



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

STRATEGIE PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY

STRATEGY FOR IMPROVEMENT OF COMPETITIVENESS OF COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

KAREL DUCHOŇ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. JIŘÍ KOLEŇÁK, Ph.D.

BRNO 2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Duchoň Karel

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Strategie pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy

v anglickém jazyce:

Strategy for Improvement of Competitiveness of Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. Strategické řízení. Praha : C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KOŠTÁN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. Firemní strategie : Plánování a realizace. 1. Praha : Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.

MARÍK, Miloš. Koupě podniku jako součást podnikové strategie : Akvizice a fúze podniků. 1. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta financí a účetnictví, 1995. 176 s. ISBN 80-7079-558-1.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jiří Kolečák, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 17.05.2011

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá strategickou analýzou. Charakterizuje, analyzuje a hodnotí současnou situaci společnosti Semperflex s.r.o. Teoretická část se zaměřuje na obecné charakteristiky strategické analýzy a způsoby tvorby strategických plánů. V praktické části je provedena externí a interní analýza, jež je základem pro SWOT analýzu. Výsledky těchto analýz jsou podstatou tvorby návrhů vedoucích ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

Abstract

The bachelor's thesis deals with strategic analysis. Characterizes, analyzes and evaluates the current situation of the Semperflex Ltd. The theoretical part focuses on the general characteristics of strategic analysis and methods of creating strategic plans. In the practical part is made the external and the internal analysis, which is the foundation of the SWOT analysis. The results of the analysis are the essence of making proposals to improve business competitiveness.

Klíčová slova

Strategická analýza, strategické řízení, strategické plánování, strategie podniku, strategické cíle, SWOT, konkurenceschopnost.

Key words

Strategic analysis, strategic controlling, strategic planning, corporate strategy, strategic goals, SWOT, competitiveness.

Bibliografická citace

DUCHOŇ, K. *Návrh strategie pro zlepšení konkurenceschopnosti podniku.*
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 81 s. Vedoucí
bakalářské práce Ing. Jiří Kolečák, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. Května 2011

.....

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl poděkovat ing. Jiřímu Kolečákovi, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji ing. Mario Lojovi, generálnímu řediteli společnost Semperflex s.r.o., za konzultace a poskytnuté informace a zároveň své matce, jež poskytla psychickou podporu v době realizace bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	10
Cíl a metody diplomové práce	11
1 Teoretická východiska práce.....	12
1.1 Strategie.....	12
1.2 Strategické řízení, strategické cíle.....	13
1.2.1 Modely strategického řízení.....	14
1.2.2 Strategické cíle.....	15
1.3 Strategická analýza.....	16
1.4 Externí analýza.....	18
1.4.1 Analýza makrookolí.....	19
1.4.1.1 Analýza P.E.S.T	19
1.4.1.2 Analýza „4C“.....	21
1.4.2 Analýza mikrookolí	23
1.4.2.1 Analýza konkurenčních sil - Porterův model	23
1.5 Interní analýza.....	30
1.5.1 Analýza zdrojů podniku.....	31
1.5.2 Identifikace a analýza schopností podniku	32
1.5.2.1 Analýza rentability a zkušenostního efektu.....	33
1.5.2.2 Hodnototvorný řetězec	33
1.5.3 Finanční analýza	35
1.6 SWOT analýza	36
2 Praktická východiska práce	39
2.1 Představení společnosti	39
2.1.1 Historie a současnost společnosti	39
2.1.2 základní informace.....	39
2.1.3 Organizační struktura.....	40
2.2 Externí analýza.....	42
2.2.1 Analýza makrookolí.....	42
2.2.1.1 Analýza P.E.S.T	42
2.2.1.2 Analýza „4C“.....	45

2.2.2	Analýza mikrookolí	46
2.2.2.1	Analýza konkurenčních sil - Porterův model	46
2.3	Interní analýza	50
2.3.1	Analýza zdrojů podniku	50
2.3.1.1	Hodnototvorný řetězec	53
2.3.2	Finanční analýza	56
2.3.2.1	Poměrové ukazatele	56
2.3.2.2	Altmanův index důvěryhodnosti „Z-score“	60
2.3.2.3	Vertikální analýza pasiv	61
2.4	SWOT analýza	62
3	Návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti	66
3.1	Nový výrobní závod v Rusku	66
3.1.1	Tvorba plánu a kroky potřebné k jeho uskutečnění	67
3.1.2	Kontrakt s dodavatelem	69
3.2	Cílená zpětná integrace konkurence	69
4	Závěr	71
	Použité zdroje	73
	Seznamy	75

Úvod

Když jsem poprvé slyšel pojem strategická analýza, napadly mě hrůzné myšlenky plné čísel, kalkulací a metod, které zřejmě nebudu schopen nikdy zpracovat. Ale poté, co jsem si přečetl první knihu zabývající se problematikou strategického řízení podniku, jsem si uvědomil, že představy, které jsem měl, byly neopodstatněné. S každou kapitolou začínalo být jasné, v čem spočívá krása tohoto nástroje a jakým způsobem ho podnikatelé ve svých společnostech mohou uplatnit tak, aby právě jejich podnik byl ten nejlepší. V době, kdy jsem tuto knihu dočetl, jsem věděl, že právě touto tematikou bych rád zaobíral i v následujících letech svého života. K realizaci tohoto cíle bylo nutné vytvořit vlastní první komplexní práci, o kterou bych se mohl opřít a ke které bych se mohl kdykoliv vrátit a která by tak byla mým vodítkem při tvorbě strategických návrhů, plánů a cílů v budoucích pracích. Na základě toho vznikla bakalářská práce, kterou nyní držíte ve svých rukách a jejíž obsah a forma, jak doufám, bude schopna i Vám předat něco obohacujícího, něco co jste doposud nevěděli.

Dozvíte se, že v dnešní době, kdy ekonomika roste neuvěřitelnou rychlostí, je nutné dělat správná a rychlá rozhodnutí, která ale musí být podložena relevantními informacemi, které mají základ právě ve strategické analýze, jež je podle mého názoru v dnešní době zásadním nástrojem při rozhodování, ale hlavně při budování konkurenčních výhod. Otevřenost trhu vznikem Evropské Unie povyšuje utváření strategických rozhodnutí a cílů na další úroveň, jelikož volnost pohybu osob, kapitálu a produktů způsobuje, že se podniky musejí potýkat s mnohem větším počtem konkurentů a substitučních výrobků. Je tedy naprosto nezbytné, aby podnik nezáležel na velikosti měl zmapován trh, konkurenci, své interní schopnosti a zdroje tak, aby v těchto dnech plných tvrdých konkurenčních bojů dokázal zúročit tyto informace ve svůj prospěch a vydobyl si tak své místo mezi ostatními podniky.

Nejedná se však o úkol lehký, jak by se mohlo na první pohled zdát. Není to pouze o zpracování informací, ze kterých budeme vycházet a které nám zaručí konkurenceschopnou pozici na trhu. S nalezením optimální strategie a její následnou aplikací souvisí i značné riziko, jelikož i sebemenší změna z externího či interního hlediska má pro podnik zásadní význam, a proto je nutné nejenom strategickou analýzu

vytvořit a zakomponovat ji do firemních vizí a cílů, ale je nutné se k ní vracet, inovovat ji a tyto kroky poté implementovat do nových strategií podniku.

Cíl a metody diplomové práce

Základním cílem této bakalářské práce je vytvoření strategie pro zvýšení konkurenceschopnosti vybraného podniku. Nejdříve se musíme seznámit se současnými trendy v oblasti podnikové strategie. Následně provedeme strategickou analýzu konkrétního podniku, a na základě výsledku analýz vytvoříme soubor doporučení pro posílení konkurenceschopnosti podniku.

Pro tuto analýzu jsem si vybral společnost Semperflex s.r.o., jež se orientuje na výrobu a prodej produktů složených z gumy, a to konkrétně hydraulických a průmyslových hadic či výrobou směsí. Důvodem, proč jsem si vybral tuto firmu, je již dřívější spolupráce, která probíhala formou brigád, kde jsem měl možnost, poznat jakým způsobem ve firmě probíhají a fungují jednotlivé procesy. Důležitým důvodem je i skutečnost vazby do vedení podniku.

Bakalářská práce bude rozdělena na tři části, na teoretickou, praktickou a návrhovou část. V teoretické části budou popsány jednotlivé postupy a metody strategické analýzy, které následně aplikuji na společnost Semperflex. V praktické části práce využiji interních vstupů získaných od Ing. Maria Loji, z auditorských zpráv a účetních závěrek vypracovaných společností KPMG¹. Provedu externí a interní analýzu, jejíž poznatky budou sloužit jako základ SWOT analýzy, ve které se zhodnotí silné, slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby. Výsledky SWOT analýzy poté napomohou ke stanovení návrhů optimální strategie.

Výstupem pak bude vytvoření a formulace konkrétních návrhů na zlepšení konkurenceschopnosti. Kroky, jež musejí předcházet uskutečnění strategických návrhů a možný způsob realizace těchto návrhů.

¹ Celosvětová síť poradenských společností poskytujících služby v oblasti auditu, daní a poradenství.

1 Teoretická východiska práce

1.1 Strategie

„Termín strategie má svůj původ v řečtině - volně přeložen znamená umění velitele, generála (umění vést boj). V terminologii obchodníků a výrobců původně termín znamenal schopnost rozhodovat na základě vysoké odbornosti a profesionality. Někteří autoři hovoří v této souvislosti o schopnostech hraničících s uměním. V angličtině, vedle termínu „strategy“ s významem výše uvedeným, je v této souvislosti znám ještě další termín, a sice „strategem“, mající stejný slovní základ. Je překládán jako úkon nebo akt prováděný vedením podniku v rámci vrcholové řídicí činnosti. Znamená ale také válečnou lest, trik nebo úskok.“²

„V obecném slova smyslu se strategií rozumí určité schéma (projekt, směr) postupu, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů (jak se chovat na cestě vedoucí k dosažení cílů). Je to přehled možných kroků a činností, které jsou přijímány „s vědomím“ částečné neznalosti všech budoucích podmínek, okolností a souvislostí, kdy nejsou poznány všechny přípustné alternativy a nelze přesně označit jednotlivé výhody a nevýhody pro potřeby budoucího rozhodování. Konečným účelem strategie je dospět k náležitostem součinnosti veškerých aktivit všech složek podniku a vytvořit jednotný a nedělitelný celek jeho další perspektiv.“¹

Strategii můžeme chápat či rozdělit podle dvou základních přístupů podle tomu, jak na ní nahlížíme:

- Přístup plánovací
- Přístup přírůstkový

² HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2001. s. 11.

Přístup plánovací - „si lze představit jako „mysli, a potom dělej“. Plánovací přístup vidí strategii jako plán, který je explicitně a racionálně formulován a následně implementován. Zpravidla však dochází k tomu, že manažeři při formulaci poslání a cílů podniku preferují a prosazují své cíle a názory, ostře oddělují od sebe formulaci strategie a její implementaci.“³

Přístup přírůstkový - „vidí strategii jako model různých podnikových činností. Přírůstkový přístup předpokládá, že manažeři znají změny v okolí podniku, rozumněji jejich podstatě a jsou schopni zpracovat takovou strategii, ve které se podnik dokáže na tyto změny adaptovat.“⁴

1.2 Strategické řízení, strategické cíle

„Strategické řízení je realizováno vrcholovými manažery a zahrnuje činnosti zaměřené na udržení dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími strategickými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a vnějším prostředím, v němž organizace působí.“⁵

„Strategické řízení má dlouhodobý charakter. Společnost si klade otázky typu: Kde chceme být za 10 let? Jak získat konkurenční výhodu? Zároveň musí strategické řízení splňovat podmínku kontinuity. To ve své podstatě znamená aktivně reagovat na změny v okolí podniku, přizpůsobit jim své cíle, zdroje a schopnosti. Prostřednictvím strategického řízení vrcholový management integruje podnik se všemi jeho částmi a útvary jako jeden celek. Vzhledem k tomu, že se jedná o vysoce intelektuálně a kreativně náročnou činnost, je neodmyslitelnou součástí strategického řízení lidská činnost.“⁶

³ DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 2001. s. 1-2.

⁴ tamtéž, s. 2.

⁵ GRASSEOVÁ, M. a kolektiv. Analýza podniku. 2010. s. 16.

⁶ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza. 2006. s. 3.

1.2.1 Modely strategického řízení

Strategické řízení a jeho modely je možné podle Joyce (1999), dělit na minimálně čtyři typy:

- Klasický model řízení
- Podnikatelský model strategického řízení
- Visionářský model strategického řízení
- Model strategického managementu založený na předvídání budoucnosti

Klasický model řízení - „strategické plány byly tvořené americkými státními orgány hodnoceny se souhlasem kongresu. Souhlas byl posuzován několika logickými otázkami: Jsou strategické cíle měřitelné? Jsou brány v úvahu externí faktory? Jsou popsány zdroje strategických požadavků? Popisuje plán, zda došlo ke konzultacím se stakeholders⁷ a jak byly využity jejich připomínky? Odpovědi na takto kladené otázky pak ukazují, zda jsou zpracované strategie jasné a logické.“⁸

Podnikatelský model strategického řízení - „je uplatňován od osmdesátých let minulého století na základě myšlenky řídit veřejné organizace jako podniky. Základní příčinou jeho zavedení bylo, chovat se lépe ke klientům a k uživatelům služeb. Jedním z hlavních rysů podnikového modelu je skutečnost, že rozvoj strategického přístupu k řízení začal v ten samý okamžik, kdy byly přeneseny kompetence na přední liniové manažery.“⁹

Vizionářský model strategického řízení - „je na rozdíl od podnikového modelu zaměřený převážně na dlouhodobé plánování. Podstata tohoto modelu je v tom, že se nejprve definuje budoucí stav, kterého má být dosaženo. Na základě této definice se identifikují aktivity, které vedou ze stavu současného do stavu žádoucího. Tyto hodnoty lze někdy charakterizovat jako soubor cílů, jindy mohou představovat morální

⁷ Všechny zainteresované strany v podniku, které od naší firmy čekají férové jednání a dodržování zákonů.

