



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Alena Vojáčková

2007

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Jindřichův Hradec

Diplomová práce

Alena Vojáčková

2007



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu podnikatelské sféry

Strategická analýza společnosti

FABORY – CZ, s. r. o.

Vypracovala:

Alena Vojáčková

Vedoucí diplomové práce:

prof. Ing. František Kovář, CSc.

Praha, prosinec 2007

Prohlášení

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

jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

Praha, prosinec 2007

podpis studenta

Anotace

Strategická analýza

společnosti FABORY – CZ, s. r. o.

Cílem práce je představit metody a nástroje používané při provádění strategické analýzy podnikatelského subjektu a tyto nástroje dále aplikovat na společnost FABORY – CZ, s. r. o.

Po dokončení analýzy této firmy budou v závěru textu vyvozeny konkrétní návrhy, které by měly zkoumané společnosti zajistit další růst a rozvoj.

prosinec 2007

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci bych ráda poděkovala

prof. Ing. Františku Kovářovi, CSc.,

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu.

Dále děkuji zástupcům společnosti

FABORY – CZ, s. r. o.

za poskytnutí

podkladů a dalších informací,

na základě kterých mohla tato práce vzniknout.

OBSAH

Úvod.....	9
A. TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST.....	11
1. Strategie a strategická analýza.....	11
1.1 Strategické řízení a strategie.....	11
1.2 Klasifikace prostředí.....	13
1.3 Typologie strategií.....	13
1.4 Strategická analýza.....	14
1.5 Analýza okolí firmy.....	15
2. Strategická analýza makrookolí.....	16
2.1 PEST analýza.....	17
2.2 Metoda „4C“.....	19
3. Analýza mikrookolí (odvětví).....	21
3.1 Základní charakteristiky odvětví.....	22
3.2 Struktura odvětví.....	24
3.3 Životní cyklus odvětví.....	26
3.4 Hybné změnotvorné síly odvětví.....	27
3.5 Klíčové faktory úspěchu.....	28
4. Analýza konkurenčního prostředí	30
4.1 Porterův model pěti sil.....	31
5. Identifikace konkurenční pozice podniku.....	35
5.1 Analýza strategických skupin.....	35
5.2 Tržní segmentace.....	35
5.3 Analýza očekávání zákazníků.....	36
5.4 Analýza matice portfolia.....	36
5.5 Analýza konkurence.....	37
5.6 Identifikace klíčových příležitostí a hrozeb.....	38
6. Strategická analýza podniku (interní analýza).....	38
6.1 Prověření zdrojů podniku.....	38
6.2 Identifikace zdrojů podniku a jejich analýza	39
6.3 Finanční analýza.....	42
6.4 Nalezení a popis klíčových kompetencí podniku.....	43
6.4.1 Analýza hodnotového řetězce.....	43
6.4.1.1 Identifikace klíčových kompetencí na základě analýzy hodnotového řetězce.....	45

6.4.2	Analýza nákladové efektivity.....	46
6.4.3	Analýza efektivity přidané hodnoty.....	46
6.5	Srovnávací analýzy.....	46
6.6	Bilance zdrojů a kompetencí vzhledem k organizaci.....	47
6.7	Identifikace klíčových silných a slabých stránek podniku.....	47
6.7.1	SWOT analýza.....	48
6.7.2	Analýza kritických faktorů úspěchu.....	48
7.	Nalezení možných variant řešení - tvorba strategií.....	49
7.1	Záměry a aspirace podniku.....	50
7.1.1	Poslání podniku	50
7.1.2	Vymezení rozsahu a různorodosti strategických záměrů.....	50
7.2	Generické konkurenční strategie.....	51
7.3	Tvorba strategie na úrovni podniku jako celku.....	52
7.3.1	Řízení strategického portfolia.....	52
7.3.2	Financování strategického portfolia.....	53
B.	APLIKAČNÍ ČÁST.....	55
8.	Společnost FABORY – CZ, s. r. o.....	55
8.1	FABORY Group.....	55
8.2.	FABORY - CZ, s. r. o.	55
9.	Strategie a strategická analýza	56
9.1	Strategie, vize a cíle.....	56
9.2	Strategická analýza	57
10.	Strategická analýza prostředí (externí analýza).....	57
10.1	PEST analýza.....	58
10.2	Metoda „4C“	59
11.	Analýza odvětví.....	62
11.1	Základní charakteristiky zpracovatelského průmyslu	62
11.2	Struktura zpracovatelského průmyslu podle OKEČ.....	63
11.3	Hybné změnotvorné síly odvětví.....	66
11.4	Klíčová odvětví společnosti FABORY – CZ, s. r. o.....	68
11.4.1	Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků (kromě strojů a zařízení).....	68
11.4.2	Výroba a opravy strojů a zařízení.....	70
11.4.3	Výroba dopravních prostředků.....	72
11.4.4	Výroba elektrických strojů a zařízení.....	75
11.5	Klíčové faktory úspěchu.....	77

12. Analýza konkurenčního prostředí	77
12.1 Porterův model pěti sil.....	78
13. Identifikace konkurenční pozice podniku.....	80
13.1 Analýza obchodní konkurence společnosti FABORY – CZ, s. r. o.....	80
13.2 Analýza strategických skupin.....	86
13.3 Analýza očekávání zákazníků.....	86
13.4 Identifikace klíčových příležitostí a hrozeb.....	87
14. Strategická analýza podniku (interní analýza).....	87
14.1 Prověření zdrojů podniku.....	88
14.2 Finanční zdroje a finanční analýza společnosti FABORY - CZ, s. r. o.	90
14.2.1 Analýza rozvahy společnosti.....	90
14.2.2 Analýza výkazu zisku a ztráty	94
14.2.3 Analýza CASH FLOW.....	96
14.2.4 Ukazatele provozní činnosti	97
14.2.5 Analýza vybraných poměrových ukazatelů.....	98
14.2.6 Souhrnné ukazatele pro měření finanční výkonnosti firem.....	104
14.2.7 Závěry z proběhlé finanční analýzy.....	107
15. Analýza finančního vývoje zpracovatelského průmyslu.....	108
15.1 Vývoj celkového průmyslu v ČR.....	108
15.2 Vývoj produkce zpracovatelského průmyslu.....	109
15.3 Finanční situace průmyslových podniků (zaměřeno na zpracovatelský průmysl)...	109
15.4. Závěry z proběhlé finanční analýzy zpracovatelského průmyslu.....	113
16. Identifikace klíčových slabých a silných stránek.....	114
16.1 SWOT analýza.....	114
16.2 Analýza kritických faktorů úspěchu.....	115
17. Závěry strategické analýzy společnosti FABORY - CZ, s. r. o.	116
17.1 Marketingové strategie společnosti	116
17.2 Cílové skupiny a trhy.....	117
17.3 Management lidských zdrojů.....	118
17.4 Finanční strategie.....	118
18. Závěr	119
Seznam použité literatury.....	120
Seznam tabulek grafů a schémat.....	122
Seznam příloh.....	123
Přílohy.....	124

Úvod

Jistě se mnou budete souhlasit, když řeknu, že se současné životní tempo průměrného člověka neustále více a více zrychluje. V zaměstnání nebo jednoduše tím, co nás živí, strávíme většinu svého dne. Nutí nás k tomu dnešní životní styl a celkově vysoké nároky a očekávání celé společnosti. Neustále se za něčím „ženeme“, pracujeme téměř non-stop, snažíme se být lepší, bohatší, žít si lépe, na vyšší životní úrovni, a přesto by kuriózně většina z nás nejraději mnohem méně času pracovala, asi každý by se rád více věnoval svým koníčkům, které nás ovšem většinou stojí značné finanční částky, no a právě i to nás motivuje více pracovat. Absurdní, nemyslíte?

Asi si říkáte, co má toto téma společné se strategickou analýzou, kterou se má tato práce zabývat. Ale věřte, že mnohé. Naše zainteresování ve větším pracovním nasazení nás vede k tomu, že zakládáme firmy, podnikáme a ve velké míře se pohybujeme na trhu v podnikatelském prostředí, nakupujeme, prodáváme a čím víc nás takto jedná, tím je podnikatelské prostředí chaotičtější, nepřehlednější, méně transparentní nebo chcete-li turbulentnější !!!

A nyní se již dostáváme k tématu strategické analýzy mnohem blíže. V nastíněném prostředí je velice důležité mít cíl, jasnou a určitou vizi, za níž tvrdě půjdeme dle co nejefektivnější strategie, která nám může pomoci najít cestu, jak tohoto našeho snu dosáhnout. A jestli do cíle skutečně dorazíme, záleží na tom, zda se nám podaří být lepší než konkurenční subjekty.

Se zrychlujícím se tempem změn na trhu a se zvyšujícím se množstvím podnikatelských subjektů získává strategická analýza a strategie jako taková na své důležitosti. Pro každého hráče na trhu, který chce být úspěšný, nebo dokonce i jenom ten, kdo chce v dnešní podnikatelské „džungli“ přežít, je nesmírně důležité sestavení jasného strategického plánu, který by v sobě zahrnoval co nejrozsáhlejší informace o trhu – a tím nemyslím pouze nejbližší konkurenci společnosti. Jsou totiž další velmi důležité a často i mnohem důležitější oblasti, o kterých je nutné mít dokonalý přehled. Jedná se o následující oblasti:

- *Makrookolí společnosti* – které v sobě zahrnuje politické, ekonomické, sociální, kulturní, technické a technologické okolí organizace.
- *Mikrookolí nebo také odvětví* – pod kterým se skrývá konkurenční prostředí, dodavatelé, odběratelé, potenciální nová konkurence, substituční a komplementární produkty.
- *Interní prostředí společnosti* – je důležité znát své silné a slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby, které nás obklopují, a v neposlední řadě také hmotné, nehmotné a finanční zdroje firmy.

Na základě všech těchto znalostí získáme realistickou informaci o postavení společnosti na trhu, o jejích schopnostech, přednostech, příležitostech, ale také slabinách, hrozbách a nebezpečích, kterým by se měla umět dle informací z výše uvedených analýz dostatečně a efektivně bránit.

Nastíněnou analýzou se budu podrobněji zabývat v celém následujícím textu.

V první polovině mé práce se zaměřím na teoretickou stránku strategické analýzy. Objeví se zde detailnější informace o metodách a testech běžně používaných při zkoumání makro- a mikrookolí firmy. Dále zde naleznete také analýzy, které slouží k posouzení interní situace společnosti.

Druhá polovina textu bude obsahovat praktickou aplikaci popsané analýzy na firmu **FABORY - CZ, s. r. o.**, což je společnost s vedoucím postavením na českém trhu v oblasti spojovacího materiálu, chemických produktů a nářadí. V této aplikační části mé práce provedu veškeré potřebné analýzy zkoumané společnosti, které nám pomohou dospět k určitým závěrům a pokusím se navrhnout konkrétní opatření a nastínit přibližnou strategii, která by pomohla zlepšit celkovou situaci společnosti a zajistit její další rozvoj a růst.

A. TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST

1. Strategie a strategická analýza

1.1 *Strategické řízení a strategie*

Strategické řízení představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku. Jde o mimořádně složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku na straně jedné a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na straně druhé. Strategické řízení zahrnuje identifikaci příležitostí a přijetí navazujícího strategického rozhodnutí týkajícího se alokace zdrojů a způsobů jejich využití.

Strategické řízení je proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Je základem řízení celého podniku, východiskem všech podnikových plánů a projektů a prvkem sjednocujícím činnost všech pracovníků podniku. Strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií.

Strategie směřuje k dosažení souladu mezi vnitřními zdroji a vnějším okolím podniku a k zajištění jeho celkové prosperity a úspěšnosti. Strategie představuje postup k dosažení cílů, při kterém se nejlépe uplatní přednosti podniku. To znamená, že jeden řídicí subjekt usiluje o získání konkurenční výhody nad jiným řídicím subjektem, strategie směřuje k vítězství.

Strategické řízení představuje proces tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného subjektu. Strategické řízení je zaměřeno především na to, jak pružně reagovat na dramatické změny prostředí. Významným produktem strategického řízení je **konkurenční výhoda**, jež je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence.

Strategické řízení využívá různé přístupy k formulaci strategie, často uplatňovaným je hierarchický přístup, založený na formulaci poslání, vize, strategických cílů a strategie.

Poslání (mise) identifikujeme základní funkci podniku, vyjadřuje smysl existence organizace. Často současně vyjadřuje i vztah k – základním stakeholderům – zainteresovaným skupinám, především vlastníkům, zaměstnancům, zákazníkům i dodavatelům, regionu, jakož i hodnoty, které podnik uznává.

Vize má na rozdíl od poslání výrazně dlouhodobý charakter. Vyjadřuje představu o budoucím stavu podniku, resp. je obrazem jeho budoucnosti.

Strategické cíle podniku jsou očekávané budoucí výsledky. Jejich formulace se odvíjí od poslání a vize podniku. Strategické cíle představují žádoucí stav, kterého se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Cíle organizace mohou být formulovány s různou mírou obecnosti, mohou mít různou věcnou podobu. Volba cílů a způsob, jak budou splněny, jsou ovlivněny a omezeny hodnotami, které podnik zastává. Primárním cílem je nejčastěji maximalizace hodnoty pro akcionáře. Podnikání je o tvorbě hodnoty.

Vytyčené cíle by měly splňovat určitá kritéria (označovaná někdy jako metoda „SMART“):

- Stimulating – stimulující,
- Measurable – měřitelné,
- Acceptable – přijatelné pro ty, kdo je budou naplňovat,
- Realistic – reálné,
- Timed – vymezené v čase.

Strategie stanoví cesty, jak dosáhnout naplnění poslání, vize a cílů. Představuje koncept celkového chování podniku, určuje nezbytné činnosti a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení zamýšlených záměrů. Strategie svou povahou představuje záměry, kterými je ovlivňován věcný rozvoj podniku, např. záměry týkající se toho, **co vyrábět, v jakém množství a kvalitě, kdy a pro koho**. Strategie mohou být zaměřeny i na tvorbu metod, nástrojů a opatření, jejichž pomocí a prostřednictvím jsou prosazovány věcné strategie. Mezi věcnými strategiemi a strategiemi řízení je vzájemná vazba.

Formulace poslání, vize, cílů a strategie vyžaduje analyzovat a vyhodnotit velké množství informací charakterizujících nejen podnik a jeho jednotlivé stránky, ale i jeho okolí. Tento proces vyžaduje systematický přístup, který zahrnuje identifikaci a analýzu vnějších faktorů působících na podnik a jejich konfrontaci se zdroji podniku, a to vše v podmínkách neurčitosti prostředí a nejistoty. Strategické řízení musí být kontinuálním procesem, který na změny vnějšího prostředí reaguje přizpůsobováním se podniku.

Strategie je nezbytným nástrojem přežití podniku a jeho prosperity. Zásadním úkolem strategie je připravit podnik na všechny situace, které s vysokou pravděpodobností mohou v budoucnosti vzniknout. Vychází se z odhadu budoucích trendů a jevů, které v průběhu

strategického období mohou nastat. Odhad je výrazně ovlivněn nejistotou provázející budoucí vývoj. Významnou úlohu zde hraje schopnost předvídavosti.

1.2 Klasifikace prostředí

V souvislosti s tvorbou a hodnocením strategie vzniká otázka, s jakými subjekty ve vnějším prostředí hodláme být v interakci, s jakými zamýšlíme konfrontovat svoje vývojové záměry. Vnější prostředí, ve kterém ekonomické subjekt může operovat, jsou tato:

- *Prostředí lokální*
- *Prostředí národní*
- *Prostředí integračního uskupení*
- *Prostředí světové*

Vlastní rozvojové záměry mohou konfrontovat se záměry jiných řídicích subjektů v jakémkoli exogenním prostředí. Nejnáročnější podmínky jsou pochopitelně v prostředí světovém, strategie parametrizovány na tuto úroveň prostředí jsou nejkomplicovanější.

1.3 Typologie strategií

Podle toho, v jakém vztahu vytyčujeme svoje vývojové záměry ve srovnání se záměry jiných rozhodovacích subjektů, klasifikujeme jednotlivé strategie do jednotlivých typů, a sice strategie:

- *Ofenzivní* – podmínkou uskutečnění těchto strategií je to, že vlastní vývojové záměry rozhodovacího subjektu jsou lepší než rozvojové záměry jiných rozhodovacích subjektů.
- *Neutrální* – jsou záměry vytyčované na stejné úrovni jako záměry srovnatelných ekonomických subjektů.
- *Defenzivní* – vlastní rozvojové záměry jsou stanoveny na horší úrovni než je úroveň záměrů subjektů, se kterými se srovnáváme.

Strategiemi se realizují jednotlivé akce, které mají určitý časový průběh. Z tohoto pohledu dělíme strategie na **perspektivní a retrospektivní**. Význam tohoto dělení vyplývá z toho, že akce ekonomické povahy, zakládající vývojový proces ekonomického subjektu, mají povahu kontinuální nebo diskontinuální. U kontinuálního vývoje bývá perspektivní vývoj do značné míry ovlivněn vývojem retrospektivním. Proto analýza minulého vývoje až po současné stav bývá významnou pomůckou při formulování perspektivních strategií.

1.4 Strategická analýza

Základem pro formulování strategie podniku vedoucí k dosažení konkurenční výhody je nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Proces formulace strategie je velmi složitý a vyžaduje systematický přístup pro identifikaci a analýzu vnějších faktorů působících na podnik a jejich konfrontaci se zdroji a schopnostmi podniku. Nejvýznamnějším úkolem strategie je připravit podnik na všechny situace, které s velkou pravděpodobností mohou v budoucnu nastat. K tomu je nezbytná strategická předvídatost založená na tvořivém přístupu strategického myšlení.

Základní východiska pro formulaci strategie vyplývají z výsledků strategické analýzy, která obsahuje různé analytické techniky využívané k identifikaci vztahů podniku s jeho okolím, (makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenti) s ohledem na zdrojový potenciál tohoto podniku.

Obecně je analýza jednou z nejdůležitějších součástí vědecké metody – v podstatě je jejím základem. Analýza představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti. Postupuje od celku k částem, složkám, ze kterých se celek skládá. Jejím cílem je odhalit jednotu a zákony diferencovaného celku.

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. Tento krok je pak základem pro posouzení vhodnosti současné strategie či rozhodnutí o volbě strategie nové. Vychází se přitom nutně z odhadu budoucích trendů a jevů, jež mohou v průběhu strategického období nastat. Je proto nezbytné snažit se co nejkvalifikovaněji analyzovat existující trendy, získávat informace umožňující odhalit základy budoucího vývoje, oddělit krátkodobé jevy od jevů dlouhodobé povahy. 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 vnějšího okolí.

Základními fázemi strategické analýzy jsou:

- Analýza okolí
- Analýza vnitřních zdrojů a schopností

Výsledky výše uvedených analýz potom představují východiska pro syntézu směřující k určení zdrojů konkurenční výhody a vymezení konkurenční pozice podniku jako východiska pro strategii. Prvním z nich je SWOT analýza a dalšími jsou klíčové faktory úspěchu. Syntéza výsledků představuje mimořádně náročnou činnost a v podstatě je vrcholným krokem strategické analýzy.

1.5 Analýza okolí firmy

Analýza vnějšího okolí se zabývá rozborem faktorů v okolí podniku, které ovlivňují a v budoucnosti budou pravděpodobně ovlivňovat jeho strategické postavení. Soustřeďuje se na vlivy trendů jednotlivých složek makrookolí a mikrookolí a jejich vzájemné vazby a souvislosti. S rozvojem vědy, techniky, technologií, obchodu, komunikace, informačních systémů, infrastruktury a globálních aspektů se rozsah i význam okolí pro jednotlivé podniky významně rozšířil. Význam celosvětového vývoje výrazně vzrostl. Svět je dnes velmi propojený, cokoli se stane kdekoli na světě, promítá se velmi rychle do výsledků kteréhokoli podniku, tedy i našich podniků. Analýza okolí by z tohoto důvodu měla mít co nejširší rozsah. Jaký objem informací je žádoucí v každém jednotlivém případě, je možné rozhodnout pouze s přihlédnutím ke všem věcným a personálním okolnostem konkrétního podniku. Je nezbytné na analýzu minulého a současného stavu navázat analýzu, resp. prognózu budoucího vývoje. Přitom se zkoumá vývoj všeobecných externích faktorů, které ovlivnily minulé a současné chování podniku a o nichž lze předpokládat, že sehrají významnou roli v budoucnosti. Nezbytný je globální systémový přístup zahrnující celosvětový politický, ekonomický, vědeckotechnický, demografický, ekologický, právní a sociální vývoj.

Analýza vývoje okolí je důležitá také z hlediska určení jak strategických cílů podniku, tak také tvorby jeho strategie. Prostředí, ve kterém podnik funguje, vymezuje na jedné straně hranice strategického prostoru podniku a na straně druhé otevírá prostor pro nové strategické příležitosti.

Při analyzování okolních vlivů podniku je důležité zaměřit se na faktory, které v dnešní době na podnik působí, ale také především na faktory, které by mohli na podnik působit

v budoucnosti. A právě tento pohled do budoucnosti je velice důležitý, neboť pouze podnik, který dokáže správně odhadnout budoucí vývoj ve svém okolí, dokáže na základě těchto znalostí stanovit správnou strategii v budoucích letech.

Okolí podniku se skládá z takových prvků vně podniku, jako jsou státní orgány, legislativa, finanční instituce, zákazníci, konkurence, dodavatelé i samotní lidé, kteří jsou pro podnik rovněž významnými činiteli. Pro podnik je v první řadě důležité analyzovat, co okolí umožňuje, pro co vytváří předpoklady, co podporuje, co zakazuje, od čeho odrazuje. Co je možné, žádoucí, přijatelné či nepřijatelné, to vše závisí na řadě prvků daných okolím

V dnešní době je vývoj okolí podniku a jeho jednotlivých faktorů velmi proměnlivý. Tempo a frekvence změn se značně urychlují. Okolí, ve kterém se podniky nacházejí, je výrazně turbulentní. Úroveň turbulence se stala hnací silou určující strategické reakce nezbytné pro dosažení úspěchu.

V takovém okolí se úspěšnými stávají pouze podniky, které jsou na tyto změny připraveny a jsou schopny se s nimi vyrovnat.

Dalším problémem ovlivňujícím nejen průběh strategické analýzy, ale celý proces tvorby cílů a strategie, je nejistota. Rostoucí nejistota se v současné době stává zcela typickým jevem. Zejména dnes, v době technologické revoluce a globální komunikace, jsou změny stále častější, radikálnější a méně předvídatelné, jejich tempo se neustále zrychluje. Do popředí vystupují problémy vyvolané prací s rizikem a časem. Oba tyto symptomy se významně promítají do procesu formulace strategie.

Analýza okolí podniku by měla proběhnout asi v tomto sledu:

- Analýza vlivů makrookolí
- Atraktivita odvětví
- Analýza konkurenčního prostředí podniku
- Klíčové hrozby a příležitosti

2. Strategická analýza makrookolí

Makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje. Takové vlivy, jako je politická stabilita, míra inflace, dovozní omezení týkající se surovin, demografický pohyb populace v dané oblasti či revoluční technologické inovace, mohou významně působit na efektivnost podniku a na jeho úspěšnost.

Rozdílná úroveň schopnosti jednotlivých podniků vyrovnat se s těmito vlivy, aktivně na ně reagovat často představuje zcela zásadní faktor ovlivňující úspěšnost podniku.

Na prvním stupni zkoumá analýza faktory a tendence vzdáleného okolí, které leží zpravidla mimo oblast aktivního vlivu podniku. Makrookolí zahrnuje vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik a obvykle bez ohledu na jeho konkrétní chování. Podnik zde nemá bezprostřední možnost aktivně stav tohoto okolí ovlivňovat, může však svým rozhodováním na ně aktivně reagovat, připravit se na určité alternativy, a tím ovlivnit nebo změnit směry svého vývoje.

2.1 PEST analýza

Za klíčové součásti makrookolí lze označit faktory:

- Politické a legislativní,
- Ekonomické,
- Sociálně-kulturní a demografické,
- Technické a technologické.

Analýza dělicí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin, se proto označuje jako **PEST analýza**.

Politicko-právní faktory – jako je stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v EU, představují pro podniky významné příležitosti, ale současně i ohrožení. Politická omezení se dotýkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních 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 atp. 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.

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. 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 bude 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.

Mezi významné ekonomické faktory ovlivňující strategii podniku patří také role samotného státu, ve kterém firma podniká a nebo také vliv mezinárodní ekonomické situace.

Sociálně-kulturní a demografické faktory – odrážejí vlivy ochrany životního prostředí, pracovní síly, průměrného věku a růstu populace, životní úrovně a životního stylu obyvatelstva. Sociální faktory zahrnují důvěru, ocenění, postoje, výběr a životní styl obyvatel. Tyto elementy jsou výsledkem kulturních, ekonomických, demografických, náboženských, vzdělávacích a etických podmínek života člověka. Podobně jako ostatní oblasti jsou i faktory sociální v neustálém vývoji, který plyne z úsilí jednotlivců naplnit své tužby a potřeby. Poznání trendů v této oblasti jednoznačně vede k získání předstihu před konkurenty v boji o zákazníka.

Technické a technologické faktory – k tomu, aby se podnik vyhnul zaostalosti a prokazoval aktivní inovační činnosti, musí být informován o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají. Změny v této oblasti mohou náhle a velmi dramaticky ovlivnit okolí, ve kterém se podnik pohybuje. Předvídatost vývoje směrů technického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku.

Klíč k úspěšnému předvídaní v této oblasti spočívá v přesném předvídaní budoucích schopností a pravděpodobných vlivů. Souhrnná analýza 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.

Cílem PEST analýzy není vypracovat vyčerpávající seznam těchto vlivů, neboť vlivy, které jsou velmi důležité pro jeden podnik, nemusí mít velkou váhu pro jiný podnik. Důležité je odlišit významné faktory právě pro určitý podnik. Například nadnárodní společnost se bude pravděpodobně velmi zajímat o pracovní náklady v jednotlivých zemích a o devizový kurz, zatímco podnik orientovaný na maloobchodní činnost se převážně soustředí na chování, životní styl, potřeby a přání lokálních zákazníků. Pro výrobce výpočetní techniky bude velmi důležité sledovat vývoj v oblasti antimonopolní legislativy.

Základním úkolem PEST analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik, a odhalovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít. Stupeň nejistoty je zde značně vysoký. Často se nejedná ani o určitou předpověď, ale spíše jen o odhad. Současně je třeba odlišit, které změny ovlivní všechna odvětví rovnoměrně, se stejnou intenzitou na podnik i na konkurenty, a které změny ovlivní různé podniky různě, protože právě ty změny konkurenční pozici podniku.

Schopnost pochopit změny v prostředí je velmi významná, protože vnímané změny vlivů prostředí signalizují potenciální potřebu změn strategie. Upozorňují na příležitosti a varují před riziky. Je dokázáno, že podniky, které jsou vnímavější vůči svému okolí, dosahují lepších výsledků než ty, které vnímají své okolí méně citlivě. Problém, jak se vypořádat s vlivy okolí působícími na podnik, je v podstatě dvojitý. První spočívá v pochopení rozsahu, v jakém mohou změny okolí ovlivnit strategii. Druhý problém se týká vztahu těchto změn ke schopnosti podniku se s nimi vypořádat. Rozsah, v jakém je podnik úspěšný při vnímání změny či přizpůsobování se změně, bude záviset do značné míry na jeho flexibilitě a vnímavosti, což je v těsné závislosti na kvalitě managementu podniku, na jeho kultuře, podnikové kultuře, organizační struktuře a celkovém klimatu podniku.

2.2 Metoda „4C“

Podnik většinou začíná své aktivity na jednom, zpravidla domácím trhu. Během vývoje se ovšem často stane, že se pro růst podniku stane tento trh malým, nasyceným. To je okamžik pro cestu globální expanze.

Otázkou je, zda zvolit strategii, ve které bude svět či jiný větší region považovat za jeden homogenní trh – globální strategie, či strategii, kdy bude považovat jednotlivé regiony za tak rozdílné, že se soustředí jen na jeden nebo že je bude oslovovat odděleně – lokální/multiregionální strategie.

K analýze globalizačních trendů, předcházejících volbě vhodné strategie globální expanze, lze použít metodu „4C“ nazývanou podle anglických označení základních skupin faktorů, na nichž je metoda založena: Customers – zákazníci, Country – národní specifika, Costs – náklady, Competitors – konkurence.

Schéma faktorů metody „4C“

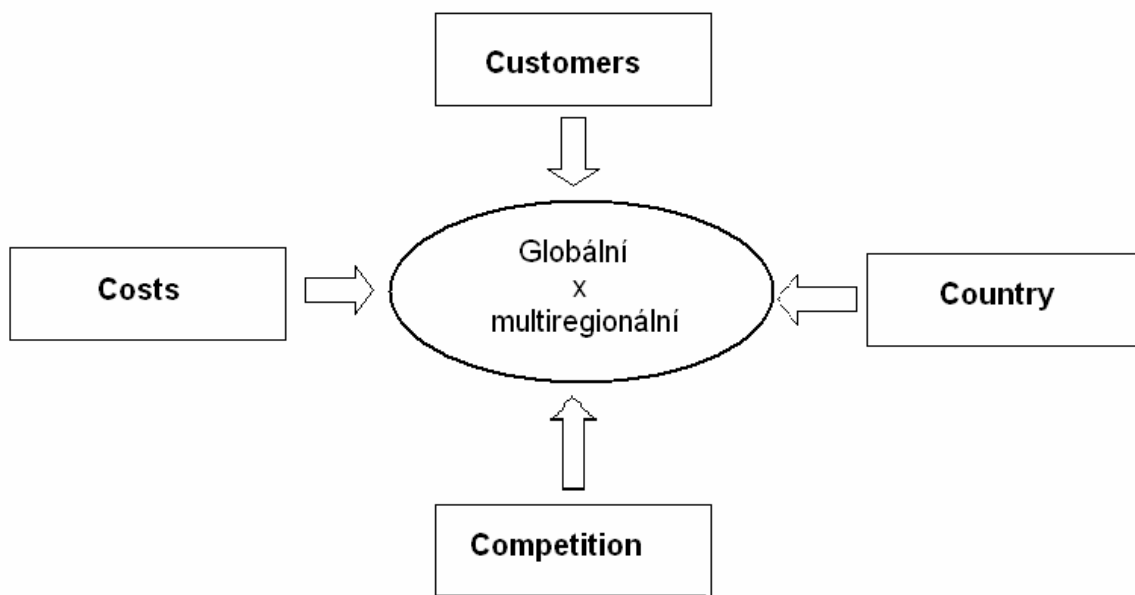


Schéma 2.1

Pramen: Kovář, F., Strach, P. : *Strategický management*, VŠE, 2003, 95 s., ISBN 80-2450-504-5 (brož.)

Tato metoda dělí relevantní faktory pro rozhodování o globální expanzi do čtyř základních skupin. Každá z těchto skupin obsahuje několik faktorů, kterými je třeba se při volbě strategie globální expanze zabývat.

Customers - Zákazníci (požadavky zákazníků, jednotný marketing)

Costs - Náklady (na vývoj, dopravu, výnosy z rozsahu)

Country - Národní specifika (obchodní politika, technické standardy, kulturní a institucionální normy)

Competitors - Konkurence (globální konkurence, provázanost činností)

Po zhodnocení těchto faktorů může firma v rozhodování o uplatnění globální expanze dojít ke třem možným závěrům:

A) 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.

B) 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.

C) Globální homogenní strategie opodstatněná stejnorodostí regionů, většina konkurentů je globálních a neexistují žádné zásadní překážky pro vstup na mezinárodní trhy. Dosažení větší základové efektivnosti a zlepšení konkurenčního postavení je možné jen rozvinutím své činnosti na globální základně.

Všechny globalizační faktory podléhají v čase dynamickému vývoji, jako ostatně celé okolí firmy. Nezbyvá než zdůraznit nutnost průběžného analyzování nejlépe včetně přípravy variantních scénářů pro různé situace.

3. Analýza mikrookolí (odvětví)

Stav faktorů mikrookolí představovaného především odvětvím, ve kterém, resp. ve kterých podnik operuje, a dále bezprostředními konkurenčními silami, je pro formulaci strategie zcela zásadní. Je to dáno především vzhledem k aktivní participaci podniku na jeho stavu a vývoji. S ohledem na tuto skutečnost představuje analýza mikrookolí, směřující k poznání jeho vývojových trendů, zákonitostí a vazeb, velmi zásadní součást strategické analýzy.

Bylo zdůrazněno, že základem pro formulování strategie je nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Relevantní prostředí je velmi široké a zahrnuje politické, ekonomické a sociální vlivy uvedené výše. Za klíčový aspekt podnikového okolí se však považuje odvětví, v rámci kterého, resp. kterých podnik soutěží. Vymezení relevantního odvětví je důležitým krokem formulace strategie. Struktura odvětví má značný vliv na definování konkurenčních pravidel hry a současně i zvolených strategií. Vlivy působící mimo rámec odvětví jsou významné primárně v relativním smyslu; vnější síly obvykle ovlivňují

všechny podniky působící v daném odvětví. Klíčovým faktorem je pak přítomnost či nepřítomnost různých se schopností podniku vyrovnat se s těmito vlivy.

Intenzita konkurence v odvětví není výsledkem náhodných vlivů a souvislostí. Podstata konkurence spočívá spíše ve faktorech tvořících základ odvětví a přesahuje rámec konkurentů již v odvětví zavedených.

Prosperita podniků je závislá na intenzivní všestranné komunikaci s tržními partnery, na schopnosti včas rozpoznat a reagovat, resp. se přizpůsobovat novým požadavkům, na schopnosti uspokojovat jejich potřeby účinněji a efektivněji než konkurence a na schopnosti aktivně vytvářet nové tržní příležitosti. Východiskem poznání správnosti tržní orientace podniku a případných změn je systémově pojatá analýza odvětví a konkurenčních sil.

Cílem analýzy odvětví není zjistit vše, co lze, ale identifikovat zásadní hybné síly působící v odvětví a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivní. Důležité je zejména odhadnout jejich budoucí vývojové trendy. Přístupy, které budou popsány, jsou orientovány na odhalení základních charakteristik a struktury odvětví, nevymezení hybných změnotvorných sil a celkové atraktivity odvětví.

Analýza odvětví směřuje k odhalení faktorů vyvolávajících změny v odvětví, k odhadu předpokládaného směru vývoje odvětví a jeho struktury. K tomu je třeba nalézt odpovědi a následující otázky:

- V čem spočívají základní charakteristiky odvětví?
- Jak je odvětví strukturováno?
- Jaký vliv má struktura odvětví?
- Které hlavní změnotvorné síly ovlivňují vývoj a změny v odvětví a jak se budou tyto síly vyvíjet v budoucnu?
- Jaké jsou klíčové faktory úspěchu? Co je zásadním předpokladem úspěšnosti podniku v daném odvětví?

3.1 Základní charakteristiky odvětví

Obtížným problémem v analýze odvětví je definovat relevantní odvětví. Odvětví je obvykle definováno jako skupina podniků nabízejících na trhu obdobný výrobek či službu. Klíčovým prvkem pro definování hranic odvětví je tedy identifikace relevantního trhu. Zaměřením se na relevantní trh nelze pominout význam zásadního vztahu mezi podniky v odvětví, a to konkurenční vztahy.

Jednotlivá odvětví jsou ve svých základních charakteristikách velmi odlišná. Z tohoto důvodu je vhodné začít analýzu odvětví právě těmito základními charakteristikami. Odvětvím se v tomto případě chápe skupina podniků, jejichž výrobky mají tak mnoho společných charakteristik, že uspokojují stejné potřeby na stejném základě. **Tj. soutěží o stejného zákazníka.** Většinou se jedná o skupinu podniků produkujících výrobky, které jsou blízkou vzájemnou substitucí. V praktickém životě se nezdá lze setkat s polemikou týkající se definice odvětví. Především s problémem jak blízká musí být vzájemná nahraditelnost z hlediska tržního ohraničení výrobků, procesů a geografického ohraničení.

Hranice odvětví jsou definovány nahraditelností, a to jak na straně nabídky, tak poptávky. V současné době však dochází k situaci, kdy hranice odvětví nejsou jasně vymezené, není zcela zřejmé, kdo jsou naši konkurenti, kdo jsou naši zákazníci a jaké nové podniky se v odvětví objevují. Na vyvíjejícím se trhu často není možné přesně určit, kdo jsou dodavatelé, zákazníci, konkurenti.

Hranice odvětví, které se pokládaly za jasně vymezené, začínají být zamlžené a zájemně se překrývají. Odvětví se dnes slévají a prolínají, jako je tomu např. se spotřební elektronikou, počítači, komunikacemi, komponenty, zábavou, bankovníctvím, finančními službami, vzděláváním, zábavním průmyslem atp. není zcela jasné, co vlastně určitý produkt je a jaká je jeho hodnota pro zákazníka. Zatímco mizí tradiční hranice odvětví, nové nejsou ještě zcela jasně definovány. Tyto aspekty je třeba brát při analýze odvětví v úvahu. Struktura odvětví musí být viděna jako proměnná a nikoliv jako konstantní veličina.

Navržené hranice odvětví a trhů jsou věcí úsudku, který musí zvažovat účel a souvislosti analýzy. Nahraditelnost má tendenci být vyšší v delším časovém horizontu než v kratším. Naštěstí, přesné vymezení hranic odvětví nenabývá pro výstupy odvětvové analýzy kritického významu, zejména pokud se týká vnějších vlivů. Pro rámec modelu pěti sil, který zahrnuje vlivy mimo odvětví (substituty a potenciální vstupující konkurenty), je riziko, že odvětví bude definováno příliš úzce, minimální.

Základní charakteristiky odvětví jsou z hlediska jejich dopadu na strategii podniku velmi významné. Například v kapitálově náročných odvětvích, kde investiční náklady dosahují stovek milionů Kč, může podnik snížit zátěž vysokých fixních nákladů volbou strategie, jejímž cílem je vysoká výnosnost fixních aktiv, dosahovaná jejich maximálním využitím. To je například důvod, proč letecké společnosti volí strategie podporující efektivnost drahých letadel snižováním dob stání na letišti a poskytováním slev na doplnění jinak prázdných sedadel. V počítačovém průmyslu s velmi intenzivní frekvencí technologických i výrobních změn je nutné zaměřit strategii na výzkum a vývoj. Vysoké náklady na výzkum

a vývoj ovšem také vytváří vstupní bariéry a zvyšují nároky na míru hospodárnosti, čímž vznikají požadavky na tržní podíl.

Důležité charakteristiky odvětví:

- Velikost trhu
- Geografický rozsah konkurence
- Růst trhu a fáze v životním cyklu
- Počet konkurentů a jejich relativní velikost
- Zákazníci
- Stupeň vertikální integrace
- Vstupní bariéry
- Výstupní bariéry
- Tempo změn technologie
- Výrobní inovace
- Nároky na kapitál
- Diferenciace výrobku
- Míra hospodárnosti

3.2 Struktura odvětví

Strategie je zaměřena na budování vlastního jedinečného postavení podniku v rámci odvětví. Vzhledem k tomu je nezbytným výchozím krokem pro provádění dalších navazujících analýz pochopení struktury odvětví a jeho vývojových trendů.

