka 4: Vývoj věkové struktury obyvatelství.....	54
Tabulka 5: Podpora výzkumu a vývoje z EU v letech 2007 – 2013 pro ČR (Mil. EUR) .....	56
Tabulka 6: Navrhované sazby daně v rámci ekologické daňové reformy.....	56
Tabulka 7: Závislost jednotkové ceny produktu na objemu výroby .....	61
Tabulka 8: Seznam nejvýznamnějších výrobců pneumatik .....	67
Tabulka 9: Finanční ukazatelé ŽDB a.s. ....	81
Tabulka 10: Finanční ukazatelé Bekaert Bohumín s.r.o. ....	82
Tabulka 11: Disponibilní kapitál v roce 2005 .....	88
Tabulka 12: Hodnoty provozní páky jednotlivých podniků v roce 2005.....	91
Tabulka 14: Vývoj finančních ukazatelů firmy Drát s.r.o. v čase.....	93
Tabulka 15: Srovnání finanční ukazatelů v prostoru v roce 2005.....	93