⁸ GRASSEOVÁ, M. a kolektiv. Analýza podniku. 2010. s. 20-21.

⁹ tamtéž, s. 21.

rohlášení, jež definuje, jakými způsoby bude naplňováno stanovené poslání či strategie.“¹⁰

Model strategického managementu založený na předvídání budoucnosti - „se zaměřuje na analýzu zdrojů a schopností a vytváření partnerství s ostatními organizacemi, které se mohou podílet na realizaci strategické vize. Tento typ strategického řízení je charakterizováno druhem intelektuálního vedení, které má zájem na tom, aby se manažeři i zaměstnanci zapojili jak srdcem, tak myslí a aby se zajistil jejich souhlas s daným strategickým směrem. Toto intelektuální vedení především napomáhá identifikovat, posuzovat a zvládat rizika a přínosy při vypracování a realizaci strategií. Rizika a přínosy se objevují proto, že vnější prostředí vytváří alternativní hrozby a příležitosti, u nichž musí být posouzeno, zda kvůli nim neexistuje potenciál pro zpoždění nebo rychlejší dosažení strategické vize.“¹¹

1.2.2 Strategické cíle

Strategické cíle podniku stojí v pozadí všech strategických rozhodnutí a měli by určovat to, čeho a jakým způsobem chce podnik v dlouhodobém časovém horizontu dosáhnout. „Strategické cíle popisují důležité (zásadní) výsledky ve strategických oblastech (tématech) organizace, které jsou nezbytné pro dosažení vize, zatímco organizace plní své poslání. Aby specifické cíle plnily svůj účel, je nutná jejich definice s využitím pomůcky **SMART**“¹². Cíle tedy musí být:

S - **Specifikované** (specific). Cíl je formulován konkrétně a jednoznačně bez možnosti více výkladů

M - **Měřitelné** (measurable). Dosažení cílu jde přímo nebo nepřímo měřit pomocí ukazatelů.

¹⁰ GRASSEOVÁ, M. a kolektiv. Analýza podniku. 2010. s. 21.

¹¹ tamtéž, s. 21-22.

¹² tamtéž, s. 60 – 65.

A - **Akceptovatelné** (acceptable). Jestliže daný pracovník převeze odpovědnost za plnění tohoto cíle, musí pro něj být akceptovatelný.

R - **Reálné** (realistic). Cíl musí respektovat všechny známé omezující podmínky a vycházet z kvalitní analýzy současného stavu.

T - **Časově určené** (Time-frame). Cíl musí mít stanovený časový horizont dosažení.

„Pokud cíle splní výše uvedená pravidla pro jejich stanovování, je pak možné hodnotit jejich plnění. A jaké mají cíle funkce? Koordinují činnost managementu a zajišťují konzistentní chování zaměstnanců, představují jednoznačné ukazatele (měřítka) výkonnosti a pomáhají určit pravomoci vedení.“¹³

1.3 Strategická analýza

„Neboli analýza východisek, je základním vstupem do navazujících procesů souhrnně označovaných jako strategické plánování. Při strategické analýze identifikujeme a hodnotíme, které faktory vnějšího prostředí a vnitropodnikové (vnitřní) faktory, mají zásadní vliv na organizaci nebo její část. Jaká je pozice organizace nebo její části vůči konkurentům a jaké jsou její strategické způsobilosti. Je velmi důležitá proto, aby si organizace mohla vyhodnotit své silné a slabé stránky i příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí.“¹⁴

„Cílem strategické analýzy je identifikovat a vyhodnotit fakta, která jsou relevantní z hlediska formulace strategie. Hlavním východiskem strategické analýzy je, že strukturu, obsah a její provedení formulujeme s ohledem na její účel. Strategickou analýzu není vhodné uskutečňovat odděleně od syntézy, tj. bez jasného vyjasnění toho, co má být na analýzu navazující činností a jejím výstupem. Strategická analýza se liší podle toho, jakou strategii formulujeme, jaký koncept strategického řízení využíváme a

¹³ GRASSEOVÁ, M. a kolektiv. Analýza podniku. 2010. s. 65.

¹⁴ tamtéž, s. 43.

protože v tomto ohledu se odborníci většinou dosti liší, není ani možno doporučovat obecně platné návody, týkající se struktury a provedení strategické analýzy.¹⁵

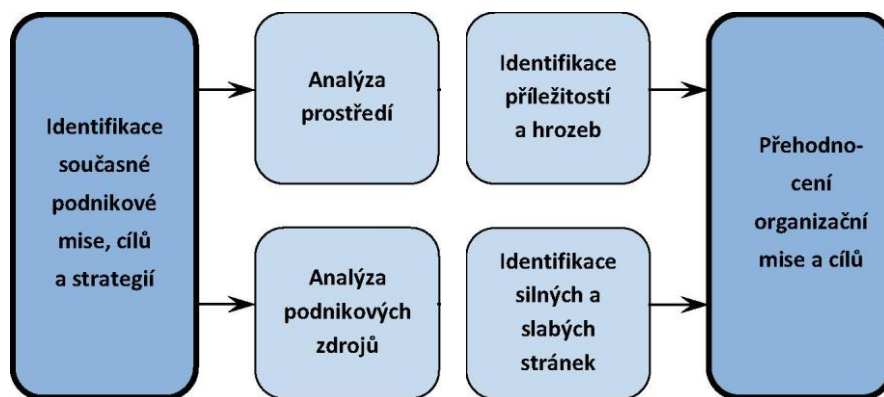


Schéma č. 1: Strategická analýza

Zdroj: Grasseová M. kolektiv., Analýza podniku

Vedle SWOT analýzy požívají manažeři firem i další ukazatele (měřítka) pro stanovení nejefektivnějších strategií, konkrétně se budeme bavit o PEST, modelu 4C, analýza konkurenčních sil, odvětví podniku, schopností podniku, Porterova modelu pěti sil.

Jelikož je každý podnik unikátní, nelze (zřídka kdy) ve své podstatě převzít strategii jiného podniku a přisvojit si ji, protože neexistuje záruka, že i naše společnost prostřednictvím této strategie bude zisková.

¹⁵ GRASSEOVÁ, M. a kolektiv. Analýza podniku. 2010. s. 43.

1.4 Externí analýza

„Strategická analýza okolního prostředí společnosti je manažerům potřebná k tomu, aby si byli vědomi vlivů okolního prostředí a aby byli lépe informováni o situaci, ve které se jejich společnost nachází. V dnešním prostředí neustálých změn tvoří základ, na kterém je možné budovat proces strategického výběru a implementace. Tento proces zároveň neustále ověřuje správnost analýzy a nutí se k ní neustále vracet.“¹⁶

„Manažeři, kteří potřebují rozumět vlivům prostředí, zápasí s vážnými problémy. Prvním je různorodost sil, které okolo nich existují, a jejich vlastní snaha na nic nezapomenout a všemi silami zabývat. Vzniká tak nebezpečí ztráty celkového nadhledu a identifikace rozhodujících strategických sil. Druhým a vážnějším problémem pak bývá nejistota, ve které dnes firmy působí. V takové situaci nezbyvá než využít zkušeností a poznatků z odvětví a vlastního zdravého rozumu.“¹⁷

Okolí podniku se obvykle rozděluje na makrookolí a mikrookolí jejíž vztahy se dají vyčíst z obrázku 1.

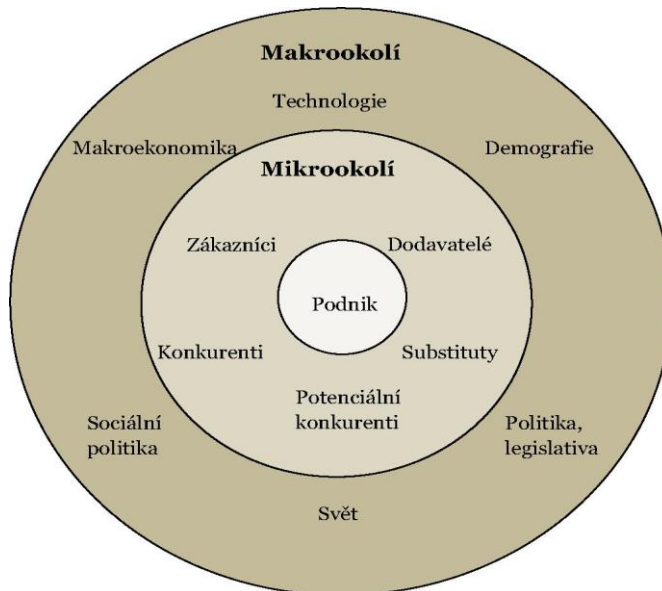


Schéma č. 2: Okolí podniku

Zdroj: Dedouchová M., Strategie podniku

¹⁶ KOŠTÁN, P., ŠULER, O. Firemní strategie. 2002. s. 33

¹⁷ tamtéž, s. 33-34

1.4.1 Analýza makrookolí

„Makroprostředí tvoří širší okolí podniku. Do jisté míry podnikům diktuje, co a jak mohou a nemohou provozovat. Existující makroelementy jsou v podstatě mimo dosah podnikové kontroly. Ovlivňují postavení i chování podniku a tím i jeho výrobní a obchodní úspěchy či neúspěchy a efektivnost jeho podnikatelských aktivit. Podnik by měl parametry prostředí dokonale poznat, analyzovat, sledovat jejich vývojové trendy a snažit se jejich vývojové trendy a snažit se jejich klady účelně „využít“ pro další rozvoj (reagovat tak, aby si udržel konkurenční výhodu a schopnost efektivně uspokojovat potřeby cílových zákazníků). A proto se musí „svým“ makroprostředím zabývat a spolehlivě se v něm orientovat.“¹⁸

1.4.1.1 Analýza P.E.S.T

Slovo PEST je tvořeno počátečními písmeny čtyř oblastí vnějšího prostředí, které jsou základem pro tuto analýzu:

P - Politicko-právní

E - Ekonomické

S - Sociálně-kulturní

T - Technologické

Politicko-právní - „můžeme považovat např. hodnocení politické stability (forma a stabilita vlády, klíčové orgány a úřady, existence a vliv politických osobností, politická strana u moci apod.), politický postoj (postoj vůči privátním a zahraničním investicím, vztah ke státnímu průmyslu, postoj vůči privátnímu sektoru apod.), hodnocení externích vztahů (zahraniční konflikty, regionální nestabilita apod.) či politický vliv různých skupin.“¹⁹

¹⁸ HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2001. s. 41.

¹⁹ GRASSEOVÁ, M. a kolektiv. Analýza podniku. 2010. s. 178-180.

Ekonomické - „mezi ekonomické faktory můžeme řadit např. základní hodnocení makroekonomické situace (míra inflace, úroková míra, obchodní deficit nebo přebytek, rozpočtový deficit nebo přebytek, výše HDP, měnová stabilita, stav směnného kurzu apod.) či daňové faktory (výše daňových sazeb, vývoj daňových sazeb, cla a daňová zatížení apod.).“¹⁸

Sociálně-kulturní - „chápeme jako faktory např. *demografické charakteristiky* (velikost populace, věková struktura, pracovní preference, geografické rozložení, etnické rozložení apod.), *makroekonomické charakteristiky* trhu práce (rozdělení příjmů, míra nezaměstnanosti apod.), *sociálně-kulturní aspekty* (životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví, populační politika apod.).“¹⁸

Technologické - „patří sem např. podpora vlády v oblasti výzkumu, výše výdajů na výzkum (základní, aplikovaný), nové vynálezy a objevy, rychlost realizace nových technologií, rychlost morálního zastarání, nové technologické aktivity či obecná technologická úroveň.“¹⁸

Ekonomické faktory	Politicko-právní faktory
• trendy vývoje HDP • ekonomické cykly • úrokové sazby • vývoj peněžní zásoby • míra inflace • míra nezaměstnanosti • dostupnost a cena energií • ...	• antimonopolní opatření • zákony na ochranu životního prostředí • politika zdanění • regulace zahraničního obchodu • sociální politika • stabilita vlády • ...
Sociálně-kulturní faktory	Technologické faktory
• demografický vývoj • rozdělování důchodů • mobilita obyvatelstva • vývoj životní úrovně a životního stylu • míra vzdělanosti obyvatelstva • přístup k práci • ...	• vládní výdaje na výzkum a vývoj • trendy ve vývoji a výzkumu • rychlost technologických změn • míra zastarávání technologií • vládní přístup k výzkumu a vývoji • ...

Tabulka č. 1: Vybrané faktory PEST analýzy

Zdroj: Kovář F., *Strategický management*

¹⁸ GRASSEOVÁ, M a kolektiv. Analýza podniku. 2010. s. 178-180.