Vývoj situace v odvětví může dobrou strategii pohřbit. Zjednodušeně, nalézá-li se podnik v nevhodnou dobu v nesprávném odvětví, nepomůže mu ani ta nejvhodnější strategická pozice. Je proto třeba průběžně sledovat dynamiku svého odvětví a jeho budoucí předpokládaný vývoj. Úspěch každého podniku bude do určité míry závislý na tom, v jakém odvětví působí. Mezi skutečně špičkovými podniky bude stále více těch, které nejenže se v rámci určitého odvětví optimalizují, ale které své odvětví aktivně přetvářejí a nově definují. Je otázkou, zda podnik může změnit strukturu odvětví tak, aby v něm pro něho vzniklo příznivější konkurenční prostředí? Je zřejmé, že prosperující úspěšné podniky nebudou jen reagovat na současnou strukturu odvětví a přizpůsobovat se jí, ale budou se aktivně snažit o její ovlivnění či konce o její změnu. Tyto tendence mají samozřejmě určité meze.

Prvním, kdo zdůraznil a dále analyzoval dynamický vztah mezi strukturou odvětví a konkurencí, byl Schumpeter. Klíčová myšlenka jeho přístupu spočívá v chápání odvětvové struktury ve vztahu k podstatě konkurence v odvětví. Schumpeter se orientoval především na inovace jako ústřední prvek konkurence a vůdčí sílu rozvoje odvětví. Významná je úvaha o rychlosti strukturálních změn v odvětví. Tam, kde je rychlost změn vysoká, tj. inovace rychle transformují odvětvovou strukturu změnou technologických procesů, vytvářením nových substitutů a nových prvků, na jejich základě si podniky v odvětví konkurují, je třeba chápat odvětvovou strukturu jako velmi nestabilní prvek. Empirické studie změn v odvětvové struktuře však příliš tuto teorii nepotvrzují, neboť nevypovídají o nijak výrazných změnách a směřují k chápání odvětvové struktury jako relativně stabilního a konzistentního prvku okolí. K tomu by bylo možno podrobněji zkoumat tlaky, síly a mechanismy, které v odvětví působí, které mu dávají směr a které nakonec určují jeho atraktivitu a budoucí vývoj. Je třeba především zjistit, z jakých prvků se tento systém zvaný odvětví skládá, jaké existují mezi těmito prvky vazby, čím jsou tyto vazby ovlivněny, jaké další vzájemné souvislosti tento systém vymezují a zejména jaká působení lze očekávat v budoucnu.

Jako východisko pro tuto analýzu mohou být využity základní charakteristiky, definované v předchozí části. Na základě těchto informací je možné sestavit hrubý profil odvětví a s jeho pomocí určit, zda se jedná spíše o odvětví s atomizovanou strukturou nebo strukturou konsolidovanou.

Pro atomizované odvětví je charakteristické velké množství malých nebo středních podniků, jejichž tržní podíly nevykazují významné rozdíly, neexistuje žádný dominantní podnik. Pro tato odvětví jsou charakteristické nízké vstupní bariéry a diferencované produkty, které jsou však často velice blízkými substituty.

Tyto charakteristiky významně ovlivňují cyklus konjunktury a úpadu a v dlouhodobějším časovém horizontu omezují tvorbu nadprůměrného zisku. Nízké vstupní bariéry způsobují, že kdykoliv vlivem silné poptávky dosahují stávající podniky v odvětví vysokých zisků, odvětví se stane přitažlivé a začnou do něho vstupovat noví konkurenti. Tím se postupně sníží zisk podniků v odvětví na průměrnou úroveň, což přestane přitahovat další konkurenty. Často ovšem záplava podniků vstupujících do konjunkturálního odvětví vytváří přebytečné kapacity, které vedou ke nesnižování cen a mnohdy k cenovým válkám. Úpadková část cyklu pokračuje až do vyrovnání kapacity odvětví s poptávkou, a to prostřednictvím bankrotů.

Atomizovaná struktura odvětví vytváří spíše hrozbu než příležitost. Nejvhodnější strategií pro podniky v tomto odvětví je minimalizace nákladů, která umožňuje přežít úpadek a zároveň dosahovat vysokých zisků v době konjunktury.

Konsolidované odvětví je charakteristické malým počtem podniků s velkým tržním podílem nebo v krajním případě pouze jedním podnikem. Další významnou charakteristikou je existence vstupních bariér, produkty mohou být diferencované i homogenní. Takováto kombinace charakteristik vyvolává důležitý závěr týkající se vzájemné závislosti podniků, kdy aktivity jednoho podniku bezprostředně ovlivňují tržní podíl ostatních konkurentů. Každý podnik proto musí zvažovat dopad svých rozhodnutí na chování ostatních podniků, 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, dodacích podmínek a marketingové komunikace bez jakýchkoliv výrazných cenových změn.

Mechanismus, který v takovémto odvětví funguje je obvykle následující:

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

Je-li v odvětví jeden dominantní podnik a řada menších, potom dochází k tomu, že dominantní podnik stanovuje cenu, kterou musí ostatní akceptovat. Nevyužívají totiž výnosů z objemu jako dominantní podnik, a nejsou tak schopny poskytnout nižší cenu, vyšší cena by znamenala odliv zákazníků.

Nejvhodnější strategií je opět diferenciaci produktu, ovšem při zachování kompatibility s produkty dominantního podniku. Výhodné je produkovat výrobky komplementární.

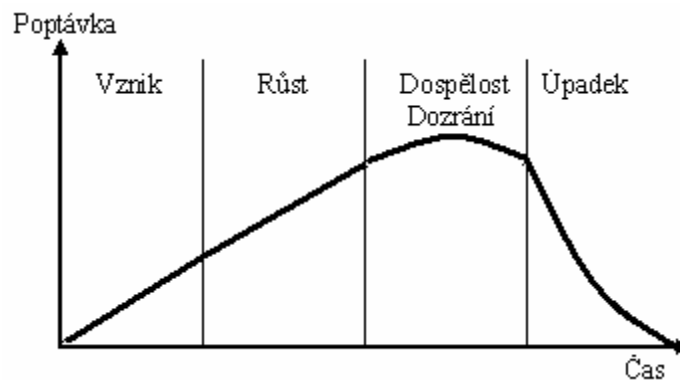
3.3 Životní cyklus odvětví

Stěžejní ekonomické charakteristiky vypovídají mnoho o základním charakteru odvětví, ale už méně o způsobech, jakými se odvětví může měnit. Všechna odvětví jsou charakterizována určitým vývojem a trendy, které postupně nebo i velmi nárazovitě způsobují v odvětví změny, jež si vyžadují určité strategické reakce zúčastněných podniků. Ze zkušenosti je známé, že odvětví často procházejí určitými evolučními fázemi od svého vzniku až po zánik. Všechno – výrobky, trhy, podniky, odvětví i celé ekonomiky – může mít a má své životní cykly.

Z pohledu procesu tvorby strategie patří mezi nejvýznamnější analýza životního cyklu odvětví.

Model životního cyklu odvětví je obdobou modelu životního cyklu výrobku. V praxi však může být v případě odvětví častěji potíže určit, v které fázi životního cyklu se právě nachází. Životní cyklus odvětví je odvozen z trhu tj. zkoumání, zda počet zákazníků a popravka roste, je nebo není stabilní, roste či klesá z hlediska objemu. Klíčovým faktorem, který obvykle podmiňuje životní cyklus, je jeho růst. Životní cyklus odvětví je silně vázán na vývoj poptávky, jenž se následně odráží v tempu růstu odvětví. Vývoj odvětví zpravidla prochází pěti etapami: vznik, růst, dospělost, dozrání a úpadek.

Životní cyklus odvětví



Graf 3.1

Pramen: Kovář, F., Strach, P. : *Strategický management*, VŠE, 2003, 95 s., ISBN 80-2450-504-5 (brož.)

3.4 Hybné změnotvorné síly odvětví

Model životního cyklu odvětví je založen, podobně jako každý model, na značném zjednodušení. Je třeba mít na paměti, že u řady odvětví není popsán vývoj zcela patrný. Existuje však mnoho dalších faktorů, které způsobují i jiné změny v odvětví než jen posun na křivce růstu poptávky. Odvětví se může vlivem působení řady sil a faktorů, které jsou v pohybu. Ty, u nichž byl pozorován nejvýraznější efekt, jsou z hlediska formulace strategie velmi podstatné.

Analýza hybných změnotvorných sil jako součást analýzy odvětví zahrnuje dva základní kroky, a to určení hybných změnotvorných sil a odhad jejich dopadu na odvětví.

Za nejběžnější hybné změnotvorné síly lze označit:

- Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví
- Noví zákazníci a způsob užívání výrobku

- Výrobní inovace
- Změny technologie
- Nové formy marketingu
- Vstup nebo odchod velké společnosti
- Rozšíření technologického know-how
- Rostoucí globalizace odvětví
- Změny v nákladové efektivnosti

Uvedený seznam potenciálních hybných sil v odvětví jasně demonstruje, proč je model popisující příčiny změn v odvětví na základě přechodu z jedné vývojové fáze do druhé příliš zjednodušující. Na druhé straně sil, jež působí v odvětví, je velmi mnoho, určují, jakým směrem se odvětví bude vyvíjet a na jakých základech bude fungovat. Hlavním úkolem je tedy vybrat ty nejdůležitější, s největší vahou. K tomu, aby bylo reálné odhadnout jejich důsledky, resp. jejich dopad na podnik a navrhnout alternativní strategie, které na tyto síly budou adekvátně reagovat, by jich nemělo být více než tři až čtyři.

3.5 Klíčové faktory úspěchu

Cílem analýzy odvětví je identifikovat potenciál pro konkurenční výhodu v odvětví ve smyslu faktorů, které určují schopnost podniku přežít a prosperovat, tj. identifikovat klíčové faktory úspěchu. Konkurence je bitvou o konkurenční výhodu. K tomu, aby podnik v odvětví přežil, resp. prosperoval, musí splňovat dvě kritéria – musí nabízet to, co zákazníci chtějí kupovat, a musí přežít konkurenci.

Významné jsou tedy dvě základní otázky:

1. Co naši zákazníci chtějí?
2. Co potřebuje podnik k tomu, aby přežil konkurenci?

K odpovědi na první otázku je třeba důkladněji analyzovat zákazníky daného odvětví a nenahlížet na ně pouze jako na zdroj síly kupujících a zdroj ohrožení výnosnosti, ale daleko více jako na základ racionality pro existenci odvětví a k tomu se vážící zdroj zisku. Z toho vyplývá, že podnik musí identifikovat, kdo jsou jeho zákazníci, jaké jsou jejich potřeby, určit preference.

Druhá otázka požaduje, aby podnik zkoumal základ konkurence v odvětví. Jak je konkurence intenzivní a jaké jsou její klíčové dimenze? Je-li intenzivní, mohou být pro přežití rozhodující nízké ceny, i když jsou výrobky vysoce diferencované a zákazníci mohou vybírat na základě designu a kvality.

Klíčové faktory úspěchu jako determinanty úspěšnosti mohou být identifikovány také prostřednictvím modelování výnosnosti. V mnoha odvětvích jsou tyto primární síly řídící úroveň výnosnosti dobře známé a využívané pro stanovení strategických cílů. Využití analýzy odvětví směřuje k pochopení, jak struktura odvětví ovlivňuje jeho výnosnost. Tento přístup zahrnuje dva aspekty – nutnost předpovídat výnosnost odvětví v budoucnosti a „vynalézavost“ strategií změnit odvětvovou strukturu.

Strukturální změny jsou řízeny běžnými změnami výrobků a technologických procesů, strategiemi hlavních „hráčů“, změnami vyvolanými infrastrukturou a odvětvími, která mají k danému odvětví určitý vztah, i vládní politikou. Schopnost předpovídat tyto změny by měla dosahovat určité míry přesnosti. Dojde-li k pochopení, jak odvětvová struktura ovlivňuje konkurenci a výnosnost odvětví, lze využít předpovědi strukturálních změn k předpovědi pravděpodobných změn ve výnosnosti odvětví.

Neexistuje jednoznačný univerzální způsob pro stanovení úspěšné strategie, neexistují žádné univerzální strategie, které by garantovaly vynikající úroveň výnosnosti. Každý trh je diferencovaný ve svých podmínkách, jakými motivuje zákazníky a jak probíhá konkurence. Pochopení těchto aspektů odvětvového prostředí je předpokladem pro efektivní strategii. To neznamená, že podniky v určitém odvětví přijímají stejné strategie. Každý podnik zahrnuje unikátní skupinu zdrojů a schopností, každý podnik musí sledovat unikátní klíčové faktory úspěchu. Z toho důvodu jsou klíčové faktory úspěchu významným aspektem identifikace specifických předností podniku jako zdroje konkurenční výhody. Klíčové faktory úspěchu jsou hlavními determinanty finanční a konkurenční úspěšnosti podniku v daném odvětví. Tyto faktory rozdělují podniky v odvětví na úspěšné a neúspěšné, na podniky ziskové a ztrátové. Klíčové faktory úspěchu se mohou vztahovat k technologii, výrobě, marketingu, distribuci, organizačním schopnostem atp.

Je zřetelné, že zde dochází k rozšíření analýzy odvětví ve smyslu zohlednění zdrojů podniku. To představuje velmi závažný aspekt ovlivňující úspěšnost podniku.

Klíčové faktory úspěchu vyjadřují velmi důležitý vztah mezi zdroji a schopnostmi podniku na jedné straně a charakteristikami odvětví na straně druhé.

Identifikace klíčových faktorů je jedním z prioritních strategických úkolů. Přinejmenším ukazují, co je v daném odvětví pro úspěch více důležité a co méně, jinými slovy, co

předurčuje úspěšnost v daném odvětví. Klíčové faktory představují jedno ze základních východisek pro určení strategie podniku. Podniky často získávají svou konkurenční výhodu tím, že se snaží být lepší než konkurence právě v jednom či více klíčových faktorech v odvětví.

Klíčové faktory úspěchu se liší nejen v jednotlivých odvětvích, ale i v rámci jednoho odvětví, kde dochází ke změnám konkurenčních podmínek a hybných sil.

Odvětví má jen zcela výjimečně více než tři nebo čtyři klíčové faktory úspěchu. A dokonce i mezi těmito třemi nebo čtyřmi faktory bývá jeden nebo dva, které svou důležitostí předstihují ty ostatní. Je třeba odolat pokušení zařadit mezi klíčové faktory více faktorů. Sestavení seznamu všech faktorů, jež mají alespoň určitý vliv, potlačuje hlavní cíl této analýzy – zaměřit pozornost na faktory, které jsou rozhodující pro dlouhodobou úspěšnost podniku v odvětví.

4. Analýza konkurenčního prostředí

Významnou charakteristikou odvětví jsou konkurenční síly, které v daném odvětví působí. Vzhledem k této skutečnosti představuje nedílnou součást analýzy mikrookolí analýza konkurenčních sil, která zkoumá základ konkurence v odvětví. Konkurenční síly bezprostředně ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost podniku. Patří mezi ně konkurenční pozice podniku, struktura zákazníků, pověst mezi věřiteli a dodavateli a schopnost přilákat kvalifikované pracovníky. Konkurenční prostředí je dáno specifickými podmínkami a konkurenční situací daného oboru.

Podnik ve velmi atraktivním odvětví se může dostat do potíží působením konkurenčních sil, kdy agresivním chováním svých rivalů může být zatlačen do velmi nepříznivé pozice. Některé podniky dosahují větší výnosnosti než ostatní bez ohledu na průměrnou výnosnost odvětví. Proto musí podnik v průběhu procesu tvorby strategie věnovat dostatečnou pozornost analýze konkurenčních sil působících v daném odvětví.

Analýza konkurenčních sil je orientována na rozbor konkurenční situace, na zdroje konkurenčních tlaků, jejich intenzitu, na akce a reakce konkurenčních rivalů a na současnou a budoucí konkurenční situaci. Velmi úzce a přímo navazuje na analýzu odvětví vzhledem k tomu, že právě to bývá nejbližším konkurenčním okolím podniku, ve kterém se odehrává konkurenční boj, a kde tedy působí většina konkurenčních sil. Bezprostřední konkurenční okolí bývá vymezeno úžeji, například pomocí strategických konkurenčních skupin v odvětví. Na druhou stranu při zkoumání konkurenčních sil lze dospět i za hranice odvětví. Příkladem

mohou být podniky v jiných odvětvích nabízející substituční výrobky, které jsou tudíž součástí analýzy konkurenčních sil.

Analýza konkurenčních sil představuje první krok analýzy, směřující do oblasti charakteristiky konkurence působící v daném odvětví. Druhým krokem je analýza orientovaná na jednotlivé konkurenty. Cílem obou částí je získat „obraz“ konkurenčního prostředí, který by vytvářel užitečnou výchozí základnu pro zpracování strategie. Přestože má každé odvětví své vlastní specifické konkurenční charakteristiky, podstata konkurenčních sil v jednotlivých odvětvích je natolik podobná, že pro posouzení konkurenční situace v odvětvích lze použít jednotný analytický nástroj. Problém často spočívá v tom, že pro každý jednotlivý podnik může existovat značný počet ovlivňujících faktorů s rozdílným stupněm relevantnosti. Pro analýzu je proto účelné zpracovat určitý rámec, který odráží strukturu, na jejímž základě je možno si udělat představu o vlivech konkurenčního prostředí.

4.1 Porterův model pěti sil

Významně přispěl k řešení tohoto problému M. Porter modelem pěti sil, jež je ve své podstatě přístrojem zkoumání konkurenčního prostředí. Cílem modelu je umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. Pro podnik, který chce dosáhnout úspěchu, je nezbytné rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně, a pokud je to jen trochu možné, změnit jejich působení ve svůj prospěch.

Konkurence na trhu v daném odvětví je obecně funkcí pěti konkurenčních sil:

1. Konkurenční síla vyplývající z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví.
2. Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů.
3. Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice kupujících.
4. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních a komplementárních výrobků podniků v jiných odvětvích.
5. Konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky, ovlivněná jejich strategickými tahy a protitahy směřujícími k získání konkurenční výhody.

Porterův model pěti konkurenčních sil

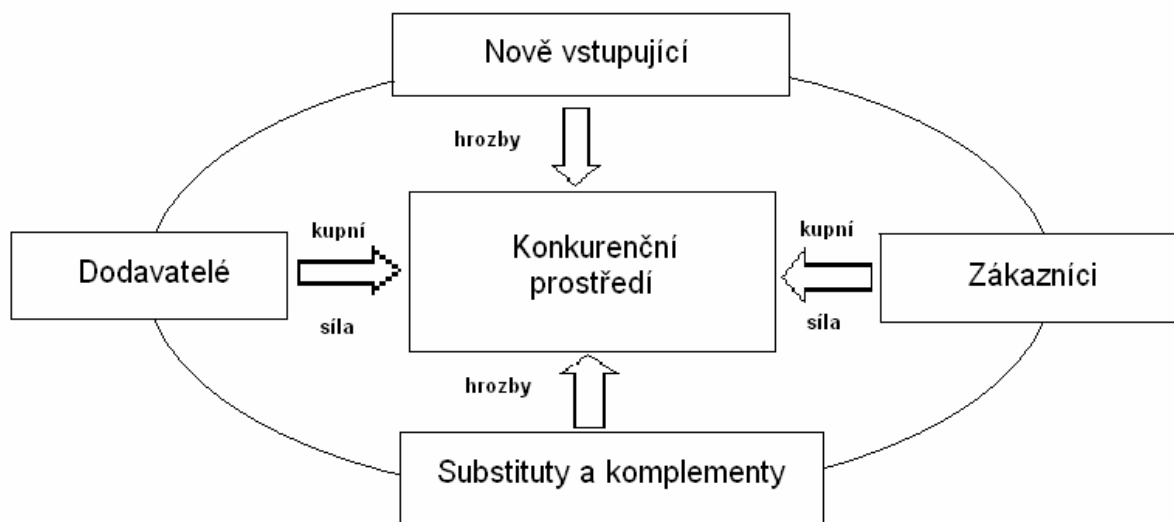


Schéma 4.1

Pramen: Kovář, F., Strach, P. : *Strategický management*, VŠE, 2003, 95 s., ISBN 80-2450-504-5 (brož.)

Ohrožení ze strany nově vstupujících

Noví konkurenti s sebou přinášejí dodatečné kapacity a plány na získání dobré tržní pozice, které jsou často podporovány značnými zdroji a schopnostmi. Vážnost hrozby vstupu nových konkurentů do určitého odvětví závisí zejména na dvou faktorech: vstupních bariérách a očekávané reakci ostatních konkurentů. Nízké bariéry vstupu do odvětví představují velmi významnou hrozbu potenciálních konkurentů do odvětví. Dojde-li v takovém odvětví k atraktivnímu růstu zisku, vzniká zájem podniků o vstup do tohoto odvětví. Neroste-li však poptávka po výrobcích v relaci odpovídající zvýšené kapacitě vyvolané novým vstupem, pak ceny a s nimi i zisky pravděpodobně poklesnou.

Potenciální konkurent, ochotný a schopný překonat vstupní bariéry a vstoupit do odvětví, musí ještě zvážit a odhadnout velmi důležitý faktor, jakým je předpokládaná reakce stávajících konkurentů v odvětví či strategické skupině, budou reagovat pozitivně, nebo budou agresivně hájit své pozice prostřednictvím snižování cen, zvýšenou reklamní aktivitou, zlepšováním produktu či jinými prostředky? Potenciální konkurenti přehodnotí své záměry vstoupit do odvětví zejména v případě, kdy konkurenti v něm dávají jasně najevo, že budou své pozice bránit (zkušenosti z minulého vývoje), když jim to umožňují jejich finanční či jiné zdroje. Negativně může ovlivnit potenciálního konkurenta i společenství podniků v odvětví s distributory či zákazníky.

Posuzování velikosti konkurenční síly vyplývající z hrozby vstupu potenciálních konkurentů probíhá obvykle ve třech fázích. První je hledání odpovědi na otázku, zda růstové a ziskové vyhlídky odvětví jsou natolik atraktivní, aby přilákaly potenciální konkurenty. Není-li tomu tak, hrozba vstupu nových konkurentů není významným zdrojem konkurenční síly. Je-li odpověď kladná, je nutné se vstupními bariérami do odvětví zabývat, což představuje druhou fázi. Čím nižší jsou vstupní bariéry, tím závažnější konkurenční silou je hrozba vstupu potenciálních konkurentů. Ve třetí fázi je třeba hledat odpověď na otázku, jak by konkurenti v odvětví reagovali na vstup nového konkurenta. Čím nižší je pravděpodobnost agresivní obrany pozic konkurentů v odvětví, tím významnějším zdrojem konkurenční síly je hrozba vstupu nových konkurentů.

Ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů

Síla a vliv dodavatelů zdrojů nezbytných pro obor může být důležitým ekonomickým faktorem, protože může vést ke snižování výnosnosti jednotlivých podniků v odvětví. Silní dodavatelé surovin, energie, technologie, kvalifikované práce atp. mohou snižovat zisky svých odběratelů zvyšováním cen vstupů nebo snižováním jejich kvality. Pod pojem dodavatel lze zahrnout i dodávku expertízy pro management, kvalifikované práce či poskytnutí kapitálu. Je zřejmé, že těchto nezbytných zdrojů je málokdy nadbytek, a podniky jsou proto nuceny minimalizovat svou závislost na dodávkách z vnějších zdrojů tím, že zvyšují úroveň svých vlastních manažerů, školí vlastní personál k financování investičních aktivit využívají vlastní zdroje. Vliv dodavatelů je tím vyšší, čím větší je jejich vyjednávací síla.

Podobně jako silní dodavatelé mohou výrazně ovlivnit konkurenční podmínky v odvětví, mohou i silní zákazníci vyvinout na podniky v odvětví značné konkurenční tlaky. Silní kupující mohou způsobit ztráty potenciálních zisků podniků v odvětví. Velká potenciální síla na straně kupujících může zostřit konkurenční vztahy. Výrobci, vedeni snahou získat zakázku, se budou vůči sobě chovat tvrdě. Kupující navíc mohou využít svoji sílu k tomu, aby si vymohli další výhody, např. lepší úroveň kvality, výhodnější úvěrové, garanční či platební podmínky.

Ohrožení ze strany substitučních a komplementárních produktů

Stane-li se substitut díky své ceně, výkonu nebo obojímu přitažlivější, pak budou někteří kupující v pokušení odvrátit svou přízeň do původního výrobku. Podniky v oborech, jež jsou

nepochybně substituty ohroženy, např. potravinářský průmysl, budou věnovat této hrozbě zvýšenou pozornost.

Úvaha o hrozbě ze strany substitutů musí mít velmi široký záběr. Podniky v jednom odvětví se často dostávají do konkurenčního vztahu s podniky v jiném odvětví, protože jejich výrobky jsou dobrými substituty. Výrobci brýlí tak konkurují výrobcům kontaktních čoček, výrobci skleněných lahví jsou v konkurenčním vztahu s výrobci aluminiových plechovek.

Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků je determinována následujícími faktory:

- Relativní výše cen substitutů
- Diferenciace substitutů
- Náklady na změnu

Konkurenční prostředí

Nejsilnější z konkurenčních sil většinou vyplývá z konkurenčního boje mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí. Intenzita této konkurenční síly je odrazem energie, kterou soupeřící podniky vkládají do snahy o získání lepší tržní pozice, používaných nástrojů a konkurenční strategie. Konkurenční strategie je strategie podniku zaměřená na dosažení tržního úspěchu. Konkurenční strategie obsahuje ofenzivní akce podniku směřující k získání lepší tržní pozice a výhody nad soupeři a současně defenzivní tahy podniku, které směřují k obraně současné pozice.

Úspěch konkurenční strategie podniku ovšem do značné míry závisí na konkurenčních strategiích rivalů a na zdrojích, které jsou tito rivalové schopni a ochotni investovat do podpory svých strategií. Kdykoliv jeden z konkurentů učiní určitý strategický tah, lze očekávat, že ostatní odpoví prostřednictvím defenzivních a ofenzivních protitahů. Jinými slovy, konkurenční strategie podniku ovlivňuje a zároveň je ovlivněna tržními událostmi a posloupností tahů a protitahů soupeřících podniků. Konkurenční trhy se tak stávají ekonomickým bojištěm. Konečně „strategie“ má svůj původ ve vojenské oblasti.

Konkurenční boj mezi rivaly může mít různou intenzitu a řadu forem. Důležité je snažit se utvářet podobu konkurence a vzít svůj osud do vlastních rukou. Používané konkurenční nástroje zahrnují cenu, kvalitu, služby, záruky a garance, reklamní kampaně, akce na podporu prodeje, distribuční kanály, nové výrobky atd. Skladba těchto nástrojů se v čase mění tak, jak podniky mění své konkurenční strategie v reakci na nové tržní podmínky a akce soupeřů.

5. Identifikace konkurenční pozice podniku

5.1 Analýza strategických skupin

Analýza strategických skupin vychází z předpokladu, že ne vždy dva výrobci teoreticky konkurenčních produktů jsou také skutečnými konkurenty. Tento fakt vyplývá ze skutečnosti, že oba výrobci mohou mít stanovenou takovou strategii, která jim umožňuje koexistovat, aniž by si vzájemně konkurovali (např. strategii geograficky omezenou výhradně na domácí trhy v případě dvou národních producentů stejného typu výrobku). V analýze strategických skupin se pak snažíme o definování skupin reprezentujících organizace a podniky se stejnou strategickou charakteristikou, následující stejné strategie nebo vzájemně si konkurující na stejné bázi.

Výsledky získané z takto provedených analýz nám mohou poskytnout velmi užitečné informace o tom, kteří z popsaných konkurentů jsou pro rozvoj podniku nejnebezpečnější, jaké jsou projevy konkurence v rámci takovýchto skupin, jak se tyto skupiny vzájemně liší a z toho vyplývající informace o možnostech přechodu mezi jednotlivými skupinami. Popis strategických skupin lze zároveň použít při snaze o identifikaci strategických příležitostí. Stejně tak může být popis strategických skupin využit při identifikaci významných strategických problémů.

5.2 Tržní segmentace

Jinou metodou, pomáhající odlišit skupinu aktuálních konkurentů podniku od skupiny potencionálních konkurentů, je analýza tržních segmentů. Segmentace trhu je rozčlenění trhu do jednotlivých specifických skupin podle typu zákazníka či uživatele. Klíčem ke správné segmentaci trhu je rozdělení zákazníků či uživatelů podle určitých, pro ně typických charakteristik.

Použitá segmentační kritéria musí odpovídat konkrétně řešenému příkladu a obecně se mohou velmi lišit, především pak v závislosti na trhu, na němž se organizace pohybuje. Zároveň je velmi důležité odhadnout přitažlivost jednotlivých tržních segmentů pro organizaci, například využitím Porterovy analýzy v kombinaci s odhadem velikosti takového trhu a jeho dynamiky. Dalším důležitým bodem analýzy tržních segmentů je určení relativního tržního podílu podniku v jednotlivých segmentech (na základě takto strukturovaných dat byla zkonstruována například známá matice Boston Consulting Group).

Organizace obvykle budují svou konkurenční výhodu na základě znalosti svých jedinečných schopností a možností a z tohoto důvodu bude při prováděné segmentaci mimořádně důležité nalézt takové tržní segmenty, jejichž požadavky budou právě takovými možnostmi či schopnostmi uspokojovány. Je tedy možné, že zaměřením na specifický segment či segmenty, organizace multiplikuje efekt daný její konkurenční výhodou.

5.3 Analýza očekávání zákazníků

Je zřejmé, že tvorba úspěšné konkurenční strategie musí být založena na jasném pochopení hodnot, nejvíce ceněných zákazníky podniku. Faulkner a Bowman¹ definovali tři základní koryky vedoucí ke splnění této podmínky:

1. nalezení relevantních tržních segmentů,
2. identifikace nejvíce ceněných vlastností produktu,
3. analýza konkurentů vzhledem k plnění zákazníky požadovaných a ceněných skutečností.

5.4 Analýza matice portfolia

Využitím analýzy matice portfolia můžeme rozdělit produkty jednotlivých organizačních částí podniku (na obrázku označeny kroužkem) podle míry atraktivity odvětví, na nichž se daná organizační jednotka pohybuje a podle konkurenční síly jednotky, jež v daném odvětví dosahuje (v grafu 5.2 označena jako výšeč kruhu).

Faktorů na jejichž základě posuzujeme míru atraktivity daného trhu a konkurenční sílu jednotky, je celá řada. V tabulce 5.1 jsou uvedeny alespoň ty základní:

Síla jednotky	Atraktivita trhu
• Tržní podíl	• Velikost trhu
• Marketing	• Tempo růstu trhu
• Prodej	• Vstupní bariéry
• Výzkum a vývoj	• Ziskovost odvětví
• Výroba	• Míra inflace
• Distribuce	• Míra regulace
• Financování	• Míra nezaměstnanosti
• Konkurenční pozice	• Politicko právní situace

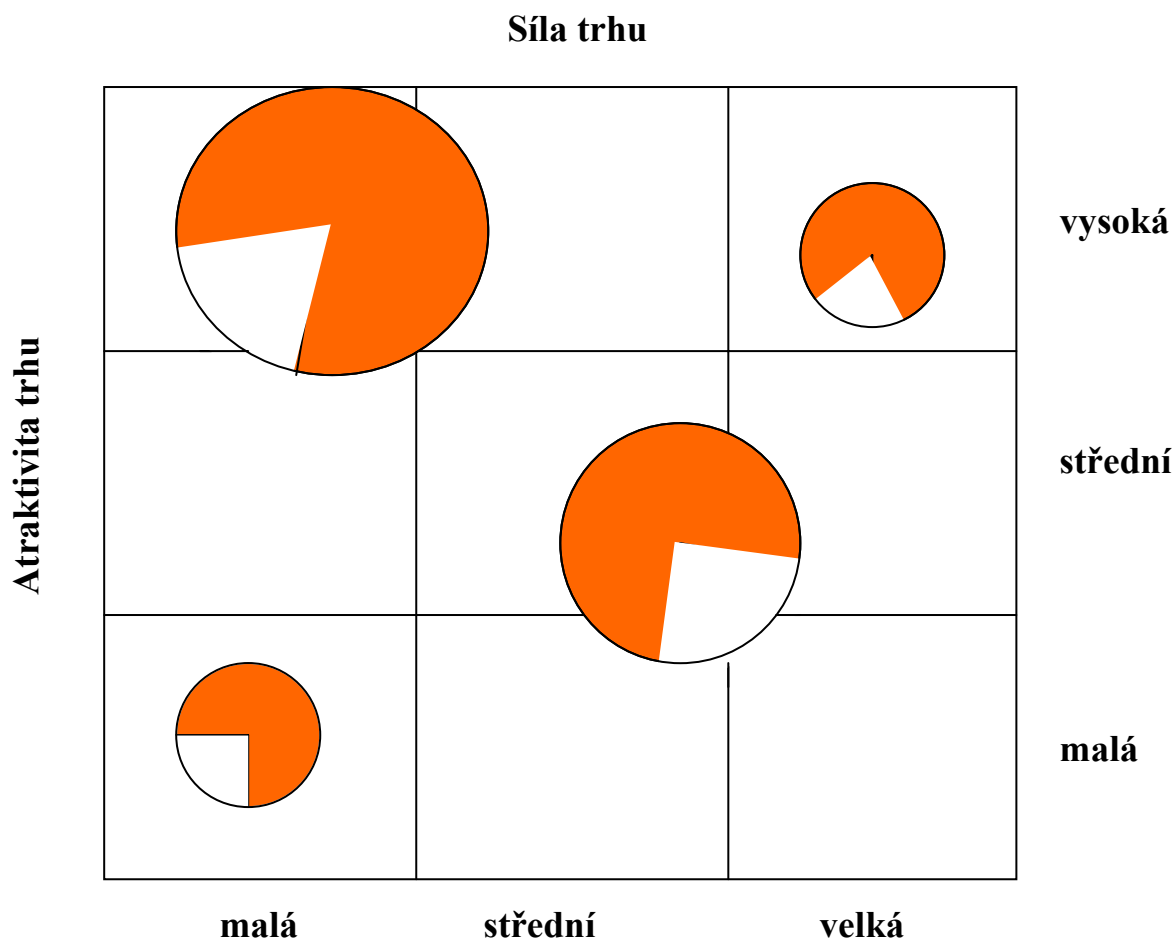
Tabulka 5.1

Pramen: Kovář, F., Strach, P. : *Strategický management*, VŠE, 2003, 95 s., ISBN 80-2450-504-5 (brož.)

¹ Zdroj: FAULKNER, D., BOWMAN, C., *The essence of competitive strategy*, Prentice Hall, 1995

Obecně pro výběr faktorů platí, že by měly v co možná nejvyšší míře odpovídat potřebám podniku a trhu, na němž se daná organizace pohybuje. Pro zvýšení přehlednosti je zároveň možné využít v grafu různých velikostí značek v závislosti na odhadované velikosti trhu.

Příklad matice portfolia



Graf 5.2

Pramen: Kovář, F., Strach, P. : *Strategický management*, VŠE, 2003, 95 s., ISBN 80-2450-504-5 (brož.)

5.5 Analýza konkurence

Jedním z velice důležitých zdrojů informací je pro jakýkoliv podnik analýza dostupných informací o konkurenci a jejich aktivitách. Na základě takto vytvořeného souboru informací o strategických záměrech konkurence, ekonomických výsledcích v uplynulých obdobích, analýzách a komparacích konkurenčních produktů a služeb atd. se snažíme vytvořit celkový obraz o možných hrozbách či příležitostech vyplývajících z jednotlivých činností konkurence.

5.6 Identifikace klíčových příležitostí a hrozeb

Schopnost organizace vycítit změny v prostředí přímo souvisí s úspěšností procesu tvorby a realizace strategických záměrů společnosti. Být schopen rozeznat včas a dostatečně kvalifikovaně potenciál změny v okolním prostředí je základním předpokladem možných změn ve způsobu provádění přijatých strategických záměrů a zároveň důležitým zdrojem potenciačních konkurenčních výhod. Právě a jen takové změny v prostředí, které významnou měrou ovlivní rozložení konkurenčních sil na trhu, lze považovat za klíčové. Pro jejich snadnější odhalení a popis eventuální změny jsou zpravidla budovány specifické informační systémy² umožňující okamžitě odhalovat odchylky od předpokládaného vývoje a podle konkrétní situace se změněným podmínkám přizpůsobovat. Jednou z již standardně používaných metod analýzy potenciačních hrozeb a příležitostí je SWOT analýza³. Ta umožňuje přehledně zobrazit všechny potenciační příležitosti a ohrožení v kombinaci se silnými a slabými stránkami podniku, jež jsou výstupem interních strategických analýz. Podrobněji se o SWOT analýze zmíním ještě v následujících kapitolách.

6. Strategická analýza podniku (interní analýza)

6.1 Prověření zdrojů podniku

Strategie směřuje k dosažení souladu zdrojů a schopností s příležitostmi danými vnějším okolím. Doposud byl kladen důraz na analýzu a pochopení podmínek vnějšího prostředí jako zdroje potenciačních příležitostí, ohrožení a dopadů jeho vlivů na strategii podniku. Úspěšná strategie podniku musí na tyto příležitosti a hrozby adekvátně reagovat. Strategie musí reagovat jak na podmínky dané odvětvím, tak vycházet ze svých cílů, zdrojů, schopností a struktury. S ohledem na tyto skutečnosti obrátíme nyní pozornost na vztah strategie a vnitřní situace podniku. Resp. jeho zdrojů a schopností.

Zaměříme se na analýzu faktorů, které jsou determinanty strategické způsobilosti podniku – zdroje dostupné podniku, schopnosti a dovednosti k provádění různých činností a jejich

² tzv. MIS – manažerské informační systémy, jež v sobě obsahují informace jak účetní, tak marketingové, výrobní, prodejní atp. Tyto informace jsou automaticky analyzovány a statisticky testovány a všechny nestandardní výsledky jsou pak souhrnně předávány zodpovědným manažerům, kteří na jejich základě rozhodují o eventuální potřebě změny celého systému nebo jednotlivých předem definovaných postupů.

³ SWOT – jedná se o zkratku složenou z prvních písmen slov Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

vzájemné vyváženosti. Tato velmi významná část strategické analýzy podává výchozí informace pro budování a udržení konkurenční výhody.

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku představuje diagnózu, audit či vyhodnocení výchozí situace podniku, která umožňuje specifikovat jeho vnitřní zdroje a schopnosti a současně odhadnout její vývoj do budoucna. Úkolem této analýzy je identifikovat strategicky významné zdroje a schopnosti a následně specifické přednosti podniku jako zdroje konkurenční výhody.

V této souvislosti je nezbytné zabývat se výběrem klíčových zdrojů, které jsou k dispozici nebo které je třeba zajistit, jejich posouzením ve vztahu k nejsilnější konkurenci (benchmarking) a znázorněním profilu těchto specifických předností podniku v souvislosti s očekávaným vývojem vnějšího okolí.

Má-li analýza zdrojů a schopností splňovat požadavky na ní kladené, představuje velmi obtížný a náročný úkol. Její orientace musí být velmi široká a pokrývat prakticky celou činnost podniku. Z funkčního hlediska se dotýká celé škály podnikových činností, jako jsou výroba, výzkum a vývoj, finance, marketing, řízení lidských zdrojů apod. Zabývá se jejich průběhem, dosahovanými výsledky a předpokládaným vývojem, přičemž dominantní důraz je kladen na vzájemné vazby a souvislosti mezi nimi. Ve všech těchto oblastech je třeba zhodnotit současný stav a především posoudit předpoklady pro jejich budoucí rozvoj v intencích cílů podniku.

Logickým vyústěním analýzy zdrojů a schopností vztažené k poznatkům z analýzy vnějšího prostředí je odhad konkurenční síly, specifických předností a na nich vybudované konkurenční výhody.

6.2 Identifikace zdrojů podniku a jejich analýza

Nadprůměrná úroveň výnosnosti podniku je obvykle odvozována ze dvou základních pramenů – prvním je umístění v atraktivním odvětví a druhým je dosažení konkurenční výhody.