„PEST analýza slouží jako metoda zkoumání různých vnějších faktorů působících na organizaci. Metodu využíváme pro strategickou analýzu vnějšího prostředí na základě faktorů, u kterých předpokládáme, že mohou ovlivňovat organizaci a jako podklad pro vypracování prognóz o důsledcích pro další rozvoj. Účelem PEST analýzy je odpovědět na tři základní otázky:“²⁰

- Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její části?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

1.4.1.2 Analýza „4C“

V dnešní době se mnoho podniků zaměřuje především na činnost, kterou provádí na tuzemském trhu. Tuto činnost je však, pokud chce podnik expandovat, potřeba rozšiřovat i na další trhy, jinými slovy „globalizace.“ Trendem se tedy stává tzv. odstraňování bariér mezinárodního obchodu. Je tedy nevyhnutelné a to i přesto, že každý ekonomický subjekt působí na své lokální nebo krajské úrovni, že se tyto společnosti ocitnou v situaci, kdy budou muset čelit (konkurovat) nadnárodním společnostem díky výše zmíněné globalizaci. Naproti tomu podniky působící na globálním trhu musejí brát v potaz důležité lokální podmínky a začlenit je do své strategie.

Jak podmínky globální, tak i podmínky lokální lze analyzovat pomocí metody „4C“:

- **Customers** – zákazníci
- **Country** – národní specifika
- **Competitors** – konkurence
- **Costs** – náklady

²⁰ GRASSEOVÁ, M a kolektiv. Analýza podniku. 2010. s. 178.

Costumers (zákazníci) - „začínají v některých odvětvích na různých trzích čím více projevovat podobný spotřebitelský vkus. V jiných však přetrvávají specifické zákaznické preference. Poznání takových situací umožňuje globálně podnikajícím společnostem volit buď jednotný, globální nebo diferencovaný lokální přístup.“²¹

Country (národní specifika) - „se mohou projevovat v celních bariérách, ochrannářské politice, rozdílných standardech, odlišných kulturních normách atd. Na druhé straně postupuje globální liberalizace obchodu.“²⁰

Costs (náklady) - „počítáme sem náklady na výrobu a marketing, které vytváří tlak na výkony a standardizaci, jejichž finanční výhodnost se projevuje při globální působivosti. Směnné kurzy nebo rozdíly v ceně pracovní síly pak přinášejí úspory při působení v některých zemích.“²⁰

Competitors (konkurence) - „je čím dál globálnější a vyvíjí tlak i na regionální společnosti. Ty zase mohou s ohledem na národní specifika s úspěchem odolávat globálními strategiím.“²⁰

Jakmile podnik provede všechny tyto kroky, začínají se manažeři radit, jakým směrem se ubírat (region, kontinent, svět). Mohou dospět ke třem závěrům:

1. **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 znevýhodnění, konkurence se odehrává právě na lokální úrovni.“²²
2. **Multiregonální strategie** - „v rámci globálního působení, protože regiony vykazují určitou heterogenitu, ale zároveň ekonomické a

²¹ KOŠTÁN, P., ŠULER, O. Firemní strategie. 2002. s. 39.

²² KOVÁŘ, F. Strategický management. 2003. s. 19.

konkurenční podmínky vyvolávají nutnost velkých objemů. Podnik musí rozšířit své aktivity na nové trhy.“²³

3. **Globální homogenní strategie** - „opodstatněná stejnorodostí regionů, většina konkurentů je globálních a neexistují žádné zásadní překážky pro vstup na mezinárodní trhy. Dosažení větší nákladové efektivity a zlepšení konkurenčního postavení, je možné jen rozvinutím své činnosti na globálním základě.“²²

„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.“²²

1.4.2 Analýza mikrookolí

„Mikrookolí je to „nejbezprostřednější“ okolí podniku a podnik sám je jeho základním prvkem.“²⁴ „Sestává se z podniků, které si zpravidla vzájemně konkurují a jejichž výrobky si mohou vzájemně substituovat. Součástí mikrookolí jsou i další subjekty, jakými jsou dodavatelé, zákazníci podniku apod. Úkolem manažerů je analyzovat konkurenční síly v mikrookolí a odhalit příležitosti resp. ohrožení podniku, jichž je nutno ve strategii využít, respektive jejichž negativní vliv je třeba omezit“²⁵

1.4.2.1 Analýza konkurenčních sil - Porterův model

„Hardwarský profesor Michael Porter (1980) vypracoval a poskytl praktický analytický rámec pro určení konkurenční strategie, zahrnující strukturální analýzu prostředí.“²⁶ „Porter uvádí, že než podnik vstoupí na trh daného odvětví, musí analyzovat „pět sil“, které vypovídají o přitažlivosti odvětví. Model je postaven na

²³ KOVÁŘ, F. Strategický management. 2003. s. 19.

²⁴ HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2001. s. 42.

²⁵ DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 2001. s. 17.

²⁶ KOŠTÁN, P., ŠULER, O. Firemní strategie. 2002. s. 41.

předpokladu, že strategická pozice podniku působící v určitém odvětví je určována především působením pěti základních činitelů. Model pěti sil zdůrazňuje všechny základní složky odvětvové struktury, které mohou být v daném odvětví hnací silou konkurence. Je potřeba vzít ovšem v úvahu, že v jednotlivých odvětvích nebudou mít všechny z těchto pěti faktorů stejnou důležitost. Každé odvětví je jedinečné a má svou vlastní strukturu. Systémový rámec pěti faktorů umožňuje podniku, aby pronikl do struktury daného odvětví a přesně určil faktory, které jsou pro konkurenci v tomto odvětví rozhodující.²⁷

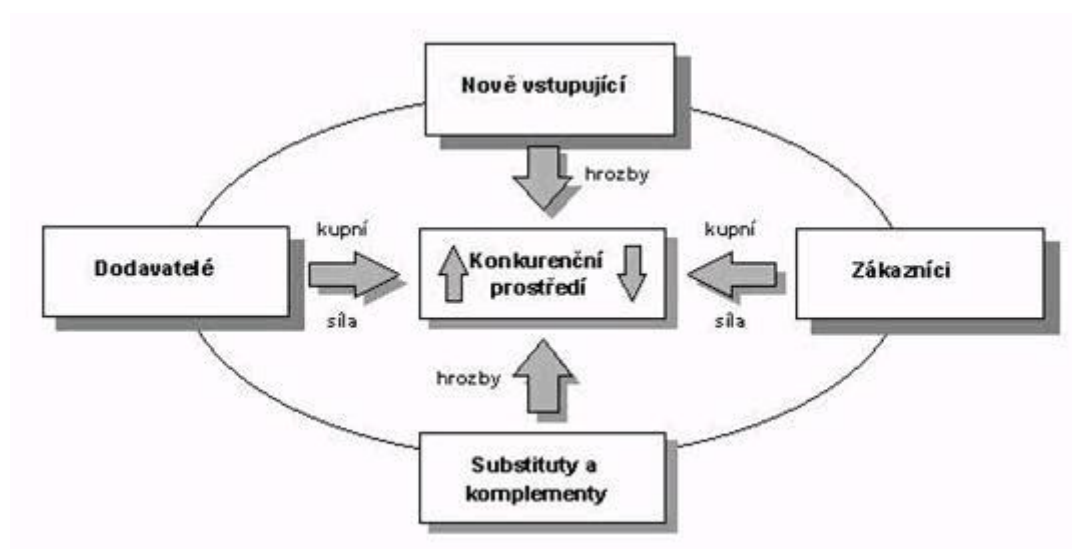


Schéma č. 3: Porterův model

Zdroj: Kovář F., Strategický management

Hrozba silné rivalry

„Odvětví není přitažlivé v případě, že na něm již působí velké množství silných konkurentů. Rivalita v odvětví se zvyšuje, pokud dané odvětví stagnuje nebo se zmenšuje, jelikož podniky mohou získat vyšší podíl na trhu jedině na úkor konkurentů. Dalším faktorem působícím na rivalitu v odvětví jsou vysoké fixní náklady, jelikož firmy jsou pod velkým tlakem, aby naplňovaly své kapacity i pokud by měl snížit ceny.

²⁷ GRASSEOVÁ, M a kolektiv. Analýza podniku. 2010. s. 191.

To může vést k cenovým válkám. Mezi faktory, které zhoršují rivalitu, patří také velký zájem konkurentů setrvat na trhu, jejich vysoký počet a malé rozdíly mezi produkty“.²⁸

Rozsah rivality mezi těmito podniky uvnitř makrookolí, je funkcí tří faktorů:

- Struktury okolí
- Poptávkových podmínek
- Výstupní bariéry

Struktura okolí - „je charakterizována velikostí podílu jednotlivých podniků na trhu daného okolí. Rozdílné struktury mikrookolí mají rozdílný důsledek pro rivalitu konkurentů. Struktury se mění od automatizovaného ke konsolidovanému, uspořádanému celku. Automatizované mikrookolí zahrnuje velké množství malých nebo středních podniků, kdy neexistuje žádný dominantní podnik. Konsolidované mikrookolí je charakteristické malým počtem velkých podniků nebo v krajních, případech pouze jedním podnikem (monopolem).“²⁹

- **Automatizované okolí** - „je zpravidla charakterizováno nízkými vstupními bariérami a malou diferenciací výrobků. Úzké vstupní bariéry znamenají, že kdykoliv je silná poptávka a vysoký zisk, bude záplava nově vstupujících.“³⁰
- **Konsolidované období** - „se mnohem hůře předvídá. Jedno je ale jisté, podniky jsou na sobě navzájem závislé. Vzájemnou závislostí se rozumí, že konkurenceschopnost jednoho podniku přímo ovlivňuje ziskovost dalších v tomto okolí.“²⁹

Poptávkové podmínky - „v mikrookolí jsou dalším určujícím faktorem intenzity vzájemné rivality mezi jednotlivými podniky. Stoupající poptávka vytváří prostor pro expanzi. Poptávka roste, zvětšuje-li se trh jako celek buď tím, že přibývají zákazníci,

²⁸ GRASSEOVÁ, M a kolektiv. Analýza podniku. 2010. s. 192 – 193.

²⁹ DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 2001. s. 19.

³⁰ Tamtéž., s. 20.

nebo současní zákazníci nakupují více. Klesající poptávka způsobuje mezi podniky větší konkurenci. Poptávka klesá, ubývá-li zákazníků, nebo když zákazníci méně nakupují.³¹

Výstupní bariéry - „jsou důležitou konkurenční hrozbou v případě, že se v daném mikrookolí snižuje poptávka. Jsou-li bariéry vysoké, podniky se mohou stát závislé na této nepříznivé situaci.“³⁰

Mezi výstupní bariéry, společné pro všechny podniky, patří:

- Investice do strojů a zařízení
- Emocionální přístup
- Strategické vztahy mezi podnikatelskými jednotkami uvnitř podniku

Hrozba vstupu nových konkurentů

„Ohrožení ze strany konkurentů závisí především na vstupních bariérách do daného odvětví, což je nejčastěji spjato s existencí a působením některého z následujících šesti faktorů. Kapitálová náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, očekávaná reakce zavedených firem, legislativa a vládní zásahy, diferenciací výrobků. Přitažlivost trhu tedy závisí především na výšce vstupních a výstupních bariér. Z hlediska ziskovosti odvětví je nejatraktivnější trh, jehož vstupní bariéry jsou vysoké a výstupní nízké, jelikož jen málo podniků může do odvětví vstoupit a neúspěšné firmy mohou trh bez problému opustit.“³²

Tyto vstupní bariéry byly zpracovány **Joem Bainem**, který je rozlišil na tři základní zdroje:

- Oddanost zákazníků
- Absolutní nákladové výhody
- Míru hospodárnosti

³¹ DEDOUCOVÁ, M. Strategie podniku. 2001. s. 21.

³² GRASSEOVÁ, M a kolektiv. Analýza podniku. 2010. s. 192 – 193.

Oddanost zákazníků - „kteří dávají přednost výrobkům současných podniků. Podnik může vytvářet oddanost k danému výrobku na základě reklamy, inzerátů a jména podniku, péče o zákazníky, patentové ochrany výrobků, vysoké kvality výrobků, inovací výrobků prostřednictvím technického rozvoje, dobrého poprodejšího servisu apod. Silná oddanost zákazníků k výrobkům současných podniků vytváří těžkosti nově vstupujícímu podniku při získávání podílu na trhu. Oddanost zákazníků tak snižuje hrozbu vstupu potenciálních konkurentů, kteří mohou poznat, že překonání preferencí současných zákazníků je příliš nákladné.“³³

Absolutní nákladové výhody - „nižší absolutní náklady dávají podnikům v daném mikrookolí výhodu v boji s potenciálními konkurenty. Absolutní nákladové výhody mohou vyplývat z dokonalejší výrobní technologie, která je výsledkem minulých zkušeností, patentů, utajených procesů, řízení, speciálních vstupních požadavků pro výrobu, existence pracovní síly, materiálů nebo z přístupů k levnějším finančním zdrojům, protože existující podniky představují pro banky nižší riziko než podniky vstupující. Jestliže stávající podniky mají absolutní nákladovou výhodu, může být hrozba vstupu opět významně snížena.“³³

Míra hospodárnosti - „míra hospodárnosti je charakterizována vztahem mezi nákladovými výhodami a velikostí podílu podniku na trhu. Zdrojem těchto výhod je snížení nákladů vzniklé možností zhromadnění standardizované výroby, výhodného nákupu materiálu (diskont) a polotovarů, rozpuštění fixních nákladů do většího množství výrobků, masivnější reklamy a inzerce. Jestliže jsou tyto nákladové výhody významné, potom noví konkurenti váhají, zda vstoupit na trh daného mikrookolí, protože těžkosti vyvolané nákladovými výhodami zvyšují riziko vstupu a tím se i významně zvyšují kapitálové náklady. Dalším rizikem při vstupu na trh je zvýšení nabídky výrobků a tím i snížení jejich ceny. Mají-li současně podniky nízké náklady, je hrozba vstupu případných konkurentů snížena.“³³

³³ DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 2001. s. 18-19.

Hrozba nahraditelnosti (substituce) výrobků

„Substituty jsou podobné produkty, které mohou sloužit podobnému nebo stejnému účelu jako produkty z daného odvětví. Odvětví je neatraktivní v případě, že existuje reálná nebo potenciální hrozba zastupitelnosti výrobků. Substituty limitují potenciální ceny a zisk na trhu. Podnik se pak musí zaměřit na sledování vývoje cen u substitutů. V případě, že dojde ke zlepšení technologií pro výrobu substitučních výrobků, ceny a zisk na trhu klesnou.“³⁴

Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

„Trh není přitažlivý, jestliže zákazníci mají velkou nebo rostoucí moc při vyjednávání. V tomto případě se zákazníci snaží snižovat ceny, vyžadují lepší kvalitu a více služeb, staví konkurenty proti sobě, čímž se snižuje zisk prodávajícího. Síla zákazníků se zvyšuje, jestliže jsou koncentrováni a organizováni. Prodávající může reagovat tím, že se zaměří na zákazníky, kteří mají menší moc nebo změni dodavatele. Ještě lepší ochranou je ovšem vyvinutí špičkové nabídky, která se neodmítá.“³⁴

„Podle Michaela Portera mají zákazníci větší sílu za těchto podmínek:

- pokud se mikrookolí, které nabízí výrobky, skládá z řady malých podniků a kupujícími je malý počet velkých podniků, takové podmínky vedou k dominantnímu postavení kupujících
- nakupují-li kupující ve velkém množství, za takových podmínek kupující mohou využít své kupní síly a působit na snížení ceny
- když si kupující mohou při objednávkách vybírat mezi podniky s nízkými cenami a tak způsobují, že prodávající podniky stojí proti sobě a snižují ceny
- jestliže je ekonomicky proveditelné, aby kupující mohli nakupovat od několika podniků najednou
- mohou-li kupující pohrozit, že si své vstupy začnou vyrábět sami a dosáhnout tak snížení cen“³⁵

³⁴ GRASSEOVÁ, M a kolektiv. Analýza podniku. 2010. s. 192 – 193.

³⁵ DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 2001. s. 22.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

„Odvětví je neatraktivní v případě, že dodavatelské firmy mohou zvyšovat ceny či snižovat kvalitu a kvantitu dodávek. Síla dodavatelů roste s jejich koncentrací v případě, že dodavatelé poskytují jedinečné výrobky, jestliže dodávaný výrobek tvoří zásadní vstup odběratele, pokud se dodavatelé mohou integrovat. Nejlepší obranou je budování vztahů s dodavatelem a dalších dodavatelských zdrojů.“³⁶

„Podle Michaela Portera jsou dodavatelé silnější v následujících případech:

- jestliže výrobky, které dodavatelé prodávají, mají málo substitutů
- když mikrookolí, ve kterém podnik kterým ekonomický subjekt podniká, není pro dodavatele důležité, v takovém případě existence dodavatelů na tomto mikrookolí nezávisí, dodavatelé tak mají malý stimul snižovat ceny nebo zlepšovat kvalitu
- pokud jsou dodavatelé natolik diferencovaní, že je pro podnik nákladné přejít od jednoho dodavatele ke druhému, v takovém případě je podnik závislý na daném dodavateli a není schopen proti tomu cokoli udělat
- mohou-li dodavatelé pohrozit vertikální integrací směřující do daného mikrookolí, podniku přímo konkurovat a zvyšovat tak ceny“³⁷

³⁶ GRASSEOVÁ, M a kolektiv. Analýza podniku. 2010. s. 193.

³⁷ DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 2001. s. 22-23.

1.5 Interní analýza

Předcházející kapitole jsme dopodrobna zkoumali širší okolí podniku pomocí externích analýz, jejichž náplní bylo zkoumat příležitosti a hrozby tohoto okolí pro podnik. Interní analýza se bude oproti externí analýze zabývat podnikem samotným, prostřednictvím analýz schopností podniku, analýz vnitřních zdrojů, jejichž výsledkem je nalezení silných a slabých stránek podniku. Je potřeba se zmínit o tzv. specifických přednostech, o kterých hovoří Dedouchová (2001): „jako o přednostech, kteří vypovídají o tom, v čem je podnik silný a čím se zásadně odlišuje od konkurentů“³⁸ Tyto specifické přednosti mohou být pro konkurenty těžko napodobitelné avšak mnohem těžší je, si tuto výhodu specifických předností udržet.

Konkrétně by interní analýza měla obsahovat dva hlavní typy identifikací vedoucí k určité strategii, jedná se o identifikaci zdrojů podniku a jeho schopností.

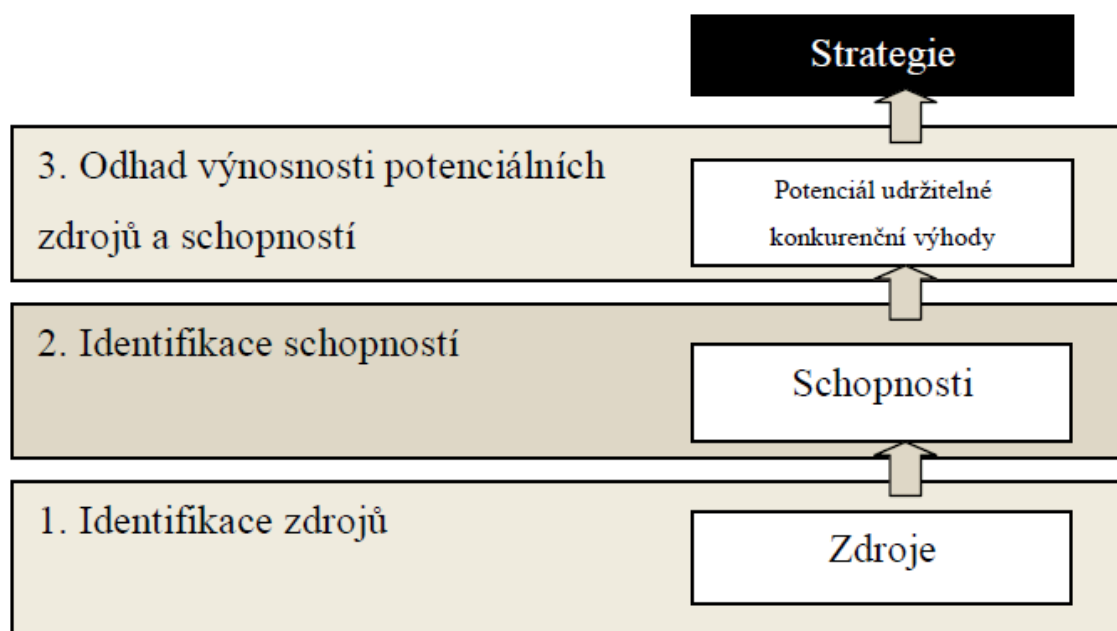


Schéma č. 4: Rámec analýzy zdrojů a schopností
 Zdroj: Sedláčková. *Strategická analýza*.

³⁸ DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 2001. s. 29.

1.5.1 Analýza zdrojů podniku

Prioritním posláním analýzy zdrojů podniku je charakterizovat sílu zdrojové základny (množství dostupných zdrojů, jejich povahu), která vytváří konkurenční výhody a ziskovost. Analýza zdrojů je prospěšným nástrojem k tvoření strategií, ale pouze tehdy, jsou-li brány v potaz všechny interní zdroje podniku a to i ty, které podnik nemusí vlastnit jako např. kontakty. Analýza tedy určuje danou sílu, povahu, dostupnost, unikátnost zdroje podniku.

Způsob identifikace zdrojů podniku lze začlenit do čtyř skupin:

- Hmotné zdroje
- Nehmotné zdroje
- Lidské zdroje
- Finanční zdroje

Hmotné zdroje

Náleží sem stroje a zařízení, pozemky, budovy nebo dopravní prostředky. Všechny položky z hmotných zdrojů se dají dohledat v rozvaze podniku. Mimo výčet a pojmenování těchto zdrojů je nutné se prostřednictvím analýzy zabývat i vlastnostmi jako je povaha těchto zdrojů. Do těchto vlastností patří zejména stáří, technický stav, způsobilost, umístění zdrojů, flexibilita atd. Všechny tyto charakteristiky vytvářejí výhody podniku a to především výhody konkurenční.

Nehmotné zdroje

Druhou oblastí zdrojů, na které je nutno se soustředit. Nehmotné zdroje jsou tvořeny především technologickými oblastmi jako je know-how, goodwill, licence, patenty, ochranné známky, pověst, image, kontakty a značka podniku. Jako příklad použiji společnost mé matky (ZAO s.r.o.), která podniká v podstatě jenom na základě kontaktů a známostí, tedy „pověsti společnosti“ => významnější pro firmu jsou nehmotné zdroje před hmotnými a to je to, co v tomto případě klienti hledají.

Lidské zdroje

Prvním krokem je zjištění počtu pracovních sil a struktury lidských zdrojů podle kvalifikace. Druhým krokem je vyhledání informací o motivaci a adaptibilitě těchto zdrojů. Co se v poslední době stává předností, je kvalifikovanost (odbornost) těchto pracovních sil. Je stále častější, že se v ČR špatně hledají školení zaměstnanci a aby se tomu předcházelo, tak společnosti již od středních škol (učilišť), tak i vysokých škol, kde jsou studentům nabízena neplacená pracovní místa formou praxe, zaškolují tyto studenty s vidinou budoucí spolupráce. Podniky tím jednak vytvářejí nové pracovní příležitosti pro studenty (zaměstnání) a jednak touto formou utvářejí kvalifikované pracovní síly.

Finanční zdroje

Jsou tvořeny vlastním a cizím kapitálem, jenž tvoří finanční zdroje podniku. Tyto finanční zdroje však mohou mít pozitivní i negativní dopad na chod společnosti (např. nesolventnost a nestabilita podniku díky zadluženosti a nedostatku krycích prostředků) => podnik nemusí dostat úvěr, to následně vede k prodlužování zakázek a to zase ke ztrátě zákazníků. Proto finanční zdroje analyzují možnosti získávání kapitálu, velikost vlastního kapitálu, řízení pracovního kapitálu, míru zadluženosti, úhradu závazků a vztahy s dlužníky či věřiteli.

1.5.2 Identifikace a analýza schopností podniku

Management používá interní analýzu schopností ke zjištění, zda-li zdroje které vlastní jsou plně využívány či nikoliv a jestli vedou k vytyčeným cílům (strategiím), protože pokud ne, tak podnik ztrácí konkurenční pozici na trhu. Z pohledu podniku je především využívána analýza rentability, hodnototvorného řetězce, zkušenostního efektu a finanční analýza.

1.5.2.1 Analýza rentability a zkušenostního efektu

„**Míra rentability** - je určována vztahem mezi nákladovými výhodami a velikostí podniku. Příčinou vzniku těchto výhod je snížení nákladů vlivem shromažďování výroby, výhodný nákup materiálu a surovin, rozpouštění fixních nákladů do velkých objemů vyrobeného množství.“³⁹

Zkušenostní efekt - je nástrojem, který snižuje náklady na jednotku výroby prostřednictvím nárůstu objemu výroby. Tento děj je spojen se získáváním nových zkušeností (informací) a jejich následnému využití ke snížení výrobních nákladů na tuto jednotku.

1.5.2.2 Hodnototvorný řetězec

„Podnik transformuje vstupní faktory na výrobky nebo služby. K transformaci využívá tzv. hodnototvorných funkcí hodnota, kterou podnik pomocí hodnototvorných funkcí vytvoří, je měřena množstvím peněz, které jsou zákazníci ochotni za tyto výrobky nebo služby zaplatit. Vytvořená hodnota je někdy též označována termínem „vnímaná hodnota“ a vyjadřuje schopnost výrobků nebo služeb uspokojit požadavky a potřeby zákazníka.

Podnik je ziskový, jestliže vytvořená hodnota přesahuje náklady. K tomu, aby podnik dosahoval vyššího zisku než konkurence, musí mít oproti konkurenci nižší náklady nebo musí vyrábět takovým způsobem, který vede k diferenciaci a tím k získání cenové prémie. Znamená to, že musí mít specifickou přednost v jedné nebo více hodnototvorných funkcích. Jestliže bude slabý v jakékoliv z těchto funkcí, pak to pro něj bude specifická nevýhoda.“⁴⁰

³⁹ SEDLÁČKOVÁ, H. BUCHTA K. Strategická analýza. 2006. s. 76.

⁴⁰ DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 2001. s. 31.