Analýza odvětví podtrhuje tržní sílu vyvolanou příznivou strukturou odvětví jako primárního základnu pro dosažení vynikající výnosnosti. Aplikace tohoto poznatku v procesu tvorby strategie představuje umístění podniku do atraktivního odvětví, resp. tržních segmentů v tomto odvětví, a přijetí strategií, které modifikují odvětvové podmínky a chování konkurentů ve smyslu zmírnění konkurenčních tlaků.

Tento přístup je předurčen třemi faktory:

- 1) Intenzivní konkurenční tlaky v odvětví vyvolané především zvýšenou mezinárodní konkurencí a deregulacemi znamenají, že odvětví, ve kterých existovaly příznivé podmínky k relativně snadnému dosažení zisků, jsou nyní předmětem intenzivní cenové konkurence.
- 2) Technologické změny vyvolávají odvětvové bariéry a stávají se obtížně definovatelné.
- 3) Není dostatečně prokázána závislost výnosnosti podniku na odvětví, ve kterém působí.

Výsledkem toho je, že primárním cílem strategie se stává budování konkurenční výhody založené na struktuře a využití zdrojů (spíše než na ochraně před konkurencí). Zdrojově založený přístup pohlíží na podnik jako na unikátní soubor heterogenních zdrojů a schopností. Tyto zdroje a schopnosti jsou základem pro budování konkurenční výhody s primárním faktorem výnosnosti.

Analýza zdrojů probíhá ve dvou úrovních agregace. Základními prvky analýzy jsou individuální zdroje podniku, ale k hodnocení toho, jak může podnik budovat konkurenční výhodu, je třeba také zjistit, jak zdroje přispívají k jejímu vytváření, což představuje druhou úroveň analýzy.

Hodnocení stavu zdrojů podniku může být neobyčejně obtížné. V účetnictví nebo informačním systému neexistuje žádný dokument, který by obsahoval hodnocení zdrojů.

Rozvaha je pouze obrazem majetku podniku a jeho kapitálového krytí.

Užitečným počátečním bodem je jednoduchá klasifikace základních typů zdrojů, obvykle do čtyř základních skupin:

1. Hmotné zdroje**2. Lidské zdroje****3. Finanční zdroje****4. Nehmotné zdroje**

Analýza zdrojů je počátečním bodem posouzení strategické způsobilosti podniku. Jejím cílem je posoudit strategický potenciál základny zdrojů podniku, především rozsah dostupných existujících zdrojů, jejich kvalitu a zejména míru, jak jsou unikátní jedinečné a pro konkurenty obtížně dosažitelné, respektive napodobitelné.

Při analýze zdrojů je třeba vzít v úvahu dvě základní zásady:

1. Analýza by se měla zaměřit na všechny zdroje, které jsou v podniku k dispozici na podporu naplnění jeho strategických cílů a strategie. Analýza by v žádném případě neměla být omezena pouze na zdroje, jež podnik vlastní v právním slova smyslu, tedy finanční aktiva. Významným aktivem se mohou stát například charakteristiky vztahů se zákazníky, dodavateli, resp. ostatními zájmovými skupinami, či strategie postavená na šetrném postoji k životnímu prostředí. Některé strategicky důležité zdroje se navíc mohou nacházet mimo přímé vlastnictví podniku, například přístup k síti odběratelů, strategické aliance.
2. Analýza by měla obsáhnout širokou základnu zdrojů, přičemž je ale nutné identifikovat ty zdroje, jež jsou z hlediska strategické pozice podniku kritické, a oddělit je od zdrojů, které jsou sice nezbytné, ale které nejsou prostředkem k vytvoření a udržení konkurenční výhody a neovlivňují zásadním způsobem strategickou způsobilost podniku.

Jedním z klíčových aspektů analýzy zdrojů je poznání, že podniky jsou mnohem více než soubor strojů, budov, finančních prostředků a lidí. Tyto zdroje mají svou hodnotu právě jsou-li organizovány do určitých systémů, jež umožní výrobu určitého výrobku takovým způsobem, že výrobek má hodnotu, kterou zákazník ocení. Jinými slovy, činnosti a vazby mezi podnikovými zdroji jsou často mnohem důležitější než zdroje samy o sobě. Velmi významná je i vazba na klíčové faktory úspěchu. Právě zde mohou být zásadní prameny konkurenční výhody.

Analýza zdrojů by neměla být jen pouhým zpracováním jednoduchého seznamu zdrojů. Měl by se zajímat o to, jak jsou zdroje využívány, jaké vazby mezi nimi existují a jak jsou seskupeny do určitých systémů. S problematikou využití zdrojů souvisí vazby mezi jednotlivými činnostmi, ale současně také vztahy s dodavateli, zákazníky, věřiteli atp.

Významným aspektem je i míra, jak se jednotlivé činnosti a zdroje podniku navzájem doplňují a vytvářejí pozitivní synergické vztahy. Úroveň těchto vztahů a souvislostí závisí pak na „schopnostech“ podniku využívat existující zdroje.

6.3 Finanční analýza⁴

Finanční analýza představuje zcela specifickou součást analýzy zdrojů. Projektování požadavků různých aktivit na potřebu finančních zdrojů je důležitým měřítkem vyváženosti zdrojů podniku. Vyplývá to z významu a komplexního charakteru finančních faktorů. Finanční analýza umožňuje postihnout vlivy rozhodnutí, která se týkají tržního podílu, nových výrobních programů, investičních aktivit, marketingové strategie, dále marketingové a kapitálové struktury, dividendové a dluhové politiky, rozhodnutí v oblasti emise akcií apod., a současně zvážit kombinované efekty všech těchto rozhodnutí pro podnik jako celek.

Analýzu finanční výkonnosti podniku, jejímž cílem je zhodnotit finanční pozici podniku, lze využít jako analýzu ex post, hodnotící minulý vývoj, ale především jako analýzu ex ante, tj. analýzu budoucího vývoje, což je z pozice strategické analýzy zvláště významné. Při úvahách o budoucnosti je pochopení vlivů působících na dosavadní vývoj nezbytné. Informace získané především z finančního účetnictví umožňují pochopit zpětné vazby mezi manažerským rozhodnutím a jeho praktickými důsledky.

Finanční analýza je velmi užitečnou součástí analýzy zdrojů. Projektování požadavků různých aktivit na potřebu finančních zdrojů je důležitým měřítkem vyváženosti zdrojů podniku. Finanční ukazatele, výnosnost a likvidita, jsou využívány po srovnání výkonnosti podniku s jeho konkurenty jako měřítka, jaká je situace ve zdrojích podniku. Je-li finanční analýza využívána jako součást analýzy zdrojů, je důležité vzít v úvahu následující skutečnosti:

Finanční poměrové ukazatele nejsou tak důležité samy o sobě. Velkou vypovídací schopnost mají vzájemné vazby a souvislosti mezi jednotlivými ukazateli. Tato charakteristika platí vždy, ale při uplatnění finanční analýzy v procesu strategické analýzy pak nabývá na zvláštním významu.

Pouze určité činnosti budou strategicky významné. Zvláště užitečná pak bude finanční analýza orientovaná právě na vzájemný vztah těchto činností. Např. obrat zásob může být významný pro obchodní podnik, objem tržeb pro výrobní podnik s vysokým vstupním kapitálem. Vyplývá z toho, že pro různé podniky budou strategicky významné různé ukazatele.

Klíčové činnosti se časem mění a tuto skutečnost by měly finanční ukazatele monitorovat. Např. v průběhu zavádění nového výrobku může být klíčovým faktorem určení objemu

⁴ Bližší informace o výpočtech a metodách standardně užívaných při provádění finanční analýzy naleznete v knize: Grünwald Rolf, Holečková Jaroslava, Finanční analýza a plánování podniku, Ekopress, Praha, 2007, 318 s., ISBN 978-80-86929-26-2

prodeje. Jakmile je výrobek zaveden, může být nejdůležitějším ukazatelem zisk na jednotku výroby, a dochází-li k poklesu, významným ukazatelem může být CASH FLOW, které bude nezbytné pro podporu nové generace výrobků.

6.4 Nalezení a popis klíčových kompetencí podniku

6.4.1 Analýza hodnotového řetězce

Pro vymezení schopností podniku, založených na klasifikaci činností podniku, jsou běžně využívány dva základní přístupy:

1. *Funkční klasifikace identifikující organizační schopnosti* ve vztahu ke každé ze základních funkčních oblastí podniku. Příkladem může být jednoduchý systém navržený McKinsey Co., který rozlišuje základní funkční oblasti podniku – technologii, design výrobku, výrobu, marketing, distribuci a servis a identifikuje organizační schopnosti ve smyslu realizace těchto funkčních oblastí podniku.
2. *Hodnototvorný řetězec* rozděluje činnosti podniku do následných článků. Nejznámějším přístupem je Porterův hodnototvorný řetězec, který rozlišuje činnosti podniku na primární a podpůrné.

Porterův přístup vychází z toho, že konkurenční výhodu nelze pochopit a poznat, aniž by nebyl podnik chápán jako celek. Jejím zdrojem je množství samostatných činností, které podnik koná, když navrhuje, vyrábí, uvádí na trh, dodává a podporuje svůj výrobek. Každá z těchto činností, dodává a podporuje svůj výrobek. Každá z těchto činností může přispět ke konkurenčnímu postavení podniku.

Na každý podnik lze pohlížet jako na soubor činností, jejichž účelem je navrhovat, vyrábět, prodávat, dodávat a zajišťovat službami výrobky podniku. Tyto činnosti lze znázornit a zkoumat pomocí hodnototvorného řetězce.

Mají-li být analyzovány zdroje konkurenční výhody, je třeba systematicky zkoumat všechny činnosti, které podnik provádí, a analyzovat, jak na sebe vzájemně působí. Základním nástrojem používaným pro tento účel je hodnototvorný řetězec.

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

člení podnik podle jeho strategicky významných činností, aby umožnil porozumět vývoji v nákladech podniku a rozdělení stávajících či potenciálních zdrojů.

Hodnototvorný řetězec a způsob, jak podnik realizuje své jednotlivé činnosti, jsou odrazem jeho historického vývoje, jeho cílů, strategie, přístupu k jejich realizaci a vnitřní ekonomiky těchto činností samostatných. Například společnosti ČSA a British Airways soupeří v letecké dopravě, ale mají značně odlišné hodnototvorné řetězce, neboť vykazují významné rozdíly v odbavování cestujících před nástupem do letadla, ve způsobu práce s posádkami nebo v provozu letadel. Rozdíly v jejich řetězcích jsou klíčovým zdrojem konkurenční výhody.

Hodnototvorný řetězec ukazuje celkovou tvorbu hodnoty v daném podniku. Hodnota je tou částkou, kterou jsou kupující ochotni zaplatit za to, co jim podnik poskytuje. Každá činnost se podílí jednak na tvorbě hodnoty a jednak na tvorbě nákladů. Podnik je ziskový, pokud jím vytvořená hodnota převyšuje náklady potřebné při výrobě daného výrobku. Při analýze konkurenční výhody se však musí používat hodnota, nikoliv náklady, protože podniky často náklady záměrně zvyšují, aby dosáhly vyšší ceny prostřednictvím diferenciací.

Hodnototvorné činnosti jsou fyzicky a technologicky odlišné činnosti, jimiž podnik vytváří výrobek či poskytuje službu, které mají pro zákazníka určitou hodnotu. Každá hodnototvorná činnost používá ke splnění své funkce nakoupené vstupy pracovní síly a nějaký druh „technologie“.

Hodnototvorné činnosti lze rozdělit do dvou skupin:

- A) *Primární činnosti* – zabývají se fyzickou tvorbou výrobku, jeho prodejem, dodáním kupujícímu a následným servisem.

- B) *Podpůrné činnosti* – napomáhají primární činnostem i sobě navzájem tím, že obstarávají koupené vstupy, technologii, pracovní síly, informace a různé celopodnikové funkce. Podpůrné činnosti jako nákup, výzkum a vývoj (technologie), řízení lidských zdrojů a zajištění infrastruktury se mohou spojovat jak s jednotlivými primárními činnostmi, tak i napomáhat celému řetězci. Infrastruktura podniku se s jednotlivými primárními funkcemi nespojuje, nýbrž napomáhá celému řetězci.

Hodnototvorný řetězec podle M. E. Portera



Schéma 6.1

Pramen: Kovář, F., Strach, P. : *Strategický management*, VŠE, 2003, 95 s., ISBN 80-2450-504-5 (brož.)

Hodnototvorné činnosti jsou základními stavebními kameny konkurenční výhody. To, jak bude každá hodnototvorná činnost vykonávána, rozhodne o tom, zda podnik bude mít ve srovnání s konkurenty vysoké nebo nízké náklady, ale také o tom, jaký bude mít přínos pro potřeby kupujících, tedy diferenciaci.

6.4.1.1 Identifikace klíčových kompetencí na základě analýzy hodnotového řetězce

V rámci předchozí analýzy jsme identifikovali specifické aktivity, jež jsou nezbytně nutné pro přežití podnikové strategie a zároveň jsme popsali jejich vzájemné vazby uvnitř i vně podniku. Ačkoliv pro úspěšné fungování podniku je nutné, aby organizace zajišťovala všechny naznačené funkce, jen některé z nich lze považovat za klíčové z hlediska tvorby konkurenční výhody. Takto definované kompetence by měly být označeny za klíčové a další úvahy o strategii podniku by se měly odvíjet právě od těchto kompetencí. Výjimečnost jednotlivých kompetencí organizace je přitom vhodné posuzovat také vzhledem ke specifickým konkurentům či skupinám konkurentů.

Obecně lze říci, že cílem analýzy hodnotového řetězce je upozornit na skutečnosti ovlivňující zachování a zvýšení hodnoty produktu z hlediska zákazníka a z nich vyplývající konkurenční výhody. Upozorňuje na ty klíčové kompetence podniku, jejichž podíl na tvorbě konkurenční výhody je kritický. Je důležité zamyslet se nad způsoby, jimiž organizace v minulosti dané konkurenční výhody dosáhla a jak se na jejím dosažení podílely specifické kompetence.

6.4.2 Analýza nákladové efektivity

V rámci analýzy nákladové efektivity se snažíme determinovat, jakým způsobem organizace vykonává konkrétní činnosti a jestli v jejich efektivním plnění není skryt potenciál konkurenční výhody.

Z hlediska nákladů pak existují čtyři základní zdroje nákladové efektivity:

1. Výhoda úspor z rozsahu produkce
2. Výhoda nízkých logistických nákladů
3. Výhoda vhodného designu produktu a procesů
4. Výhoda znalostí a zkušeností

6.4.3 Analýza efektivity přidané hodnoty

Možných způsobů dosahování efektivity přidané hodnoty je celá řada. Všechny však vycházejí z míry konvergence požadavků zákazníka a vlastností prodáváného produktu. Snažíme se vyjádřit či odhadnout, do jaké míry odpovídá struktura nákladů firmy na zjištění jednotlivých funkcí výrobku také struktuře přidané hodnoty tvořené takovými vlastnostmi. To se samozřejmě netýká jen produktu samotného, ale také veškerých služeb a činností s výrobkem spojených. Velmi důležitým aspektem provádění této analýzy je přitom snaha o pohled zvenčí, snaha o hodnocení z pohledu zákazníka či uživatele daného produktu. Tato analýza a aplikace jejich výsledků je považována za jeden ze základních způsobů zajištění vůdčí pozice podniku v oblasti nákladů.

6.5 Srovnávací analýzy

Předchozí kroky analýz vedly k pochopení způsobů tvorby a rozpoznávání konkurenční výhody organizace v rámci prostředí. Kromě pochopení těchto skutečností je účelné se zamyslet také nad vývojem zdrojů a kompetencí podniku v minulosti tak, abychom byli schopni pochopit, co vedlo ke vzniku situace, v níž jsme, a proč musí dojít ke změně. Obvyklými způsoby hodnocení jsou jednak analýzy historických dat vývoje společnosti či analýza vývoje odvětví, v němž se firma pohybuje. Zatímco analýza historických údajů o firmě samotné je zaměřena na skutečnosti a závislosti ve vývoji ukazatelů společnosti, při provádění analýzy odvětví se snažíme srovnat výsledky dosahované společností s výsledky charakteristickými pro dané odvětví. Tímto způsobem jsme schopni jednak umístit firmu v rámci daného odvětví a zároveň rozpoznat její eventuální růstový potenciál, její dynamiku růstu. Soubory srovnávaných ukazatelů s mohou výrazně lišit v závislosti na povaze

zkoumaného prostředí a zkoumané firmy. Obecně však platí, že srovnávání vlivu na prostředí jako celek je vhodné provádět s absolutními částkami a hodnotami, zatímco analýzu výkonnosti provádíme na základě souborů relativních ukazatelů. Existují celé soubory těchto ukazatelů, počínaje ukazateli stability, ukazateli likvidity a rentability, finančními ukazateli, ukazateli výkonnosti prodeje a distribuce apod., jejichž výčet však není předmětem této práce. Specifikem takovýchto srovnávacích analýz je srovnávání s tzv. ideální tedy nejlepší známou dosaženou hodnotou. Díky tomuto postupu jsme schopni odhalit nejen určité kompetence či nedostatky společnosti vzhledem ke stávající situaci, ale také determinovat jejich reálně dosažitelné úrovně.

6.6 Bilance zdrojů a kompetencí vzhledem k organizaci

Pochopení a popsání zdrojů a kompetencí podniku jako celku však není pouze jednoduchým souhrnem zdrojů a kompetencí jeho jednotlivých organizačních složek. Některé takové zdroje či kompetence se mohou vzájemně výhodně doplňovat a takto vzniklý synergický efekt není součástí popisu, nebo se naopak mohou projevovat silně kontraproduktivně. Za tímto účelem se v praxi mnohdy využívají maticová a portfoliová srovnání. Ta však podobné situace sice sama o sobě neřeší, ale mohou na ně alespoň upozornit. Z celé řady existujících matic portfolia je vhodné uvést alespoň nejznámější:

1. **BCG matice portfolia** – zkoumá umístění produktů v závislosti na míře růstu trhu a dosahovaného relativním tržním podílu,
2. **Portfolio matice atraktivita** – zkoumá umístění produktů společnosti v závislosti na jejich konkurenční pozici a celkové úrovni atraktivita trhu,
3. **Matice výrobek / trh** – vyjadřující vzájemnou závislost konkurenční pozice jednotlivých výrobků podniku s pozicí v rámci jejich životního cyklu.

6.7 Identifikace klíčových silných a slabých stránek podniku

Stejně jako po realizaci strategické analýzy externího prostředí, i po analýze interních možností podniku je zapotřebí určit, které z popsanych skutečností jsou pro další rozvoj nezbytné a které jsou zanedbatelné. Pokud vyjdeme z definice cílů podniku, pak všechny takové skutečnosti, které zabraňují či přímo podmiňují jejich splnění, lze považovat za klíčové. Z takového souboru je pak možné vybrat ty, které mají na splnění cílů nadstandardní vliv a rozdělit je podle jejich povahy na tzv. slabé a silné stránky podniku.

6.7.1 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Je přístupem nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí. SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz z okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako k východisku pro formulaci strategie.

Přístup SWOT analýzy rozlišuje dvě charakteristiky vnitřní situace podniku, silné a slabé stránky, a dvě charakteristiky vnějšího okolí, příležitosti od hrozeb. Často je velmi obtížné odhadnout, zda určitý jev znamená příležitost či hrozbu a zda určitá charakteristika podniku představuje jeho silnou či slabou stránku. Ohrožení lze za jistých předpokladů změnit na příležitost a naopak určitá příležitost se může změnit v hrozbu.

Uplatnění SWOT analýzy je vedeno základním cílem rozvíjet silné stránky a potlačovat, resp. utlumovat slabé a současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby.

V této souvislosti je třeba zdůraznit, že jasná klasifikace faktorů vnější i vnitřní situace směřující k jednoznačné identifikaci příležitostí a hrozeb, jakož i silných a slabých stránek, je často daleko méně významná a podstatná než identifikace vnějších i vnitřních faktorů a následné ocenění jejich vlivů a vazeb mezi nimi. Právě v tomto lze nalézt základní přínos SWOT analýzy.

6.7.2 Analýza kritických faktorů úspěchu

Vzhledem ke skutečnosti, že úspěšnost či neúspěšnost strategie vztahujeme obvykle k míře uspokojení zákazníka, je vhodné poznatky zaznamenané v rámci výše popsaných analýz strukturovat podobně jako při analýze hodnotového řetězce, a sice vzhledem ke klientovým požadavkům. Jedním ze způsobů, jak přehledně sumarizovat tyto skutečnosti je využití analýzy klíčových resp. kritických faktorů úspěchu – KSF resp. CSF.

Klíčem k provedení KSF (CSF) je znalost potřeb zákazníka a schopnost ohodnotit stav, jehož podnik pro danou oblast dosahuje. Vymezením rozdílů mezi skutečnou a požadovanou úrovní lze jednoduše a přehledně popsat ty oblasti rozvoje podniku, jež jsou klíčové resp. kritické z pohledu zákazníka.

7. Nalezení možných variant řešení - tvorba strategií

Na základě provedených komplexních analýz a z nich získaných výsledků je možné přistoupit k formulaci strategie podniku. V rámci podniku existují dvě základní roviny úvah o strategii. V první řadě je třeba formulovat strategii na úrovni podniku jako celku, v druhé řadě pak na úrovni jednotlivých organizačních jednotek. Tyto dvě fáze úvah však od sebe nelze vzájemně oddělit. Stejně jako může strategie individuální SBU ovlivnit postavení organizace jako celku, mohou globální cíle organizace determinovat možné strategie na úrovni jednotlivých produktů či trhů. Proto se při tvorbě strategie podniku v první řadě snažíme o popsání jakési strategické základny, která nám umožní zhodnotit možnosti a potřeby jak na úrovni podniku jako celku, tak na úrovni jednotlivých SBU, současně s možností odhalit jejich vzájemné souvislosti vedoucí k získání požadované strategické konkurenční výhody.

Cíle podniku jako celku lze obecně vyjádřit jako jeho záměry či aspirace v závislosti na potřebách a požadavcích specifických zájmových skupin.

Tyto záměry či aspirace je obvykle možné popsat ve třech základních rovinách:

1. *poslání nebo mise podniku* – klíčové z hlediska klarifikace požadovaného optimálního stavu. Liší se obvykle v závislosti na typu podnikání, i když mnohdy mají společného jmenovatele např. úroveň splnění potřeb, požadovaná míra růstu, požadované postavení na trhu apod.,
2. *rozsah prováděných činností* – důležité zejména pro stanovení základního předmětu podnikání, počtu prováděných činností, hloubky provádění daných činností, vzájemnou synergií a vnitřní logiku mezi prováděnými činnostmi,
3. *globální dimenze* – ve vztahu k bodu 2 je vhodné tyto záměry a aspirace samostatně sledovat i v globálním měřítku, jelikož mohou být zdrojem dodatečných výhod (např. úspory z rozsahu produkce, vyšší konkurenceschopnost produktu i podniku jako celku apod.).

Na úrovni jednotlivých SBU při tvorbě strategie často vycházíme z tzv. generických strategií, obecně popisujících základní možnosti získání stabilní konkurenční výhody vyplývající z uspokojení očekávání zákazníků nebo jiných zájmových skupin. Přehledné uspořádání výchozích skutečností dle otázek uvedených v tabulce 7.1 umožňuje systematičtější pohled na konkrétní možnosti tvorby strategických variant.

Rozvojové strategie a jejich možné kombinace

Na základě čeho?	Kterým směrem?	Jak?
• Záměry a aspirace podniku	• Chránit a budovat	• Interní rozvoj
• Konkurenční strategie SBU	• Penetrace trhu	• Převzetí a akvizice
• Role nadřazené org. jednotky	• Rozvoj produktu	• Joint venture
	• Rozvoj trhu	• Aliance
	• Diverzifikace	

Tabulka 7.1

Pramen: Kovář, F., Strach, P. : *Strategický management*, VŠE, 2003, 95 s., ISBN 80-2450-504-5 (brož.)

Při posuzování role nadřazené organizační jednotky jde o vyjádření míry vlivu podniku jako celku na jeho jednotlivé SBU, respektive o snahu nalézt možné způsoby tvorby synergického efektu mezi působením mateřské organizace a nezávislými aktivitami SBU: V této souvislosti již byly zmíněny některé přístupy vycházející z maticových analýz (viz matice portfolia), umožňující pochopit vzájemné vztahy mezi cíli jednotlivých SBU a podniku.

7.1 Záměry a aspirace podniku

7.1.1 Poslání podniku

Stanovením poslání společnost dává najevo svou vizi, ke které směřuje a v hrubých rysech definuje, jakým způsobem hodlá daného cíle dosáhnout. Správně definované poslání či strategický záměr umožňuje zapojit všechny články organizace, upravit jejich činnosti směrem k dosažení určité synergie a tak zvýšit pravděpodobnost realizace těchto záměrů. Z hlediska definice poslání se vedení podniku nezabývá ani tak konkurenčními strategiemi specifických SBU, jako spíše vytyčením základního rozvojového směru podniku jako celku. Definování strategických záměrů má také nezanedbatelný vliv na celkovou percepci organizace ze strany externích spolupracovníků, investorů, vlastníků atp.

7.1.2 Vymezení rozsahu a různorodosti strategických záměrů

Při tvorbě strategie podniku však nestačí, právě pro určitou stručnost a nedostatečnou přesnost, vycházet pouze z definice poslání podniku. V první řadě je třeba na základě definovaných záměrů rozhodnout, zda na dosahování stanovených cílů participují SBU individuálně resp. diverzifikovaně, nebo zda jsou tyto cíle plněny na základě vzájemných

vazeb mezi těmito jednotkami. Přitom tato spolupráce může vycházet např. z využití stejných technologií, z obsluhy stejných zákazníků, či z využití stejných konkurenčních výhod a kompetencí. V neposlední řadě je tak třeba definovat geografický rámec aplikace strategických záměrů. V této souvislosti rozhoduje vedení podniku o míře globalizace podnikových aktivit. Ačkoli samotná globalizace s sebou obecně nese celou řadu významných výhod, nelze ji vždy jednoznačně považovat za správnou. **Zejména u malých a středních podniků, které se v minulosti pokoušely svou působnost celosvětově rozšířit, docházelo k výrazným neúspěchům jestliže:**

- 1) produkty společnosti nebyly na dostatečné technologické, kvalitativní či inovační úrovni,
- 2) aktivity společnosti nebyly vysoce „zákaznický orientované“,
- 3) nebylo dosaženo dostatečné kvality zaměstnanců,
- 4) zákazníkům nebyla poskytnuta dostatečná poprodejní podpora.

Z tohoto pohledu lze minimálně čtyři výše jmenované skutečnosti považovat za základní kritické faktory úspěchu globalizace aktivit malých a středních firem, jež se následně přímo promítají do požadovaných konkurenčních výhod na úrovni SBU.

7.2 *Generické konkurenční strategie*

V 80. letech minulého století přišel M. Porter⁵ s teorií tvorby konkurenční výhody na základě uspokojení potřeb zákazníků společnosti, a to lépe či efektivněji, než jak tomu činí konkurence, pokud možno způsobem, jež budou konkurenti považovat za těžko napodobitelný. **Vycházel přitom z předpokladu, že produkty či služby jsou obecně stejně dostupné a zákazník si tedy vybere daný produkt, jestliže:**

- a) cena výrobku je nižší než u konkurence nebo
- b) vnímaná přidaná hodnota vznikající jeho používáním je vyšší

Ačkoli tyto předpoklady jsou velmi obecné, vyplývají z jejich kombinací jednotlivé generické strategie používané v dalších částech.

Porter při konstrukci svého modelu upozorňuje na jedno kritické místo, a sice nutnost systematické realizace jedné z níže uvedených generických strategií. V případě nesystematického provádění, lze podle jeho názoru dříve či později očekávat neúspěch.

⁵ PORTER, M. E.: Konkurenční strategie, Victoria Publishing, 1994

Pro správné rozhodnutí a úspěšnou realizaci generických strategií Porter obecně definoval potřebu následujících informací:

- definice cílových zákaznických skupin, kterých se realizace dané strategie týká,
- jednoznačná definice potřeb zákazníků a potažmo zdrojů vnímané přidané hodnoty a to buď podle jednotlivých tržních segmentů nebo na úrovni trhu či odvětví jako celku,
- zajištění podkladů o možnostech konkurentů, jejich nákladech a konkrétních konkurenčních výhodách,
- rozhodnutí o vhodnosti využití jednotlivých generických strategií na základě cílů a aspirací podniku,
- zjištění, zda vybrané generické strategie nemohou být v rozporu se způsobem řízení podniku či jiných zúčastněných subjektů (vlastníci, stát, zájmové skupiny apod.).

Generické strategie dle Portera:

1. Cenové strategie
2. Hybridní strategie
3. Strategie diferenciacce
4. Strategie cílené diferenciacce

7.3 Tvorba strategie na úrovni podniku jako celku

Z hlediska řízení strategie na úrovni podniku jako celku lze v praxi rozlišit mnoho rozdílných přístupů. Managementy některých podniků dávají přednost spíše podpoře rozvoje strategií individuálních SBU bez přímých zásahů do jejich tvorby, některé zase na druhé straně upřednostňují tvorbu strategie na úrovni podniku, ze které se pak odvíjejí možnosti realizace strategií jednotlivých SBU.

7.3.1 Řízení strategického portfolia

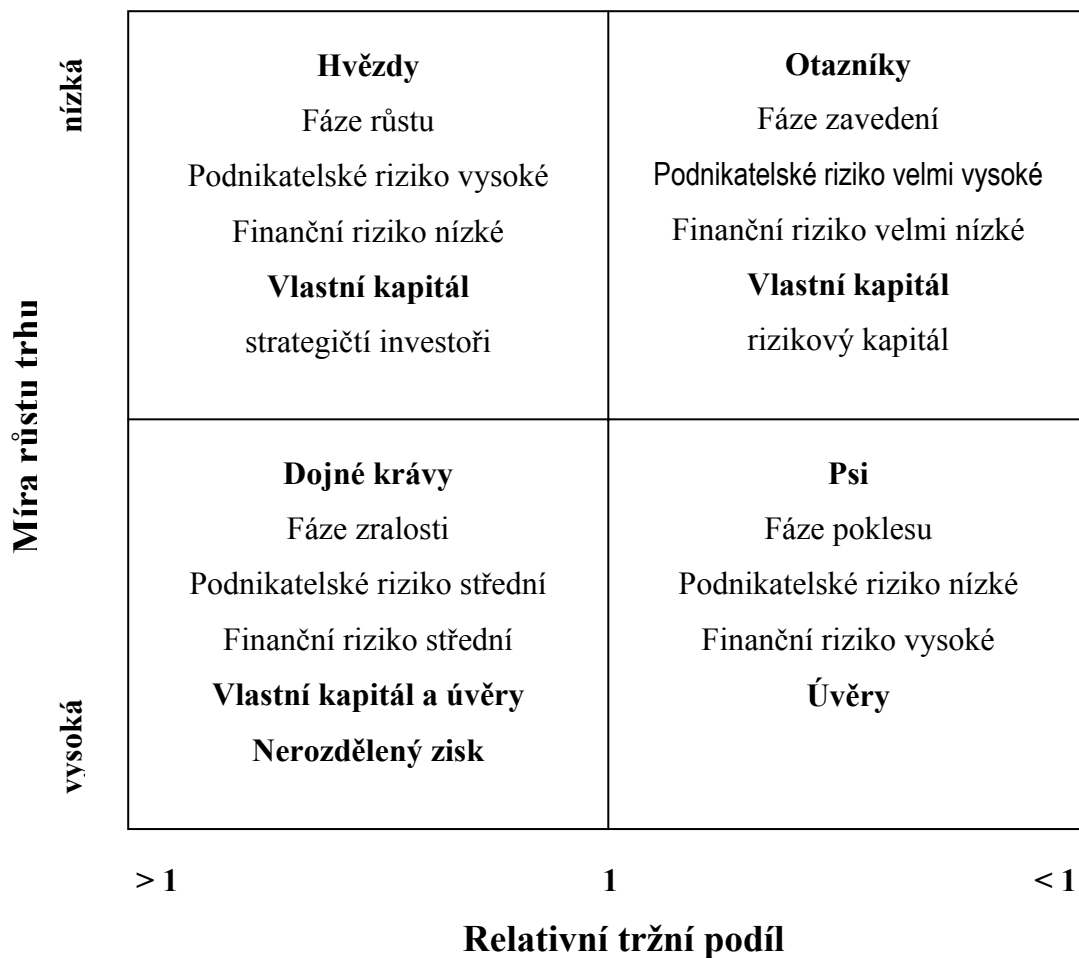
Strategické portfolio, tedy soubor strategií individuálních SBU, musí být řízeno už proto, že jednotlivé strategie mohou být částečně ve vzájemném rozporu a především, měly by odpovídat cílům a aspiracím podniku jako celku. K tomu lze vhodným způsobem využít některé známé přístupy založené na matici portfolia a na jejich základě definovat, které individuální záměry budou rozvíjeny a podporovány, které činnosti budou na tento rozvoj přispívat a které činnosti by měly být postupně omezovány a odbourávány. Konkrétní způsob řízení portfolia je plně v kompetenci managementu podniku a většinou se přímo odvíjí od

možných způsobů financování jednotlivých strategií, tedy od očekávaných nákladů a výnosů vyplývajících z realizace těchto strategií a jejich časového rozlišení.

7.3.2 Financování strategického portfolia

Jak již bylo zmíněno výše, jednou z klíčových stránek, kterou management podniků řeší při tvorbě strategických plánů, je problém financování činností podniku. Otázky spojené s financováním aktivit organizace budou v první řadě souviset s její vlastnickou strukturou a s celkovými rozvojovými záměry. Jednoznačně totiž platí, že podniky zaměřené na růst prostřednictvím akvizic nebo rozvojem nových produktů budou vykazovat odlišné nároky na financování, než například podniky zamýšlející konsolidovat pozice dosažené v minulých obdobích. Je důležité si uvědomit, že finanční strategie podniku významnou měrou ovlivňuje míru možné podpory podnikatelským záměrům. Finanční strategie podniku se musí odvíjet od vztahu mezi výnosem použitého kapitálu a rizikem vyplývajícím z jeho použití. Obecně lze vycházet z předpokladu, že čím vyšší je předpokládané riziko jakékoliv investice, tím vyšší bude investory požadovaný výnos. Podnik, byť jako jedna entita, vystupuje v tomto smyslu vůči jednotlivým SBU jako investor, který rozhoduje, které aktivity je ochoten svými investicemi podpořit a které ne.

Možný způsob posouzení finančního řízení strategického portfolia pomocí upravené BCG matice je zřejmý z grafu 7.2. Vztah mezi finanční strategií podniku, strategiemi jednotlivých SBU a celkovou strategií podniku je důležitý nejen pro vlastníka podniku, ale pro kohokoli, kdo se snaží portfolio strategií řídit efektivně.

Upravená BCG matice

Graf 7.2

Pramen: Kovář, F., Strach, P. : Strategický management, VŠE, 2003, 95 s., ISBN 80-2450-504-5 (brož.)

B. APLIKAČNÍ ČÁST

V následujícím textu provedu praktickou aplikaci výše popsaných analýz na společnost **FABORY – CZ, s. r. o.**

Samotná analýza této firmy bude mít následující strukturu: Nejprve uvedu základní informace o zkoumané firmě a o její současné strategii, poté bude následovat analýza jejího makrookolí a odvětví, dále prozkoumám konkurenční prostředí, ve kterém společnost podniká, následně popíšu její konkurenční pozici na trhu, rozeberu její interní zdroje, jimiž disponuje, a provedu finanční analýzu společnosti i celého odvětví.

Nakonec vyvodím závěry z proběhlé analýzy společnosti a pokusím se navrhnout další strategii vedoucí k růstu a rozvoji firmy.

8. Společnost FABORY – CZ, s. r. o.

8.1 FABORY Group⁶

Fabory CZ, s. r. o. je členem FABORY Group. Mateřská společnost FABORY Group, formálně známá jako Borstlap Masters in Fasteners Group, byla založena roku 1947 na jihu Nizozemska a v dnešní době je v zemích Beneluxu vedoucím dodavatelem průmyslového spojovacího materiálu, jako jsou například šrouby, matky, vruty, kolíky, podložky, svorníky apod. Společnost však distribuuje také chemické produkty (lepicí pásy, lepidla, těsnicí hmoty) a nářadí. FABORY Group má své pobočky ve 14ti zemích Evropy, Severní Ameriky a v Číně s celkovým počtem cca 1800 zaměstnanců. Celosvětově obsluhuje FABORY Group přibližně 120 000 zákazníků ve více než 20ti regionech.

8.2 FABORY – CZ, s. r. o.⁷

Obchodní společnost FABORY – CZ s. r. o. je jedním z největších dodavatelů spojovacího materiálu, chemických produktů a nářadí v České republice. Sortiment společnosti zahrnuje celkem cca 50 000 různých druhů mechanického a chemického spojovacího materiálu a 20 000 různých druhů nářadí.

Na český trh společnost vstoupila v roce 1996, kdy založila svou první pobočku v Brně, kde je dnes umístěn centrální sklad o rozloze cca 2000 m², který obsluhuje veškeré prodejny

⁶ Více informací o společnosti FABORY Group naleznete na webových stránkách www.fabory.com.

⁷ Více informací o společnosti FABORY – CZ, s. r. o. naleznete na internetových stránkách www.fabory.cz.

FABORY v České republice, v Polsku, v Maďarsku a na Slovensku. Co se ČR týče, můžeme další pobočky FABORY – CZ nalézt také v následujících městech: Praha, Brno, Plzeň, Hradec Králové, Ostrava, České Budějovice, Olomouc, Zlín, Kolín a Liberec.

Začátkem roku 2002 zavedla společnost FABORY – CZ moderní informační systém SAP, který mimo jiné umožňuje on-line připojení na všechny evropské pobočky. Organizace tak disponuje veškerými informacemi o skutečných zásobách nabízeného sortimentu a může tedy požadavky svých klientů operativně zajistit z kterékoli své pobočky. Takové zázemí umožňuje analyzované organizaci velmi flexibilně uspokojovat požadavky zákazníků již do 24 hodin po objednání zboží.

Firma zaměstnává v ČR celkem cca 150 zaměstnanců, kteří prochází pravidelnými školeními, jak odborných tak obchodních dovedností. Tento tým se stará o maximální uspokojení potřeb zákazníků společnosti.

FABORY – CZ, nakupuje své zboží od předem schválených dodavatelů, kteří jsou povinni mít na svých produkčních linkách nejnovější systém zaručující kontrolu kvality. Výrobky této společnosti jsou baleny do pevných krabic a zřetelně označeny pro snadnou identifikaci. FABORY – CZ garantuje rychlé vyřízení objednávek. Dodávky jsou připravovány během 24 hodin. Pokud zboží není skladem v ČR, je dodáno do jednoho týdne od podání objednávky.

Mimo garanci kvality dodávek udělením certifikátu ISO 9002 společnosti FABORY - CZ, s. r. o. v srpnu 1998 je kvalita zboží zaručena povinným testováním vzorků z dodávek od výrobců v nezávislé, akreditované laboratoři firmy Borstlap, která je také držitelem certifikátu ISO 9001.

FABORY – CZ sleduje nové trendy v oblastech zásobování a snaží se vyjít vstříc rostoucím požadavkům svých klientů. Nabízí služby jako JIT, KANBAN, konsignační sklad apod. Zároveň tato společnost sleduje technologický vývoj v oblasti spojování a rozšiřuje své portfolio o další a další novinky, které v tomto oboru vznikají.

9. Strategie a strategická analýza

9.1 Strategie, vize a cíle

Vizí společnosti FABORY - CZ je stát se jedničkou na světovém trhu v oblasti spojovacího materiálu a nářadí.