Hodnototvorný řetězec je rozdělen:

- Hlavní funkce
- Podpůrné funkce

„Tvorba hodnoty je znázorněna na hodnototvorném řetězci, který byl medializován Michaellem E. Porterem.“⁴¹

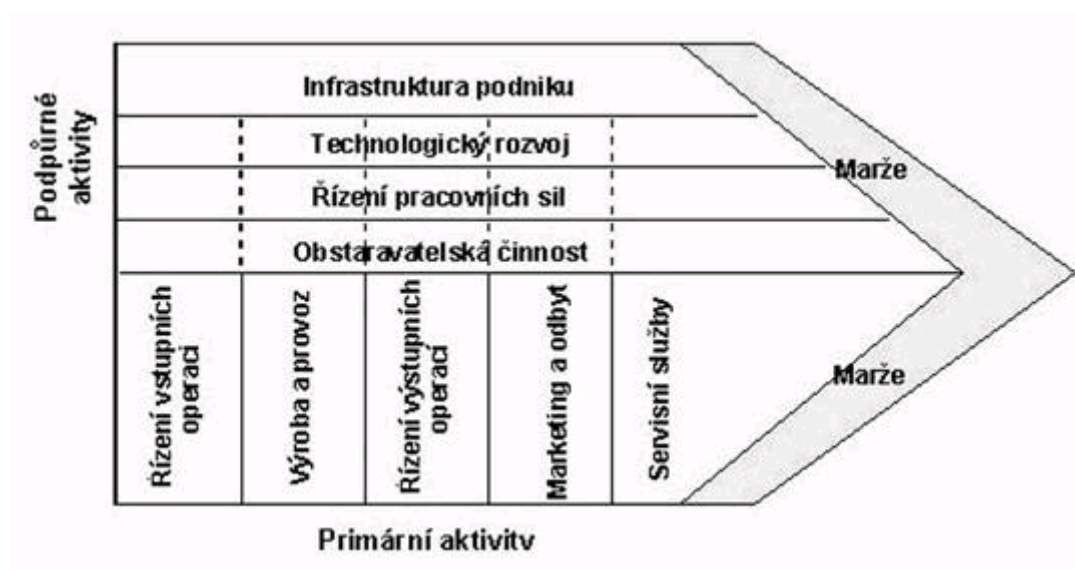


Schéma č. 5: Hodnototvorný řetězec

Zdroj: Kovář F., *Strategický management*

Primární funkce

„Vytvářejí fyzickou podobu výrobku, výrobek předávají zákazníkovi a zajišťují ho servisem. V zásadě výroba vytváří fyzickou podobu výrobků a marketing se stará o prodej a servis. Pokud hovoříme o specifických přednostech v hlavních funkcích, pak se jedná o specifické přednosti ve výrobě a marketingu.“

Cílem výrobní funkce podniku je vyrábět s nízkými náklady konkurenceschopné výrobky, které mají pro zákazníka hodnotu.“⁴²

⁴¹ DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 2001. s. 31.

⁴² Tamtéž, s. 32.

Podpůrné funkce

„Zajišťují vstupy pro hlavní funkce. Materiálové hospodářství řídí tok materiálu od pořízení přes skladování jeho zpracování až po distribuci hotových výrobků. Materiálové hospodářství významně ovlivňuje velikost nákladů a přispívá kvalitou ke zvýšení kvality na výstupu a tím k dosažení cenové premie.“⁴³

„Jestliže podnik získá specifické přednosti v hlavních nebo podpůrných funkcích, pak se příspěvek těchto funkcí k tvorbě zisku zvýší. Na druhé straně, jsou-li tyto funkce slabé, pak lze očekávat, že hodnota, kterou podnik vytváří, je dosažena s vysokými náklady. Příspěvek těchto funkcí k tvorbě zisku je snížen.“

Podnik musí usilovat o získání specifických předností především v hlavních funkcích. Bez těchto schopností by podnik nebyl schopen konkurovat. Jinými slovy - mít specifické přednosti v kterémkoliv hodnototvorné funkci znamená, že tato funkce je zajištěna s nižšími náklady, než je toho schopen konkurent.“⁴²

1.5.3 Finanční analýza

Jedna z dalších možností interní analýzy je analýza finanční, která posuzuje celkové zdraví podniku (výkonnost, finanční pozici). Z hlediska časového se finanční analýza zabývá jak vývojem minulých let podniku, tak i vývojem budoucím, který je z hlediska vytváření strategické analýzy mnohem důležitější. Data sloužící jako podklad finanční analýzy můžeme nalézt v hospodářských výsledcích každého podniku, jež jsou zaneseny v účetních knihách a které nám slouží jako finanční ukazatele daného období.

⁴³ DEDOUCOVÁ, M. Strategie podniku. 2001. s. 32.

1.6 SWOT analýza

„Analýzu SWOT řadíme mezi základní metody strategické analýzy právě pro její integrující charakter získaných, sjednocených a následně vyhodnocených poznatků. Z této charakteristiky jednoznačně vyplývá, že SWOT analýza pracuje s informacemi a daty získanými v průběhu hodnocení a analýzy organizace nebo její části pomocí dílčích analýz jednotlivých oblastí.

SWOT je tedy typ strategické analýzy stavu firmy, podniku či organizace z hlediska jejich silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, který poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů. Analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu organizace (vnitřní prostředí) a současné situace okolí organizace (vnější prostředí).

SWOT je akronym z anglických slov:

S - Strengths (silné stránky)

W – Weaknesses (slabé stránky)

O – Opportunities (příležitosti)

T – Threats (hrozby)

Ve vnitřním prostředí identifikujeme a hodnotíme silné a slabé stránky organizace. Ve vnějším prostředí identifikujeme a hodnotíme příležitosti a hrozby pro organizaci.⁴⁴ „Porovnání výsledků externí a interní analýzy se provádí v tabulce. Tabulka by pravidla měla obsahovat maximálně 10 řádků a sloupců aby byla přehledná a zachovala si vypovídací schopnost. Vyplňuje se pomocí znamének „+“, „-“, „0“.⁴⁵

⁴⁴ GRASSEOVÁ, M a kolektiv. Analýza podniku. 2010. s. 297-298.

⁴⁵ DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 2001. s. 50.

„Znaménko „+“ se použije, jestliže:

- Silná stránka umožní podniku využití příležitostí nebo odvrátit hrozbu, která vyplývá ze změny v okolí podniku
- Slabá stránka bude vyvážena změnou v okolí podniku

Znaménko „-“ vyjadřuje situaci, kdy:

- Silná stránka bude změnou v okolí redukována
- Slabá stránka zabráni podniku vyhnout se ohrožení nebo bude význam slabé stránky změnou v okolí podniku ještě zvýrazněn

Znaménko „0“ vyjadřuje, že mezi faktory neexistuje žádný vztah.⁴⁶

SWOT analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	Strategie maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti	Strategie minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti
	Hrozby (Threats)	Strategie maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby	Strategie minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby

Tabulka č. 2: SWOT analýza

Zdroj: Grasseová M. kolektiv., Analýza podniku

V případě SWOT analýzy se nejedná o finální část strategické analýzy, je to pouze jakýsi seznam silných a slabých stránek a příležitostí a ohrožení, který podniku slouží k utvoření ideální strategie. Otázka nastává v případě, kdy podnik tyto informace pouze

⁴⁶ DEDOUCOVÁ, M. Strategie podniku. 2001. s. 50.

zpracuje, ale již se jimi nadále nezabývá, jelikož mnoho podniků analýzu provádí jen, aby mohli říci, že jí provedli. Získané výsledky bohužel následně neimplementují do podnikové strategie.

My proto budeme postupovat podle určitého metodologického postupu (podle určitých principů), který nám pomůže při vypracování a k následnému určení nejlepší strategie.

„Principy, které je vhodné při zpracování SWOT analýzy dodržet:

- **Princip účelnosti** - při analýze musí být brán v potaz její účel, nelze mechanicky kopírovat postupy a výsledky pro jiný problém.
- **Princip relevantnosti** - je nutné zaměřit se pouze na podstatná fakta, pokud budeme zahlceni informacemi, následná formulace strategie bude komplikovaná.
- **Princip kauzality** - je nutné soustředit se na příčiny, nikoliv na důsledky. Například při velkém počtu identifikovaných slabých stránek je několik z nich příčinami špatného stavu a další slabé stránky jsou pouze důsledky.
- **Princip objektivnosti** - Analýza musí být objektivní, čehož můžeme dosáhnout participací více lidí na její tvorbě.⁴⁷

⁴⁷ GRASSEOVÁ, M a kolektiv. Analýza podniku. 2010. s. 299-300.

2 Praktická východiska práce

2.1 Představení společnosti

2.1.1 Historie a současnost společnosti

Společnost Semperflex Optimit s.r.o (dále jen Semperflex), z historického hlediska prošla několika zásadními proměnami. Prvotní společnost byla založena pod názvem Schneck und Kohnberger v roce 1866, následovala transformace na společnost OPTIMIT PLC⁴⁸ v roce 1922. Dalším důležitým milníkem je rok 1991, kdy byla společnost OPTIMIT PLC zprivatizována.

Od roku 1998 se píše novodobá historie společnosti Semperflex, jelikož do OPTIMIT a.s. přichází zahraniční koncern SEMPERIT TECHNISCHE PRODUKTE GmbH, Rakousko (dále jen STP GmbH) a odkupuje celou společnost jako strategický krok pro rozšíření portfolia výrobních poboček. V roce 2000 byla společnost OPTIMIT a.s. přejmenována na Semperflex Optimit a.s. a v roce 2003 proběhl tzv. Squiz out⁴⁹ a společnost k 1. září 2003 nabyla práv jako Semperflex Optimit s.r.o, která se tímto krokem stala 100% dceřinou společností STP GmbH.

2.1.2 Základní informace

Obchodní firma:	Semperflex optimit s.r.o.
Sídlo:	Vítkovská 391/29, Odry
IČO:	26425173
Datum založení:	5. ledna 2001
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Výše základního kapitálu:	470 318 000,- Kč

⁴⁸ Akciová společnost

⁴⁹ Nucený odkup od akcionářů (cena akcií se určí na základě znaleckého posudku a tuto cenu společnost vyplatí). Společnost STP GmbH v této době vlastnila přes 90% procenta společnosti.

Předmět podnikání

Společnost Semperflex je výrobním podnikem a jeho hlavním programem je průmyslová výroba gumárenských a plastikářských výrobků. Především se specializuje na hydraulické (vysokotlaké) a průmyslové hadice. Hydraulické hadice tvoří 45,5% výrobní kapacity, průmyslové hadice tvoří 36,5% výrobní kapacity. Druhotným programem je výroba směsí, která tvoří 18% výrobní kapacity.

Vlastníci společnosti

Jediným vlastníkem společnosti k 31. prosinci 2010 je Semperit STP GmbH, Rakousko.

Jednatelé společnosti

Ing. Josef Kapitán (generální ředitel)

Ing. Mario Loja (obchodně-ekonomický ředitel)

2.1.3 Organizační struktura

Společnost je organizačně rozdělena do dvou divizí a pěti úseků.

Hlavní divize

Divize hydraulických hadic

Divize průmyslových hadic – do této divize spadá výroba směsí a její plánování

Hlavní úseky

Úsek generálního ředitele- bezpečnost práce, všeobecná správa

Úsek personální - personální práce, ekonomická práce a mzdy

Úsek ekonomický - účetnictví, platební styk, controlling, informační systémy,
centrální nákup, logistika

Úsek hlavního inženýra - investice, technická údržba, provozní údržba,
energetika

Úsek technického rozvoje - laboratoř, zkušebny

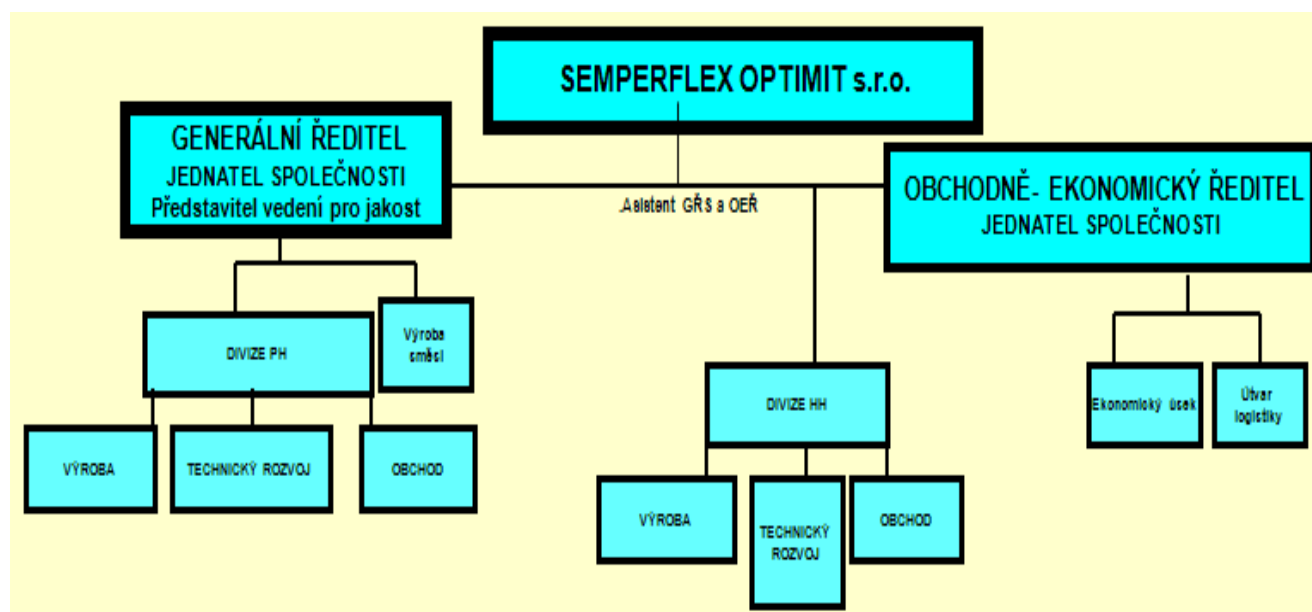


Schéma č. 7: Organizační struktura⁵⁰

Zdroj: Interní záznamy společnosti

⁵⁰ Úplná organizační struktura společnosti, viz příloha č 5.