Konkrétní cíle této firmy jsou směřovány především na růst – dochází k budování nových a nových provozoven, zvětšování šíře sortimentu a soustavnému zvyšování počtu zaměstnanců

ve společnosti. Souvisejícím cílem je také zvyšování podílu na trhu – maximalizace obrátu a samozřejmě dosažení uspokojivého zisku a plnění předem stanovených cílů v oblasti kvality a úrovně poskytovaných služeb.

Společnost FABORY - CZ je jedním z vůdčích hráčů na trhu spojovacího materiálu, nářadí a průmyslových výrobků a jejím dalším cílem je své postavení neustále zlepšovat. Jejimi prioritami jsou především kvalita, servis a vysoká úroveň služeb - těmito zbraněmi chce bojovat a zvítězit nad konkurencí, které na trhu čelí.

9.2 *Strategická analýza*

V následujícím textu provedu strategickou analýzu společnosti FABORY - CZ, s. r. o.

Uvedenou společnost budu podrobněji zkoumat z hlediska:

1. *Makrookolí, ve kterém funguje* - soustředím se na politické, ekonomické, sociálně-kulturní, technické a technologické charakteristiky ČR.
2. *Odvětví, ve kterém podniká*, což je v podstatě oblast zpracovatelského průmyslu – nebo přesněji řečeno strojírenství, kovoprůmysl a výroba elektrických přístrojů.
3. *Konkurenční prostředí* – zde rozvedu postavení společnosti FABORY - CZ z hlediska jejích dodavatelů, odběratelů, substitučních a komplementárních produktů a samozřejmě také popíšu, jaká bezprostřední konkurence jí na tomto trhu hrozí.
4. *Interního prostředí společnosti* – na tomto místě se zmíním o hmotných, nehmotných, lidských a finančních zdrojích FABORY - CZ. Nastíním zde také finanční situaci této firmy – objeví se údaje z rozvahy, výsledovky a CASH FLOW společnosti doprovázené důležitými výpočty z finanční analýzy (např. nejvýznamnější poměrové ukazatele).
5. *SWOT analýza* – uvedu také, jaké příležitosti může společnost využít a naopak jaká nebezpečí na ní na trhu číhají, dále analyzuji její silné a slabé stránky.
6. Formulace strategie společnosti - na závěr zkusím zformulovat určitou strategii, kterou by tato firma měla v budoucnu následovat.

10. Strategická analýza prostředí (externí analýza)

Analýza externího prostředí podniku se odvíjí od popisu dvou základních složek, konkurenčního okolí podniku a makrookolí. Na základě jejich rozboru budeme poté schopni definovat strategickou pozici podniku.

Faktorů, jejichž vliv na prostředí jsme schopni popsat, je celá řada a liší se v závislosti na povaze řešeného problému. Nelze jednoznačně stanovit ani jejich počet či strukturu, jelikož ty

se vyvíjejí v čase. Mezi základní faktory můžeme zahrnout například politiku národních vlád a nadnárodních institucí, vývoj v oblasti legislativy, demografické a sociálně-kulturní faktory, situaci na primárních i sekundárních kapitálových trzích, technologický vývoj, vývoj obecných ekonomických podmínek a podobně. V žádném případě však relevantní faktory nezůstávají neměnné v čase a jejich eventuelní změny musíme ve svých úvahách zohlednit.

10.1 PEST analýza⁸

Jedním z možných způsobů popisu vlivů na externí okolí podniku, je využití tzv. PEST analýzy, díky které popíšu, jak vypadá makrookolí společnosti FABORY - CZ z pohledu politicko-legislativního, ekonomického, sociálně-kulturního a technicko-technologického.

Politicko-legislativní prostředí

- analyzovaná společnost podniká v demokratickém politickém systému ČR
- politická situace v zemi je klidná
- obchodní podnikání upravuje především obchodní zákoník a živnostenský zákon
- živnostenský zákon je maximálně liberální
- dobře fungující soudnictví a standardní uplatňování zákona o konkursech
- ochrana proti nekalé soutěži
- přiměřená ochrana středních a malých podnikatelských subjektů

Ekonomické prostředí

- ekonomický růst 6%
- inflace na úrovni 3%, mírná rostoucí tendence
- průměrná nezaměstnanost v zemi se pohybuje kolem 9 %
- dostupnost zdrojů od mateřské společnosti v Holandsku a dodavatelů z celého světa
- výdaje především za nákup zboží od dodavatelů, mzdové náklady a ostatní náklady
- příjmy z prodeje zboží klientům
- v roce 2004 vstup ČR do EU a z něj plynoucí možnosti v oblasti dovozu a vývozu zboží
- dvoutýdenní REPO sazba ČNB 2%
- daň z příjmu právnických osob pro rok 2006 je 24%
- základní sazby DPH 19%, snížená 5%

⁸ Uvedená data se vztahují k roku 2006.

Sociální a kulturní prostředí

- analyzovaná společnost má relativně silnou firemní kulturu
- kvalitně vyškolení zaměstnanci
- rostoucí sociální úroveň v zemi
- průměrná hrubá měsíční mzda v ČR se pohybuje na úrovni 20 000 Kč

Technické a technologické prostředí

- relativně velký technologický rozvoj v oboru spojovacích materiálů a průmyslových produktů
- vznikají nové vylepšené technologie a trendy ve spojování
- moderní systémy skladování a zásobování – zvyšující se nároky zákazníků
- nové počítačové informační systémy
- zvyšuje se kvalita služeb konkurence
- zvyšování technických parametrů zboží na trhu

10.2 Metoda „4C“

Většina ekonomických subjektů začíná rozvíjet svou činnost na lokálním trhu. Ten se často po určité době stává příliš malým, nasyceným a firma musí uvažovat o cestě na další trhy. Další příčinou bývají „economy of scales“ v důsledku kontinuálního zdražování cen zdrojů. Bod zvratu se tak posouvá stále výš, což nutí podniky vyrábět větší objemy a ty potom i někde prodávat. Otázkou je, zda své aktivity rozšiřovat v rámci země, kontinentu či dokonce světa, jestli takový větší region považovat za homogenní trh a použít globální strategii, nebo strategii, která bude považovat jednotlivé regiony za tak specifické, že je bude oslovovat rozdílnými způsoby, případně se soustředit jen na jednu oblast. K nalezení odpovědi může pomoci aplikace metody „4C“. Její jméno je odvozeno z prvních písmen anglických názvů čtyř skupin – Customers, Country, Competition, Costs, do kterých dělí všechny relevantní globalizační faktory (viz obrázek č. 2.1 na str. 20).

Pro potřeby této analýzy se zaměřím na FABORY CEE, která zahrnuje Polsko, Maďarsko, Slovensko, Rumunsko a ČR.

Customers – zákazníci

Požadavky zákazníků se liší především v náhledu na kvalitu a cenu produktů – v západních zemích dnes zákazník klade velký důraz především na kvalitu zboží a služby s ním spojené a

za to je ochoten zaplatit i vyšší cenu, naopak ve střední a východní Evropě je důraz kladen na cenu a kvalita je až na druhém místě. Ovšem *všechny země území, které nyní analyzujeme se, dá se říci, nacházejí v podobném stádiu vývoje – tudíž lze konstatovat, že požadavky zákazníků, co se ceny, kvality a služeb týče, jsou si velice podobné.* Obrátíme-li svou pozornost pouze na český trh a českého zákazníka, zjistíme, že se dnes zaměřuje převážně na cenu, i když v posledních letech se jeho zájem o úroveň kvality a určitý servis objevuje stále častěji.

FABORY klade veliký důraz na kvalitu zboží a služby, a proto nejsou její ceny v porovnání s konkurencí právě nejnižší. Skutečnost, že zákazník ve zkoumaném regionu klade s postupem času větší důraz na kvalitu společnosti FABORY značně nahrává.

Podívejme se nyní na produkt, který FABORY v CEE prodává – tedy především spojovací materiál, chemické produkty a nářadí – *projevuje tato společnost výraznou snahu prodávat stejný nebo velice podobný sortiment ve všech uvedených zemích.* Budeme-li na tuto situaci nahlížet z pohledu spojovacího materiálu – zjistíme, že zde není mnoho možností, jak uvedený produkt odlišit, proto snahu o homogennost v tomto směru považují za bezproblémovou. Ovšem u nářadí, chemických výrobků, kotevní techniky atp. (toto vše společnost FABORY v CEE prodává) zjistíme, že by snaha udržet homogenní nabídku mohla působit určité těžkosti. Je samozřejmé, že má každá země své významné dodavatele nářadí, chemie a ostatních průmyslových produktů, které zákazníci v dotyčné zemi preferují a jejich zboží chtějí nakupovat, proto si myslím, že v tomto ohledu se může homogenní produkt jevit jako jisté nebezpečí ztráty pozice na trhu v této oblasti.

Jednotný marketing - Fabory provozuje v celé CEE centrální marketing. Veškeré katalogy, propagační materiály a dokonce i prodejní akce vznikají tudíž v centrále společnost, která se nachází v Holandsku. V tomto spatřuji výrazné nebezpečí – protože každá cílová země se nachází v jiné ekonomické situaci, má jinou cenovou hladinu, životní úroveň, kulturu nakupování a samozřejmě také své místní oblíbené značky, které se vůbec nemusí shodovat se značkami v Holandsku, které sestavuje prodejní akce, zavádí nové produkty, určuje ceny, atd.

Country – národní specifika

Co se kultury a tradic v cílových zemích týče – myslím si, že tento region je tak malý, a jednotlivé země jsou si natolik blízké, že zde mohou existovat určité nepatrné kulturní rozdíly ovšem pro naše potřeby zcela irelevantní.

Obchodní politiku provádí FABORY v CEE téměř totožnou pro všechny uvedené cílové země. A co se technických parametrů týče – ve všech analyzovaných zemích se prodávají

téměř totožné značky garantující určitou úroveň kvality – ale jelikož v centrále společnosti, která sortiment stanovuje, a na cílovém trhu vládně jistá disharmonie v pohledu na kvalitu resp. cenu – dochází často k situaci, kdy FABORY v jednotlivých zemích prodává zboží za příliš vysoké ceny (vysoce kvalitní produkty), které nemohou konkurovat lokálním prodejčům.

Co se národních specifik týče, je nutná dokonalá znalost legislativy v jednotlivých zemích, která upravuje místní podmínky podnikání.

Competition – konkurence

V zemích CEE, kterými se v rámci „4C“ analýzy zabýváme, nefiguruje žádný globální konkurent, který by FABORY zásadně ohrožoval. Větším nebezpečím je lokální konkurence. Zkoumaná společnost je však proti případné konkurenci, co se hmotných zdrojů týče, dobře vybavena – vlastní kvalitní skladovací, prodejní a distribuční síť ve všech zemích, ve kterých operuje.

Zároveň je společnost FABORY Group schopna v podstatě „ušít“ dodávkový a zásobovací systém zákazníkovi na míru (KANBAN, JIT, konsignační sklady, atd.) a tím se samozřejmě pro své zákazníky stává opět o něco zajímavější.

Costs – náklady

FABORY Group je aktivní na četném množství trhů a v mnoha lokalitách a díky tomu se stává odběratelem se silnou vyjednávací silou. Může si tudíž na základě velkých odběrů zboží u svých dodavatelů vyjednat i relativně nízké nákupní ceny.

Tato nízká nákupní cena konkrétního výrobku je však dále navyšována o náklady zkušebních laboratoří, které FABORY Group vlastní a díky kterým dokáže garantovat kvalitu svých produktů, dále se cena zvyšuje o dopravní, skladovací náklady a samozřejmě o určitou přidanou hodnotu, která společnosti zajistí dosažení požadovaného zisku. A poté o ještě jednu přidanou hodnotu ve FABORY v lokální zemi. Výsledkem je prodejní cena, od které je požadována konkurenceschopnost.

Závěr „4C“ analýzy:

Společnost FABORY může následovat globální strategii – schopnost konkurovat zahraničním rivalům, žádné bariéry v možnostech dopravy zboží na nové trhy, již vybudovány první pobočky v zemích CEE, úspora v podobě snížených nákladů z rozsahu, znalost situace na zahraničních trzích atp. Společnost by však měla provádět lokální marketing – vytvářet

lokální sales promotions s výběrem lokálního akčního zboží za ceny, které jsou v daných regionech skutečně akční. Bylo by dobré začít prodávat v jednotlivých zemích zboží místních značek, nikoli centrálně určovat sortiment v Holandsku. Výsledkem by mohla být zvýšená prodejnost tohoto zboží.

11. Analýza odvětví

Analýza odvětví se soustřeďuje v rámci mikrookolí společnosti na vše podstatné z hlediska formování strategie firmy. Po objevení hybných sil a faktorů směřuje k vyvození závěrů, tvorbě výhledů dalšího vývoje a posouzení dlouhodobé atraktivity odvětví.

Zahrnuje zkoumání čtyř důležitých oblastí:

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

Společnost FABORY - CZ prodává produkty určené převážně pro zpracovatelský průmysl – přesněji do strojírenství, kovoprůmyslu nebo pro výrobu elektrických přístrojů. V následujících kapitolách se pokusím zpracovatelský průmysl ČR blíže analyzovat.

11.1 Základní charakteristiky zpracovatelského průmyslu⁹

Zpracovatelský průmysl patří ve vyspělých ekonomikách k rozhodujícím zdrojům tvorby hrubého domácího produktu. V České republice se v roce 2004 podílel na tvorbě HDP 27 % (nárůst proti předchozímu roku o 0,3 procentního bodu). Také na celkových tržbách (výkonech) průmyslu si zpracovatelská odvětví zachovávají zdaleka nejvyšší podíl – v roce 2004 to bylo 90,2 % (v roce 2003 to bylo 89,7 %, v kategorii firem s 20 a více zaměstnanci), zatímco výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody se na celkovém objemu podílely 7,2 % a zbývajících 2,6 % připadlo na těžbu nerostných surovin.

Také v roce 2005 pokračoval příznivý trend z předcházejících let, neboť zásluhou zvýšené investiční aktivity se dynamicky rozvíjela především zpracovatelská odvětví a obory, které vytvářejí vyšší přidanou hodnotu (např. výroba dopravních prostředků, výroba elektrických strojů a přístrojů), zatímco stagnovala odvětví, která jsou náročná na pracovní sílu (např.

⁹Veškeré uvedené informace vychází z údajů známých v roce 2005.

výroba textilií a textilních výrobků, oděvů a obuvi). Díky tomu český zpracovatelský průmysl postupně srovnává krok se strukturou těchto odvětví ve vyspělých evropských a zámořských ekonomikách.

Výrazné oživení přinesl rok 2005 i v tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb (ve stálých cenách), kde meziroční růst 2004/2003 činil 10,7 %, tedy téměř dvojnásobek hodnoty v roce 2003 (+ 5,6 %). Vysokou dynamiku zpracovatelský průmysl zaznamenal také ve vývoji přidané hodnoty ve stálých cenách (+ 8,4 %, zatímco v roce 2003 to bylo 5,3 %).

Pozoruhodné výsledky zaznamenal zpracovatelský průmysl v obchodní výměně. Obrat díky meziročnímu růstu o 23,2 % (v roce 2003 pouze 9 %) dosáhl hodnoty 3 260 mld. Kč, přičemž rychleji rostl vývoz (+ 25,1 %), než dovoz (+ 21,3 %). Zahraniční obchod skončil přebytkem 60,4 mld. Kč a podle nedávné studie investiční banky Lehmann Brothers byl růst tuzemského exportu nejrychlejší ze všech evropských zemí (růst exportní výkonnosti v roce 2004 o 7,1 %), v dynamice růstu nás předstihly pouze Čína (+8,6 %) a Korejská republika (+ 8,6 %).

Významným impulsem pro rozvoj zpracovatelského průmyslu v posledních letech je nepochybně příliv přímých zahraničních investic. V roce 2004 se tento příliv v porovnání s předchozím relativně slabým rokem téměř zdvojnásobil a dosáhl 114,7 mld. Kč (cca 4,463 mld. USD). Zásahu na to měl hlavně osvědčený systém investičních pobídek, ale též kvalifikovaná pracovní síla, nízká míra inflace, solidní infrastruktura a příznivá geografická poloha ČR. Za posledních dvanáct let přilákala ČR do země přes jeden bilion korun od zahraničních firem.

Konečně nutno zdůraznit, že růst zpracovatelského průmyslu pozitivně ovlivnil také vstup ČR do EU 1. 5. 2004, který znamenal převzetí společné obchodní politiky unie, pomohl výrazně akcelarovat všechny základní ukazatele zahraničního obchodu a umožnil nalézt větší uplatnění našich výrobků i na trzích třetích zemí. Důležitou roli tu postupně začíná plnit i další zásadní aspekt – využití prostředků ze strukturálních fondů v rámci Operačního programu Průmysl a podnikání (OPPP), který je zaměřen na podporu podnikatelského prostředí a rozvoj samotného podnikání.

11.2 Struktura zpracovatelského průmyslu podle OKEČ

Ve shodě s odvětvovou klasifikací ekonomických činností (OKEČ), která je totožná s mezinárodně platnou klasifikací NACE Rev. 1, se zpracovatelský průmysl ČR dělí na celkem 14 subsekcí (sektorů – dvoumístný, písmenný segment), 23 oddílů (odvětví – dvoumístný číselný OKEČ) a na 103 skupin (oborů – třímístný číselný OKEČ). Přehled subsekcí (sektorů) a oddílů (odvětví) zpracovatelského průmyslu ukazuje tabulka 11.1.

Zpracovatelský průmysl podle OKEČ

Kód	OKEČ	zkrácený název
DA		Průmysl potravinářský a tabákový
	15 16	Výroba potravin a nápojů Zpracování tabáku
DB		Textilní a oděvní průmysl
	17 18	Textilní průmysl Oděvní průmysl
DC	19	Kožedělný průmysl
DD	20	Dřevozpracující průmysl
DE		Papírenský a polygrafický průmysl
	21 22	Výroba vlákniny, papíru a lepenky Vydavatelství, tisk a reprodukce zvukových a obrazových nahrávek
DF	23	Koksování a rafinérské zpracování ropy
DG	24	Chemický a farmaceutický průmysl
DH	25	Gumárenský a plastikařský průmysl
DI	26	Průmysl skla, keramiky, porcelánu a stavebních hmot
DJ		Výroba kovů a kovodělných výrobků
	27 28	Výroba kovů včetně hutního zpracování Kovodělný průmysl
DK	29	Výroba strojů a zařízení
DL		Výroba elektrických a optických přístrojů
	30 31 32 33	Výroba kancelářských strojů a počítačů Výroba elektrických strojů a přístrojů Výroba radiových televizních a spojovacích zařízení Zdravotnická technika, měřicí přístroje, optika
DM		Výroba dopravních prostředků
	34 35	Výroba dvoustopých motorových vozidel Výroba ostatních dopravních zařízení
DN		Zpracovatelský průmysl jinde neuvedený
	36 37	Nábytek a ostatní zpracovatelský průmysl Úprava druhotných surovin
D		Zpracovatelský průmysl

Tabulka 11.1

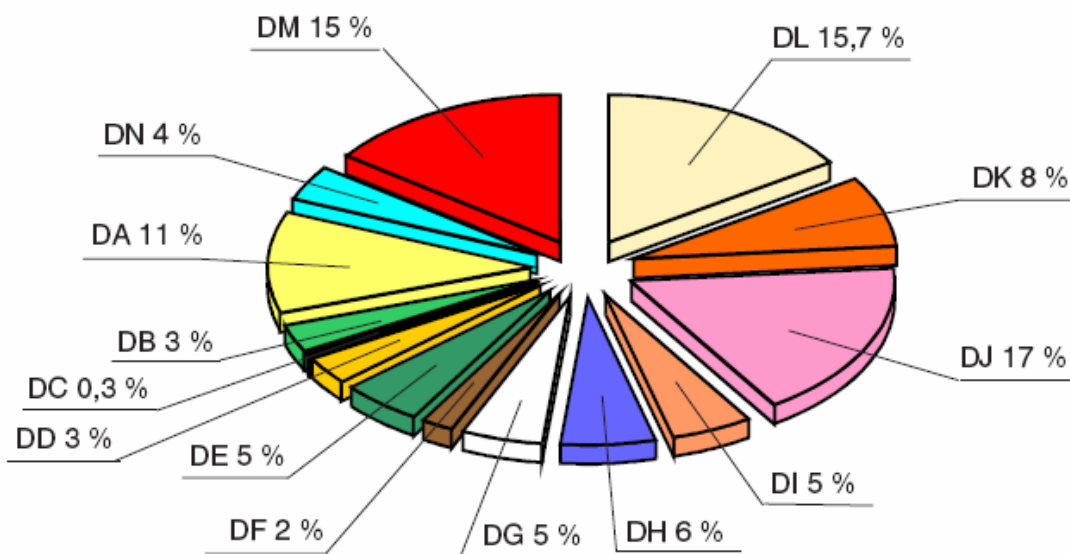
Ministerstvo průmyslu a obchodu, Zpracovatelský průmysl, © Copyright 2005 Ministerstvo průmyslu a obchodu, dostupné z Internetu: <<http://www.mpo.cz/cz/prumysl-a-stavebnictvi/prumyslova-odvetvi/>> [cit. 17.11.2007].

Podíl jednotlivých sektorů na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb zpracovatelského průmyslu v roce 2004 ukazuje graf 11.2. Je patrné, že hlavní podíl na tržbách zpracovatelského průmyslu si dále udržují čtyři subsektory:

- výroba kovů a kovodělných výrobků (DJ, v roce 2004 podíl 17 %),
- výroba elektrických a optických přístrojů (DL/15,7 %),
- výroba dopravních prostředků (DM/15 %),
- průmysl potravinářský a tabákový (DA/11 %).

Na tyto čtyři subsektory v roce 2004 připadlo 58,8 % z celkových tržeb zpracovatelského průmyslu, tj. o 1,3 procentní body více než v předchozím roce.

Podíly subsekcí na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v r. 2004

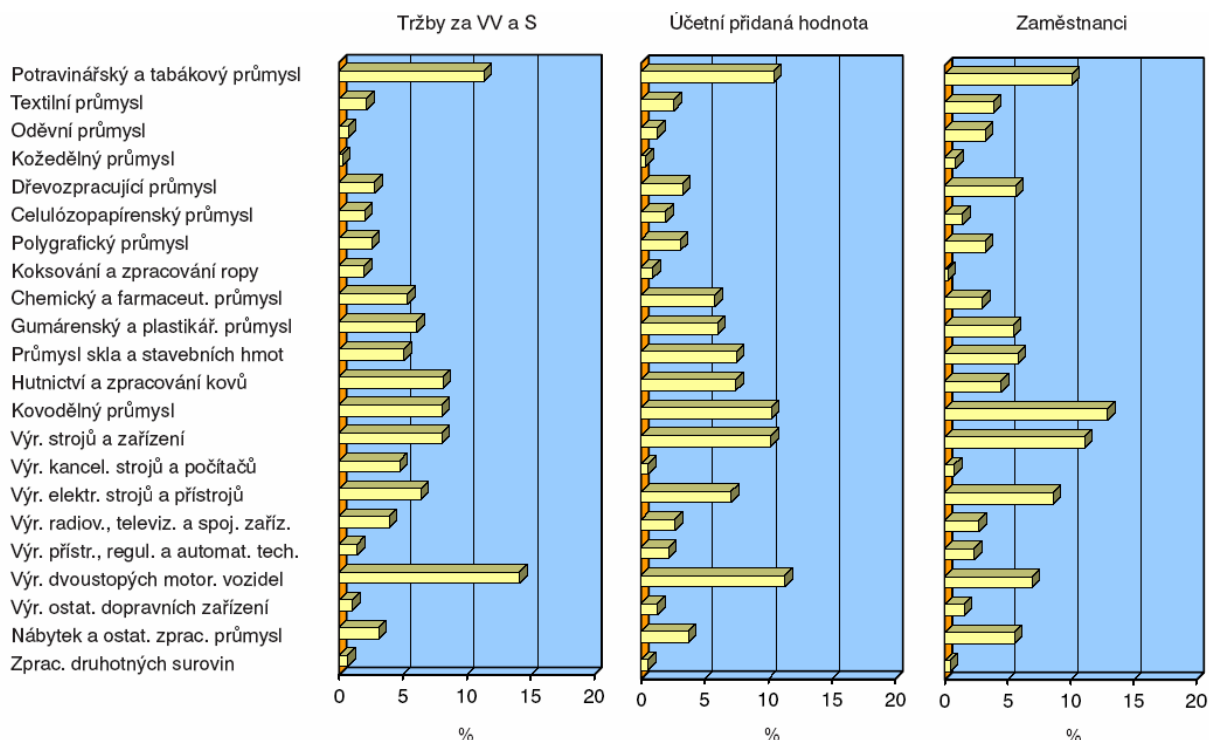


Graf 11.2

Pozn.: údaje na bázi běžných cen

Pramen: ČSÚ, vlastní dopočet MPO

Pozice odvětví v rámci zpracovatelského průmyslu v roce 2004



Graf 11.3

Pozn.: údaje v běžných cenách

Pramen: ČSÚ, vlastní dopočet MPO

Z grafu 11.3 můžeme vyčíst pozice jednotlivých oborů v rámci zpracovatelského průmyslu v roce 2004. Pokud sledujeme vývoj tržeb v delším časovém horizontu z datových řad zjistíme, že nejvyšší dynamiku v kumulovaném indexu 2004/2000 vykazují odvětví náročná na výzkum a vývoj, kde se ve zvýšené míře angažoval zahraniční kapitál a která vytvářejí vyšší podíl účetní přidané hodnoty. Jsou to subsektory DM (např. odvětví OKEČ 34 – index 143,4), subsektory DL (např. odvětví OKEČ 30, index 1637,0 – ovšem z nízkého základu, odvětví OKEČ 32 – index 215,9) a také subsektor DG, jejíž dynamický růst (index 185,1) je založen na subdodávkách pro automobilový, elektrotechnický a obalový průmysl.

11.3 Hybné změnotvorné síly odvětví

Rok 2005 přinesl další posun v harmonizaci naší legislativy s EU. Naplno se rozběhl kupříkladu proces přípravy nové chemické legislativy REACH, v odvětvích pokračuje implementace IPPC, BAT atd.

Faktorů, které mohou ovlivnit budoucí vývoj zpracovatelského průmyslu v ČR je celá řada.

Patří k nim zejména:

- **vývoj cen surovin** - rozhodující je v tomto případě cena ropy, která zhoršuje ekonomiku většiny zemí, nebo firmám zvyšuje náklady a snižuje zisky; pokud se světová cena ropy udrží nad hranicí padesáti dolarů za barel, poklesne ekonomický růst (HDP) v Evropě a v USA o 0,25 procenta; důležitou roli ovšem mohou sehrát i další suroviny, jejichž ceny může ovlivnit boom poptávky, zejména v asijských zemích (Čína, Indie aj.) a dále zvýšit výrobní náklady firem;
- **investice** - zahraniční investoři již v ČR „neutrácí“ takové částky jako v minulých letech (v roce 2002 – 277 mld. Kč), v roce 2004 to bylo necelých 115 mld. Kč; ve svých důsledcích to může znamenat určité zpomalení tempa hospodářského růstu; budou totiž chybět mamutí investice velikosti kolínské automobilky TPCA, která podle některých odhadů umožní zrychlit růst české ekonomiky o 0,5 až 0,8 %; nižší příliv investic by však neměl další hospodářský vývoj výrazněji narušit, neboť se příznivě mění struktura investic; do země sice přicházejí menší investoři, ale vedle výrobních kapacit se zvyšuje počet technologických a servisních center, která přinášejí vyšší přidanou hodnotu; pro přilákání dalších kvalitních investic připravuje nyní vláda nový program, zaměřený na vývoj integrovaných obvodů, kde spojí své síly sektory průmyslové automatizace, automobilového a leteckého průmyslu.
- **systém podpor** - další hospodářský růst bude hodně záležet také na tom, jak se podaří využít nejrůznějších forem podpory, které akcentuje ve svém nedávném Programovém prohlášení vláda; jde zejména o tyto:
 - rozvoj podnikatelského a investičního prostředí (hlavně strukturální fondy),
 - podpora vývozu,
 - podpora vědy, výzkumu, vývoje a inovací,
 - další opatření v oblasti hospodářské politiky (ochrana spotřebitele, propojení průmyslových aktivit s rozvojem dopravní infrastruktury, snižování energetické náročnosti aj.).

Vstup ČR do Evropské unie v květnu 2004 a dosavadní výsledky v letošním roce opravňují k předpokladu, že průmysl, zejména zpracovatelský, zůstane i v blízké budoucnosti jedním z rozhodujících tahounů hospodářského růstu v ČR. Pozitivně lze hodnotit, že v dynamice růstu nyní hraje prim produkce výrobků s vysokou přidanou hodnotou, jako jsou stroje, automobily apod. Za nepříznivý fenomén lze naopak považovat růst produkce s nízkou přidanou hodnotou (těžba nerostných surovin, zpracování ropy). Úzké profily má ČR nadále v nedostatečném počtu realizovatelných podnikatelských projektů, ve struktuře nabídky volných pracovních míst, v nadměrné regulaci ekonomiky atd., což odrazuje od podnikání. Přes tyto výhrady se očekává, že česká ekonomika zrychlí tempo růstu HDP a posílí své

postavení v Evropské unii i v celosvětovém měřítku. Roční domácí HDP přepočtený na jednoho obyvatele dnes v eurozóně dosahuje cca 27 tisíc USD, zatímco v ČR je to o deset tisíc dolarů méně. Aby se ČR dříve přiblížila průměru EU, musela by tempo růstu HDP zrychlit nejméně o dvě procenta na více než 6 % ročně. Jinak podle některých analytiků dosáhne průměru EU až po roce 2020.

11.4 Klíčová odvětví společnosti FABORY – CZ, s. r. o.

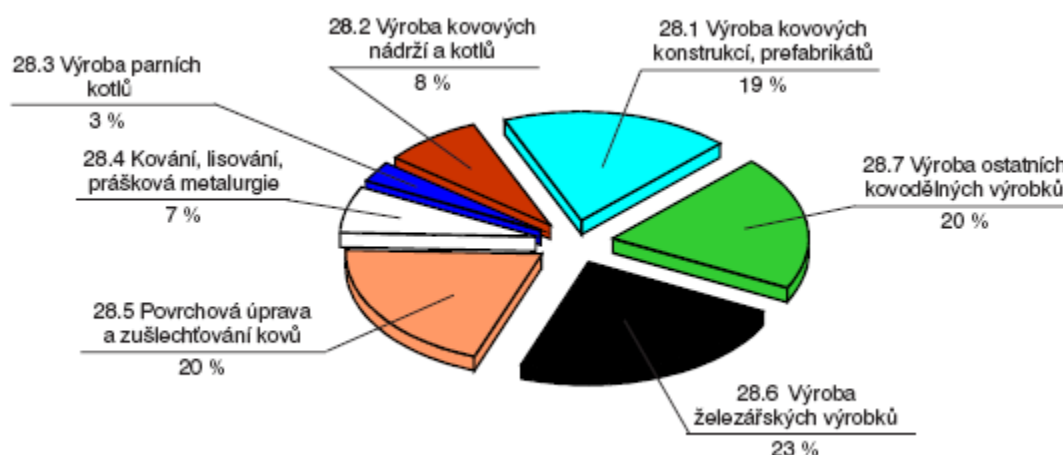
11.4.1 VÝROBA KOVOVÝCH KONSTRUKCÍ A KOVODĚLNÝCH VÝROBKŮ (KROMĚ STROJŮ A ZAŘÍZENÍ)

Charakteristika odvětví

Produkce odvětví kovodělných výrobků navazuje na rozvinutou hutnickou výrobní základnu a zabezpečuje finalitu sofistikovanějších strojů a zařízení jak v investičním, všeobecném a dopravním strojírenství, tak i v elektrotechnickém průmyslu.

Jednotlivé subsektory a jejich podíly na tomto odvětví naleznete v grafu 11.4.

Podíly oborů na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2004



Graf 11.4

Pozn.: údaje na bázi běžných cen

Pramen: ČSÚ, vlastní dopočet MPO

Pozice odvětví v rámci zpracovatelského průmyslu

V rámci celého zpracovatelského průmyslu má odvětví významné místo. Navíc je charakterizováno příznivou vývojovou dynamikou v letech 2000–2004. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v běžných cenách v letech 2000–2004 vzrostly za sledované období o 39 %, účetní přidaná hodnota se zvýšila téměř o 50 % při růstu zaměstnanosti téměř o 11 %. Odvětví se podílí na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb 8,1 %, na přidané hodnotě 10,2 % a zaměstnává 12,9 % pracovníků zpracovatelského průmyslu. Při porovnání s rokem 2003 vzrostly tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2004 o 17 %, ukazatel účetní přidané hodnoty vykazuje nárůst o 15,4 %. Odvětví má příznivý vliv na vývoj zaměstnanosti, kdy za uvedené období přibylo více než 7 000 nových pracovních míst. Malí a střední podnikatelé v odvětví, s počtem do 250 zaměstnaných osob, se 83 % významně podílejí na zaměstnanosti v odvětví a vykázányi 74 % participují na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb. Příznivě rovněž ovlivňují rozvoj oblastí procházejících strukturálními změnami, a tím i sociální a ekonomický růst společnosti.

Shrnutí a perspektivy odvětví

Odvětví nepatří mezi výrazné znečišťovatele životního prostředí a aplikace zákona č. 76/2002 Sb. o integrované prevenci a omezování znečištění, vycházející z Evropské směrnice IPPC, je producenty naplňována bez výraznějších ekonomických dopadů.

K významným faktorům, ovlivňujícím budoucí vývoj odvětví, lze zařadit časový plán realizace energetického programu ČR, s rozhodujícím dopadem na vývoj a perspektivu výrobního oboru 28.3 - Parní kotle, patřícího v nedávné minulosti mezi nosné programy investičního strojírenství. Rovněž uvažované investiční aktivity ČEZ v Rumunsku a Bulharsku mohou dosavadní výsledky uvedeného oboru výrazně ovlivnit.

Výsledky za období 2004/2003 ukazují, že vývoj cen surovin a energií se výrazně neprojevil na snížení konkurenceschopnosti tuzemské produkce. V odvětví se může dlouhodoběji příznivě projevit vývoj prodeje automobilů, a to v obou směrech, zvláště v oborech 28.4 - Kování, lisování a další tváření a 28.5 - Povrchová úprava a zušlechťování kovů.

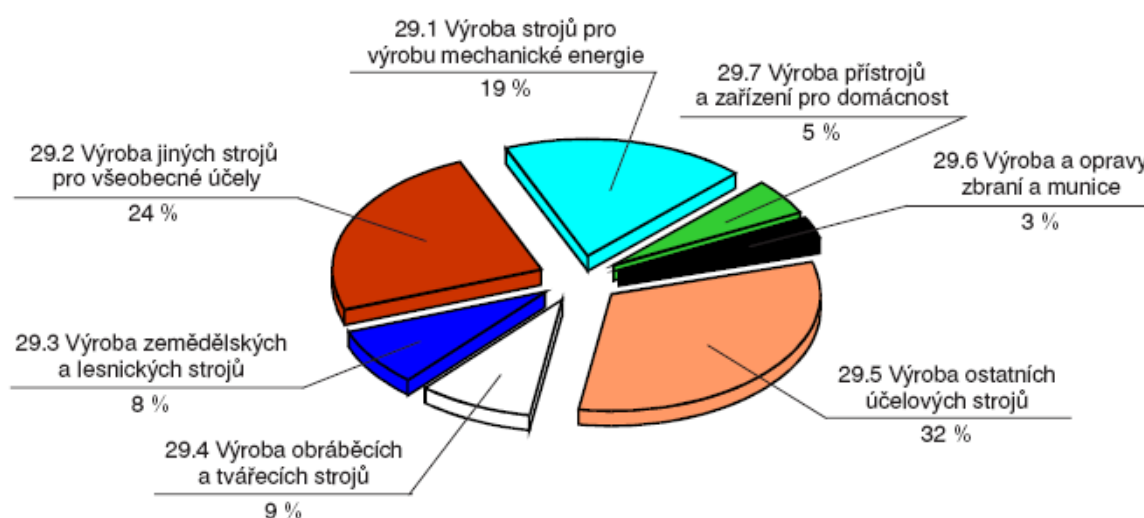
Ani silný kurz koruny se na výsledcích zahraničního obchodu odvětví kovodělného průmyslu výrazně neprojevil, naopak příznivě tlumil zvyšování cen surovin a energií.

11.4.2 VÝROBA A OPRAVY STROJŮ A ZAŘÍZENÍ

Charakteristika odvětví

Významným odvětvím českého zpracovatelského průmyslu je výroba a opravy strojů a zařízení – OKEČ 29. Toto odvětví zahrnuje velmi širokou paletu zařízení, nepostradatelných pro jakoukoli investici do výrobní technologie. Sahá od výroby turbín, dopravních a vzduchotechnických zařízení, zemědělských, potravinářských, textilních, papírenských a stavebních strojů až ke strojům kovoobráběcím a tvářecím. Vývoj, výroba a prodej těchto zařízení je indikátorem stavu a dalšího vývoje českého hospodářství.

Podíly oborů na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2004



Graf 11.5

Pozn.: údaje na bázi běžných cen

Pramen: ČSÚ, vlastní dopočet MPO

V grafu 11.5 vidíme, že největší podíl na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb (32 %) zaujímá tradičně velmi široký obor 29.5 – Výroba ostatních účelových strojů. Také ostatní obory vykazují přibližně stejný podíl jako v minulém období. Nárůst podílu na tržbách je patrný u oboru 29.3 – Výroba a opravy zemědělských a lesnických strojů (z podílu v roce 2003 5 % na 8 %). Tato pozitivní změna je ovlivněna úspěšně zakončenou transformací u významného výrobce traktorů.

Pozice odvětví v rámci zpracovatelského průmyslu

Výroba a opravy strojů a zařízení zaujímá v rámci zpracovatelského průmyslu významnou pozici. Toto odvětví se v roce 2004 podílelo na tržbách za vlastní výrobky a služby 8,0 %. V

této oblasti vykazuje od nejméně úspěšného roku 2002 mírný růst (o 0,8 %). Podíl 11,0 % na počtu zaměstnanců představuje oproti stejnému roku snížení o 1 %. Odvětví OKEČ 29 se v roce 2000 podílelo 10,5 % na účetní přidané hodnotě v rámci celého zpracovatelského průmyslu. Od roku 2002 (podíl 9,2 %) dochází k postupnému růstu podílu na účetní přidané hodnotě na 10,0 % v roce 2004. V krátkodobém horizontu (2004/2003) dochází u tržeb a účetní přidané hodnoty k mírnému růstu (řádově v desetinách procenta).

Příznivý vliv na výsledky, které odvětví vykazuje, má systém podpory malého a středního podnikání (MSP), jež probíhá v rámci MPO a je rozpracován do různě zaměřených programů. Kupříkladu v roce 2004 na základě OPPP INOVACE obdrželo 12 podniků OKEČ 29, patřících do skupiny MSP, příspěvek v celkové výši 239 mil. Kč.

Shrnutí a perspektivy odvětví

Do termínu vstupu do Evropské unie ČR přizpůsobovala legislativu a normy platným evropským zákonným předpisům a normám déle než jedno desetiletí. Tento proces ještě nebyl ukončen, dále jsou novelizovány zákony transpozicí příslušných směrnic, platných v EU.

Prostřednictvím smluvně pověřených příslušných svazů výrobců strojů zabezpečuje Český normalizační institut další spolupráci s ISO a CEN a pokračování úpravy a tvorby norem.