2.2 Externí analýza

Všechny informace zmíněné v následujících kapitolách pocházejí z výročních zpráv společnosti Semperflex s.r.o.

2.2.1 Analýza makrookolí

Pro vyjádření, v jaké situaci se podnik nachází vzhledem ke svému širšímu obecnému prostředí, využijeme dvou analýz a to konkrétně P.E.S.T analýzy a analýzy „4C“.

2.2.1.1 Analýza P.E.S.T

Politicko-právní faktory

Hlavním politicko-právním faktorem, jež přímo ovlivnil společnost Semperflex je vstup České republiky do Evropské Unie (dále „EU“). Tento krok velice usnadnil volný pohyb zboží v rámci zemí v EU, se kterými Semperflex obchoduje. Na druhou stranu musím vzít v úvahu, že tímto se výrazně zesílila konkurence, jelikož přestaly existovat hranice, které rozdělovaly pomyslně jednotlivé trhy.

Podstatnými faktory jsou regulace a nařízení EU ohledně klasifikace, označování a uchovávání chemických látek.⁵¹ Semperflex jakožto společnost používající takové množství chemických látek, musí splňovat přísná kritéria (například: musí mít umístěnou požární stanici přímo v areálu podniku, speciální sklady na použité chemikálie, atd.). 25. května 2010 vstoupilo v platnost nové nařízení komise EU, které stanoví výši a pravidla pro úhrad poplatků vybíraných ECHA.⁵² Agentura stanoví odlišné poplatky⁵³ pro velké podniky, střední podniky, malé podniky a mikropodniky.

Otázka nastává v případě, kdyby Česká republika přijala jako měnu Euro, díky čemuž by se zjednodušil platební styk a navíc by se společnost nemusela zabývat do

⁵¹ Nejnovější nařízení EU (viz zdroj č. 11).

⁵² Evropská agentura pro chemické látky.

⁵³ Přehled poplatků (viz zdroj č. 12).

takové míry zajišťováním budoucích finančních toků pomocí swapových operací⁵⁴ k české měně.

Ekonomické faktory

U ekonomických faktorů se budu zabývat posledními čtyřmi roky (tj. 2007 - 2010). Základním vnějším ekonomickým faktorem, který zaručuje prosperitu a stabilitu podniku je růst HDP⁵⁵. Tento růst rozdělím do dvou sektorů. Prvním a hlavním sektorem, na který se zaměřím, je především vývoj HDP na území České republiky. Všechny údaje v podobě grafů či obrázku naleznete v přílohách.

V roce 2007 byl vývoje HDP z pohledu porovnávání let na vrcholu, kde se pohyboval kolem hranice 6,1% (příloha1). V následujícím roce začala česká ekonomika klesat díky celosvětové ekonomické recesi a hodnota HDP se dostala na hodnotu 2,5%. Důsledek této krize pocítila i společnost Semperflex ve čtvrtém čtvrtletí roku 2008 a to v podobě snížení zakázek, což vedlo k poklesu prodeje především na trzích východní a střední Evropy a to konkrétně snížením celkově až o 40%.⁵⁶ Nejdříve krize zasáhla hydraulické hadice, kde způsobila propad o 35%. Průmyslové hadice tato krize postihla až začátkem roku 2009, kdy hladina HDP v ČR byla už v záporných hodnotách -4,1%, což mělo za následek snížení prodejnosti o 25%.

Důvodem většího propadu hydraulických hadic je prodej do průmyslového sektoru, tudíž dalším podnikům (výrobním závodům) neboli takzvaným OEM⁵⁷, které s krizí ztratily zakázky a tudíž přestaly odebírat hydraulické hadice. Na rozdíl od průmyslových hadic, které jsou dodávány do servisních středisek, které v této době nebyly krizí ještě tolik postiženy.

Dalším faktorem ovlivňujícím ekonomiku podniku je měna státu, ve kterém se podnik nachází. Jelikož Česká Republika není členem Evropské měnové unie, musí se

⁵⁴ Prodej/nákup jedné měny za měnu druhou s jejím následným zpětným odkoupením/prodejem po určité době za předem dohodnutý kurz.

⁵⁵ „Hrubý domácí produkt.“

⁵⁶ Interní informace poskytnuté jednatelem spol. Semperflex s.r.o. - Ing. Mario Loja

⁵⁷ Termín, který označuje výrobce zařízení, jenž při výrobě používá díly, komponenty a zařízení od jiných výrobců, a hotový výrobek prodává pod svou vlastní obchodní značkou.

vzít v úvahu vývoj kurzu české koruny vůči euro (příloha 1) a dalším měnám států, se kterými společnost obchoduje (ruský rubl, ukrajinská hrivna, polský zlotý apod.).

Sociálně-kulturní

Sociálně-kulturní faktory mají vazbu na ekonomické faktory a to hlavně na nezaměstnanost. Nezaměstnanost ovlivňuje chování spotřebitelů, kdy s větší nezaměstnaností logicky dochází k obavám a následnému spořicímu efektu, který má dopad na celkový objem peněžních prostředků, které jsou spotřebitelé ochotni utratit.

Počet obyvatel	k 31. 12. 2010	1 243 220
Hrubá mzda	1. - 4. čtvrtletí 2010	22 043 Kč
Nezaměstnanost	k 31. 3. 2011	12,00 %

Tabulka č. 3: Statistické údaje - nezaměstnanost

Zdroj: český statistický úřad

Z přiložené tabulky je patrná 12% nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji, což je společně s Olomouckým krajem nejvyšší na Moravě. Přímou souvislost můžeme nalézt u výše mzdy, která činí 22 043 a je tak nejnižší v Moravské oblasti vůbec.

Tento fakt může mít pozitivní vliv pro společnost Sempreflex, protože nabízí vyšší průměrnou mzdu, než jaká je uplatňována v kraji. Na druhou stranu je zde ale odliv kvalifikované pracovní síly z oboru gumárenského průmyslu, jelikož si kvalifikovaní pracovníci raději najdou místo v blízké Ostravě nebo Olomouci, než v Odrách a to i za cenu, že nebudou pracovat v oboru, který vystudovali.

Technologické faktory

Technologické faktory úzce souvisí s ropou. Tato komodita je nezbytná při výrobě kaučuku, jež je základem gumy, ze kterého je vyrobena majoritní část hadic. Proto sledujeme ukazatele ceny ropy za barel (příloha 2). V roce 2008 je obrovský nárůst ceny v důsledku rapidního zvýšení spotřeby a devalvaci americké měny. Od srpna roku 2008 dochází k propadu cen ropy snižováním spotřeby a to především v USA, kde vyměnili automobily s vysokou spotřebou za automobily s nízkoobsahovými motory a začali výrazně používat železniční dopravu k nákladové přepravě.

Tato opatření vedla k návratu hodnot ropy 60 dolarů za barel v průběhu roku 2009. V roce 2010 se cena ropy za barel ustálila a prodávala na hodnotě 87 dolarů.

2.2.1.2 Analýza „4C“

Zákazníci

Společnost Semperflex strategicky rozdělila své zákazníky na dva hlavní proudy. Prvním proudem vedeným pod záštitou mateřského koncernu STP GmbH je západní Evropa a USA. Druhým podstatnějším proudem, který už je veden stoprocentně společností Semperflex je střední a východní Evropa. Sem patří Česká republika, Polsko, Slovenská republika, Rusko, Ukrajina, Bělorusko, Estonsko, Litva, Lotyšsko, Maďarsko, Jugoslávie, Turecko, Bulharsko, Řecko a Albánie.

Národní specifika

Semperflex je ovlivňován každým jednotlivým státem ve kterém obchoduje. V České republice je konfrontován s regulacemi ze strany státu, týkajícími se bezpečnosti ohledně chemických látek. Dalším specifikem je poskytnutí daňových úlev v případě investování v rámci podniku do zkvalitnění služeb pro zaměstnance a v rámci širšího okolí na ochranu životního prostředí.

Vesměs veškeré etnické či národní odlišnosti s připojením České republiky do EU zmizely a podnik se potýká pouze s národními specifiky, které se týkají tuzemských odběratelů.

Konkurence

Jelikož společnost Semperflex vyrábí 95% svých výrobků z gumy, zaměřím se na konkurenty, kteří tuto surovinu také využívají. Z tohoto hlediska jsem rozdělil konkurenci do dvou skupin (přímá a nepřímá).

Přímá konkurence je taková, která používá výše zmíněnou gumu ve svých produktech ve většinovém poměru. U této konkurence musí společnost Semperflex dbát na své postavení světové trojky ve výrobě hadic.

Nepřímá konkurence se začíná pomalu dostávat do povědomí zákazníků. Jedná se konkrétně o produkty vyrobené z PVC. Tato technologie zatím nedosahuje takových

kvalit jako technologie založená na gumě. Ale mohla by do budoucna ohrozit hlavně segment průmyslových hadic, které nemají tak náročná specifika na výrobu.

Touto formou zpracování hadic se Semperflex zabýval již před dvanácti lety, ale jak je dnes patrné, jeho strategie hadic z kaučuku a sazí jasně dokazuje nenahraditelnost těchto produktů.

Náklady

Společnost Semperflex je výrobním podnikem, a proto je přímo ovlivněna náklady na vytváření nových gumárenských technologií, technologií v oblasti výrobních procesů a v neposlední řadě nákladů spojených se zvyšováním cen surovin potřebných k těmto technologiím.

2.2.2 Analýza mikrookolí

2.2.2.1 Analýza konkurenčních sil - Porterův model

Hrozba vstupu nových konkurentů

Dlouholetá působnost společnosti Semperflex (dříve pod jinou značkou) je značnou výhodou díky získaným zkušenostem, síti zákazníků/dodavatelů a pověsti podniku.

Hrozba vstupu nových konkurentů je malá, protože existují významné vstupní bariéry. Zaprvé se jedná o výrazný růst nákladů na výrobu (kaučuk, saze, drát), a jestliže podnik nemá již vytvořenou síť dodavatelů je v podstatě nemyslitelné, aby mohl konkurovat či vůbec obstát v tomto odvětví.

S tím souvisí i nutnost vybudování výrobního závodu a následné expanze mimo Českou republiku, jelikož zde je trh již tak obsazen, že eventuálnímu konkurentovi by nezbylo nic jiného, než se rozšířit do jiných zemí Evropy či světa. Ovšem zde se konkurence setká se značnými problémy. Nejdříve musí vytypovat, kde se výrobní podnik bude nacházet (nejlepší pravděpodobnost prodeje), dále musí vzít v úvahu **politická rizika** (například otázku nestabilních států), korupci (právní stabilitu), zda daný stát vůbec chce přijmout cizí kapitál na svém území, **ekonomické riziko**

(kvalifikovaní lidé, clo, daňové úlevy), **prodejní riziko** (vzdálenost od nejbližšího konkurenta), **riziko dostupnosti zdrojů** (surovin, energie⁵⁸, atd.)

Další faktor, který může odradit nově příchozí konkurenty je skutečnost certifikace výroby hadic, bez které se tyto produkty nemohou prodávat. Cena jednoho certifikátu je 375 tis. Kč, a když vezmeme v úvahu, že se musí průběžně obnovovat, mohl by to být jeden z důvodů, proč nevstoupit na trh.

Z výše uvedených důvodů lze pozorovat, že vstupní bariéry potencionálně nových konkurentů jsou značné a proto se Semperflex neobává nových, ale spíše stávajících konkurentů.

Hrozba silné rivalry

Vzhledem k vysokým vstupním bariérám, se společnost Semperflex zabývá spíše stávajícími konkurenty, nežli nově vznikající konkurencí. Tyto již zaběhlé konkurenční podniky rozdělím na dvě oblasti podle místa působení.

Nejdříve zhodnotím konkurenci vzhledem k České republice, kde se vyskytují pouze konkurenti co do velikosti objemu výroby a podílu na trhu, menší jako společnost Semperflex, která zabírá více jak 50% trhu.

Jedná se zejména o **Manuli Hydraulics Europe s.r.o.**, jež je pobočkou nadnárodní společnosti Manuli hydraulics, která ale vyrábí pouze vysokotlaké (hydraulické) hadice v menším objemu produkce a množství nabízených typů hadic. Tato firma tudíž nemůže být brána jako hrozba pro společnost jako je Semperflex.

Druhým a největším z českých konkurentů, je **IVG Golbachini s.r.o.**, který vyrábí průmyslové hadice. Působí však pouze ve třech pobočkách (dvě prodejní, jedna výrobní), které jsou umístěny v České republice, a jeho podíl na trhu je kolem 10%. Z tohoto důvodu ohrožuje Semperflex sice nejvíce ze všech konkurentů, ale pouze na území ČR.

Co se celosvětového prodeje a výroby týká, je situace poněkud jiná. Konkurence je zde velká a Semperflex je až v pořadí třetí společností na světě co do objemu vyrobeného a prodaného zboží. Zde je absolutní jedničkou společnost **Gates**, která má sídlo v USA, kde byla založena roku 1911. Později se rozšířila z USA do západních

⁵⁸ Např.: Kdybychom chtěli vybudovat výrobní podnik v některých provinciích Číny, byli bychom limitováni nařízením spotřeby elektrické energie (viz zdroj č. 12).

zemí Evropy, a následně do celé Evropy, Asie a Austrálie. Kromě hadic vyrábí společnost celou škálu produktů z gumy do automobilového průmyslu, těžkého průmyslu a v podstatě do všech druhů průmyslů, kde je potřeba výrobků z gumy.

Druhým největším konkurentem je společnost **Eaton**, která je také z USA a i když není výroba hadic (jenom hydraulické) její hlavní podnikatelskou činností, tak dokázala, že je velmi silným konkurentem pro Sempreflex, jelikož ho v roce 2007 předběhla v prodeji hydraulických hadic.⁵⁹

Hrozba silné rivality neboli konkurence po shrnutí jasně ukazuje podniku Sempreflex, kam by se měl ubírat. V České republice si stačí udržovat pozici leadera a zamezit případnému novému či stávajícímu konkurentovi proniknout na trh v takové míře, aby mohl podnik ohrozit. A co se celosvětové strategie týče, je jasné, že zde to bude pro podnik těžší, jelikož se chce do 5 let stát dvojkou na poli průmyslových a hydraulických hadic.

Hrozba nahraditelnosti (substituce) výrobků

Touto hrozbou chápu možnost nahrazení hydraulických a průmyslových hadic z gumy, hadicemi vyrobených z PVC⁶⁰. Tato technologie se vyskytuje na trhu již delší dobu⁶¹ a společnost Sempreflex se dokonce zabývala možností zařadit nebo dokonce nahradit stávající sortiment gumových hadice, jelikož není zapotřebí kaučuku, který existuje v omezeném množství. Ale po provedení laboratorních testů, při kterých se prokázaly nedostatky v technologiích jako např.: nedostatečná pružnost, ohebnost, celistvost; společnost Sempreflex upustila od tohoto materiálu.

Tato skutečnost ukazuje jenom minimální možnost PVC nahradit stávající produkty z gumy (hadice) a proto hrozba, která by mohla vzejít z takovéto situace, není v dnešní době prakticky reálná.

⁵⁹ Interní zprávy Sempreflex.

⁶⁰ Chemický název – Polyvinylchlorid. Na světě druhá nejpoužívanější umělá hmota. Vyrábí se polymerací vinylchloridu.

⁶¹ Výroba na základě PVC se provádí od roku 1935.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Zde nastává problém v momentu, kdy si zákazník uvědomí, že na trhu existuje více možných zdrojů, od kterých má možnost odebírat zboží. To zapříčiňuje, že si zákazník může prakticky diktovat cenu výrobku prostřednictvím tržní ceny, která je právě ovlivněna možností výběru. Z tohoto důvodu se někdy vedou cenové války mezi výrobci, kteří bezhlavě snižují své ceny, někdy až na hranici, kdy se výrobek na trhu objevuje za cenu nákladů na jeho výrobu. To ale není případ společnosti Semperflex, která maximálně diverzifikuje portfolio svých zákazníků, kde největší odběratel má pouze 7% obrátu⁶², tzn. v případě ztráty je prodejnost stále nad hranicí 90%. Semperflex tedy nemá žádného strategického zákazníka⁶³, který by si určoval cenu.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Jak již bylo zmíněno, guma ze které jsou hydraulické a průmyslové hadice vyrobeny, je složena z ropy, sazí a kaučuku. Právě tento kaučuk se v poslední době stává méně dostupnou surovinou, protože stále více společností zpracovává kaučuk a díky tomu si dodavatelé stanovují cenu podle toho „kdo nabídne vyšší cenu“, protože jsou v pozici, kdy mohou vyjednávat⁶⁴. Tento trend však Semperflex zachytil včas a dokázal najít více zdrojů (dodavatelů), od kterých odebírá tuto surovinu.

Cíl Semperflexu je zpětná integrace některého z dodavatelů kaučuku a tím snížení této hrozby. Navíc bude Semperflex nezávislý na stanovených tržních cenách.

Ropa, která je také součástí výrobního postupu hadic, je závislá na více činitelích, které jsou blíže popsány v analýze PEST v technologických faktorech.

⁶² Interní informace, které poskytl ing. Mario Loja.

⁶³ Společnost Semperflex dodává své výrobky cca pro 200 odběratelů ze všech odvětví.

⁶⁴ Dodavatelé kaučuku tvoří oligopoly – mohou si tak diktovat vyšší ceny.

2.3 Interní analýza

2.3.1 Analýza zdrojů podniku

Hmotné zdroje

Do těchto zdrojů se zahrnují stroje a zařízení, pozemky, budovy nebo dopravní prostředky, které najdeme v rozvaze pod písmenem B2, kde jsou souhrnně označeny jako „dlouhodobý hmotný majetek“, který je v roce 2010 Semperflex vykázován v částce 671 953 tis. Kč.

Musím se však zabývat i vlastnostmi těchto zdrojů. Co se týče strojů a zařízení, tak společnost Semperflex nakupuje vše z vlastních zdrojů. Formou operativního pronájmu měla společnost různá zařízení pronajatá na dobu určitou (vysokozdvížené vozíky, kopírky, tiskárny, nápojové automaty, atd.) a to v celkové hodnotě 1 273 tis. Kč. Společnost Semperflex průběžně po patnácti letech stroje vyměňuje, aby nedocházelo prostřednictvím jejich stárí ke zbytečným ztrátám na jednotlivých produktech v podobě růstu zbytkového materiálu.

Stavby společnosti Semperflex jsou v rozvaze vykázány za rok 2010 v hodnotě 415 560 tis. Kč. V tomto roce byla postavena nová hala pro skladování hotových výrobků a středisko HTC⁶⁵.

Nehmotné zdroje

Důležitým nehmotným zdrojem společnosti Semperflex je prestižní značka. V gumárenském průmyslu je s tímto faktem spjata pověst firmy, která je velice dobře známa mezi zákazníky a to především v České republice, ale i ve světě, kde si Semperflex stabilně udržuje postavení jedné z nejlepších společností na výrobu gumových hadic, čemuž napomáhají i významné konexe a to hlavně na východních trzích.

Dalším nehmotným zdrojem je know-how na výrobu hydraulických a průmyslových hadic. Tento fakt odděluje společnost Semperflex od běžných výrobců, jelikož využívá více jak 50 let zkušeností ve vývoji technologií na výrobu hadic. Know-

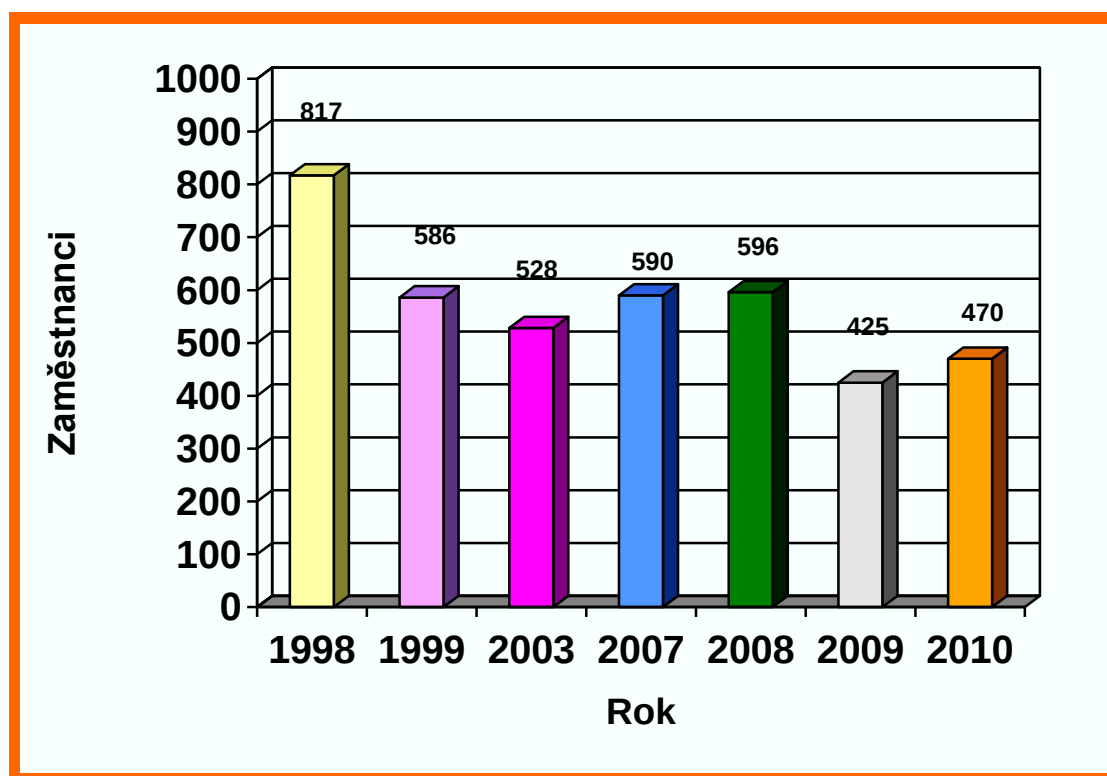
⁶⁵ Testovací centrum pro hydraulické hadice.

how je nejdůležitější částí nehmotných zdrojů vůbec a společnost Semperflex si je toho dobře vědoma a proto celkové postupy výroby a vývoje znají jenom vybraní jedinci, kteří mají podepsané smlouvy o zachování tajemství.

Jako poslední je potřeba zmínit sofistikovaný software, který řídí celý výrobní postup a zároveň kontroluje jednotlivé procesní kroky a kvalitu výrobků. Je propojen s účetním oddělením, kde se zaznamenávají faktury, pokladna a hlavně množství zásob (suroviny, materiál, atd.).

Lidské zdroje

Ve společnosti Semperflex bylo v roce 2010 zaměstnáno 470 pracovníků. Tento stav je oproti roku 2008 nižší (596 zaměstnanců), neboť v rámci krize se ve čtvrtém čtvrtletí roku 2008 výrazně propouštělo a to až na 390 zaměstnanců. V roce 2009 se po ekonomické stabilizaci začali zaměstnanci opět nabírat a jejich počet se zvýšil na 425. Tento trend následně pokračoval i v roce 2010.



Graf č. 1: Počet zaměstnanců

Zdroj: Interní záznamy společnosti

K výběru svých pracovníků používá společnost Semperflex vnitřní analýzu zvanou ABC⁶⁶, která využívá *Paterova pravidla*⁶⁷. Každý rok procházejí pracovníci speciálními školeními z hlediska kvality.⁶⁸ Z hlediska odměn mají pracovníci variabilní složku, která se mění podle výsledků jednotlivých pracovníků.

Složení zaměstnanců je z 85% tvořeno muži a z 15% tvořeno ženami, především v administrativě. Věkový průměr pracovníků je tvořen z 30% do 30 let, z 50% mezi 30 - 50 roky a z 20% nad 50 let. Všichni zaměstnanci jsou kmenovými zaměstnanci, společnost nevyužívá žádnou personální agenturu. Je největším zaměstnavatelem v regionu a nachází se v žebříčku top 100 České republiky z hlediska poměru zisk/mzda na jednoho zaměstnance.

Společnost dále spolupracuje s univerzitami na bázi doktorandských výzkumných projektů, kdy si sama vybírá vysokoškolské studenty, tak aby jejich spolupráce byla oboustranně prospěšná.

Finanční zdroje

Finanční zdroje společnosti Semperflex vycházejí z vlastního kapitálu⁶⁹, který tvoří většinou část financování podniku. Co se solventnosti týče, podnik je nadmíru likvidní a pro věřitele bezpečný (bezrizikový). Zadluženost podniku je prakticky nulová, jelikož nevykazuje žádné bankovní úvěry či jakýkoliv typ finanční výpomoci. Jediným obchodním úvěrem jsou závazky podniku, které jsou hrazeny včas a v plné výši.

⁶⁶ Personalistické rozhodování, které hodnotí pracovníky v průběhu roku. Ti se špatnými výsledky se propustí a nejlepší jsou odměňováni.

⁶⁷ Říká, že 80% veškerých důsledků je způsobeno pouze asi 20% příčin.

⁶⁸ Tréninky na minimalizaci zmetků, minimalizaci odpadu a produktivity

⁶⁹ Viz kapitola Finanční analýza – vertikální analýza pasiv.

2.3.1.1 Hodnototvorný řetězec

Hlavní funkce

Řízení vstupních informací

Společnost Semperflex odebírá od svých dodavatelů potřebné suroviny. Od každého jednotlivého dodavatele je vyžadován certifikát kvality a deklarovaného množství. Aby společnost Semperflex zamezila případným nedostatkům ze strany dodavatele, tak namátkově bere z každé dodávky vzorek, který hodnotí tak, aby se jeho hodnoty vešly do rozmezí stanovených vnitřními předpisy. Například u drátu se zkouší jeho pevnost a následně se přemotává, aby byla zjištěna jeho délka. U palet je vážena celková hmotnost, protože i odchylka 2% představuje při takovém obrovském množství dodávek pro podnik Semperflex finanční ztrátu v miliónech Kč.