Jedním ze zákonů, které vznikly transpozicí směrnic Evropského společenství, je zákon č. 76/2002 Sb., o integrované prevenci. Podniky odvětví OKEČ 29 na základě tohoto zákona podnikají preventivní kroky k předcházení případů znečišťování prostředí škodlivými emisemi či odpady. V rámci odvětví nedochází k závažnému ohrožování životního prostředí.

Přirozené konkurenční tlaky nutí výrobce zavádět systém managementu jakosti (ČSN EN ISO 9001), systém environmentálního managementu (ČSN EN ISO 14001) a systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví (OHSAS 18001). Na základě trendů, které jednotlivé obory tohoto odvětví vykazují, je možné odhadnout jejich další vývoj.

Výroba a opravy strojů pro výrobu a využití mechanické energie (29.1) – produkce oboru může najít odbyt v exportu – ukazují se úspěšně absolvované tendry na dodávky elektráren v zahraničí na klíč. O stavbě jaderné elektrárny v tuzemsku, která by mohla dát příležitost podnikům tohoto oboru, není dosud rozhodnuto. Avšak stav celé řady českých tepelných elektráren vyžaduje rozsáhlé opravy. Ve střednědobém horizontu lze předpokládat dobré podmínky pro rozvoj oboru.

Výroba a opravy jiných strojů a zařízení pro všeobecné účely (29.2) - lze předpokládat též úspěšný vývoj v oblasti výroby pecí, hořáků a vzduchotechniky. Před výrobci a montážními

firmami zvedacích zařízení a výtahů leží úkol rekonstrukce, obnovy a výměn cca 80 tis. osobních výtahů, provozovaných v ČR, jež nyní neodpovídají požadavkům norem.

Podobně také vývoj ostatních oborů odvětví Výroba a opravy strojů a zařízení naznačuje v následujících letech převážně růstové tendence, ať už je to díky příznivé dotační politice EU nebo pozitivnímu vývoji celé ekonomiky ČR.

11.4.3 VÝROBA DOPRAVNÍCH PROSTŘEDKŮ

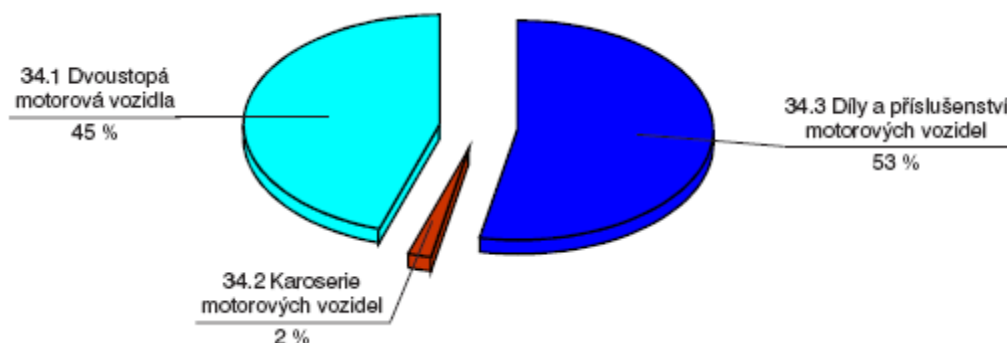
Charakteristika odvětví

Český automobilový průmysl se zásadním způsobem podílí na celkových hospodářských výsledcích České republiky. Stále se zvyšuje jeho význam z hlediska tvorby hrubého domácího produktu a zaměstnanosti. Zároveň tvoří skoro pětinu domácího exportu a jeho zastoupení v zahraničním obchodu ještě poroste přičiněním automobilky TPCA v Kolíně. Česká republika se svojí tradicí v oblasti výroby automobilů a vhodnou polohou je stále atraktivní zemí z hlediska investic. Také proto mnoho zahraničních firem z oblasti automobilového průmyslu vybuďovalo svoje pobočky na území České republiky. V souvislosti s novou automobilkou sem přišly další nejen japonské firmy, které budou dodávat do TPCA, ale i dalším výrobcům vozidel nebo autopříslušenství. Bohužel kupní síla obyvatelstva je stále na nízké úrovni v porovnání s průměrem Evropské unie a opět jsme zaznamenali pokles prodeje nových vozidel na českém trhu. S tím souvisí i struktura vozového parku České republiky, u kterého došlo k mírnému navýšení průměrného stáří vozidel.

Automobilový průmysl se již několik let řadí mezi velmi výkonné a mimořádně významné obory českého hospodářství. I když ne ve všech výrobních komoditách byl vývoj jednoznačně pozitivní, souhrnně růstový trend dává dobré předpoklady pro rozvoj tohoto oboru i do budoucna. Jednoznačně dominantní postavení ve výrobě vozidel má výroba osobních automobilů, následovaná výrobou autobusů a nákladních vozidel. V roce 2004 opět produkce příslušenství, co do celkových tržeb, předstihla výrobu vozidel.

Podle charakteru výrobního programu zahrnuje tato skupina následující výrobovou skladbu: osobní a nákladní automobily, přívěsy a návěsy, autobusy, výrobu jejich částí, výrobu dílů.

Podíly oborů na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2004



Graf 11.6

Pozn.: údaje v běžných cenách

Pramen: ČSÚ, vlastní dopočet MPO

V roce 2004 se podíl výrobců dílů a příslušenství zvýšil o jedno procento, o které se naopak snížil podíl výrobců vozidel. V tomto roce celková produkce vozidel zaznamenala 452 844 ks vozidel. V procentech vyjádřeno nárůst o 1,63 %. Škoda Auto, a.s. vyrobila 443 868 ks vozidel osobních vozidel. V kategorii nákladních vozidel došlo k poklesu výroby o 5,46 % (největší propad výroby vykázala společnost Daewoo Avia), naopak výrobci autobusů vyrobili o 198 ks vozidel více (+11,09 %). Výrobci přípojných vozidel zvýšili svoji výrobu na 986 přívěsů a 1 603 návěsů (navýšení produkce o necelých 60 %).

V roce 2005 došlo k výraznému nárůstu produkce osobních automobilů v návaznosti na zahájení výroby osobních automobilů v TPCA. Zároveň se zvýšily také tržby výrobců autodílů a autopříslušenství, neboť automobilka odebírá autodíly i od domácích výrobců.

Pozice odvětví v rámci zpracovatelského průmyslu

Automobilový průmysl si drží tradičně přední místo. Do budoucna jeho zastoupení ještě vzroste nejen v podílu tržeb, přidané hodnoty, ale i celkového počtu zaměstnanců. Velké zahraniční firmy, ale i malé a střední společnosti podle počtu zaměstnanců, využívají možnosti čerpání investičních pobídek nebo Rámcového programu pro podporu vzniku a rozšíření technologických center, Rámcového programu pro podporu technologických center a center strategických služeb. Využití fondů OPMP je pro podniky automobilového průmyslu omezeno.

Shrnutí a perspektivy odvětví

Česká republika se stává významným výrobcem osobních automobilů ve střední Evropě. Předpokládaná roční výroba 800 tisíc osobních automobilů od roku 2006, z toho bude vývoz představovat více než 700 tisíc vozů. Škoda Auto, a.s. jako nejvýznamnější vývozce se podílí na celkovém exportu více než 9 %. K tomu připočteme TPCA a výhledově tyto dvě automobilky budou představovat 12–15 % celkového exportu České republiky. Tržby v automobilovém průmyslu se za posledních pět let zvýšily o 50 %. Po vstupu do Evropské unie došlo k vyššímu nárůstu. Pro rok 2005 je odhad nárůstu o více jak 20 %, na kterém se nejvíce bude podílet nová automobilka TPCA v Kolíně a její dodavatelé. Výrobci v rámci Evropské unie se snaží dodržovat stále přísnější ekologické zákony, týkající se provozu vozidel (blíží se mimo jiné platnost normy EU IV, omezení používání olova a dalších těžkých kovů v automobilovém průmyslu).

Také v sousedství vyrostou České republice dvě automobilky a Slovensko během dvou let dožene ve výrobě osobních vozidel Českou republiku. Na Slovensku v roce 2004 dosáhly společnosti působící v automobilovém průmyslu 26,5 % na celkových tržbách. Výhled je, že automobilový průmysl bude tvořit více než 40 % celkových tržeb Slovenska.

Česká republika musí více investovat do vzdělávání, a to nejen na úrovni vysokoškolské, ale i středoškolské a učňovské. Automobilový průmysl potřebuje nejen pracovníky do výroby. Chce-li se ČR orientovat na toto odvětví do budoucna, bude potřebovat technicky zaměřené vysokoškoláky, kteří budou moci pracovat ve výzkumných a vývojových centrech společností zabývajících se výrobou pro automobilový průmysl. Státní instituce by měly pomáhat zlepšovat podmínky na vysokých školách technického zaměření, podporovat projekty spolupráce mezi vysokými školami navzájem, ale i jejich společné projekty s firmami z oblasti automobilového průmyslu.

Mnoho automobilek se snaží uchytit na čínském trhu, většinou zakládají společné podniky s domácími výrobci. Produkce bude zatím určena pro místní trh. Je otázkou, až společnosti začnou tyto automobily dovážet do Evropské unie, jak to ovlivní výrobu v rámci Evropské unie. Negativním vlivem je také stále se zvyšující cena ropy, která zdražuje vstupy a hlavně pro uživatele je stále dražší dopravovat se vlastním automobilem.

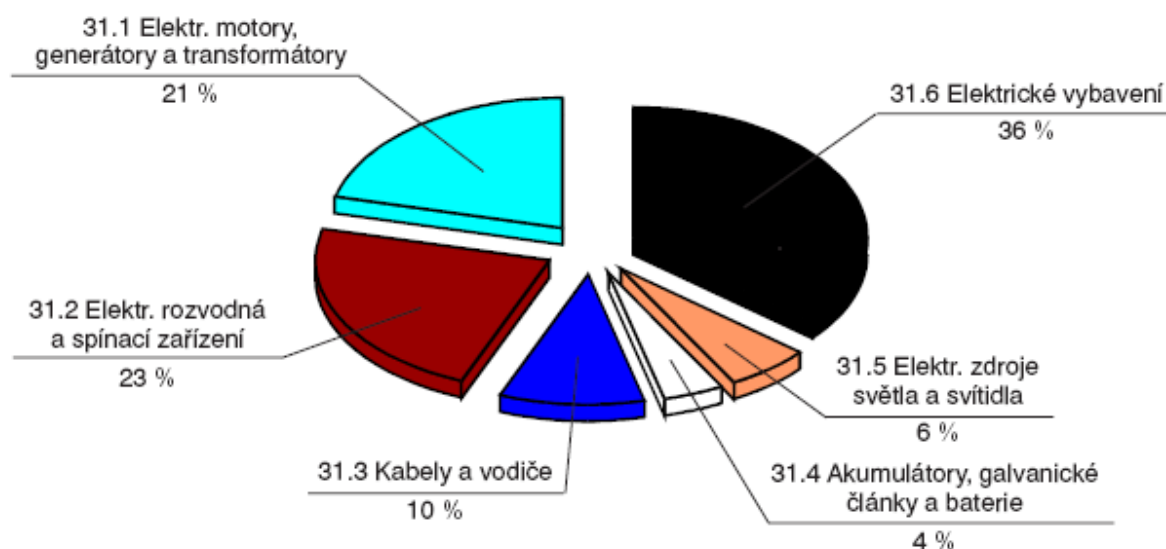
11.4.4 VÝROBA ELEKTRICKÝCH STROJŮ A ZAŘÍZENÍ

Charakteristika odvětví

Charakteristický je pro toto odvětví kompletační ráz výrobků a zařízení, který je prezentován širokým výrobním sortimentem. Nezbytná restrukturalizace tohoto sortimentu, která proběhla v předchozích letech, stále otevírá prostor pro širší dovoz příslušných výrobků a zařízení včetně zahraničních investic do nových výrobních kapacit. Tyto změny mají za následek vyšší nárůst konkurenceschopné produkce včetně očekávaného kladného obchodního salda. Tradičními hlavními obory z hlediska objemu výroby a exportu jsou elektromotory, generátory, transformátory, elektrická rozvodná a spínací zařízení, kabely a izolované vodiče. V posledních letech se k těmto oborům přiřadil i obor ostatního elektrického vybavení, především pro automobilový průmysl, který stále výrazně roste.

Přehled podílů jednotlivých oborů na tržbách odvětví OKEČ 31 za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2004 je uveden v grafu 11.7.

Podíly oborů na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2004



Graf 11.7

Pozn.: údaje v běžných cenách

Pramen: ČSÚ, vlastní dopočet MPO

Pozice odvětví v rámci zpracovatelského průmyslu

V rozmezí let 2000 až 2004 kolísaly meziročně tržby za prodej vlastních výrobků a služeb odvětví OKEČ 31 od růstu o téměř 25 % až po pokles o 4 %, jejich podíl na celém zpracovatelském průmyslu rovněž kolísal. Největší podíl byl právě v r. 2004, kdy dosáhl 6,4

%, nejnižší podíl pak byl v r. 2002, kdy dosáhl jen 5,8 %. V roce 2003 byl tento podíl 5,9 %. Z hlediska podílu na tržbách celého zpracovatelského průmyslu je odvětví OKEČ 31 na šestém místě. Obdobně se vyvíjel i podíl na hrubé přidané hodnotě zpracovatelského průmyslu. V roce 2000 byl tento podíl 6,5 % a v roce 2003 to bylo 6,6 %.

Do programu podpory malých a středních podniků bylo v rámci programu marketing v roce 2001 zařazeno 18 projektů z OKEČ 31, v roce 2002 to pak bylo 12 projektů, v roce 2003 třináct projektů a v roce 2004 opět osmnáct projektů.

Shrnutí a perspektivy odvětví

Na rozdíl od předchozího několikaletého období, kdy byly budovány především výrobní kapacity, dochází nyní také k rozvoji vývojových kapacit. Umístění vývojových kapacit v těsné blízkosti výrobních má své výhody především ve zvýšení flexibility podniků.

Legislativa v oblasti vlastních technických předpisů v elektrotechnických oborech po vstupu České republiky do Evropské unie je již kompatibilní s legislativou společenství. V oblasti ekologické jsou některá přechodná období a nové směrnice, které byly zapracovány do našeho právního řádu teprve nedávno. Nově tak firmy musí řešit nejen zákaz používání olovnatých pájek, ale i zpětný odběr svých výrobků, které se staly odpadem (podle zákona č. 185/2001 Sb.). Většina firem již vyřešila problémy s ekologizací výroby, ať už se týkaly odpadních vod nebo úletu aromatických uhlovodíků z lakoven a impregnačních stanic do ovzduší podle tzv. dílčích ekologických zákonů. Problémy mohou nastat, pokud by firma požádala o integrované povolení podle zákona č. 76/2002 Sb. Zpracování tohoto povolení je časově i odborně velmi náročné. Zatím nebyla zjištěna firma v tomto odvětví, která by pod působnost tohoto zákona spadala.

I v příštích letech bude odvětví elektrických strojů a přístrojů stále více ovlivňovat vývoj ekonomiky ČR a jeho význam bude stoupat. Pokračující integrace do mezinárodních struktur a mobilizace vnitřních zdrojů a prostředků bude zaměřena především na ekonomicky náročný vývoj nových výrobků s cílem jejich hromadné nebo sériové výroby a tím snížení výrobních nákladů. Výrobní náklady se již staly jedním z hlavních kritérií při porovnávání výrobků především s asijskou konkurencí.

Určujícím bude také dostatek kvalifikovaných technických pracovníků pro další rozvoj a rozšiřování tohoto odvětví a budování nových vývojových pracovišť. Nedostatek mladých techniků, který se nyní projevuje v některých oblastech odvětví OKEČ 31 v ČR, a úbytek výzkumných kapacit v dřívějších letech je sice již částečně nahrazován novými absolventy jak

středních, tak vysokých škol, ale nedostatečně. Tím vytváří latentní předpoklad zaostávání ČR nejen za evropskou, ale i světovou špičkou.

11.5 Klíčové faktory úspěchu

Z výše uvedených informací vyplývá výrazný růst analyzovaných oborů zpracovatelského průmyslu ČR podpořený celkovým růstem české ekonomiky, přílivem investic ze zahraničí, aktivitou nejruznějších českých společností v oblastech podpory a rozvoje průmyslu ČR (např. Czech Invest), legislativními opatřeními, ale také především novými možnostmi po vstupu ČR do EU. Růst zpracovatelského průmyslu by měl značně podpořit možnosti a prodeje zboží společnosti FABORY - CZ, která je schopna uspokojit rostoucí poptávku po vstupních materiálech subjektů fungujících v těchto oborech. Zákazníky zkoumané společnosti jsou totiž právě firmy z oblasti strojírenství, kovoobrábění, výroby vozidel a dopravních prostředků nebo jiných strojů a zařízení, případně jakékoli výrobní firmy, které potřebují produkty FABORY - CZ třeba pouze do údržby.

FABORY - CZ by měla být v době růstu zpracovatelského průmyslu aktivní ve vyhledávání obchodních příležitostí v podobě nově vznikajících a rostoucích průmyslových firem a budovat věrnost stávajících zákazníků. Jednoduše využít nabízející se šance na úspěch.

12. Analýza konkurenčního prostředí

Doposud jsme se zabývali pouze analýzami externího prostředí, jež podnik obklopuje. Ačkoli popis dění v okolí podniku je 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“¹⁰, tedy jako vyšší schopnost přežít v existujícím konkurenčním prostředí. Z hlediska řízení organizace je pak nutné zabývat se otázkou, jestli v daném prostředí existují takové vlivy, jejichž působení má dopad na tvorbu konkurenčních výhod podniku.

Analýza konkurenčního okolí navazuje na analýzu odvětví. Nyní se do popředí dostává konkurence.

¹⁰ Výraz „Competitive Advantage“ se do češtiny překládá obvykle jako „Konkurenční výhoda“, i když vyjádření opisem je významově přesnější.

12.1 Porterův model pěti sil

Porterův model¹¹ pěti konkurenčních sil nám pomůže popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí v rámci zpracovatelského odvětví a tak vytvořit informační základu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody podniku. Odvětví zde budeme chápat jako trh, na kterém je FABORY - CZ aktivně činná. Každá z pěti sil konkurenčních sil ovlivňuje specifickým způsobem intenzitu konkurence uvnitř daného odvětví.

Ohrožení ze strany nově vstupujících

Společnost FABORY - CZ disponuje širokou škálou sortimentu, ve kterém jí dokáže konkurovat málokterý z jejích současných nebo potenciálních rivalů, dále vlastní stabilní a rozsáhlou síť prodejen a skladů po celé České republice. Dá se tedy říci, že s přihlédnutím na finanční náročnost získání podobné materiální základny, nehrozí zkoumané společnosti aktuální ohrožení ze strany nově vznikajících konkurenčních subjektů.

Společnost by měla věnovat pozornost především nebezpečí možnosti příchodu konkurence z Východu – především s Číny, která se stále více a více otevírá světu a stává se hrozbou v mnohých podnikatelských oblastech.

Ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů

Dodavatelem společnosti FABORY - CZ je převážně její holandská matka, která zajišťuje výrobu a distribuci zboží do svých jednotlivých dceřiných společností. Pro FABORY - CZ to znamená určité omezení v oblasti cenové politiky – tedy ve výši nákupních cen, za které zboží od své matky pořizuje. Jak jsem již uvedla výše – v Holandsku je znatelně vyšší cenová hladina než v CEE a tudíž nakupuje FABORY - CZ od své matky za relativně vysoké ceny, které se potom snaží kompenzovat vysokou kvalitou svých produktů a servisem s těmito produkty spojeným.

Jisté nebezpečí se skrývá také ve vyjednávací síle jejích největších partnerů. Společnost však disponuje relativně rozsáhlou sítí odběratelů, ve které se toto riziko tříští. I přesto by společnost měla věnovat dostatečnou pozornost svým nejsilnějším klientům a na základě smluvních ujednání nebo nejrůznějších incentivních pobídek udržovat zájem těchto partnerů o

¹¹ Zpracováno podle PORTER, M.,E.: Konkurenční výhoda. Victoria Publishing, 1994 a dále podle KOTLER,P.: Marketing Management, Victoria Publishing, 1992

její produkty. Účinným řešením je samozřejmě neustálé hledáním nových bonitních klientů, díky kterým bude toto riziko i nadále snižováno.

Ohrožení ze strany substitučních a komplementárních produktů

Společnost FABORY - CZ prodává převážně spojovací materiál. Určitým konkurentem tohoto způsobu montáže by mohla být oblast lepidel, popř. jiných podobných prostředků. Toto riziko se společnost snaží eliminovat zahrnováním i těchto substitučních produktů do svého portfolia – v současné době již prodává lepidla nebo lepicí pásy od několika různých dodavatelů.

Dále se FABORY - CZ zaměřuje na rozšiřování svého produktového portfolia o další výrobky z nejrůznějších oblastí, jedná se například o elektrické nářadí, kotevní techniku nebo dokonce oblast barev a nátěrů. Stává se tak zajímavější pro své stávající, ale i pro mnohé nové klienty a to především systémovostí řešení a kompletností své nabídky.

Konkurenční prostředí

Na trhu spojovacího materiálu v ČR konkuruje společnosti FABORY - CZ mnoho především lokálních konkurentů. Co se spojovacího materiálu týče, největšími konkurenty zkoumané společnosti jsou především subjekty jako: Würth, Acros, Kebek, Metalvis, Metalcom, Feron, K2L, Böllhoff, Bossard, Vrabec a Vrabec, Šroubek a matka a mnozí další. V oblasti elektrického nářadí jsou to hlavně značky jako: Hilti, Hitachi, Natex atp., v chemii Soudal, Makroflex, Patex atp.

FABORY - CZ se snaží svým rivalům konkurovat především vysokou úrovní služeb, rychlostí svých dodávek, kvalitou zboží a v neposlední řadě také cenou. Aby si analyzovaná společnost udržela své klíčové i ty menší zákazníky, měla by se více zaměřit na jejich motivaci různými incentivními pobídkami, akcemi, dárky, slevami atp.

Nejvýraznější silou, kterou konkurence na FABORY - CZ značně působí, je především CENA prodávaného zboží. Velké množství rivalů prodává za nižší ceny než analyzovaná společnost. Proto musí FABORY - CZ nabízet vždy více než pouhý produkt. Poskytuje tudíž svým zákazníkům výhody, jako např. dovoz zboží zdarma, možnost nákupu v jakémkoli množství, odborná školení, poskytování vzorků, zápůjčky některých druhů nářadí, návrhy skladovacích a distribučních systémů na míru, možnost objednání nejrůznějšími způsoby e-mailem počínaje, přes telefon, po osobní objednávku přímo v prodejně společnosti, dále FABORY - CZ nabízí také nejrůznější prodejní akce, kdy může zákazník získat za nákup zboží lákavou přidanou hodnotu, atp.

Závěr z proběhlé analýzy konkurence pomocí Porterova modelu pěti sil

Na výše uvedeném popisu vidíme, jaké různé konkurenční síly na společnost FABORY - CZ působí a čemu všemu musí být schopna se bránit.

Zjistili jsme, že není příliš pravděpodobné, že by se na trhu objevil konkurent s podobnou šíří sortimentu a výší služeb jako má společnost FABORY - CZ, proto by nemělo hrozit aktuální nebezpečí ze strany nově vstupujících konkurentů. Zároveň nyní víme, že FABORY - CZ úspěšně eliminuje hrozbu konkurence komplementárních a substitučních produktů díky komplexnosti své nabídky. Díky síle FABORY Group by zkoumané společnosti nemělo hrozit ani žádné výrazné nebezpečí ze strany dodavatelů zboží. Co se odběratelů týče, měla by se FABORY - CZ chovat velmi obezřetně a své zákazníky si opečovávat. Největší nebezpečí se skrývá v lokálních konkurentech společnosti. Podívejme se tedy v následující kapitole, kdo všechno do této skupiny patří.

13. Identifikace konkurenční pozice podniku

Údaje získané v průběhu výše popisovaných analýz nám poskytují rozšířený přehled o klíčových faktorech a jejich vlivu na okolní prostředí podniku.

V následujícím textu se pokusím pomocí některých sofistikovanějších přístupů získaná data o odvětví, ve kterém společnost FABORY - CZ působí, a konkurenčních silách, kterým čelí, vzájemně kombinovat tak, abychom byli schopni jednoznačně deklarovat i jejich eventuální synergie a abychom získané výsledky zpřehlednili.

13.1 Analýza obchodní konkurence společnosti FABORY – CZ, s. r. o.

Společnost FABORY - CZ prodává své produkty firmám pohybujícím se v nejrůznějších oborech zpracovatelského průmyslu a ten, jak jsme zjistili výše, v posledních letech značně roste. Podmínky pro realizaci a růst zkoumané společnosti jsou tedy, dalo by se říci, ideální, ovšem pouze za předpokladu, že by na trhu neexistovala žádná konkurence v oblasti mechanického a chemického spojovacího materiálu nebo nářadí. Taková iluze se ovšem vymyká současné realitě, protože dnešní trh je doslova přesycený nejrůznějšími, více či méně nebezpečnými, subjekty pohybujícími se v oblasti prodeje právě těchto výrobků. V následujícím textu se pokusím představit alespoň ty největší a nejsilnější konkurenty společnosti FABORY - CZ.



13.1.1 WÜRTH, spol. s r. o.

Prvním a asi sortimentem a zaměřením nejbližším konkurentem společnosti FABORY - CZ je firma WÜRTH. Tento subjekt prodává hodně podobné složení produktů, zaměřuje se na stejné zákazníky a nabízí podobné služby jako FABORY - CZ.

Würth celosvětově obchoduje s upevňovacím a montážním materiálem, nabízí celkem více než 100.000 produktů pro řemesla a průmysl. Prodává šrouby, jejich příslušenství, hmoždinky, chemicko-technické produkty, kování pro nábytek a stavební kování, nářadí, stroje, instalační materiál, drobné díly pro automobily, ale také zásobovací a odběrové systémy. Würth vlastní v České republice celkem devět poboček a jeho zboží se prodává v dalších cca 370-ti společnostech v 83 zemích světa. Okruh jeho zákazníků zahrnuje řemesla spojená s automobilovým průmyslem, zpracováním dřeva a kovů a dále také stavební a průmyslové podniky. Společnost Würth disponuje výzkumným a vývojovým oddělením čítajícím 220 pracovníků a vlastní řadu patentů, užitných a průmyslových vzorů. Spolupracuje s nezávislými institucemi a vysokými školami, zákaznickou podnikovou radou, reaguje však také na podněty orientované na praxi vzniklé z osobních vztahů se zákazníky, ty jsou posléze základem aktivního vývoje produktů.

V roce 1993 implementoval Würth systém řízení jakosti - tento systém splňuje od října 2001 požadavky nové normy ISO 9001 : 2000 zaměřené na procesy. Kromě toho organizace TÜV Süddeutschland osvědčila používání systému environmentálního managementu dle DIN EN ISO 14001.

V oblasti odborného poradenství řeší pracovníci společnosti Würth v úzké spolupráci s praktiky z oblasti řemesel a průmyslu specifické problémy týkající se montážní a upevňovací techniky. Společnost Würth zaručuje, že objednávky zákazníků jsou během 24 hodin po doručení do centrály vyexpedovány s kvótou okamžitého dodání ve výši 98 %.



13.1.2 AKROS, v.o.s.

Dalším velkým hráčem v oblasti spojovacích a montážních materiálů je firma AKROS, v. o. s. Jedná se o specialistu v oblasti nerezového materiálu, který podniká bez účasti zahraničního kapitálu.

AKROS v.o.s. patří v oblasti nerezového spojovacího materiálu mezi nejvýznamnější dodavatele na českém trhu. V současné době je firma schopna dodat přes 20 000 položek nerezového spojovacího materiálu. AKROS v.o.s. je držitelem certifikátu dle norem ČSN EN ISO 9001:2001.

Její sortiment zahrnuje: šrouby, matice, podložky, šrouby do plechu, šrouby samovrtné, závitovorné, závlačky, vruty, závitové tyče, řezné a brusné kotouče na nerez, vrtáky na nerez, pojistné kroužky, nýty, kolíky, hadicové spony, lana, řetězy, panty, doplňky pro jachtaře, hřebíky, kartáče na nerez, kotevní techniku nerez i zinek a další produkty.

AKROS v.o.s. konkuruje zkoumané společnosti převážně v oblasti nerezových materiálů, který představuje pouze zlomek sortimentu FABORY - CZ, ovšem nutno podotknout, že díky výrazné specializaci AKROSu na tyto materiály je jeho kompetence v uvedené oblasti skutečně vysoká.



13.1.3 KEBEK s. r. o.

Dalším velkým konkurentem společnosti FABORY - CZ je firma KEBEK s. r. o. Jedná se o ryze českou obchodně-výrobní a dynamicky se rozvíjející společnost s nadnárodní působností a provázaným portfoliem nabídky.

Kebek s. r. o. je dodavatelem komponentů pro výrobu a montáž VZT zařízení, spojovacích součástí normalizovaných dle norem řady ČSN, DIN, ČSN ISO, ČSN EN ISO, ISO, od roku 2000 výztuhových profilů a dalšího montážního materiálu pro plastové okenní systémy a od roku 2006 je rovněž schopen vlastními zdroji realizovat výrobu nenormalizovaných (výkresových) dílů dle specifických požadavků zákazníka. Spolu s nabídkou sortimentu rovněž poskytuje svým zákazníkům služby typu KANBAN a JIT.

Stejně jako FABORY - CZ vlastní také KEBEK síť prodejen po celé ČR. Hlavním cílem těchto prodejen je obsloužit formou maloobchodu především drobné živnostníky, malé a střední výrobní podniky v příslušném regionu, které společnost nemůže dostatečně efektivně oslovit a obsloužit z mateřské firmy. Svou rychlostí a operativností však také tvoří nedílnou součást servisu velkým strategickým zákazníkům.

V současné době je pokryta většina průmyslově významných regionů Republiky (Praha, Brno, Plzeň, Pardubice, Ostrava, Chomutov). Dnes společnost obsluhuje přes 2.000 zákazníků v Čechách, na Slovensku a v Maďarsku.



13.1.4 METALVIS s. r. o.

Jedním z konkurentů FABORY - CZ je také firma Metalvis s.r.o., která působí jako dodavatel spojovacího materiálu v České republice od r. 1993. Své aktivity provozuje také v následujících východoevropských zemích: Slovensko, Maďarsko, Slovinsko, Bosna, Ukrajina. Metalvis s. r. o. se může pochlubit následujícími výhodami - nízké provozní náklady, pružná organizační struktura, moderní balicí technologie a systém expedice.

Zkoumané společnosti konkuruje Metalvis s. r. o. v oblasti spojovacího materiálu – v tomto ohledu je sortiment těchto dvou firem, dá se říci, totožný.



13.1.5 METALCOM Kutná Hora a. s.

Dalším subjektem působícím ve stejném oboru jako FABORY - CZ je společnost METALCOM Kutná Hora a. s., která byla založena v roce 1995 – vlastní jednu provozovnu v ČR (Kutná Hora) a jednu v SR (Čadca). Začátkem roku 2003 rozšířila své obchodní aktivity v Polské republice a založila dceřinou společnost Metalcom Sp. z o. o. ve Wroclawi.

Své produkty dodává především zákazníkům v oblastech strojírenství, elektrotechniky, energetiky, hutnictví, automobilového průmyslu a výstavby i rekonstrukcí železničních tratí. V průběhu roku 2003 byly rozšířeny skladové plochy na 3200 m² se zásobou 1500 tun výrobků s cílem uspokojit náročnější požadavky zákazníků dodávkami kvalitních spojovacích materiálů v kratších dodacích lhůtách. V roce 2005 v souvislosti s velkým rozšířením sortimentu byl vydán nový katalog v tištěné formě – společnost prodává převážně spojovací materiál. V roce 2006 dosáhla celá společnost obrátu více než 17 mil. EUR. Společnost pracuje v souladu se systémem řízení jakosti dle ISO 9001.



13.1.6 Feronia, a. s.

Významné postavení má na trhu také společnost Feronia, a.s., což je obchodní organizace, zabývající se nákupem, skladováním, úpravou a prodejem hutních výrobků, hutních druhovýrobků, železářského sortimentu a neželezných kovů na bázi velkoobchodu. Provozovny a odloučené provozy pokrývají celé území České republiky – společnost vlastní 12 poboček v ČR a 5 na Slovensku. Feronia, a. s. prodává široký sortiment výrobků a nabízí

komplexní služby (doprava na místo určení, dělení a úprava materiálu, nákup pod jednou střechou). Ve společnosti Feron, a.s. je od roku 2001 zaveden a uplatňován systém řízení jakosti podle požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2000.

Tato společnost konkuruje FABORY - CZ pouze okrajově v oblasti spojovacího materiálu. Feron, a. s. se specializuje spíše na hutní materiály a spojovací materiál je pro ni pouze okrajovou záležitostí, je však velice kompetentní co se týče ceny.

13.1.7 BOSSARD CZECH REP.



Konkurentem společnosti FABORY - CZ je také firma BOSSARD CZECH REP. Nejedná se však o konkurenci jako takovou – Bossard má totiž výrazně odlišné zaměření na cílovou skupinu. Specializuje se na velké klienty, vyžadující velké dodávky materiálu. Pro tyto klienty poté na klíč navrhuje a realizuje komplexní řešení skladovacích a zásobovacích systémů. Společnost FABORY - CZ začíná své zaměření rozšiřovat mj. také i na takovéto velké odběratele, ale uvedená činnost je zde ještě v plenkách, takže Bossardu v žádném případě v tomto ohledu nemůže konkurovat. Řekněme si přesto o firmě Bossard více:

Skupina Bossard je celosvětově činná organizace. Zastřešující společnost Bossard Holdig AG má sídlo v Zugu, Švýcarsko, a je kótovaná na švýcarské burze. Přibližně 1700 pracovníků na celém světě se zabývá nákupem a prodejem spojovacích prvků všeho druhu a zajišťuje služby v oblasti engineeringu a logistiky spojené s těmito produkty. Kromě toho nabízí tato společnost zákazníkům kompletní řešení při hospodaření se zbožím a logistice v sektoru dílů C. V Evropě, Americe a Pacifiku patří Bossard k dominantním podnikům v tomto odvětví. Bossard nabízí více než 50 000 katalogových produktů moderní montážní techniky a speciálních produktů šitých na míru pro zákazníky. Společnost se zaměřuje na třístupňovou nabídku služeb: produkty, engineering a logistiku. Poskytuje spojovací prvky, kompetentní technické poradenství pro konstrukci a montáž a zároveň dokáže navrhnout vhodný logistický systém. Bossard se zaměřuje především na velké společnosti, kterým zajišťuje kompletní zásobovací systém.

13.1.8 BÖLLHOFF s. r. o.



Podobně jako Bossard také Böllhoff se specializuje na gigantické odběratele, zaměřuje se na systémy a technologie v oblasti spojovacích a průmyslových materiálů a přímo na míru navrhuje svým klientům technologická řešení jejich aplikací. Nejedná se tedy o konkurenta

FABORY - CZ jako takového, ale na druhou stranu – ztráta některého z klíčových odběratelů společnosti FABORY a jeho odchod a další spolupráce s Böllhoffem by byla nevyčíslitelná. Proto níže uvádím kompetence společnosti Böllhoff:

Firma Böllhoff jako přední světový výrobce a distributor spojovací techniky a montážních technologií vystupuje samostatně na českém trhu od roku 1992. Svým zaměřením a odpovídajícím technickým, skladovým a personálním zázemím je Böllhoff pro mnoho tuzemských zákazníků solidním partnerem na poli spojovacích dílů včetně certifikovaných a montážních technologií.

Pomocí vyškolených odborníků pomáhá řešit dílčí technologické problémy s mechanickým spojováním materiálů přímo na místě a prakticky prezentuje ostatní technologie, čímž rozšiřuje technické povědomí konstruktérů a pracovníků ve vybraných oborech. Jednou ze služeb, kterou firma Böllhoff nabízí, je systém ECOSIT®. Jde o významnou úsporu nákladů zákazníka na poli technologií a logistiky skladového hospodářství. Tuto zátěž přebírá na sebe firma Böllhoff jako dodavatel a díky svému odpovídajícímu zázemí a vypracované logistice se podílí na úspěšném chodu a výsledcích výroby svých obchodních partnerů.

Produkty společnosti Böllhoff lze rozdělit do dvou kategorií. Jde o díly obchodované a díly vlastní produkce. Celkem se jedná cca o 100.000 položek spojovacích a upevňovacích dílů a montážní techniky.

Do první kategorie patří běžné spojovací elementy, jako jsou šrouby, matice, podložky, kolíky, závlačky, nýty a jiné v různých materiálových provedeních:

- ocel - v materiálech pevnostních tříd 4.6, 4.8, 5.6, 5.8, 8.8, 10.9, 12.9
- nerezová ocel A1, A2, A4
- mosaz
- umělé hmoty

K těmto produktům nabízí Böllhoff také příslušné povrchové úpravy v různých kategoriích dle jejich korozní odolnosti.

Mezi vlastní produkty společnosti Böllhoff patří především:

- Závitové vložky HELICOIL® pro posílení závitů především do lehkých slitin nebo pro opravy závitů na původní rozměr. Dodává také nářadí pro ruční i sériovou montáž. Nýtovací matice RIVKLE® pro vytvoření závitů do tenkostěnných materiálů a slepých prostor a trhací nýty RIVQUICK®, vše včetně nářadí k montáži.

- Závitové vložky do umělých hmot AMTEC montované po vyjmutí z formy. Rychlouzávěry QUICKLOC®.
- Zařízení pro mechanické spojování plechu RIVCLINCH® a RIVSET®.
- Rychlošroubovací poloautomaty a automaty UNIQUICK®.

13.2 Analýza strategických skupin

Výše uvedený přehled konkurentů společnosti FABORY - CZ obsahuje pouze výběr nejvýznamnějších hráčů na trhu mechanického a chemického spojovacího materiálu, nářadí a dalších průmyslových produktů. Ve skutečnosti existuje na trhu nespočetné množství nejrozličnějších větších či menších subjektů podnikajících v tomto oboru, a z nich pouze někteří tvoří skutečné konkurenty analyzované společnosti.

Jak jsem již uvedla, společnost FABORY - CZ se specializuje především na drobné a středně velké koncové spotřebitele. Protože výše ceny některých výrobků analyzované společnosti není vždy natolik kompetentní, aby mohla konkurovat cenám nejsilnějších rivalů na trhu, zaměřuje se FABORY – CZ velmi silně na kvalitu svých produktů a s nimi spojené služby.

V současné situaci jsou tedy největšími konkurenty zkoumané firmy především subjekty zaměřující se na stejnou cílovou skupinu a prodávající více méně stejné produkty.

Se společnostmi Böllhoff nebo Bossard si tedy FABORY - CZ v pravém slova smyslu nekonkuruje. Strategie těchto dvou velkých hráčů se zaměřuje především na obrovské odběratele a malým spotřebitelům, které obsluhuje naopak FABORY - CZ nemají v podstatě co nabídnout. Oproti tomu například společnost Würth tvoří velice výraznou konkurenci naší společnosti a to nejen v zaměření na stejnou cílovou skupinu, ale také prodejem hodně podobného sortimentu. Firmy jako Kebek, Metalcom, Metalvis a jim podobní jsou také nebezpečnými konkurenty, i když dá se říci s podstatně lokálnější působností. A poslední dvě uvedené firmy: AKROS – konkuruje FABORY - CZ pouze v prodeji nerezových materiálů – v tomto oboru je AKROS velice silný. Co se týče firmy Feron, ta se specializuje na prodej hutních materiálů a spojovací prvky pro ni tvoří pouze okrajový segment, i když často cenově hodně nízko posazený, proto jí nemůžeme označit jako přímého konkurenta zkoumané společnosti. Konkuruje FABORY – CZ pouze v úzké skupině produktů.

13.3 Analýza očekávání zákazníků

Společnosti pohybující se v oblasti zpracovatelského průmyslu a stavebnictví, tedy potenciální a stávající klienti společnosti FABORY - CZ požadují především jistotu v podobě

včasných a dostatečně jakostních dodávek do svého skladu nebo přímo na místo jejich spotřeby. Společnost FABORY - CZ se snaží těmto požadavkům svých spotřebitelů vycházet vstříc nabídkou logistických služeb, jako například JUST IN TIME, KANBAN, konsignační sklad atp.

Dále kladou spotřebitelé velký důraz především na cenu spotřebovávaných vstupních surovin. FABORY - CZ proto pořádá pro své zákazníky různé prodejní akce, kde lze určité výrobky nakoupit na výhodnou cenu nebo za nákup v určité hodnotě získat přidanou hodnotu.

Problémem by mohlo být, že podobné akce většinou vznikají v centrále společnosti v Holandsku, a proto se často stává, že jsou zacíleny na nesprávný segment nebo jsou v nich zahrnuty ne zcela vhodné produkty.

13.4 Identifikace klíčových příležitostí a hrozeb

Z výše uvedených analýz můžeme vyvodit následující klíčové příležitosti a hrozby společnosti FABORY - CZ:

1) Příležitosti

- rostoucí trend českého zpracovatelského průmyslu a boom ve stavebnictví
- silná pozice s ohledem na konkurenční prostředí
- rozsáhlá síť prodejen po celé ČR
- další možný potenciál růstu v segmentu velkoodběratelů mechanického a chemického spojovacího materiálu, náradí a dalších produktů

2) Hrozby

- nebezpečí ve stále se zvětšující síle a množství konkurenčních firem
- růst v průmyslu a stavebnictví nebude trvat donekonečna
- centrální marketing ohrožuje úspěšnost marketingových akcí

14. Strategická analýza podniku (interní analýza)

V předchozích kapitolách jsme se zabývali analýzami okolního prostředí podniku. Externí prostředí podniku představuje vzhledem ke strategickému rozvoji společnosti příležitosti nebo hrozby, jež by měly být zohledněny. Úspěšnost budované strategie podniku však bude bezpochyby závislá také na strategických možnostech podniku samotného. Strategické

možnosti každého podniku jsou přitom dány jeho vnitřními a vnějšími zdroji, schopnostmi provádět dané záměry a celkovou vyvážeností všech jednotlivých složek. Analýza strategických možností podniku je důležitá především při určení, zda zdroje a kompetence organizace skutečně odpovídají prostředí, v němž se daný podnik pohybuje.

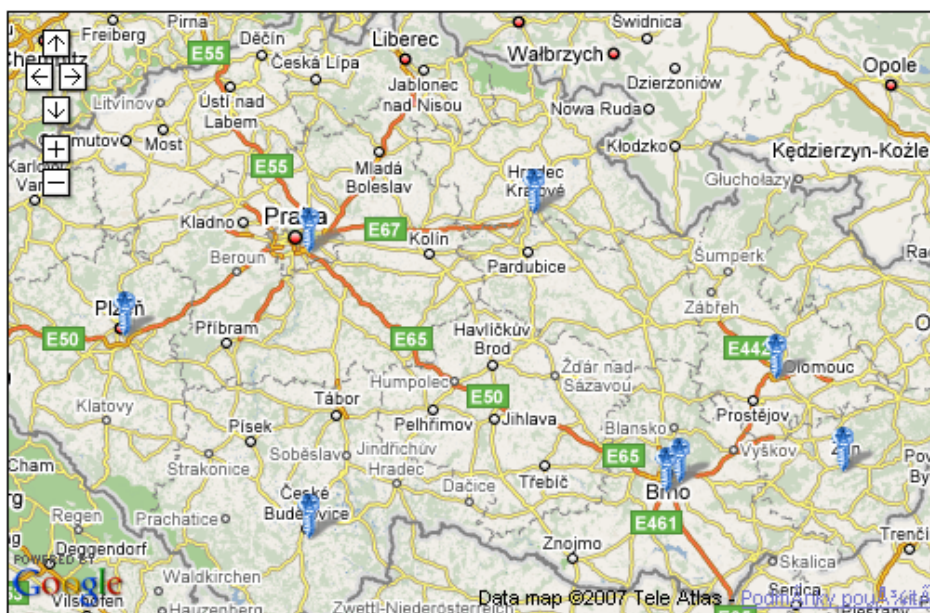
14.1 Prověření zdrojů podniku

V rámci této jednoduché analýzy se snažíme odhadnout, jak velký objem zdrojů má podnik k dispozici a jakým způsobem je schopen s nimi pracovat. Je také velmi důležité posoudit, do jaké míry jde o zdroje jedinečné a nenapodobitelné, tedy o zdroje s obsaženou konkurenční výhodou. **Obecně lze zdroje podniku rozdělit do čtyř základních skupin:**

A) Hmotné zdroje

Společnost FABORY - CZ vlastní rozsáhlou prodejní, skladovací a distribuční síť, díky které dokáže uspokojit téměř každého zákazníka v rámci ČR a to všechno dokonce do druhého dne.

V následující mapce jsou znázorněny všechny pobočky FABORY - CZ:



Mapa 14.1

Pramen: FABORY - CZ, s. r. o., Lokality, © FABORY, 2007, dostupné z Internetu:

<http://www.fabory.com/smartsite.dws?ch=CZE,CZE&id=LOCATIONS_2542> [cit. 17.11.2007].

FABORY - CZ má své jednotlivé prodejny, kde každá disponuje svým vlastním skladem, v následujících městech: Praha, Plzeň, Hradec Králové, České Budějovice, Kolín, Brno I, Brno II, Olomouc, Zlín, Ostrava a Liberec. Centrální sklad pro ČR, Polsko, Maďarsko, Rumunsko

a Slovensko se nachází v Brně – z tohoto skladu je zajišťována doprava zboží jak do jednotlivých poboček, tak také přímo k zákazníkům na požadovanou adresu.

Ve výše uvedených skladech má společnost takovou zásobu zboží, aby dokázala plynule a včas uspokojovat aktuální poptávku.

Dalším významným hmotným zdrojem společnosti jsou laboratoře, kde je testována kvalita jednotlivých prodávaných prvků – tak je zaručeno, že bude veškeré zboží odpovídat požadovaným normám a splňovat určité kvalitativní požadavky.

B) Lidské zdroje

Významnou složkou zdrojů společnosti jsou bezpochyby lidé, kteří zde pracují. Společnost FABORY - CZ zaměstnává v současné době kolem 150ti zaměstnanců. Svým lidem poskytuje zkoumaná společnost četná školení, díky čemuž má ve svém týmu zkušené odborníky v oblasti spojování, lepení, kotvení atp.

Za účelem zvýšení loajality zaměstnanců by měla společnost zvýšit své aktivity v oblasti jejich sociální podpory, zvýšit množství aktivit tmelení kolektivu, nabízet kariérní růst například v podobě nabídek práce v zahraničních pobočkách atd. V poslední době totiž dochází k odlivu kvalitních zaměstnanců, čemuž by výše uvedená opatření mohla zabránit nebo tuto fluktuaci alespoň snížit.

C) Nehmotné zdroje

Mezi nehmotné zdroje bych zařadila především image společnosti, ochranné známky, znalost cílových trhů, zákaznickou databázi, ale také know-how týkající se prodávaného sortimentu a způsobu řízení společnosti jako celku.

Hodnotnou dovedností firmy je také systém, kterým je realizován prodej zboží a jeho distribuce přímo k zákazníkovi. Jak jsem již částečně uvedla výše, je společnost FABORY - CZ schopna doručit svému klientovi zboží v požadovaném množství a kvalitě často dokonce do druhého dne. V praxi to vypadá tak, že si zákazník objedná, tentýž den je zpracována objednávka, vychystáno, zabaleno a vyexpedováno zboží a druhý den ráno jej již veze externí dopravní služba přímo na zákazníkem určenou adresu. Není-li zboží skladem – je okamžitě objednáno v centrále společnosti v Holandsku a do týdne dopraveno přímo zákazníkovi.

Další nezanedbatelnou hodnotou společnosti je její schopnost vytvořit svému klientovi skladovací popř. zásobovací systém na míru podle jeho potřeb. Je schopna svému zákazníkovi zajistit KANBAN, konsignační sklad nebo také zásobování JIT.

D) Finanční zdroje a finanční analýza

Bližší informace o finančních zdrojích a aktuální finanční situaci ve společnosti FABORY – CZ nám poskytne finanční analýza, kterou se podrobněji zabývá celá následující kapitola.

14.2 Finanční zdroje a finanční analýza společnosti FABORY- CZ, s.r.o.

14.2.1 Analýza rozvahy společnosti

A/ Aktiva společnosti FABORY – CZ v letech 2002 – 2005 (v tis. Kč)

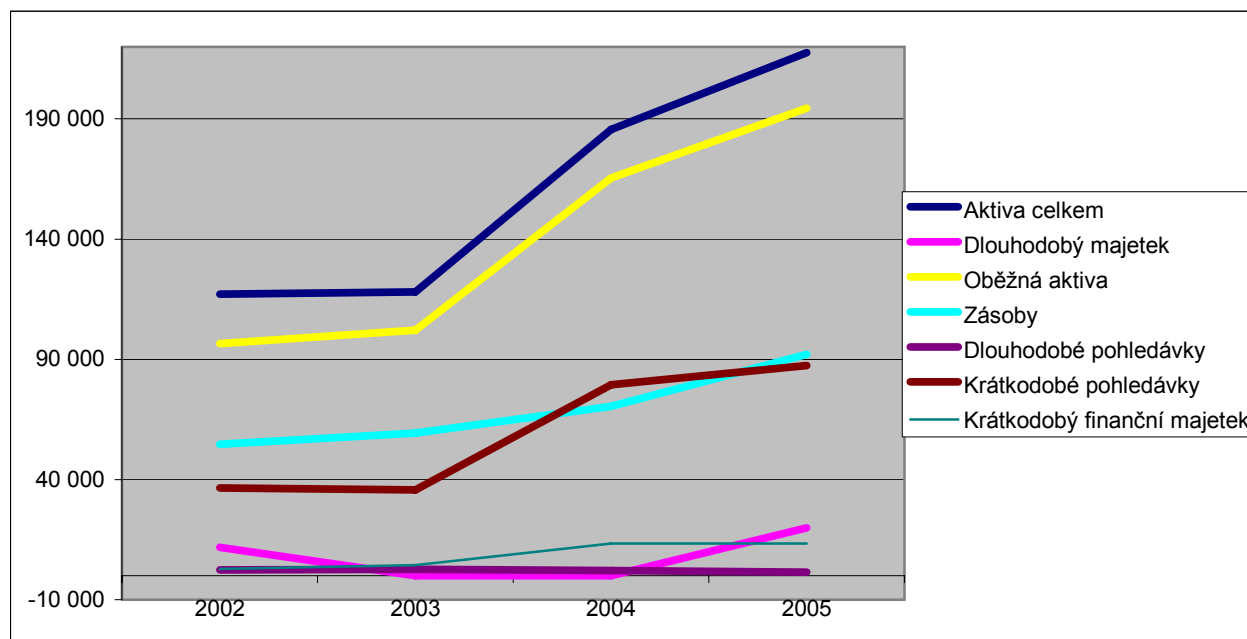
Položka / Rok	2002	2003	2004	2005
Aktiva	117 126,00	118 009,00	185 695,00	217 636,00
Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0,00	0,00	0,00	0,00
Stálá aktiva	11 785,00	11 019,00	17 144,00	19 924,00
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobý hmotný majetek	11 785,00	11 019,00	17 144,00	19 924,00
Dlouhodobý finanční majetek	0,00	0,00	0,00	0,00
Oběžná aktiva	96 549,00	102 104,00	165 484,00	194 409,00
Zásoby	54 714,00	59 338,00	70 449,00	129 787,00
Dlouhodobé pohledávky	2 410,00	2 672,00	2 210,00	1 556,00
Krátkodobé pohledávky	36 547,00	35 657,00	79 419,00	87 448,00
Krátkodobý finanční majetek	2 878,00	4 437,00	13 406,00	13 342,00
Časové rozlišení	8 792,00	4 886,00	3 067,00	3 303,00

Tabulka 14.2

Pramen: **Interní údaje a finanční výkazy společnosti FABORY – CZ, s. r. o. z let 2002 - 2005.**

V tabulce 14.2 naleznete výběr nejvýznamnějších položek aktiv. Kompletní údaje týkající se rozvahy společnosti FABORY - CZ v letech 2002 - 2005 jsou uvedeny v příloze č. 1.

Při bližším prostudování vývoje majetkové struktury společnosti zjistíme, že od roku 2002 docházelo k výraznému růstu celkových aktiv firmy, který způsobil především růst zásob a dále také růst hmotného majetku společnosti. Jak zjistíme z následující analýzy výkazu zisku a ztráty, růst zásob výrazně souvisí s razantním růstem tržeb společnosti. A následkem tohoto růstu tržeb je samozřejmě také růst pohledávek z obchodních vztahů. Dále se od roku 2002 do roku 2005 více než ztrojnásobila výše krátkodobého finančního majetku. Vývoj aktiv společnosti lze vyčíst také z grafu 14.3.

Vývoj vybraných aktiv společnosti FABORY - CZ v letech 2002 – 2005**Graf 14.3**

Pramen: Interní údaje a finanční výkazy společnosti FABORY – CZ, s. r. o. z let 2002 - 2005.

B/ Pasiva společnosti FABORY – CZ v letech 2002 – 2005 (v tis. Kč)

Položka / Rok	2002	2003	2004	2005
Pasiva	117 126,00	118 009,00	185 695,00	217 636,00
Vlastní kapitál	37 276,00	54 818,00	93 190,00	127 691,00
Základní kapitál	5 500,00	5 500,00	5 500,00	5 500,00
Kapitálové fondy	0,00	0,00	0,00	0,00
Rezervní fondy	550,00	550,00	550,00	550,00
Hospodářský výsledek min. let	23 284,00	31 226,00	48 768,00	87 140,00
HV běžného období	7 942,00	17 542,00	38 372,00	34 501,00
Cizí zdroje	78 486,00	61 935,00	91 472,00	88 851,00
Rezervy	0,00	0,00	6 746,00	2 070,00
Dlouhodobé závazky	6 949,00	2 749,00	838,00	1 071,00
Krátkodobé závazky	17 789,00	25 627,00	62 227,00	66 113,00
Bankovní úvěry a výpomoci	53 748,00	33 559,00	21 661,00	19 597,00
Časové rozlišení	1 364,00	1 256,00	1 033,00	1 094,00

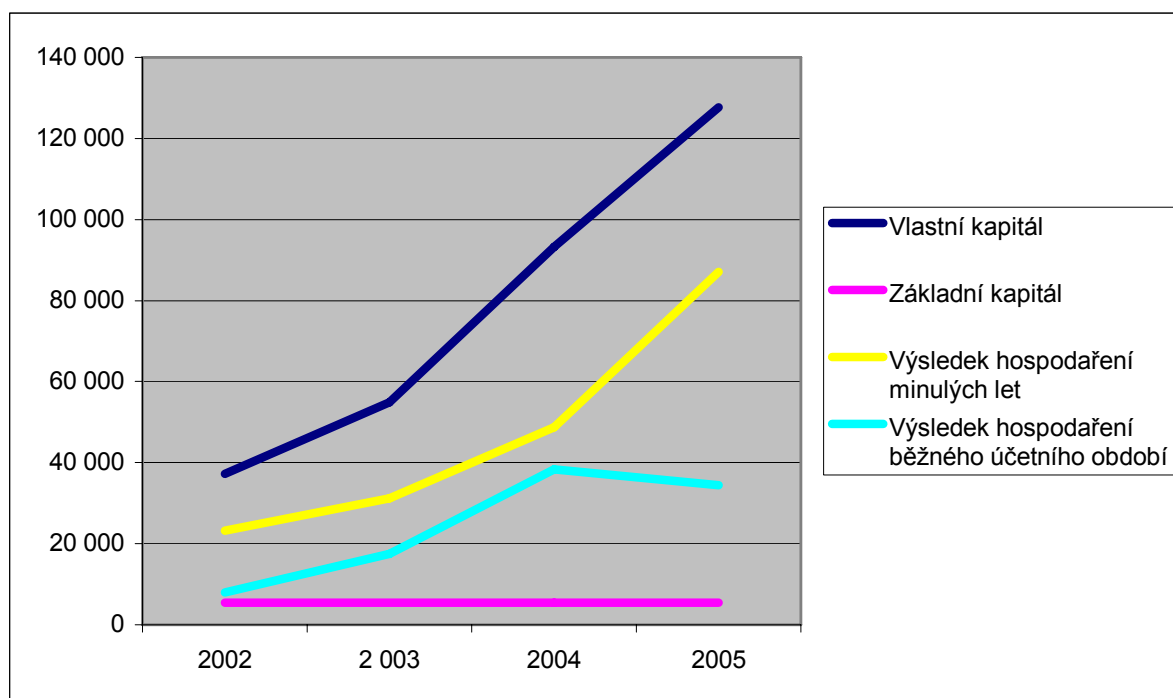
Tabulka 14.4

Pramen: Interní údaje a finanční výkazy společnosti FABORY – CZ, s. r. o. z let 2002 - 2005.

Ve tabulce 14.4 se nachází výběr nejvýznamnějších položek zdrojů krytí společnosti FABORY - CZ. Je zřejmé, že když v předchozí analýze aktiv došlo k velkému růstu, musí tomu tak být za dodržení pravidla bilanční rovnováhy i na straně pasiv.

Vlastní kapitál společnosti se v letech 2002 – 2005 přibližně ztrojnásobil. Takový růst byl způsoben růstem hospodářského výsledku firmy. V roce 2003 vzrostl hospodářský výsledek o cca 120%, v roce 2004 došlo k růstu přibližně ve stejné výši a v roce 2005 HV poklesl o 10%. Tento vývoj je graficky vyjádřen v grafu 14.5.

Vývoj vlastních zdrojů společnosti FABORY - CZ v letech 2002 – 2005

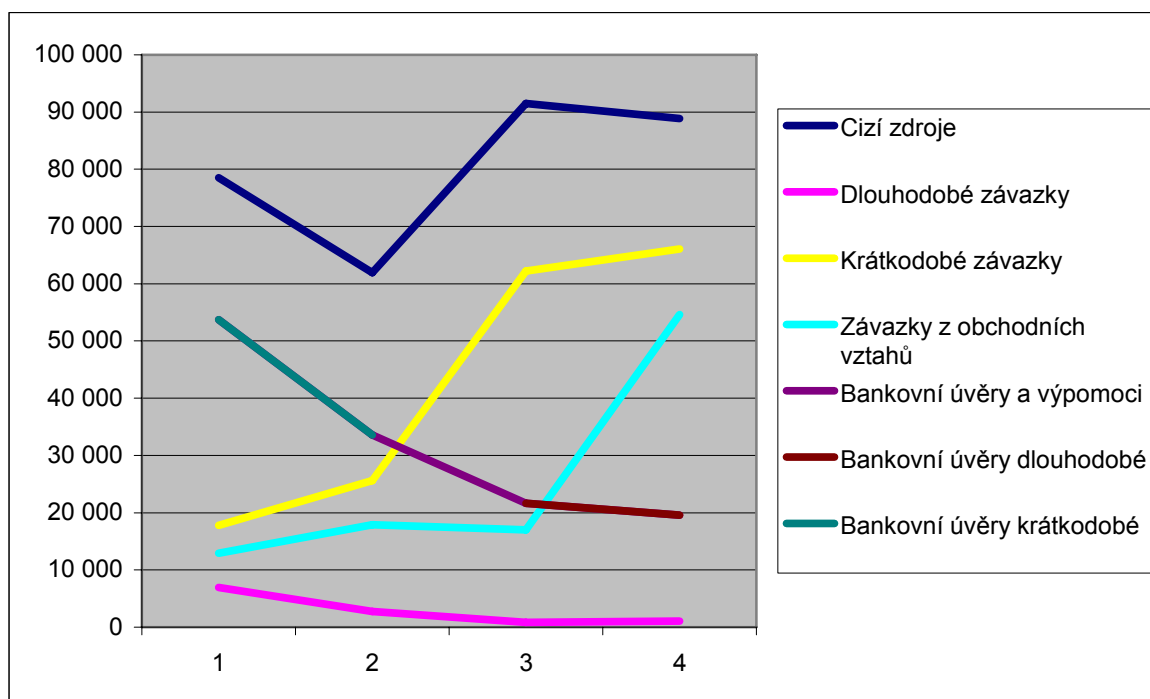


Graf 14.5

Pramen: Interní údaje a finanční výkazy společnosti FABORY – CZ, s. r. o. z let 2002 - 2005.

Co se týče cizích zdrojů společnosti, docházelo k následujícímu vývoji: v roce 2003 pokles o 21%, v roce 2004 růst o 48% a v roce 2005 pokles o 3%.

Tento vývoj způsobil mimo jiné růst krátkodobých závazků, kde hlavním tahounem byly závazky z obchodního styku. Zároveň došlo ke snížení hodnoty bankovních úvěrů a výpomocí přibližně o 60%, přičemž společnost přešla v roce 2004 z krátkodobých úvěrů na úvěry dlouhodobé. Dále společnost v roce 2004 vytvořila rezervu ve výši 6746 tis. Kč, která byla v roce 2005 snížena na 2070 tis. Kč. A v neposlední řadě došlo k postupnému snižování dlouhodobých závazků. Vývoj cizích zdrojů společnosti je graficky znázorněn v následujícím grafu.

Vývoj cizích zdrojů společnosti FABORY - CZ v letech 2002 – 2005**Graf 14.6**

Pramen: Interní údaje a finanční výkazy společnosti FABORY – CZ, s. r. o. z let 2002 - 2005.

C/ Čistý pracovní kapitál společnosti FABORY - CZ v letech 2002 – 2005

Položka / Rok	2002	2003	2004	2005
Čistý pracovní kapitál	25 012,00	42 918,00	103 257,00	128 296,00
Oběžná aktiva	96 549,00	102 104,00	165 484,00	194 409,00
Krátkodobé cizí zdroje	71 537,00	59 186,00	62 227,00	66 113,00

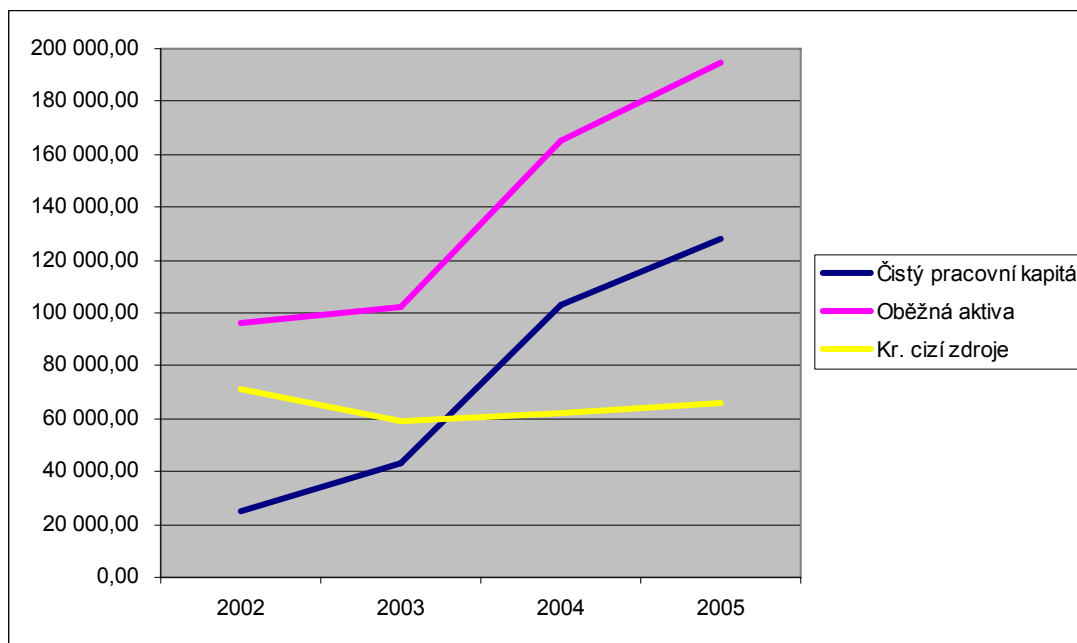
Tabulka 14.7

Pramen: Interní údaje a finanční výkazy společnosti FABORY – CZ, s. r. o. z let 2002 - 2005.

Z tabulky 14.7 zjistíme, jaká situace panuje ve společnosti FABORY - CZ v oblasti řízení čistého pracovního kapitálu. Tato položka vzrostla od roku 2002 více než 5-krát. Tak výrazný růst byl z velké části způsoben růstem hodnoty oběžných aktiv. U krátkodobých cizích zdrojů nedošlo k žádným velkým výkyvům, drží se po celou dobu na přibližně stejné úrovni. Z kompletních rozvah společnosti však zjistíme, že v rámci analyzovaných let se krátkodobé závazky společnosti zvýšily přibližně 3-krát a to především díky růstu závazků z obchodních vztahů. Na druhou stranu skutečnost, že firma přešla z financování krátkodobými bankovními úvěry na úvěry dlouhodobé, hodnotu celkových krátkodobých cizích zdrojů opět vyrovnala.

Z růstu ČPK je patrný přechod z krátkodobého financování oběžných aktiv společnosti k financování dlouhodobým kapitálem, tedy spíše sklon ke konzervativnějšímu financování.

Vývoj ČPK společnosti FABORY - CZ v letech 2002 – 2005



Graf 14.8

Pramen: Interní údaje a finanční výkazy společnosti FABORY – CZ, s. r. o. z let 2002 - 2005.

14.2.2 Analýza výkazu zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty společnosti FABORY - CZ v letech 2002 – 2005

Výkaz zisku a ztráty 2002-2005				
(v tis. Kč)				
Položka	2002	2003	2004	2005
Tržby za prodej zboží	223 072,00	273 094,00	368 926,00	392 278,00
Náklady vynaložené na prodané zboží	114 357,00	151 301,00	212 165,00	230 429,00
Obchodní marže	108 715,00	121 793,00	156 761,00	161 849,00
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2 634,00	9 659,00	4 056,00	19 655,00
Výkonová spotřeba	57 286,00	52 974,00	53 872,00	66 471,00
Přidaná hodnota	54 063,00	78 478,00	106 954,00	115 033,00
Osobní náklady	39 362,00	43 286,00	51 065,00	57 070,00
Odpisy dlouh. nehm. a hmotné majetku	5 041,00	5 000,00	5 055,00	6 615,00
Provozní výsledek hospodaření	11 174,00	30 146,00	57 915,00	50 832,00
Výnosové úroky	85,00	45,00	98,00	1 381,00
Nákladové úroky	2 209,00	2 676,00	1 563,00	2 397,00
Finanční výsledek hospodaření	1 996,00	-3 235,00	-3 772,00	-2 654,00
Daň z příjmu za běžnou činnost	4 802,00	9 369,00	15 771,00	13 677,00
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	8 368,00	17 542,00	38 372,00	34 501,00
Mimořádný výsledek hospodaření	-426,00	0,00	0,00	0,00
Výsledek hospodaření za účetní období	7 942,00	17 542,00	38 372,00	34 501,00
Výsledek hospodaření před zdaněním	12 744,00	26 911,00	54 143,00	48 178,00

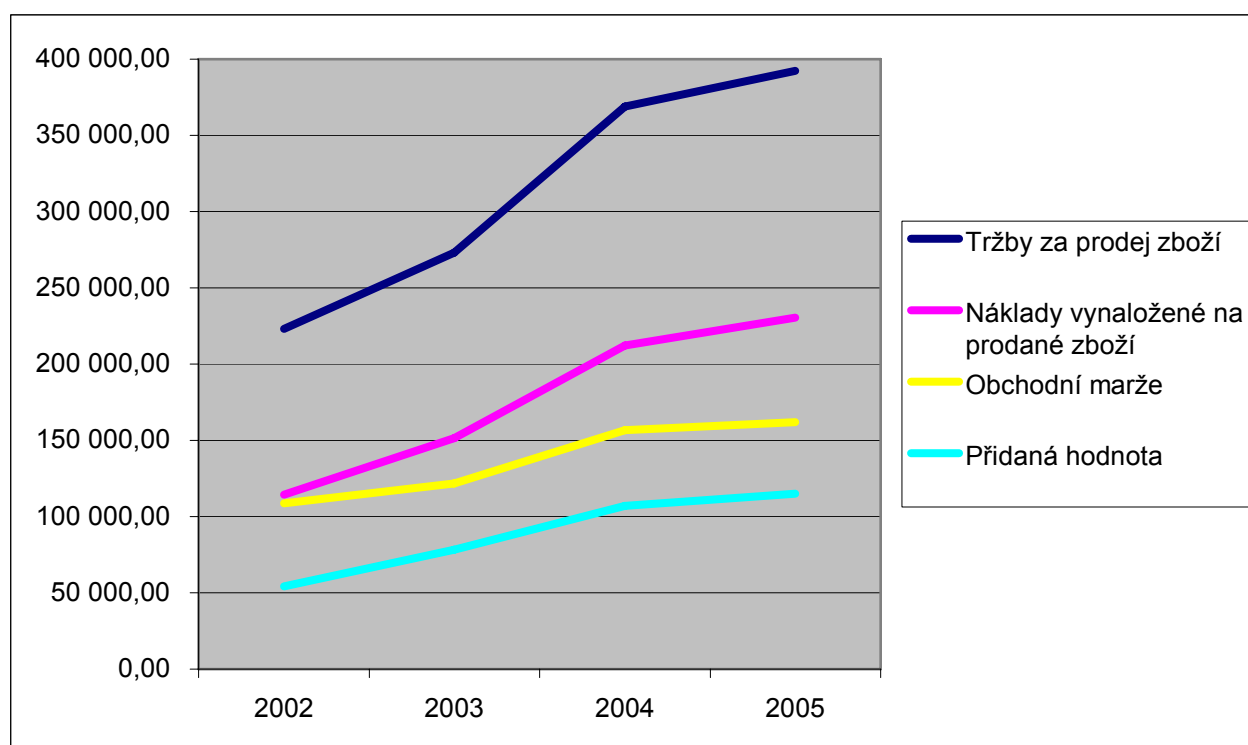
Tabulka 14.9

Pramen: Interní údaje a finanční výkazy společnosti FABORY – CZ, s. r. o. z let 2002 - 2005.

Tabulka 14.9 obsahuje nejzásadnější položky výkazu zisku a ztráty společnosti FABORY - CZ. Na první pohled vidíme, že základním rysem téměř všech hodnot je nezadržitelný růst. Společnost zaznamenala v analyzovaných letech bezkonkurenční růst tržeb za prodej zboží, který byl samozřejmě doprovázen i odpovídajícím růstem nákladů vynaložených na toto zboží. Obchodní marže rostla postupně o 12%, 28% a 3%. Přidanou hodnotu doprovázel postupný růst o 45%, 36% a 8%.

Graficky je tento vývoj znázorněn v grafu 14.10.

Vývoj vybraných nákladů a výnosů FABORY - CZ v letech 2002 – 2005



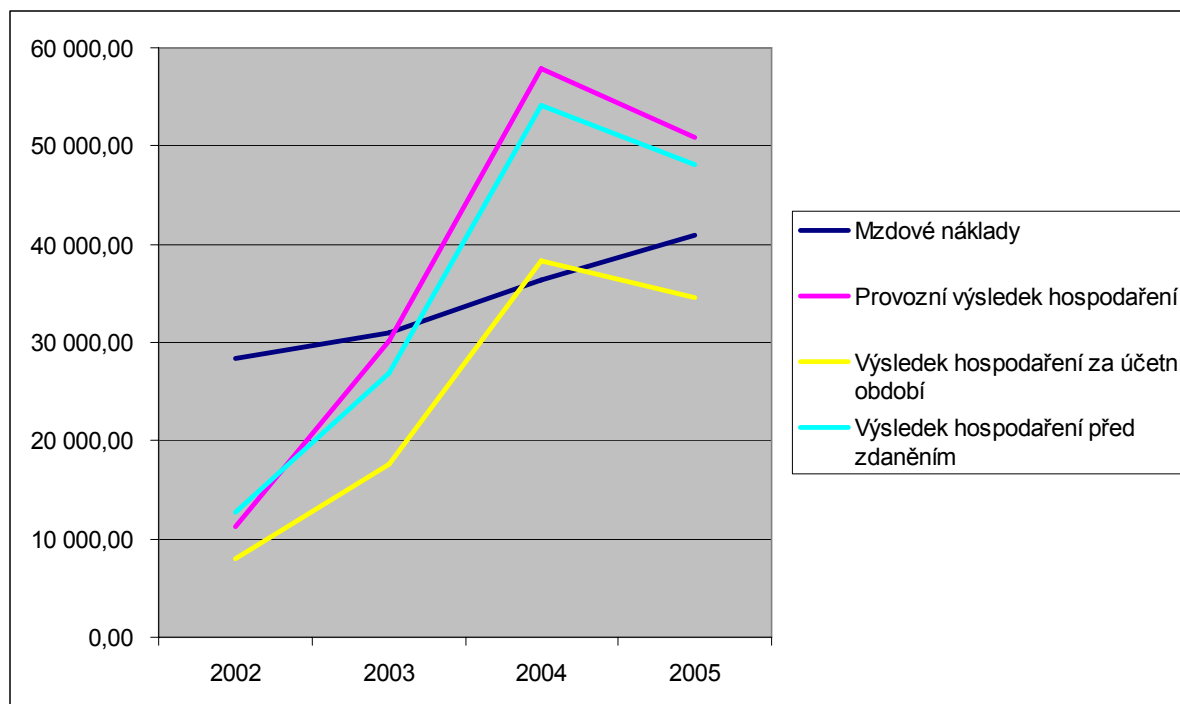
Graf 14.10

Pramen: **Interní údaje a finanční výkazy společnosti FABORY – CZ, s. r. o. z let 2002 - 2005.**

Co se týče mzdových nákladů, zvyšovaly se průměrně o 10% ročně.

Provozní hospodářský výsledek zaznamenal v prvních letech výrazný růst ovšem v roce 2005 však došlo k jeho poklesu o cca 12%. Tento trend vidíme také u celkového výsledku hospodaření za jednotlivá účetní období – v první letech obrovský růst v roce 2003 dokonce o 120%, ovšem v roce 2005 došlo k poklesu o 10%.

Grafické vyjádření tohoto vývoje najdete v grafu 14.11.

Vývoj vybraných položek výkazu zisku a ztráty Fabory-CZ v letech 2002-2005**Graf 14.11**

Pramen: Interní údaje a finanční výkazy společnosti FABORY – CZ, s. r. o. z let 2002 - 2005.

14.2.3 Analýza CASH FLOW**CASH FLOW společnosti FABORY - CZ v letech 2002 - 2005**

Položka / Rok	2002	2003	2004	2005
Stav PP a ekvivalentů na začátku úč. Období	4 502	2 878	4 437	13 406
CF z provozní činnosti	-8 448	29 712	53 385	11 002
CF investiční činnosti	-2 698	-3 764	-30 607	-9 235
CF z finanční činnosti	9522	-24 389	-13 809	-1 831
CF celkem	-1 624	1 559	8 969	-64
Stav PP a ekvivalentů na konci období	2 878	4 437	13 406	13 342

Tabulka 14.12

Pramen: Interní údaje a finanční výkazy společnosti FABORY – CZ, s. r. o. z let 2002 - 2005.

V analýze CASH FLOW se budeme zabývat celkovým navýšením popř. snížením volných peněžních prostředků. Za volné peněžní prostředky považujeme rozvahovou položku "krátkodobý finanční majetek", která kromě hotovostních peněz a peněz na bankovních účtech zahrnuje také krátkodobé cenné papíry a podíly.

Z tabulky 14.12 můžeme vyčíst, že CF z provozní činnosti bylo kromě roku 2002 vždy kladné. V roce 2002 se dostalo do záporných hodnot především díky úhradám krátkodobých závazků ve výši 33 588 tis. Kč.

CASH FLOW z investiční činnosti je naopak ve všech analyzovaných letech záporné především kvůli nákupu dlouhodobého hmotného majetku. V roce 2004 dosahuje hodnoty - 30 607 tis. Kč díky vysokému úvěru (v hodnotě 21 661 tis. Kč) poskytnutému spřízněným osobám.

CF z finanční činnosti je v roce 2002 kladné a v ostatních letech záporné díky úhradám závazků z finanční oblasti.

Celkové CASH FLOW bylo v letech 2002 a 2005 záporné a v ostatních analyzovaných letech kladné. Nejvyšší hodnoty dosáhlo celkové CF v roce 2004 a to hodnoty 8969 tis. Kč. Bylo to způsobeno vysokým zvýšením závazků z provozní činnosti, konkrétně o 37 495 tis. Kč.

14.2.4 Ukazatele provozní činnosti FABORY - CZ v letech 2002 - 2005

Položka / Rok	2002	2003	2004	2005
Mzdová produktivita	8,0812	9,1724	10,3094	10,1179
Produktivita DHM	6,6329	8,3892	8,7880	8,1660
Nákladovost výnosů	0,9512	0,8940	0,8457	0,8774
Materiálová náročnost výnosů	0,0346	0,0243	0,0186	0,0244
Vázanost zásob na výnosy	0,2391	0,2086	0,1877	0,3131
Provozní výnosy	228834,00	284437,00	375284,00	414570,00
Provozní náklady	217660,00	254291,00	317378,00	363738,00
Spotřeba materiálu a energie	7910,00	6904,00	6989,00	10111,00
Mzdové náklady	28317,00	31010,00	36402,00	40974,00
Dlouhodobý hmotný majetek (brutto)	34500,00	33905,00	42704,00	50768,00
Zásoby	54714,00	59338,00	70449,00	129787,00

Tabulka 14.13

Pramen: **Interní údaje a finanční výkazy společnosti FABORY – CZ, s. r. o. z let 2002 - 2005.**

Ukazatele provozní činnosti zkoumají provozní efektivnost firmy. Z tabulky 14.13 můžeme vyčíst následující:

Ukazatel mzdové produktivity, poměří výnosy se vyplacenými mzdami (zjistíme tedy, kolik Kč výnosů připadá na 1 Kč vyplacených mezd). Hodnoty ukazatele mají rostoucí tendenci a ve všech letech se pohybují kolem čísla 10. Znamená to tedy, že na 1 Kč mzdových nákladů připadá cca 10 Kč výnosů. Mzdová produktivita společnosti FABORY - CZ je tudíž dobrá.

Dalším ukazatelem, který ukazuje, kolik Kč výnosů firma vyprodukuje investicí 1 Kč do dlouhodobého hmotného majetku, je **produktivita DHM**. Z výše uvedených výsledků vidíme, že se tento výnos rovná v jednotlivých letech 6 – 8 Kč z jedné vložené koruny.

Všeobecně platí, že hodnota tohoto ukazatele by měla být, co nejvyšší. Dle mého názoru, můžeme výše uvedený výnos považovat za dostatečný.

Nákladovost výnosů nám říká, na kolik % jsou výnosy společnosti zatíženy celkovými náklady. Hodnota tohoto ukazatele u FABORY - CZ se pohybuje od 95% po 87% a její hodnota má klesající tendenci. I v této oblasti má analyzovaná společnost pozitivní výsledek.

Materiálová náročnost výnosů je obdobou předchozího ukazatele s tím rozdílem, že zde počítáme místo celkových nákladů pouze s náklady na spotřebovaný materiál a energii. Hodnota tohoto ukazatele se u FABORY - CZ pohybuje kolem 2%.

Vázanost zásob na výnosy udává hodnotu zásob vázanou na 1 Kč výnosů. Ve výše uvedené tabulce vidíme, že hodnota tohoto ukazatele u společnosti FABORY - CZ se pohybuje zhruba kolem 20%. V roce 2005 dosáhla dokonce až k číslu 31%. Vázanost zásob na výnosy je v analyzované společnosti relativně vysoká. Je to dáno obchodním charakterem společnosti a snahou o dodržení krátkých dodacích lhůt.

14.2.5 Analýza vybraných poměrových ukazatelů

A/ Vybrané ukazatele rentability společnosti FABORY - CZ v letech 2002 – 2005

Položka / Rok	2002	2003	2004	2005
ROA	0,13	0,25	0,30	0,23
ROE	0,21	0,32	0,41	0,27
ROS	0,07	0,10	0,15	0,12
Rent. nákladů	0,07	0,12	0,18	0,14
EBIT	14 953,00	29 587,00	55 706,00	50 575,00
EAT	7 942,00	17 542,00	38 372,00	34 501,00
A = P	117 126,00	118 009,00	185 695,00	217 636,00
VK	37 276,00	54 818,00	93 190,00	127 691,00
Cizí zdroje	78 486,00	61 935,00	91 472,00	88 851,00
Tržby	227 311,00	283 306,00	374 256,00	413 566,00
Náklady	211 005,00	247 561,00	317 102,00	353 970,00

Tabulka 14.14

Pramen: Interní údaje a finanční výkazy společnosti FABORY – CZ, s. r. o. z let 2002 - 2005.

Tabulka 14.14 nám ukazuje hodnoty vybraných ukazatelů rentability, zkusíme si je nyní projít jeden po druhém:

ROA – rentabilita celkových aktiv

FABORY - CZ dosahuje ve všech analyzovaných letech výborných výsledků. Nejnižší rentabilita byla v roce 2002 a to „pouhých“ 13%. Nejvyšší rentabilitu aktiv měla společnost v roce 2004 a to dokonce 30%.

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

Tento ukazatel dosahoval také velice dobrých výsledků. ROE společnosti FABORY - CZ se ve všech analyzovaných letech pohybovala nad hodnotou 20%, v roce 2004 dokonce dosáhla až na 41% - to znamená, že společnost získala z každé koruny vlastního kapitálu 0,41 Kč čistého zisku.

ROS – rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb dosahovala v roce 2002 hodnoty 7% a postupně rostla do roku 2005 až na 12%. Nákladovost tržeb (1-ROS) se tedy pohybovala od 93% do 88%.

Rentabilita nákladů

Podobně jako u předchozího ukazatele také rentabilita nákladů byla na přibližně stejné úrovni: V roce 2002 dosahovala hodnoty 7%, postupně rostla až na 18% v roce 2004 a poté malinko klesla na 14%.

Celkově můžeme říci, že všechny ukazatele rentability společnosti FABORY - CZ dosahovaly velice dobrých výsledků.

B/ Vybrané ukazatele aktivity společnosti FABORY - CZ v letech 2002 - 2005

Položka / Rok	2002	2003	2004	2005
Vázanost celkových aktiv	52%	42%	50%	53%
Relativní vázanost stálých aktiv	5%	4%	5%	5%
Obrat celkových aktiv	1,94	2,40	2,02	1,90
Obrat stálých aktiv	19,29	25,71	21,83	20,76
Obrat zásob	4,15	4,77	5,31	3,19
Obrat pohledávek	7,56	8,59	6,69	6,45
Obrat závazků	17,59	15,83	21,99	7,57
Doba obratu zásob	88	76	69	115
Doba obratu pohledávek	48	42	55	57
Doba obratu závazků	21	23	17	48
Tržby	227 311,00	283 306,00	374 256,00	413 566,00
A = P	117 126,00	118 009,00	185 695,00	217 636,00
SA	11 785,00	11 019,00	17 144,00	19 924,00
Zásoby	54 714,00	59 338,00	70 449,00	129 787,00
Pohledávky z obchodních vztahů	30 050,00	32 971,00	55 981,00	64 160,00
Závazky z obchodních vztahů	12 925,00	17 892,00	17 016,00	54 624,00

Tabulka 14.15

Pramen: Interní údaje a finanční výkazy společnosti FABORY – CZ, s. r. o. z let 2002 - 2005.

V tabulce 14.15 vidíme ukazatele aktivity společnosti FABORY - CZ. Prvním z ukazatelů je **vázanost celkových aktiv** - tento ukazatel měří výrobní efektivnost firmy a jeho hodnota by

měla být co nejmenší, protože v tom případě firma roste, aniž by zvyšovala své zdroje. Vidíme, že jeho hodnota se u FABORY - CZ pohybuje cca kolem 50%.

Relativní vázanost stálých aktiv - stejně jako předchozí by měl i tento ukazatel nabývat co nejnižších hodnot. V tabulce vidíme, že relativní vázanost stálých aktiv společnosti FABORY - CZ se pohybuje kolem 5%.

Obrat celkových aktiv – je měřítkem celkového využití majetku účetní jednotky. Udává, kolikrát se aktiva společnosti obrátí za jeden daný časový interval, nejčastěji rok. U analyzované společnosti došlo k obratu aktiv v letech 2002 – 2005 přibližně 2krát za rok.

Obrat stálých aktiv – je obdobou předchozího ukazatele. Nyní se však zaměřuje ne na celková aktiva, ale jen na jejich část – stálá aktiva. Z hodnot v tabulce vidíme, že k obratu SA dochází ve FABORY - CZ cca 20krát za jeden rok.

Obrat zásob – tento ukazatel nám říká, kolikrát dojde během roku k prodání a opětovnému uskladnění zásob. Vysoký obrat zásob zvyšuje důvěryhodnost ukazatele běžné likvidity. Ve zkoumané společnosti dojde za jedno účetní období k odprodeji a poté opětovnému uskladnění dalších zásob cca 4krát.

Obrat pohledávek – podobně jako předchozí ukazatel, vyjadřuje obrat pohledávek, kolikrát se během jednoho účetního období obrátí pohledávky od okamžiku jejich vzniku až po jejich celkovou úhradu. Ve FABORY - CZ je to cca 6 - 8krát za rok.

Obrat závazků – tento ukazatel, podobně jako dva předchozí, vyjadřuje obrat, tentokrát ne zásob ani pohledávek, ale závazků. Udává, kolikrát se otočí závazky společnosti od okamžiku jejich vzniku, po jejich úhradu. Hodnota tohoto ukazatele společnosti FABORY - CZ se od roku 2002 do roku 2004 pohybovala od hodnoty 15 až po 21. V roce 2005 však klesla na pouhých 7 obrátek za rok.

Doba obratu zásob - tento ukazatel udává délku období ve dnech, kdy jsou vázány zásoby ve firmě – a to od okamžiku jejich nákupu až po jejich spotřebu nebo prodej. Doba obratu zásob společnosti FABORY - CZ se v letech 2002-2003 pohybovala kolem 80 dní, v roce 2004 klesla na 69 dní a v roce 2005 opět stoupla a to až na hodnotu 115 dní.

Doba obratu pohledávek - označuje počet dnů, po které je tržba za prodej zboží zadržena v pohledávkách – tedy od okamžiku vzniku pohledávky po jejich úhradu. Doba obratu pohledávek se ve zkoumané společnosti pohybuje kolem 50 dní.

Doba obratu závazků – podobně jako předchozí ukazatel, udává nám dobu obratu závazků dobu od okamžiku vzniku závazku společnosti až po jeho úhradu. Ve FABORY - CZ se tento ukazatel pohyboval od roku 2002 do roku 2004 kolem 20 dní. V roce 2005 dosáhl až na 48 dní.

C/ Vybrané ukazatele zadluženosti společnosti FABORY - CZ v letech 2002 - 2005

Položka / Rok	2002	2003	2004	2005
Celková zadluženost	0,67	0,52	0,49	0,41
Míra samofinancování	0,32	0,46	0,50	0,59
Míra zadluženosti	2,11	1,13	0,98	0,70
Úrokové krytí	6,77	11,06	35,64	21,10
Úrokové zatížení	0,15	0,09	0,03	0,05
Běžná zadluženost	0,61	0,50	0,34	0,30
Dlouhodobá zadluženost	0,06	0,02	0,16	0,10
Dlouhodobé krytí aktiv	0,38	0,49	0,66	0,69
Dlouhodobé krytí stálých aktiv	3,75	5,22	7,14	7,55
Krytí stálých aktiv vlastním kapitálem	3,16	4,97	5,44	6,41
A = P	117 126,00	118 009,00	185 695,00	217 636,00
SA	11 785,00	11 019,00	17 144,00	19 924,00
VK	37 276,00	54 818,00	93 190,00	127 691,00
Cizí zdroje	78 486,00	61 935,00	91 472,00	88 851,00
Dl. cizí zdroje	6 949,00	2 749,00	29 245,00	22 738,00
Kr. cizí zdroje	71 537,00	59 186,00	62 227,00	66 113,00
EBIT	14 953,00	29 587,00	55 706,00	50 575,00
Nákladové úroky	2 209,00	2 676,00	1 563,00	2 397,00

Tabulka 14.16

Pramen: Interní údaje a finanční výkazy společnosti FABORY – CZ, s. r. o. z let 2002 - 2005.

Celková zadluženost - tento ukazatel vyjadřuje finanční závislost (zadluženost) firmy. Věřitelé většinou požadují hodnotu tohoto ukazatele co nejnižší, protože mají určitou jistotu splacení závazků. Pro společnost samotnou je výhodnější hodnota celkové zadluženosti o něco vyšší, protože jak víme, cena cizího kapitálu je nižší než cena kapitálu vlastního. Zadluženost společnosti FABORY - CZ klesala od roku 2002 z 67% až na 41% v roce 2005.

Míra samofinancování – tento ukazatel doplňuje předchozí ukazatel celkové zadluženosti a vyjadřuje finanční nezávislost firmy. Tudiž jeho hodnoty ve FABORY - CZ naopak rostou – v roce 2002 byla míra samofinancování 32%, v roce 2005 již dosáhla 59%.

Míra zadluženosti - tento ukazatel stejně jako ukazatel celkové zadluženosti se zvyšuje společně s růstem podílu cizího kapitálu ve zdrojích společnosti. Převrácená hodnota tohoto ukazatele se označuje jako míra finanční samostatnosti firmy. Míra zadluženosti FABORY - CZ má stejně jako celková zadluženost klesající tendenci. Zatímco v roce 2002 dosahovala 211%, jeho hodnota v roce 2005 byla již jen 70%.

Úrokové krytí - úrokové krytí vyjadřuje, kolikrát je zisk společnosti vyšší než placené úroky. Hodnota tohoto ukazatele by měla být co nejvyšší, vyjadřuje totiž schopnost firmy splácet přijaté úvěry, popř. přijímat úvěry nové. Ukazatel úrokového krytí společnosti FABORY -

CZ dosahoval v roce 2002 hodnoty 6,77, do roku 2004 se vyšplhal dokonce na číslo 35,64 a v roce 2005 opět klesl a to na hodnotu 21,10.

Úrokové zatížení – úrokové zatížení je obrácenou hodnotou úrokového krytí a slouží k hodnocení výnosnosti firmy. Jeho hodnota by měla být co nejnižší. Ve zkoumané společnosti dosahoval tento ukazatel v roce 2002 hodnoty 0,15, do roku 2004 klesl až na 0,03 a v roce 2005 opět malinko vzrostl na 0,05.

Běžná zadluženost - běžná zadluženost udává, jaké procento z celkových aktiv firmy je kryto krátkodobým cizím kapitálem. Ve FABORY - CZ to bylo v roce 2002 61% a zadluženost klesala do roku 2005 až na 30%.

Dlouhodobá zadluženost - dlouhodobá zadluženost vyjadřuje podobně jako předchozí ukazatel, jaké procento z celkových aktiv podniku je kryto v tomto případě dlouhodobými cizími zdroji (dlouhodobé závazky, rezervy, úvěry). Tento ukazatel dosahoval u analyzované společnosti v roce 2002 hodnoty 6%, v roce 2003 to byly pouhé 2%, potom následoval růst na 16% v roce 2004 a pokles na 10% v roce 2005.

Dlouhodobé krytí aktiv – pomocí tohoto ukazatele zjistíme, jaká část aktiv firmy je kryta dlouhodobými zdroji. Ve FABORY - CZ to bylo v roce 2002 38% a docházelo k postupnému růstu až na 69% v roce 2005.

Dlouhodobé krytí stálých aktiv – tento ukazatel podobně jako předchozí dlouhodobé krytí aktiv vyjadřuje, jak jsou tentokrát pouze stálá aktiva firmy kryta dlouhodobými zdroji. Optimální hodnota ukazatele je rovna 1. Pokud je jeho hodnota vyšší, znamená to, že podnik je překapitalizován, tzn. má více dlouhodobých zdrojů než potřebuje. Ve FABORY - CZ se tato hodnota pohybovala od 3,75 v roce 2002 až po 7,55 v roce 2005. Tyto hodnoty označují skutečně vysokou překapitalizovanost společnosti.

Krytí stálých aktiv vlastním kapitálem - ukazatel slouží stejně jako ukazatel dlouhodobého krytí stálých aktiv k hodnocení stability firmy. A můžeme zde sledovat podobný vývoj jako u předchozího ukazatele.

Z analýzy zadluženosti je zřejmé, že má společnost tendenci financovat svůj majetek spíše více vlastními a méně cizími zdroji, zároveň si můžeme všimnout, že FABORY - CZ postupně snižuje svou krátkodobou zadluženost a přechází na zadluženost dlouhodobou.

D/ Vybrané ukazatele likvidity společnosti FABORY - CZ v letech 2002 - 2005

Položka / Rok	2002	2003	2004	2005
Běžná likvidita	5,43	3,98	2,66	2,94
Pohotová likvidita	2,35	1,67	1,53	0,98
Peněžní likvidita	0,16	0,17	0,22	0,20
Oběžná aktiva	96 549,00	102 104,00	165 484,00	194 409,00
Zásoby	54 714,00	59 338,00	70 449,00	129 787,00
Krátkodobý finanční majetek	2 878,00	4 437,00	13 406,00	13 342,00
Krátkodobé závazky	17 789,00	25 627,00	62 227,00	66 113,00

Tabulka 14.17

Pramen: **Interní údaje a finanční výkazy společnosti FABORY – CZ, s. r. o. z let 2002 - 2005.**

Běžná likvidita - běžná likvidita měří pokrytí krátkodobých závazků oběžnými aktivy. Objektivnost ukazatele závisí na stavu zásob a pohledávek. U zásob záleží na jejich správném ocenění a na jejich velikosti, protože, protože přeměna zásob v peníze může znamenat dlouhý proces. U pohledávek posuzujeme, zda je již překročena doba splatnosti či zda jsou některé pohledávky již nedobytné. Hodnota ukazatele by měla být vyšší než 1,5.

Běžná likvidita společnosti FABORY - CZ dosahovala v roce 2002 dokonce hodnoty 5,43, do roku 2004 klesla na 2,66 a do roku 2005 se situace opět o něco zlepšila a její hodnota stoupla na 2,94.

Pohotová likvidita - tento ukazatel odstraňuje nedokonalosti ukazatele běžné likvidity. Vylučuje z OA zásoby, takže do čitatele zahrnuje jen peněžní prostředky, krátkodobé CP a krátkodobé pohledávky očištěné od pochybných a těžko vymahatelných pohledávek. Pohotová likvidita by měla být vyšší než 1.

Hodnota pohotovosti likvidity společnosti FABORY - CZ dosahovala v roce 2002 čísla 2,35 a do roku 2005 se postupně zhoršovala až na 0,98. Dostala se tak pod hraniční hodnotu 1. Vidíme, že pohotová likvidita FABORY - CZ je výrazně nižší než běžná, znamená to, že zásoby hrají v OA firmy významnou roli – což vysvětluje skutečnost, že se jedná o obchodní firmu zabývající se prodejem zboží, vysoká likvidita zásob se tedy dá předpokládat.

Okamžitá likvidita - tento ukazatel vyjadřuje schopnost firmy splatit své právě splatné závazky. Jeho hodnota by měla být vyšší než 0,2.

Okamžitá likvidita společnosti FABORY - CZ se pohybovala pod hranicí hodnoty 0,2, konkrétně dosahovala v letech 2002 resp. 2003 hodnot 0,16 resp. 0,17. V roce 2004 stoupla na 0,22 a v roce 2005 klesla na hraniční hodnotu 0,2.

14.2.6 Souhrnné ukazatele pro měření finanční výkonnosti firem

14.2.6.1 Bankrotní modely¹²

A/ Altmanovo Z-skóre

Položka	Váhy	2002	2003	2004	2005
Likvidita	0,717	0,52	0,42	0,38	0,31
dlouhodobá rentabilita	0,847	0,23	0,35	0,40	0,48
rentabilita	3,107	0,40	0,78	0,93	0,72
zadluženost	0,420	0,20	0,37	0,43	0,60
Aktivita	0,998	1,94	2,40	2,01	1,90
Hodnota indexu		3,29	4,32	4,15	4,01
ČPK		85350,00	68691,00	98005,00	95445,00
Aktiva		117126,00	118009,00	185695,00	217636,00
Zadržený zisk		31 776,00	49 318,00	87 690,00	122 191,00
EBIT		14953,00	29587,00	55706,00	50575,00
Vlastní kapitál		37276,00	54818,00	93190,00	127691,00
Cizí zdroje		78486,00	61935,00	91472,00	88851,00
Tržby		227311,00	283306,00	374256,00	413566,00

Tabulka 14.18

Pramen: Interní údaje a finanční výkazy společnosti FABORY – CZ, s. r. o. z let 2002 - 2005.

Bankrotních modelů bylo navrženo několik desítek. V ČR vstoupilo po roce 1989 do obecného povědomí Altmanovo Z-skóre v podobě doporučené později pro firmy, které nejsou kótovány na burze.

Všeobecně platí, že podniky se skórem do 1,2 jsou náchylné k bankrotu, se skórem od 2,9 s nejvyšší pravděpodobností do bankrotu v nejbližších letech neupadnou. V rozmezí od 1,2 do 2,9 nelze určit, zda může nebo nemůže dojít k bankrotu.

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že společnost FABORY - CZ v blízkých letech bankrot pravděpodobně nehrozí, hodnoty indexu se ve všech letech pohybují nad hranicí 2,9.

Altmanovo Z-skóre vzniklo v určité zemi a v určité době. Nespolehlivost pro české podmínky se připisuje nejen výběru ukazatelů, ale také odlišným tržním podmínkám, což činí váhy nepřenositelnými v čase a prostoru. Inka a Ivan Neumaierovi přišli proto v roce 1995 s bankrotním modelem IN95, zpracovaným podle údajů z roku 1994 za 1000 českých firem pro 25 odvětví české ekonomiky.

¹² Bližší informace o použitých bankrotních modelech naleznete v knize: **Grünwald Rolf, Holečková**

Jaroslava, Finanční analýza a plánování podniku, Ekopress, Praha, 2007, 318 s., ISBN 978-80-86929-26-2

B/ Index IN95

Položka	Váhy	2002	2003	2004	2005
Zadluženost	0,220	0,33	0,42	0,45	0,54
Solventnost	0,110	0,74	1,22	3,92	2,32
Rentabilita	8,330	1,06	2,09	2,50	1,94
Aktivita	0,520	1,94	2,40	2,02	1,90
Likvidita	0,100	0,13	0,17	0,27	0,29
Likvidita	-16,800	-0,0013	-0,05	-0,15	-0,55
Hodnota indexu		4,21	6,25	9,00	6,44
Aktiva		117126,00	118009,00	185695,00	217636,00
Cizí zdroje		78486,00	61935,00	91472,00	88851,00
EBIT		14953,00	29587,00	55706,00	50575,00
Nákladové úroky		2209,00	2676,00	1563,00	2397,00
Tržby		227311,00	283306,00	374256,00	413566,00
Oběžná aktiva		96549,00	102104,00	165484,00	194409,00
Krátkodobé závazky		17789,00	25627,00	62227,00	66113,00
Krátkodobé bankovní úvěry		53748,00	33559,00	0,00	0,00
Závazky po splatnosti		18,00	802,00	3273,00	13497,00

Tabulka 14.19

Pramen: Interní údaje a finanční výkazy společnosti FABORY – CZ, s. r. o. z let 2002 - 2005.

Firmy s hodnotou indexu IN95 větší než 2 mají schopnost bezproblémově platit závazky. U firem, které nedosáhly ani hodnoty 1, již problémy existují – firmy nemají dostatečnou schopnost plnit své závazky. Šedá zóna indexu IN95 vyšla v rozmezí 1 až 2, znamená to, že firmy pohybující se v tomto pásmu, jsou rizikové a mohly by se dostat do potíží s placením závazků.

Ve výše uvedené tabulce vidíme, že hodnoty indexu IN95 společnosti FABORY - CZ jsou opět dostatečně vysoko nad oběma výše uvedenými hraničními body. Analyzovaná společnost by tudíž dle tohoto modelu měla být schopna bezproblémově platit své závazky.

C/ Index IN

Dalším indexem, který nám pomůže zhodnotit finanční situaci společnosti FABORY - CZ, je Index IN. Jedná se o nástroj, který usnadňuje zjišťování, zda firma tvoří ekonomickou přidanou hodnotu (EVA), tedy zda výnosnost vlastního kapitálu převyšuje alternativní náklady na kapitál ($ROE > WACC$).

Pokud je IN větší než 2,070, podnik tvoří hodnotu, pokud je IN menší než 0,684, pak podnik hodnotu netvoří a generuje její pokles. Hodnota v intervalu 0,684 až 2,070 znamená, že situace není jednoznačná.

Index IN

Položka	Váhy	2002	2003	2004	2005
Zadluženost	-0,017	-0,03	-0,03	-0,03	-0,04
Rentabilita	4,537	0,58	1,14	1,36	1,05
Aktivita	0,481	0,93	1,15	0,97	0,91
Likvidita	0,015	0,02	0,03	0,04	0,04
Hodnota indexu		1,51	2,29	2,34	1,97
Aktiva		117126,00	118009,00	185695,00	217636,00
Cizí zdroje		78486,00	61935,00	91472,00	88851,00
EBIT		14953,00	29587,00	55706,00	50575,00
Tržby		227311,00	283306,00	374256,00	413566,00
Oběžná aktiva		96549,00	102104,00	165484,00	194409,00
Krátkodobé závazky		17789,00	25627,00	62227,00	66113,00
Krátkodobé bankovní úvěry		53748,00	33559,00	0,00	0,00

Tabulka 14.20

Pramen: **Interní údaje a finanční výkazy společnosti FABORY – CZ**, s. r. o. z let 2002 - 2005.

Z údajů uvedených v tabulce 14.20 vidíme, že hodnoty indexu IN společnosti FABORY - CZ se v letech 2003 – 2004 pohybovaly nad hranicí 2,070, tudíž v tomto období společnost tvoří hodnotu a z finanční stránky by jí nemělo hrozit žádné nebezpečí. V letech 2002 resp. 2005 dosáhla hodnota indexu pouze 1,51 resp. 1,97, situace tedy není dle modelu IN zcela jednoznačná.

4.2.6.2 Bonitní model

Kralickův Quicktest¹³

Úroveň bonity dlužníka je očekávaná míra schopnosti uspokojovat v budoucnosti nároky věřitelů: uhrazovat závazky vyplývající z dluhové služby.

K hodnocení bonity podnikatelských subjektů jsou využívány mj. také scoringové modely. Níže využijeme jeden z nejznámějších scoringových bonitních modelů, kterým je Kralickův Quicktest.

Prvním ukazatelem Kralickova Quicktestu je **Kvóta vlastního kapitálu**. FABORY - CZ se ve všech letech podařilo dosáhnout a dokonce překročit hodnotu 0,3, proto vždy získává 4 body. Dalším ukazatelem je **Doba splácení dluhu z CF**, zde je hranicí k získání 4 bodů interval 3 a

¹³ Bližší informace o Kralickově Quicktestu naleznete v knize: **Grünwald Rolf, Holečková Jaroslava,**

Finanční analýza a plánování podniku, Ekopress, Praha, 2007, 318 s., ISBN 978-80-86929-26-2

méně. V letech 2003 až 2005 zkoumaná společnost tento požadavek splnila, proto získala opět 4 body. V roce 2002 se dostává ve intervalu 3 – 5 a získává 3 body.

Pokračujeme ukazatelem **Rentability aktiv**, zde je požadováno překročit hodnotu 0,15. Společnost FABORY - CZ se to podařilo opět v letech 2003 až 2005, kdy tedy získává maximální čtyřbodový zisk. V roce 2002 analyzovaná firma na tuto hranici nedosáhla, získává tedy pouze 3 body.

Posledním použitým ukazatelem je **Rentabilita tržeb**, zde je nutno překročit hodnotu 0,1. FABORY - CZ se to podařilo opět v letech 2003, 2004 a 2005, zde tedy získává 4 body. V roce 2002 stačí hodnota 0,08 opět na pouze 3 body.

Podíváme-li se níže na vypočítané průměrné roční bodové zisky, zjistíme, že si společnost FABORY - CZ co se její bonity týče vedla ve všech čtyřech letech velice dobře.

Kralickův Quicktest

Položka	2002	2003	2004	2005
Kvóta VK	0,32	0,46	0,50	0,59
Body	4	4	4	4
Doba splácení dluhu z CF	4,25	1,80	1,20	1,34
Body	3	4	4	4
Rentabilita aktiv	0,13	0,25	0,30	0,23
Body	3	4	4	4
Rentabilita tržeb	0,08	0,11	0,16	0,13
Body	3	4	4	4
Průměrný bodový zisk	3,25	4,00	4,00	4,00
Vlastní kapitál	37276,00	54818,00	93190,00	127691,00
Aktiva	117126,00	118009,00	185695,00	217636,00
Dluhy	78486,00	61935,00	84726,00	86781,00
Krátkodobý finanční majetek	2878,00	4437,00	13406,00	13342,00
Nezdaněné CF	17785,00	31911,00	59198,00	54793,00
EBIT	14953,00	29587,00	55706,00	50575,00
Provozní výnosy	225706,00	282753,00	372982,00	411933,00

Tabulka 14.21

Pramen: **Interní údaje a finanční výkazy společnosti FABORY – CZ, s. r. o. z let 2002 - 2005.**

14.2.7 Závěry z proběhlé finanční analýzy

Z výše uvedené finanční analýzy společnosti FABORY - CZ můžeme zjistit, že se jedná o finančně zdravou firmu tvořící zisk. Za poslední 4 roky velmi výrazně rostla, její zisk se více než ztrojnásobil. Firma je schopna hradit bez problémů své splatné závazky, její zadluženost dosahuje cca 50% a v posledních letech plynule klesá. Žádná z použitých metod hodnocení finančního zdraví firmy neprokázala jakékoli finanční problémy. Můžeme tedy říci, že analyzované společnosti z finanční stránky nic nebrání v dalším rozvoji a růstu.

15. Analýza finančního vývoje zpracovatelského průmyslu¹⁴

15.1 Vývoj celkového průmyslu v ČR

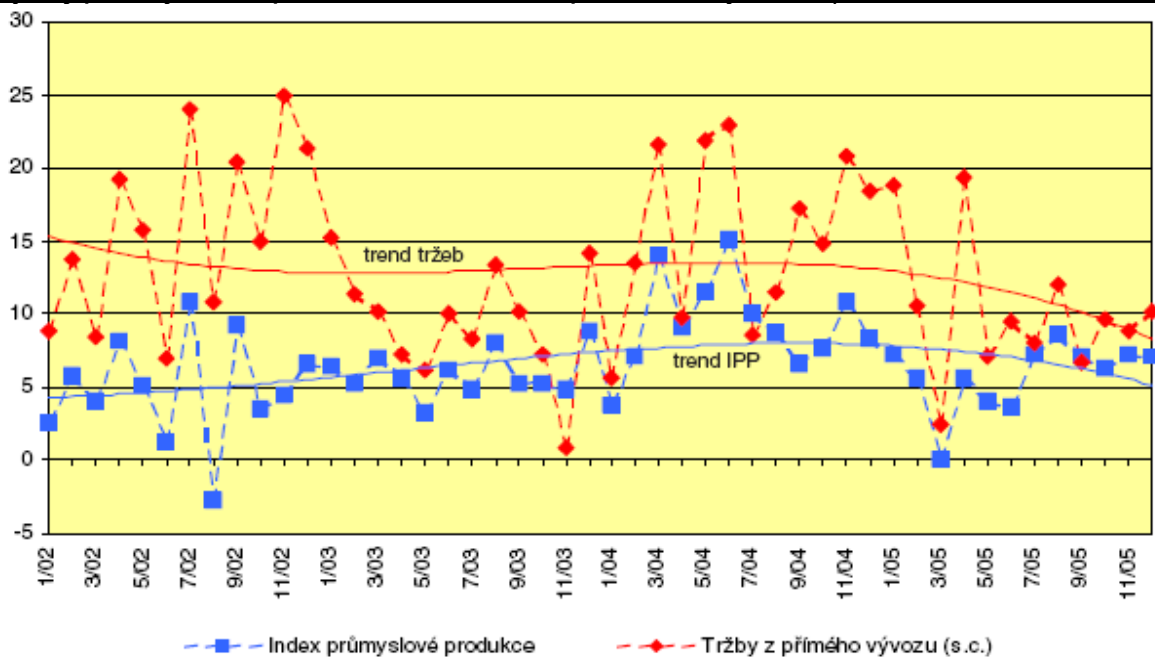
Průmyslová produkce rostla od roku 2000 převážně vysokým tempem, její růst v roce 2005 dosáhl 5,7 % (v roce 2004 činil 9,5 %).

Za růstem stojí další investice ze zahraničí a **náběh nových výrobních kapacit** zejména v **automobilovém průmyslu**. Rozvíjely se i výrobní kapacity pro výrobu k oživení tradičního strojírenství. Dále pokračovaly strukturální změny v rámci zpracovatelského průmyslu, které se odrazily v růstu subsekcí vyrábějící technologicky náročnější výrobky s vyšší přidanou hodnotou.

Tržby (ve s.c.) se zvýšily o 8,1 % (v roce 2004 o 9,9 %) a předstihly růst produkce, tržby z přímého vývozu vzrostly o 10,2 %. To svědčí o tom, že produkce nachází uplatnění jak na domácím, tak i na zahraničním trhu. Zlepšení technické úrovně výrobků a technologické úrovně výroby spolu s nárůstem produktivity práce a zvýšením konkurenceschopnosti umožnily většině podniků vyrovnat se s posilováním koruny.

Masivní příliv zahraničního kapitálu s vyspělými technologiemi podtrhuje potřeby výzkumu a vývoje, které jsou pro další rozvoj průmyslu stěžejní. Výdaje na výzkum a vývoj se za posledních deset let v ČR zvýšily 2,5krát.

Vývoj průmyslové produkce a tržeb z přímého vývozu (meziroční změna v %)



Graf 15.1

Pramen ČSÚ, propočty a graf MPO

¹⁴ Analýza finančního vývoje zpracovatelského průmyslu vychází z údajů známých v roce 2005.

15.2 Vývoj produkce zpracovatelského průmyslu

Vývoj průmyslové produkce podle ekonomických činností

(organizace s 20 a více zaměstnanci, meziroční změna v %)

	2003	2004	2005				rok
			1. Q.	2. Q.	3. Q.	4. Q.	
Průmysl celkem	5,8	9,5	4,0	4,5	7,6	6,8	5,7
Těžba nerostných surovin	0,5	-0,5	-3,9	6,2	-3,9	2,9	0,4
z toho:							
Těžba energetických surovin	-0,4	-2,2	-5,5	4,2	-5,3	4,9	-0,4
Těžba ostatních nerostných surovin	2,9	3,8	2,0	10,9	-0,7	-2,3	2,4
Výroba a rozvod el., plynu a vody	8,9	0,9	-1,1	0,5	-2,8	-1,5	-1,2
Zpracovatelský průmysl	5,8	10,3	4,2	4,6	8,1	7,2	6,0
z toho:							
Výroba potrav. vyr., nápojů a tabák. výrobků	2,8	0,2	0,3	4,2	1,7	0,6	1,7
Výroba textilů, textil. a oděvních výrobků	-2,8	-1,2	-3,1	-5,3	-2,7	-3,2	-3,6
Výroba usní a výrobků z usní	-19,3	-4,3	-14,6	-0,6	-2,6	-0,2	-4,6
Zprac. dřeva, vyr. dřevař. vyr. kromě nábytku	5,7	6,2	-10,8	3,4	2,5	6,1	0,6
Výroba vlákniny, papíru a výrobků z papíru	9,5	8,5	4,6	7,3	9,0	7,0	7,0
Výroba koksu, rafinérské zpracování ropy	3,6	4,0	12,5	18,4	20,3	0,8	12,6
Výroba chem. látek, přípravků a vláken	7,0	6,4	5,9	3,8	7,4	11,5	7,0
Výroba pryžových a plastových výrobků	13,8	9,7	8,7	11,8	15,7	10,4	11,5
Výroba ostatních nekovov. minerál. výrobků	5,7	5,1	-6,3	-1,4	0,2	0,5	-1,5
Výroba zákl. kovů a kovodělných výrobků	4,5	23,5	-2,0	-7,7	-4,0	6,2	-2,1
Výroba a opravy strojů a zařízení j.n.	6,4	3,4	14,1	15,6	13,8	9,7	13,3
Výroba elektr. a optických přístrojů a zařízení	2,9	13,5	4,1	4,0	8,1	5,2	5,2
Výroba dopravních prostředků	12,4	14,1	9,3	16,5	24,3	26,9	19,2
Zpracov. prům. jinde neuvedený	-0,1	8,3	4,4	9,0	7,5	14,6	9,2

Tabulka 15.2

Pramen: ČSÚ

Tabulka 15.2 ukazuje, že vývoj ve **zpracovatelském průmyslu** byl ovlivněn **růstem v subsekcích s vysokým podílem zahraničního kapitálu** a výrobou určenou z velké části pro vývoz. Průmyslová produkce v této sekci vzrostla o 6 %, tržby (ve s.c.) se zvýšily o 8,4 % a tržby z přímého vývozu (ve s.c.) o 10,2 %, tyto se na celkových tržbách sekce podílely 58 %.

15.3 Finanční situace průmyslových podniků (zaměřeno na zpracovatelský průmysl)

Výsledky většiny finančních ukazatelů průmyslu se **meziročně zlepšily v souvislosti s růstem produkce a exportu**. Vzhledem k mimořádnému zlepšení finančních ukazatelů v roce 2004, které vytvořilo vysokou srovnávací bázi, se jejich meziroční růst v roce 2005 podstatně zpomalil.

Účetní přidaná hodnota (vč. odhadu za malé subjekty do 19 zaměstnanců) **zpomalila meziroční růst** ze 14,2 % na 5 %, **výkony** vč. obchodní marže ze 14,4 % na 8,1 % a výkonová spotřeba ze 14,5 % na 9,2 %, když mimořádně **příznivých výsledků bylo dosaženo ve 4. čtvrtletí**. Pouze v tomto období rostly výkony rychleji než výkonová

spotřeba, což se pozitivně odrazilo v nárůstu účetní přidané hodnoty, hrubého zisku a podstatně tak vylepšilo celoroční výsledky. Přitom zkušenost z předchozích let ukazuje, že právě ve 4. čtvrtletí bývaly výsledky nejhorší.

Do výsledků zpracovatelského průmyslu, který má rozhodující váhu v průmyslu, se nepříznivě promítaly rostoucí konkurenční tlaky a zhoršené zahraničně obchodní podmínky.

Vliv větších průmyslových organizací (se 100 a více zaměstnanci) na celkové výsledky průmyslu **zůstává poměrně stabilní**. Tyto organizace se podílely na výkonech průmyslu a na účetní přidané hodnotě kolem 79 % a na celkové zaměstnanosti 67 %.

Meziroční vývoj vybraných finančních ukazatelů (v organizacích se 100 a více zaměstnanci) byl následující:

A. Účetní přidaná hodnota

Na meziročním růstu účetní přidané hodnoty (v b.c.) o 5,4 % (v roce 2004 o 14,5 %) se nejvíce podílel zpracovatelský průmysl, a to 2,6 p.b., energetika 2,3 p.b. a těžba surovin 0,5 p.b.

Účetní přidaná hodnota ve zpracovatelském průmyslu se zvýšila o 3,3 % při předstihu růstu výkonové spotřeby (11,7 %) před výkony (9,6 %), k čemuž přispělo zhoršení směnné relace (ze 102,1 na 98,3). Pro zpracovatelský průmysl je charakteristická vysoká závislost na exportu výrobků a současně i na dovozu surovin, materiálů a komponentů. Přitom ceny průmyslových výrobců vzrostly meziročně o 3 % (od 3. čtvrtletí 2005 klesaly), vývozní ceny klesly meziročně o 1,4 %. Cenové vlivy působily rozdílně v odvětvích zpracovatelského průmyslu v závislosti na struktuře prodeje (dodávky do tuzemska, dodávky pro vývoz). **Výkonovou spotřebu** ovlivňovaly objemy i ceny nakupovaných materiálů, komponentů, energií a služeb (tj. ceny výrobců a dovozní ceny) v závislosti na dovozní, materiálové a energetické náročnosti i rozsahu nakupovaných služeb.

K růstu účetní přidané hodnoty ve zpracovatelském průmyslu přispěla především odvětví, která mají velkou váhu v její struktuře (následujících pět odvětví se podílelo skoro polovinou na účetní přidané hodnotě zpracovatelského průmyslu), zejména:

- výroba motorových vozidel (růst o 10,4 %) v důsledku rekordních tržeb v a.s. ŠKODA AUTO, poklesu záporné účetní přidané hodnoty (o 1,6 mld. Kč) u podniků, které po náběhu výroby zvýšily využití svých kapacit a rozšířením výroby v některých podnicích,
- výroba potravinářských výrobků a nápojů (růst o 9,6 %),
- výroba strojů a zařízení (růst o 5,4 %),

- výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků (růst o 16,8 %). Toto odvětví zaznamenalo poměrně významný růst cen výrobců (meziročně o 6,9 %),
- výroba pryžových a plastových výrobků (růst o 10,3 %) spojená zejména s novými výrobními a rozšířenými kapacitami a vysokým růstem v a.s. Barum Continental.

Přidaná hodnota produktivita práce z přidané hodnoty v průmyslu v b. c.
(organizace se 100 a více zaměstnanci)

	Výkony vč. obch. marže		Výkonová spotřeba		Účetní přidaná hodnota		Produktivita práce z příd. hodnoty	
	mil. Kč	meziroční změna v %	mil. Kč	meziroční změna v %	mil. Kč	meziroční změna v %	na zaměstnance tis. Kč (b. c.)	meziroční změna v %
Průmysl	2520,9	9,5	1894,9	10,9	626,0	5,4	708,3	4,3
v tom:								
Těžba nerostných surovin	68,9	8,7	32,6	8,4	36,3	8,9	874,9	14,3
Zpracovatelský průmysl	2130,2	9,6	1644,1	11,7	486,1	3,3	613,9	1,3
Výroba a rozvod elektř., plynu, vody	321,9	8,6	218,3	5,6	103,6	15,3	2050,8	23,2

Tabulka 15.3

Pramen: propočty MPO z údajů ČSÚ

B. Výsledek hospodaření (výnosy, náklady)

Výše zmiňované vlivy, které působily na vývoj účetní přidané hodnoty se obdobně projeví v dalších finančních ukazatelích. **Hrubý zisk** (výsledek hospodaření před zdaněním) **vzrostl** o 3,5 % na 186,0 mld. Kč při růstu v těžbě surovin o 41,8 % a v energetice o 12,3 %, zatímco ve **zpracovatelském průmyslu klesl** o 2,7 % (viz tabulka 15.4).

Výsledek hospodaření před zdaněním v průmyslu
(organizace se 100 a více zaměstnanci)

	Výsledek hospodaření před zdaněním			z toho meziroční změna			
	mld. Kč	meziroční změna		zisku		ztráty	
		v %	v mld. Kč	v mld. Kč	v %	v mld. Kč	v %
Průmysl	186,0	3,5	6,3	16,1	8,2	-9,9	55,4
v tom:							
Těžba nerostných surovin	16,1	41,8	4,8	5,0	42,5	-0,2	64,6
Zpracovatelský průmysl	124,9	-2,7	-3,4	5,6	3,8	-9,0	52,4
Výroba a rozvod elektř., plynu, vody	45,0	12,3	4,9	5,5	13,8	-0,6	255,2

Tabulka 15.4

Pramen: propočty MPO z údajů ČSÚ

Vývoj nákladů u průmyslových podniků ovlivňuje především rozsah a vývoj výkonové spotřeby, když nákladová struktura v roce 2005 byla tvořena:

- výkonovou spotřebou (69 % podíl), která meziročně vzrostla o 10,9 %,
- osobními náklady (10,5 % podíl), jejich objem vzrostl o 6,1 %,
- ostatními náklady (9,3 % podíl), s meziročním růstem jejich objemu o 8,7 %%,
- náklady na zboží (6,5 % podíl), absolutně vzrostly o 5,8 %,
- odpisy (4,7 % podíl), jejich objem meziročně vzrostl o 2,1 %.

Ze struktury výkonové spotřeby za zpracovatelský průmysl celkem (za subjekty s 0 a více zaměstnanci), která je k dispozici z ročních statistik (do roku 2003) vyplývá, že **podíl spotřeby materiálu zůstává stabilní při poklesu podílu nákladů na energie** viz tabulka 15.5.

Struktura výkonové spotřeby ve zpracovatelském průmyslu (v %, zpracovatelský průmysl celkem, právnické i fyzické osoby)

	Období			
	2000	2001	2002	2003
Celkové spotřebované nákupy	78,8	79,1	78,2	78,0
Spotřebovaný materiál	74,2	74,7	74,0	74,1
Spotřebované energie	4,2	4,1	3,8	3,5
Ostatní neskladovatelné položky	0,4	0,3	0,4	0,4
Nakupované služby celkem	21,2	20,9	21,8	22,0
Opravy a údržba	2,3	2,2	2,3	2,1
Cestovné	0,6	0,5	0,5	0,5
Reprezentace	0,1	0,1	0,1	0,5
Ostatní nakupované služby	18,3	18,0	18,9	18,9

Tabulka 15.5
Pramen: ČSÚ

C. Aktiva a pasiva

Celkový majetek podniků (aktiva) a zdroje jeho krytí (pasiva) zrychlila růst o 7,8 % na 2378 mld. Kč. Výrazně vzrostla v energetice (o 15,3 %), ve zpracovatelském průmyslu (o 5,7 %), zatímco v těžbě surovin klesla (o 2,4 %). Ve struktuře pasiv **více rostl vlastní kapitál** o 9,1 %, (z toho v energetice o 17,8 %, ve zpracovatelském průmyslu o 7,3 %, v těžbě surovin klesl o 11,8 %), než **cizí zdroje** (6,2 %, přitom v těžbě surovin vzrostly o 20,2 % a v energetice o 11 %). Podle bankovní statistiky meziročně vzrostly bankovní úvěry v průmyslu (o 12,6 %)

na 216 mld. Kč. Předlužení podniků (záporný vlastní kapitál) dosáhlo 20,7 mld. Kč (ve srovnatelném období 19,4 mld. Kč).

D. Rentabilita vlastního kapitálu, zásoby

Změny v hrubém zisku a v objemu vlastního kapitálu se odrazily v rentabilitě vlastního kapitálu, která v průmyslu klesla o 0,8 proc. bodu na 14,6 %, při výrazném růstu v těžbě surovin (o 7,9 proc. bodu) na 20,9 %.

Zásoby v průmyslu **meziročně zpomalily růst** z 11,1 % (ve srovnatelném období 2004/2003) na 3,5 %, když vzrostly v těžbě surovin o 24,9 % (na 3,7 mld. Kč) a ve zpracovatelském průmyslu o 7,1 % (na 254,7 mld. Kč), zatímco v energetice klesly o 55,4 % (na 7 mld. Kč). V jejich struktuře rostly jen zásoby vlastní výroby (o 14,5 %) na 128,6 mld. Kč. Zásoby materiálu klesly o 5,5 % na 117,7 mld. Kč a zásoby zboží o 2,2 %. Nižší stav zásob materiálu ovlivnila energetika, ve zpracovatelském průmyslu vzrostly o 2,4 %.

Obrátka zásob (k celkovým tržbám¹⁶) se zrychlila o 2,1 dne na 36,1 dnů.

15.4 Závěry z proběhlé finanční analýzy zpracovatelského průmyslu

Popsaná finanční analýza nám prozrazuje, že se zpracovatelskému průmyslu v ČR daří. Zjistili jsme, že v posledních letech došlo ke zvýšení přidané hodnoty, zisku, ale také aktiv a pasiv. Rentabilita VK se o něco snížila, což bylo způsobeno především růstem VK firem. Můžeme si také všimnout, že došlo ke snížení hodnoty zásob, což bych přičítala tendenci k objednávání zboží přímo do výroby a snižování nákladů na skladování.

Z uvedeného plyne, že se daří také firmám podnikajícím v tomto průmyslu – tedy potenciálním zákazníkům společnosti FABORY - CZ. Aby mohly tyto firmy i nadále vyrábět a růst, budou potřebovat včasné a kvalitní dodávky materiálu. Tento fakt by měl být výzvou pro FABORY – CZ, která nejen, že produkty do tohoto průmyslu vhodné prodává, ale dokonce je umí také pomocí JIT dodat včas a v potřebném množství přímo do výroby na zákazníkem požadovanou adresu.

Zjistili jsme tedy nejen, že zkoumaná FABORY - CZ je finančně zdravá společnost, ale zároveň i u potenciálních zákazníků této firmy lze očekávat zvyšující se poptávku po výrobním materiálu. Podmínky pro růst a další pozitivní vývoj FABORY – CZ se tudíž zdají být více než dobré.

16. Identifikace klíčových slabých a silných stránek

16.1 SWOT analýza

Dnes již standardním způsobem definice řešených problémů jsou výstupy některých souhrnných analýz. Jednou z běžně používaných metod je analýza SWOT, vycházející z výsledků externích i interních strategických analýz. V rámci této analýzy se snažíme zjistit, do jaké míry kolidují silné a slabé stránky společnosti popsané během interních strategických analýz s vývojem externího prostředí resp. s jeho změnami ve formě příležitostí a ohrožení.

SWOT analýza		DOPADY	
		POZITIVNÍ	NEGATIVNÍ
VLIVY	INTERNÍ	<p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> - prodejny a sklady rozmístěny po celé České republice - kvalitní distribuční systém - garance kvality produktů - zkušenost na trhu - velice široký sortiment - technicky vyškolení zaměstnanci - operativnost v dodávkách zboží - zákaznická databáze - díky velkým odběrům dobrá vyjednávací síla vůči dodavatelům 	<p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nákup zboží v zahraničí – vysoké nákupní ceny - malé možnosti v oblasti cenové politiky - vysoké náklady (nákup, skladování, distribuce) - centrální marketing – špatně nastavená podpora prodeje - malá flexibilita v oblasti speciálních produktů - nemožnost nákupu přes e-shop - velká fluktuace zaměstnanců
	EXTERNÍ	<p>Příležitosti trhu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - možnosti v oblasti nových produktů - rostoucí ekonomika v ČR - nové příležitosti přicházející z Východu – levná pracovní síla – nižší nákupní ceny produktů - růst automobilového průmyslu - po vstupu do EU nově využitelné možnosti na mezinárodních trzích - český zákazník začíná sledovat kvalitu produktů 	<p>Nebezpečí trhu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - neustále se zdokonalující konkurence - po vstupu do EU možnost příchodu mezinárodní konkurence - relativně nízké ceny na trhu - levné zboží přicházející z Asie - vysoké požadavky zákazníků na kvalitu dodávek - velká vyjednávací síla klíčových zákazníků

Tabulka 16.1

Velikou výhodou společnosti FABORY – CZ je její zázemí v podobě skladovacího a distribučního systému, širokého sortimentu, znalosti trhu a týmu kvalitních zaměstnanců – tyto silné stránky by měla společnost využít a uchopit svou šanci, která se nabízí v podobě současného průmyslového růstu, a zároveň s jejich pomocí čelit nebezpečím trhu, která by mohla ohrozit její růst, a pokusit se je eliminovat. Na druhou stranu by se FABORY – CZ měla pokusit posílit své slabé stránky, které ji omezují v její prosperitě a zpomalují její rozvoj.

16.2 Analýza kritických faktorů úspěchu

V níže uvedené tabulce se pokusíme odhalit kritické resp. klíčové faktory úspěchu zkoumané společnosti. Provedeme to pomocí porovnání požadavků naší společnosti na významné prvky podnikání s požadavky zákazníků.

Tabulka 16.2

Faktory úspěšnosti	Současný význam			Porovnání s konkurencí			Trend ve významnosti			Priorita z pohledu zákazníka			Strategická prioritace		
	nízký	střední	vysoký	horší	stejný	lepší	nízký	střední	vysoký	nízká	střední	vysoká	nízká	střední	vysoká
Kvalita zboží			•		○	•			○		•				•
Kvalita dodávek			•		•	○			○			•			•
Minimalizace prodejní ceny	•			•		○			○			•		•	
Minimalizace nákladů			•		•○		○			•					•
Dodací lhůta		•				•○			○			•		•	
Sortiment			•			•○			○			•			•
Péče o zákazníka			•			•○			○			•			•
Balení zboží		•			○	•			○			•		•	
Minimalizace zásob			•		•○				○	•					•
Akční nabídka zboží	•			•		○			○			•			•

Vysvětlivky: ○ požadavek zákazníka
• skutečnost

Z výše uvedené tabulky můžeme vyčíst, že mezi **klíčové faktory úspěchu** analyzované společnosti patří:

- dobrá kvalita zboží, jeho balení a dodávek, odpovídající dodací lhůty
- široký sortiment
- vysoká úroveň péče o zákazníka

Na druhou stranu jako **kritické faktory úspěchu** bych označila následující aspekty:

- nedostatečná kompetence v ceně
- ne příliš účinné prodejní akce

17. Závěry strategické analýzy společnosti

FABORY- CZ, s. r. o. - doporučení pro další vývoj

17.1 Marketingové strategie společnosti

A/ Výrobní strategie

Sortiment společnosti zahrnuje celkem cca 50 000 různých druhů mechanického a chemického spojovacího materiálu a 20 000 různých druhů nářadí. Veškeré prodávané zboží splňuje vysoká jakostní standardy a odpovídá požadovaným normám. Je baleno do kvalitních kartónových krabiček obsahujících logo a typické barevné značení společnosti. Tudiž nejen uspokojí požadavek zákazníka na kvalitní balení, ale zároveň upozorní, že daný výrobek je právě od společnosti FABORY – CZ. Při nákupu zákazník nekupuje pouze samostatný produkt, ale získává i určitý balíček služeb, který mu zaručí jeho bezproblémové užívání i vyřízení případné reklamace. Co se týče pověsti, je o FABORY více méně známo, že zde lze zakoupit i speciální produkty, které nejsou jinde dostupné.

B/ Cenová strategie

Veškeré produkty společnosti jsou nakupovány FABORY Group od dodavatelů po celém světě. Díky kupní síle této skupiny, jsou prvotní nákupní ceny na velmi dobré úrovni. Dále však uvedený produkt putuje do společnosti FABORY - CZ až poté ke konečnému spotřebiteli. Než se tedy tento výrobek dostane na místo své spotřeby, je jeho cena navýšena několikrát o přidanou hodnotu, náklady na dopravu, skladování a jiné nákladové položky. Ve finále tedy dosáhne hodnoty, která je často až nekonkurenceschopná.

Co se platebních podmínek týče, existují dvě cesty, zaregistruje-li se zákazník do informačního systému společnosti, stává se oficiálním klientem FABORY - CZ a získává nárok nákupu za velkoobchodní cenu a po splnění určitých podmínek také na platbu fakturou. Nezaregistruje-li se, nakupuje za ceny maloobchodní, které jsou cca o 30% vyšší, a platí buď dobírkou nebo v hotovosti.

Délka splatností faktur se pohybuje od 14-ti až do 90-ti dnů a je závislá na platební morálce a vyjednávací síle klienta. Na stejných aspektech jsou závislé i úvěrové podmínky společnosti.

Zkoumaná společnost by měla přehodnotit svou cenovou politiku a začít citlivěji pracovat s cenou.

C/ Distribuční strategie

Společnost FABORY - CZ vlastní rozsáhlou síť skladů a prodejen po celé České republice. Klient si tedy může buď nakoupit osobně na prodejně a se zbožím odejít domů nebo telefonicky, poštou, faxem popřípadě osobně zadat objednávku na CALL centru a zboží si nechat poslat dopravní službou na svou adresu. Je-li zboží skladem, může jej obdržet již do 24 hodin od jeho objednání.

FABORY - CZ je schopna poslat zákazníkovi zboží od 1 šroubku po kamion naplněný paletami. Po splnění podmínek může být zboží dodáno klientovi zdarma.

D/ Komunikační strategie

Propagace - Společnost na sebe své služby upozorňuje pomocí reklamy v regionálních médiích (rozhlas, tisk), na hromadných dopravních prostředcích, sponzoruje různé sportovní akce, pořádá pro své zákazníky dny otevřených dveří a provádí direct marketing.

Podpora prodeje - Společnost provádí nejrůznější prodejní akce, kde si zákazník může vybrat zboží buď se slevou nebo s možností získání přidané hodnoty – **problémem je, že většina těchto akcí je zacílena na zcela nevhodnou cílovou skupinu (centrální marketing) se zcela nevhodnou, neakční cenou, tudíž nebývá tak úspěšná jako by mohla být při lepší přípravě akce.**

Dále firma poskytuje svým zákazníkům četné dárkové předměty, katalogy a jiné POS materiály.

Osobní prodej - V týmu zaměstnanců společnosti jsou také obchodně-techničtí poradci, kteří navštěvují stávající i potenciální zákazníky společnosti a poskytují jim potřebné informace a servis. Tento způsob komunikace je sice velice účinný, ovšem zároveň značně finančně nákladný, co se týče nákladů na oslovení jednoho zákazníka.

Public relations - Společnost má silnou firemní identitu, kterou aktivně buduje a posiluje také například pořádáním dnů otevřených dveří, viz výše.

Merchandising - Jednotlivé prodejny společnosti jsou zařízeny v jednotném stylu, v barvách společnosti a zboží je umístěno s logikou, která by měla donutit zákazníka prohlédnout si co největší množství vystavených produktů.

17.2 Cílové skupiny a trhy

Společnost by měla aktivně pracovat na vyhledávání nových zákazníků z již ověřených oblastí. Dále by se měla zaměřit a klíčové zákazníky z těchto oborů a pokusit se získat mezi své klienty některé z velkých hráčů z oblasti zpracovatelského nebo stavebního průmyslu

v ČR. Důležitá je také penetrace nových cílových trhů, které se jí otevírají díky rozšiřování produktového portfolia.

17.3 Management lidských zdrojů

Jelikož dochází v posledních letech k výrazné fluktuaci zaměstnanců, měla by společnost zlepšit svůj postoj k zaměstnancům, protože v moderních společnostech jsou právě zaměstnanci jedním z nejcennějších hodnot, které firma má.

FABORY - CZ by tedy měla zvyšovat motivaci k většímu výkonu a budovat věrnost svých zaměstnanců pomocí finančních nástrojů, nejrůznějších sociálních pobídek, pořádat team buildingové a motivační akce apod.

17.4 Finanční strategie

Výše uvedená finanční analýza prokázala, že z finanční stránky je FABORY - CZ zdravým podnikem. Další finanční strategie by měly pokračovat v současném trendu.

Jelikož se jedná o obchodní společnost je důležité hlídat výši svých pohledávek a pokusit se najít kompromis v otázce zásob, takový, aby odpovídal požadavkům zákazníků na dodací lhůty a zároveň požadavkům managementu na hodnotu zásob na skladě.

18. Závěr

Společnost FABORY – CZ v posledních letech velmi výrazně rostla. Ve finanční analýze jsme zjistili, že její zisky se v rámci analyzovaných let téměř ztrojnásobily. Firma zároveň založila několik nových poboček, přijala nové zaměstnance, rozšířila portfolio svých produktů o nové položky atp. Proběhlá strategická analýza nás celkem detailně seznámila s aktuální situací této společnosti. Známe nyní interní zdroje a finanční situaci dané firmy, víme, co prodává, ale i pro které cílové trhy je toto zboží určeno. Poznali jsme konkurenci společnosti a makrookolí, ve kterém se FABORY – CZ pohybuje. Se záměrem získat všechna uvedená data bylo provedeno mnoho analýz, kde jsme z každé jednotlivé analýzy získali vždy pouze určité více méně kusé informace, ovšem použijeme-li všechny tyto závěry jako celek, vypovídají získané informace o celkové situaci společnosti mnohem více a objektivněji.

Po zpracování všech vstupních informací a jejich uspořádání do potřebné formy došlo v závěrečné části mé práce k vyvození konkrétních závěrů a zpracovala jsem příslušná opatření do příštích let, která by měla FABORY – CZ pomoci v jejím dalším růstu a rozvoji.

Z vypracované diplomové práce je zřejmé, že aspektů ovlivňujících fungování společnosti v podnikatelském prostředí, je skutečně velmi mnoho a není jednoduché určit, které jsou ty klíčové resp. kritické. Při provádění strategické analýzy společnosti je důležité zahrnout skutečně všechny relevantní a pro daný subjekt významné elementy, které na něj působí – pouze tak může být provedená analýza skutečně objektivní a přínosná. Věřím, že toto se ve výše uvedeném textu zdařilo.

Seznam použité literatury

- 1) **Dedouchová Marcela, Strategie podniku**, Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s., ISBN 8071796034 (brož.)
- 2) **Dluhošová Dana, Finanční řízení a rozhodování podniku**, Ekopress, 2006, 191 s., ISBN 80-86119-58-0
- 3) **Grünwald Rolf, Holečková Jaroslava, Finanční analýza a plánování podniku**, Ekopress, Praha, 2007, 318 s., ISBN 978-80-86929-26-2
- 4) **Horáková Helena: Strategický marketing**, druhé rozšířené a aktualizované vydání, Grada Publishing a. s., 2003, 200 s., ISBN 8024704471 (váz.)
- 5) **Kolář Pavel, Manažerské finance**, Praha: Bilance, 1997, 257 s., ISBN
- 6) **Kovář, F., Strach, P. : Strategický management**, VŠE, 2003, 95 s., ISBN 80-2450-504-5 (brož.)
- 7) **Máče Miroslav, Finanční analýza obchodních a státních organizací**, Grada Publishing, Praha, 2006, 155 s., ISBN 80-247-1558-9
- 8) **Růčková Petra, Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi**, Grada Publishing, 2007, 118 s., ISBN 978-80-247-1386-1
- 9) **Sedláčková Helena, Strategická analýza**, Praha: C. H. Beck, 2000, 101 s., ISBN 80-7179-422-8
- 10) **Šulák, M., Vacík E., Měření výkonnosti firem**, Západočeská univerzita v Plzni, 2003, 138 s., ISBN 80-7043-258-6
- 11) **Valach Josef a kol., Finanční řízení podniku**, Ekopress, Praha, 1999, 324 s., ISBN 80-86119-21-1
- 12) **Veber, J. a kol.: Management**, Management Press, Praha, 2000, ISBN 80-7261-029-5
- 13) **AKROS, v.o.s.**, O firmě, © AKROS v.o.s., 2007, dostupné z Internetu: <http://www.akros.cz/o_firme_vos.htm> [cit. 17.11.2007].
- 14) **BOSSARD CZECH REP.**, O nás, © BOSSARD CZECH REP., 2007, dostupné z Internetu: <http://www.bossard.com/index.cfm?app_page_id=6973,9> [cit. 17.11.2007].
- 15) **BÖLLHOFF s. r. o.**, O nás, © BÖLLHOFF s. r. o. , 2007, dostupné z Internetu: <<http://www.boellhoff.cz/>> [cit. 17.11.2007].
- 16) **Česká národní banka**, Měnově-politické nástroje, Copyright © Česká národní banka, 2003-2007 , dostupné z Internetu: <http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/> [cit. 17.11.2007].

- 17) **Český statistický úřad**, Analýza vývoje průměrných mezd zaměstnanců, © Český statistický úřad, 2007, dostupné z Internetu:
<<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/ainformace/7346003145EC>> [cit. 17.11.2007].
- 18) **Český statistický úřad**, Makroekonomické údaje, © Český statistický úřad, 2007, dostupné z Internetu:
<[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/\\$File/HLMAKRO200709.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/HLMAKRO200709.xls)> [cit. 17.11.2007].
- 19) **FABORY - CZ, s. r. o.**, Lokality, © FABORY, 2007, dostupné z Internetu:
<http://www.fabory.com/smartsite.dws?ch=CZE,CZE&id=LOCATIONS_2542> [cit. 17.11.2007].
- 20) **FABORY - CZ, s. r. o.**, O FABORY, © FABORY, 2007, dostupné z Internetu:
<<http://www.fabory.com/smartsite.dws?ch=CZE&ch=CZE&id=1877>> [cit. 17.11.2007].
- 21) **FABORY Group – Masters of Fasteners**, About FABORY, © FABORY, 2007, dostupné z Internetu:< <http://www.fabory.com/smartsite.dws?ch=DEF&id=68>> [cit. 17.11.2007].
- 22) **Ferona a. s.**, Společnost, © 2004 Ferona, a.s., dostupné z Internetu:
<<http://62.168.62.45/cze/index.php>> [cit. 17.11.2007].
- 23) **Interní údaje a finanční výkazy společnosti FABORY – CZ**, s. r. o. z let 2002 - 2005.
- 24) **KEBEK s. r. o.**, Profil společnosti, Copyright (c) 2006, [KEBEK s.r.o.](http://www.kebek.eu), dostupné z Internetu: <<http://www.kebek.eu/cs/o-nasi-spolecnosti/profil-spolecnosti/>> [cit. 17.11.2007].
- 25) **METALCOM Kutná Hora a. s.**, O firmě, © METALCOM Kutná Hora a. s., 2007, dostupné z Internetu: <<http://www.metalcom.cz/?l=cz&i=1>> [cit. 17.11.2007].
- 26) **METALVIS s. r. o.**, Firma, Webdesign: SPC solutions, s.r.o., 2006, dostupné z Internetu: <<http://www.metalvis.cz/firm.htm>> [cit. 17.11.2007].
- 27) **Ministerstvo průmyslu a obchodu**, Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví, © Copyright 2005 Ministerstvo průmyslu a obchodu , dostupné z Internetu: <<http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238>> [cit. 17.11.2007].
- 28) **Ministerstvo průmyslu a obchodu**, Zpracovatelský průmysl, © Copyright 2005 Ministerstvo průmyslu a obchodu , dostupné z Internetu:
<<http://www.mpo.cz/cz/prumysl-a-stavebnictvi/prumyslova-odvetvi/>> [cit. 17.11.2007].
- 29) **WÜRTH, spol. s r. o.**, Základní informace o společnosti Würth, spol. s r.o. – ČR, © 2005-2006 Würth, spol. s r.o., dostupné z Internetu: <<http://www.wurth.cz/>> [cit. 17.11.2007].

Seznam tabulek, grafů a schémat

Schéma	2.1 – Schéma faktorů metody „4C“	20
Graf	3.1 – Životní cyklus odvětví.....	27
Schéma	4.1 – Porterův model pěti konkurenčních sil.....	32
Tabulka	5.1 – Základní faktory matice portfolia.....	36
Graf	5.2 - Příklad matice portfolia.....	37
Schéma	6.1 – Hodnototvorný řetězec podle M. E. Portera.....	45
Tabulka	7.1 – Rozvojové strategie a jejich možné kombinace.....	50
Graf	7.2 – Upravená BCG matice.....	54
Tabulka	11.1 – Zpracovatelský průmysl podle OKEČ.....	64
Graf	11.2 – Podíly subsekcí zpracovatelského průmyslu na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb.....	65
Graf	11.3 – Pozice odvětví v rámci zpracovatelského průmyslu v roce 2004.....	66
Graf	11.4 – Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků – podíly oborů .. na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2004.....	68
Graf	11.5 - Výroba a opravy strojů a zařízení – podíly oborů na tržbách za prodej... vlastních výrobků a služeb v roce 2004.....	70
Graf	11.6 – Výroba dopravních prostředků – podíly oborů na tržbách za prodej.... vlastních výrobků a služeb v roce 2004.....	73
Graf	11.7 – Výroba elektrických strojů a zařízení – podíly oborů na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2004.....	75
Mapa	14.1 – Provozovny společnosti FABORY – CZ v ČR.....	88
Tabulka	14.2 – Aktiva společnosti FABORY – CZ v letech 2002 – 2005.....	90
Graf	14.3 – Vývoj vybraných aktiv FABORY – CZ v letech 2002 – 2005.....	91
Tabulka	14.4 – Pasiva společnosti FABORY – CZ v letech 2002 – 2005.....	91
Graf	14.5 – Vývoj vlastních zdrojů FABORY – CZ v letech 2002 – 2005.....	92
Graf	14.6 – Vývoj cizích zdrojů FABORY – CZ v letech 2002 – 2005.....	93
Tabulka	14.7 – ČPK společnosti FABORY – CZ v letech 2002 – 2005.....	93
Graf	14.8 – Vývoj ČPK společnosti FABORY – CZ v letech 2002 – 2005.....	94
Tabulka	14.9 – Výkaz zisku a ztráty společnosti FABORY – CZ v letech 2002 – 2005..	94
Graf	14.10 – Vývoj vybraných N a V FABORY – CZ v letech 2002 – 2005.....	95
Graf	14.11 – Vývoj vybraných položek VZZ FABORY-CZ v letech 2002 – 2005...	96
Tabulka	14.12 – CF společnosti FABORY – CZ v letech 2002 - 2005	96
Tabulka	14.13 – Ukazatele provozní činnosti FABORY – CZ v letech 2002 – 2005.....	97

Tabulka 14.14 – Vybrané ukazatele rentability FABORY – CZ v letech 2002 – 2005...	98
Tabulka 14.15 – Vybrané ukazatele aktivity FABORY – CZ v letech 2002 – 2005.....	99
Tabulka 14.16 – Vybrané ukazatele zadluženosti FABORY-CZ v letech 2002 – 2005..	101
Tabulka 14.17 – Vybrané ukazatele likvidity FABORY – CZ v letech 2002 – 2005....	103
Tabulka 14.18 - Altmanovo Z-skóre.....	104
Tabulka 14.19 – Index IN95.....	105
Tabulka 14.20 – Index IN.....	106
Tabulka 14.21 – Kralickův Quicktest.....	107
Graf 15.1 - Vývoj průmyslové produkce a tržeb z přímého vývozu.....	108
Tabulka 15.2 - Vývoj průmyslové produkce podle ekonomických činností.....	109
Tabulka 15.3 - Přidaná hodnota a produktivita práce z přidané hodnoty v b.c.....	111
Tabulka 15.4 - Výsledek hospodaření před zdanění v průmyslu.....	111
Tabulka 15.5 - Struktura výkonové spotřeby ve zpracovatelském průmyslu.....	112
Tabulka 16.1 – SWOT analýza	114
Tabulka 16.2 - Analýza kritických faktorů úspěchu.....	115

Seznam příloh

1. Rozvaha v plném rozsahu společnosti FABORY – CZ, s. r. o. v letech 2002 – 2005 (v tis. Kč).....	124
2. Výkaz zisku a ztráty v plné rozsahu společnosti FABORY – CZ, s. r. o. v letech 2002 – 2005 (v tis. Kč).....	125
3. Přehled o peněžních tocích společnosti FABORY – CZ, s. r. o. v letech 2002 – 2005 (v tis. Kč).....	126

Přílohy

Rozvaha v plném rozsahu společnosti Fabory - CZ, s. r. o. 2002 – 2005 (v tis. Kč)				
Aktiva	2002	2003	2004	2005
Aktiva celkem	117126,00	118009,00	185695,00	217636,00
Pohledávky za upsaný ZK				
Dlouhodobý majetek	11785,00	11019,00	17144,00	19924,00
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>				
Zřizovací výdaje				
Software				
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	11785,00	11019,00	17144,00	19924,00
Pozemky	77,00	77,00	77,00	77,00
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	9757,00	9042,00	14 833	17529,00
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	1951,00	1900,00	1 952	1899,00
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek			282,00	419,00
Dlouhodobý finanční majetek				
Oběžná aktiva	96549,00	102104,00	165484,00	194409,00
<i>Zásoby</i>	54714,00	59338,00	70449,00	92063,00
Zboží	54714,00	59338,00	70 449	92063,00
Dlouhodobé pohledávky	2410,00	2672,00	2210,00	1556,00
Jiné pohledávky			1559,00	996,00
Odložená daňová pohledávka	2410,00	2672,00	651,00	560,00
Krátkodobé pohledávky	36547,00	35657,00	79419,00	87448,00
Pohledávky z obchodních vztahů	30050,00	32971,00	55981,00	64160,00
Pohledávky – ovládané a řízené osoby			21661,00	21756,00
Stát - daňové pohledávky	2313,00	275,00		
Ostatní poskytnuté zálohy	4027,00	2123,00	1740,00	
Dohadné účty aktivní	6,00	179,00		
Krátkodobé poskytnuté zálohy				1458,00
Jiné pohledávky	151,00	109,00	37,00	74,00
Krátkodobý finanční majetek	2878,00	4437,00	13406,00	13342,00
Peníze	594,00	512,00	546,00	1 150
Účty v bankách	2284,00	3 925	12 860	12 192
Časové rozlišení	8792,00	4886,00	3067,00	3303,00
Náklady příštích období	8594,00	4 789	2 700	3 259
Příjmy příštích období	198,00	97,00	367,00	44,00
Pasiva celkem	117126,00	118009,00	185695,00	217635,00
Vlastní kapitál	37276,00	54818,00	93190,00	127691,00
<i>Základní kapitál</i>	5500,00	5500,00	5500,00	5500,00
<i>Kapitálové fondy</i>				
<i>RF, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	550,00	550,00	550,00	550,00
Zákonný RF / Nedělitelný fond	550,00	550,00	550,00	550,00
<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	23284,00	31226,00	48768,00	87140,00
Nerozdělený zisk minulých let	23284,00	31226,00	48768,00	87140,00
Neuhrazená ztráta minulých let				
<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období</i>	7942,00	17542,00	38372,00	34501,00
Cizí zdroje	78486,00	61935,00	91472,00	88851,00
<i>Rezervy</i>			6746,00	2070,00
Rezerva na daň z příjmů				1870,00
Ostatní rezervy			6746,00	200,00
<i>Dlouhodobé závazky</i>	6949,00	2749,00	838,00	1071,00
Jiné závazky	6949,00			
<i>Krátkodobé závazky</i>	17789,00	25627,00	62227,00	66113,00
Závazky z obchodních vztahů	12925,00	17892,00	17016,00	54624,00
Závazky – ovládané a řízené osoby			37246,00	428,00
Závazky vůči zaměstnancům	1779,00	1758,00	2288,00	2576,00
Závazky ze soc. zabezpečení a ZP	1085,00	1694,00	1375,00	1621,00
Stát – daňové závazky a dotace	1325,00	2774,00	2295,00	3794,00
Dohadné účty pasivní	313,00	830,00	1793,00	2056,00
Jiné závazky	362,00	679,00	214,00	1014,00
<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	53748,00	33559,00	21661,00	19597,00
Bankovní úvěry dlouhodobé			21661,00	19597,00
Bankovní úvěry krátkodobé	53748,00	33559,00		
<i>Časové rozlišení</i>	1364,00	1256,00	1033,00	1094,00
Výdaje příštích období	1364,00	1256,00	1033,00	1094,00
Výnosy příštích období				

Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu společnosti Fabory - CZ, s. r. o. 2002-2005 (v tis. Kč)					
Položka	ř.	2002	2003	2004	2005
Tržby za prodej zboží	01	223 072,00	273 094,00	368 926,00	392 278,00
Náklady vynaložené na prodané zboží	02	114 357,00	151 301,00	212 165,00	230 429,00
Obchodní marže (ř. 01-02)	03	108 715,00	121 793,00	156 761,00	161 849,00
Výkony (ř. 05 + 06 + 07)	04	2 634,00	9 659,00	4 056,00	19 655,00
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	2 634,00	9 659,00	4 056,00	19 655,00
Změna stavu zásob vlastní činnosti	06				
Aktivace	07				
Výkonová spotřeba (ř. 09+ 10)	08	57 286,00	52 974,00	53 872,00	66 471,00
Spotřeba materiálu a energie	09	7 910,00	6 904,00	6 989,00	10 111,00
Služby	10	49 376,00	46 070,00	46 883,00	56 360,00
Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 – 08)	11	54 063,00	78 478,00	106 954,00	115 033,00
Osobní náklady (ř. 13 až 15)	12	39 362,00	43 286,00	51 065,00	57 070,00
Mzdové náklady	13	28 317,00	31 010,00	36 402,00	40 974,00
Náklady za sociální zabezpečení a ZP	14	9 811,00	10 791,00	12 946,00	14 457,00
Sociální náklady	15	1 234,00	1 485,00	1 717,00	1 639,00
Daně a poplatky	16	191,00	223	296,00	344,00
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotné majetku	17	5 041,00	5 000,00	5 055,00	6 615,00
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 19 + 20)	18	1 605,00	553,00	1 274,00	1 633,00
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	19	1 433,00	549,00	1 273,00	1 618,00
Tržby z prodeje materiálu	20	172,00	4,00	1,00	15,00
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř.22+23)	21	1 205,00	43,00	19,00	442,00
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	22	1 205,00	43,00	19,00	442,00
Prodaný materiál	23				
Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	24	-243,00	1 156,00	-6 213,00	142,00
Ostatní provozní výnosy	25	1 523,00	1 131,00	1 028,00	1 004,00
Ostatní provozní náklady	26	461,00	308,00	1 119,00	2 225,00
Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-16-17+18-21-24+25-26)	27	11 174,00	30 146,00	57 915,00	50 832,00
Tržba z prodeje cenných papírů a podílů	28				
Prodané cenné papíry a podíly	29				
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	30				
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	31	5,00			
Náklady z finančního majetku	32				
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	33				
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	34				
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	35				
Výnosové úroky	36	85,00	45,00	98,00	1 381,00
Nákladové úroky	37	2 209,00	2 676,00	1 563,00	2 397,00
Ostatní finanční výnosy	38	10 204,00	3 358,00	4 204,00	5 007,00
Ostatní finanční náklady	39	6 089,00	3 962,00	6 511,00	6 645,00
Finanční výsledek hospodaření (28-29+30+31-32+33-34-35+36-37+38-39)	40	1 996,00	-3 235,00	-3 772,00	-2 654,00
Daň z příjmu za běžnou činnost (ř. 42+43)	41	4 802,00	9 369,00	15 771,00	13 677,00
- splatná	42	4 552,00	9 630,00	13 750,00	13 586,00
- odložená	43	250,00	-261,00	2 021,00	91,00
Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 27+40-41)	44	8 368,00	17 542,00	38 372,00	34 501,00
Mimořádné výnosy	45	79,00	5,00		
Mimořádné náklady	46	481,00	4,00		
Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 48+49)	47	24,00	1,00		
- splatná	48	24,00	1,00		
- odložená	49				
Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 45-46-47)	50	-426,00			
Výsledek hospodaření za účetní období (ř. 44+50)	51	7 942,00	17 542,00	38 372,00	34 501,00
Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 27+40+45-46)	52	12 744,00	26 911,00	54 143,00	48 178,00

Přehled o peněžních tocích společnosti Fabory - CZ, s. r. o. (v tis. Kč.)				
	2002	2003	2004	2005
P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	4502,00	2878,00	4437,00	13406,00
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti				
Z: Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	13170,00	26911,00	54143,00	48178,00
A.1. Úpravy o nepeněžní operace	6695,00	8285,00	-883,00	7667,00
A.1.1. Odpisy stálých aktiv	5041,00	5000,00	5119,00	6615,00
A.1.2. Změna stavu:	-242,00	1156,00	-6213,00	142,00
A.1.2.1. opravné položky k nabytému majetku				
A.1.2.2. rezerv a ostatních opravných položek	-242,00	1156,00	-6213,00	142,00
A.1.3. Zisk (-) ztráta (+) z prodeje stálých aktiv	-228,00	-506,00	-1254,00	-1176,00
A.1.4. Zisk (-) ztráta (+) z prodeje cenných papírů				
A.1.5. Výnosy z dividend a podílů na zisku				
A.1.6. Vyúčtované nákladové a výnosové úroky	2124,00	2631,00	1465,00	1016,00
A.1.7. Úpravy o ostatní nepeněžité operace		4,00		1070,00
A*. Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, finančními položkami, změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami	19865,00	35196,00	53260,00	55845,00
A.2. Změna potřeby pracovního kapitálu	-23969,00	2212,00	10767,00	-24191,00
A.2.1. Změna stavu pohledávek z provozní činnosti a přechodných účtů aktiv	-1593,00	773,00	-21636,00	-7095,00
A.2.2. Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti a přechodných účtů pasiv	-33588,00	7591,00	37495,00	4973,00
A.2.3. Změna stavu zásob	11212,00	-6152,00	-5092,00	-22069,00
A.2.4. Změna stavu finančního majetku, který není zahrnut do peněžních				
A.** Čistý peněžní tok z provozní činnosti před finančními položkami, zdaněním a mimořádnými položkami	-4104,00	37408,00	64027,00	31654,00
A.3. Zaplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků	-1964,00	-2505,00	-1609,00	-2407,00
A.4. Přijaté úroky	85,00	45,00	87,00	217,00
A.5. Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-2039,00	-5236,00	-9120,00	-18462,00
A.6. Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy	-426,00			
A.7. Přijaté dividendy a podíly na zisku				
A.*** Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-8448,00	29712,00	53385,00	11002,00
Peněžní toky z investiční činnosti				
B.1. Nabytí stálých aktiv	-4131,00	-4313,00	-10219,00	-10853,00
B.1.1. Nabytí dlouhodobého hmotného majetku	-4131,00	-4313,00	-10219,00	-10853,00
B.1.2. Nabytí dlouhodobého nehmotného majetku				
B.1.3. Nabytí dlouhodobého finančního majetku				
B.2. Příjmy z prodeje stálých aktiv	1433,00	549,00	1273,00	1618,00
B.2.1. Příjmy z prodeje dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	1433,00	549,00	1273,00	1618,00
B.2.2. Příjmy z prodeje dlouhodobého finančního majetku				
B.3. Půjčky a úvěry spřízněným osobám			-21661,00	
B.*** Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-2698,00	-3764,00	-30607,00	-9235,00
Peněžní toky z finančních činností				
C.1. Změna stavu dlouhodobých popř. krátkodobých závazků z finanční oblasti	9522,00	-24389,00	-13809,00	-1831,00
C.2. Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky				
C.2.1. Zvýšení základního kapitálu, emisního ážia, event. rezervního fondu				
C.2.2. Vyplacení podílu na vlastním kapitálu společníkům				
C.2.3. Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů				
C.2.4. Úhrada ztráty společníky				
C.2.5. Platby z fondů tvořených ze zisku				
C.2.6. Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně				
C.*** Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	9522,00	-24389,00	-13809,00	-1831,00
F. Čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků	-1624,00	1559,00	8969,00	-64,00
R. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období	2878,00	4437,00	13406,00	13342,00