Výroba a provoz

Každá jednotlivá operace, která se uskuteční ve výrobním procesu, je kontrolována počítačem, který garantuje přesnost výrobku (hadice, směsi). Jakmile je zjištěna vada a výrobek je mimo toleranci, výroba se okamžitě zastaví a je přivolán technický pracovník, aby problém odstranil, popřípadě vyhodnotil situaci a navrhl řešení.

U každého výrobního procesu je vystavena informační tabule, na které jsou popsány jednotlivé kroky příslušné operace, tak aby každý pracovník, měl možnost zjistit, jakým způsobem má postupovat při své práci.

Řízení výstupních operací

Výdej produktů probíhá podobně jako v jiných výrobních podnicích. Produkt je po výrobní fázi zkontrolován, poté je zabalen do ochranných folií tak, aby při dopravě byl co nejlépe chráněn a pokud není přímo expedován, tak se uloží do skladu, kde je veden pod specifickým kódem jednotlivých zákazníků. Pro dopravu existují dva způsoby a to spediční firmou, kterou obstarává Semperflex nebo si zákazník zboží vyzvedne osobně nebo si případně zajistí dopravu sám.

Marketing a odbyt

Hlavní činností společnosti Semperflex v oblasti marketingu jsou průmyslové výstavy, veletrhy (např. Hannover), kterých se zúčastňuje pod křídly STP GmbH. Dále každoročně vystavuje své produkty na brněnském Strojírenském veletrhu, pod vlastním jménem. Navzdory pozitivnímu ohlasu v minulých letech na výstavy v Brně se společnost Semperflex rozhodla na rok 2011 ukončit působnost na tomto veletrhu, jelikož dosáhla 50% zastoupení na českém trhu a další potencionální růst by byl na úkor vysokých nákladů,⁷⁰ tudíž je pro společnost zbytečný⁷¹. Dalším marketingovým tahem jak oslovit nové zákazníky, je zasílání katalogů s výrobky společnosti. V dnešní době jiné způsoby marketingu společnost nevyužívá.

Servisní služby

Jelikož se jedná o výrobky v podobě hadic, které neobsahují žádné mechanické části, je prakticky nemožné, aby byl tento výrobek poruchový. Nehledě na kontrolu, která probíhá v rámci každé výrobní operace, až po kontrolu samotným revizním kontrolorem kvality. Pokud i tak vyvstane problém a některá zakázka je vrácena, dochází k oboustranné dohodě, na jejímž základě se většinou musí celý výrobek vyměnit za nový, jelikož je natolik poškozen, že není v mezích funkčnosti.⁷²

Interní opravářské a údržbářské práce strojů a zařízení provádí společnost Semperflex ve vlastní režii, prostřednictvím svých pracovníků. Poradenství z oblasti daní, účetnictví, právní a auditorské společnost outsorcinguje nebo jsou tyto služby poskytované mateřskou společností STP GmbH. V neposlední řadě společnost využívá externích služeb cateringové společnosti v otázkách stravování zaměstnanců.

⁷⁰ Reklamní kampaně, odkup konkurence, mohutné rozšíření stávajícího podniku.

⁷¹ Společnost se řídí strategií ¼ vlastnictví trhu v dané zemi. V české republice proto není potřebný další růst.

⁷² Poškozený kus hadice nelze odstříhnout a nahradit novým. Technologický postup to neumožňuje, jelikož by byly narušeny vlastnosti hadice (ohebnost, pružnost a celistvost).

Podpůrné funkce

Infrastruktura podniku

Semperflex s.r.o. je největší společnosti v regionu a její jednotlivé oblasti jsou konkrétně definovány. Rozhodování o důležitých krocích, kterými se bude podnik řídit, mají na starosti jednatelé společnosti. O finančních činnostech (investice, obchodní vztahy, ekonomická stránka spol.) rozhoduje Ing. Mario Loja. Personalistiku, výrobní program a marketing má na starosti Ing. Josef Kapitán. Jednotlivé plány jsou však založeny na vzájemném odsouhlasení. V případě neshody je podle vnitřních směrnic svolána rada, na které se návrh projedná a popřípadě schválí.

Technologický rozvoj

Veškerý technologický rozvoj společnosti Semperflex je provázán s oddělením laboratoří ARD, kde se výzkumní pracovníci zabývají inovacemi stávajících produktů. Dále se snaží maximálně využít stávající výrobky, a to minimalizací odpadů z hadic či směsí. Nalézají způsoby vedoucí k odstranění zmetků ve výrobním procesu. Vybíjejí nové konstrukce hadic, které nahrazují starší, méně dokonalé modely.

Řízení pracovních sil

Každý jednotlivý zaměstnanec společnosti Semperflex je součástí pracovního týmu, který má na starosti určitou část výrobního procesu (namíchání směsi, nanesení gumy na drátový obal hadice, linka konečných úprav atd.). Jednotlivé týmy zaměstnanců má na starosti a odpovídá za jejich výkony vedoucí pracovník. Vedoucí pracovníci týmů se zodpovídají manažerovi odpovědným za obchod a manažerovi odpovědným za výrobu, kteří zastupují jednotlivá profit centra a zodpovídají se přímo jednatelům společnosti.

Obstaravatelská činnost

Nákup surovin potřebných na výrobu hadic je zajištěn prostřednictvím mateřské společnosti STP GmbH, která dohodne cenu a podmínky dodávky. Dodávky základních surovin jsou dodány přímo do společnosti Semperfelx. Podle potřeby si společnost

Semperflex odvolává smluvené dodávky na základě vytíženosti výroby a kapacit skladů.

Objednávky surovin jsou odvozeny od množství, které je spotřebováno a na základě softwarového programu, který toto množství kontroluje. Jakmile se množství surovin blíží k minimální hranici, oznámí tuto skutečnost zaměstnanci odpovědnému za objednávky surovin.

2.3.2 Finanční analýza

Pro výpočty finanční analýzy byly použity roky 2006 - 2009, jelikož materiály na rok 2010 budou zveřejněny až k 30. 6. 2011. Zaměřil jsem se především na rozbor poměrových ukazatelů. V druhé části jsem použil bankrotní (predikční) „Altmanův index důvěryhodnosti“ jako ukazatel finanční síly podniku. Na konci finanční analýzy předkládám vertikální část rozvahy, a to konkrétně pasiv, abych zde poukázal na kapitálovou strukturu společnosti Semperflex.

2.3.2.1 Poměrové ukazatele

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability (v %)	2006	2007	2008	2009
ROE - rentabilita vlast. kapitálu	15,79	22,19	13,42	6,27
ROA - rentabilita celkových aktiv	12,82	18,51	11,37	5,64
ROS - rentabilita tržeb	13,02	15,14	10,08	6,36

Tabulka č. 4: Ukazatele rentability v letech 2006 - 2009

Zdroj: Vlastní výpočet

Prostřednictvím ukazatelů rentability sleduje poměr zisku a zdrojů vynaložených k jeho dosažení.

Z tabulky je patrný růst rentability vlastního kapitálu v letech 2006 a 2007. Následující rok 2008 byl poznamenán ekonomickou krizí, a proto dochází k propadu z hodnoty 22,19 na hodnotu 13,42 vlivem snížení čistého zisku o 108 613 tis. Kč. Tato

hodnota dále klesá až na 6,27 v roce 2009, kdy se podnik začíná stabilizovat a odhad na rok 2010 slibuje růst k hodnotám pohybujícím se kolem 12.

U rentability celkových aktiv dochází k podobným jevům, a proto hodnoty vesměs kopírují hodnoty ROE. Výsledky let 2006-2008 vykazují dobrou produkční sílu podniku, jelikož se pohybují nad hodnotou 10%, která je pomyslnou hranicí tohoto odvětví průmyslu.

ROS neboli rentabilita tržeb na rozdíl od dvou předešlých ukazatelů nevykazuje takové schodky mezi jednotlivými roky. Největší rozdíl je v posledních dvou letech, jež je zapříčiněn snížením tržeb z vlastních výrobků.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	2006	2007	2008	2009
Obrat celkových aktiv	1,31	1,47	1,43	1,09
Obrat zásob	7,77	7,28	6,89	6,51
Doba obratu zásob	46,97	50,11	52,98	54,6
Doba obratu pohledávek	45,26	43,31	40,8	20,75
Doba obratu závazků	33,49	24,43	22,04	23,05

Tabulka č. 5: Ukazatele aktivity v letech 2006 - 2009

Zdroj: Vlastní výpočet

Základní funkcí ukazatelů aktivity je měření schopnosti podniku využívat svá aktiva (majetek).

Položka „obrat celkových aktiv“ udává počet obrátek⁷³ celkových aktiv v tržbách za daný časový interval (zpravidla za rok). Zde je možno vidět výsledky, které napovídají možnosti efektivního snížení celkových aktiv, jelikož nenabývají doporučené hodnoty 1,6-3.

Obrat zásob ukazuje, kolikrát jsou jednotlivé zásoby v průběhu roku prodány a znovu naskladněny. Hodnoty ukazují dobrý poměr k oborovým průměrům, což má za

⁷³ Kolikrát se daná položka využije při podnikání.

následek malé množství málo likvidních zásob, které by jinak potřebovali nadbytečné financování.

Doba obratu zásob nám přibližuje dobu požití (prodej, spotřeby) zásob ještě o něco přesněji, jelikož počítá tuto dobu na dny. Doba, do níž Společnost Semperflex použije své zásoby, je průměrně 50,78 dnů.

Ukazatel doby obratu pohledávek indikuje období od okamžiku prodeje, do doby než společnost obdrží platbu od svých zákazníků. V letech 2006-2007 jsou velice podobné výsledky, které se pohybují kolem hodnoty 43 dnů. V roce 2009, se však společnost více zaměřila na tento ukazatel a zmenšila dobu mezi prodejem a platbou (vzhledem k hospodářské krizi). Výsledkem bylo zredukování počtu dnů na 20,75.

Tento krok má souvislost s dobou obratu závazků neboli dobou mezi nákupem a jeho úhradou. Jelikož z pohledu finančního manažera je dobré, aby doba obrat závazků nabývala vyšších hodnot, protože pak rozdíl mezi těmito dobami je období, ve kterém může podnik využívat tyto peněžní prostředky, které by jinak šli na úhradu, k uspokojování vlastních potřeb. Tento trend se poprvé ukazuje v roce 2009, právě změnou finanční strategie obratu pohledávka/zásoba.

Ukazatele likvidity

Ukazatele Likvidity	2006	2007	2008	2009
Běžná likvidita	3,47	4,62	5,44	6,98
Pohotová likvidita	2,06	2,57	3,03	4,54
Okamžitá likvidita	0,33	0,29	0,54	3,29

Tabulka č. 6: Ukazatele likvidity v letech 2006 - 2009

Zdroj: Vlastní výpočet

Likvidita je základním zdrojem informací, zkoumající schopnost podniku hradit své závazky „**čím můžeme platit, to co máme zaplatit**“. Tato schopnost je dána přeměnou majetku na prostředky, jež jsou nutné k uhrazení závazků.

Běžná likvidita udává velice dobrou schopnost podniku uspokojit své věřitele, přeměnou stálých aktiv, jelikož hodnoty se pohybují nad hranicí 2,5, což je v tomto odvětví pomyslný limit. Můžete zde vidět i velice zajímavý jev, který se odehrává v roce 2009, kde hodnota vzroste až k 7, na rozdíl od jiných poměrových ukazatelů,

kteřé v důsledku hospodářské krize klesaly. To znamená manažersky konzervativnější přístup řízení likvidity k zabránění neschopnosti úhrady svých závazků v období krize.

Pohotová likvidita na rozdíl od běžné likvidity, vylučuje z oběžných aktiv nejméně likvidní část – zásoby (suroviny, materiál, polotovary, nedokončenou výrobu a hotové výrobky). Zde je možné pozorovat obdobnou strategii – konzervativnější, která vede sice k schopnosti platit včas své závazky, ale na druhou stranu podnik váže velké množství pohotových prostředků v oběžných aktivech, které má za následek malý nebo žádný úrok. Tato skutečnost může negativně ovlivňovat celkovou výkonnost podniku.

Okamžitá likvidita neboli hotovostní likvidita obsahuje pohotové platební prostředky (běžný účet, krátkodobé obchodovatelné cenné papíry, šeky, atd.). U tohoto ukazatele vidíme hodnoty v rozmezí tzv. šedé zóny, která je v tomto případě vyhrazena intervalem 0,2–0,5. Vyšší hodnoty napovídají špatné hospodaření s kapitálem. A právě tyto hodnoty se vyskytují v roce 2009, kde společnost zaznamenala změnu z 0,54 na 3,29, který je způsoben nárůstem peněžních prostředků na bankovních účtech a snížením krátkodobých závazků oproti minulým obdobím.

Celkově je obtížné hodnotit podnik na základě poměrových ukazatelů, jelikož mají omezenou vypovídací schopnost, která je způsobena jejich statickým a historickým pohledem na likviditu. Druhým aspektem, který může ovlivnit výsledky těchto ukazatelů je zásah do struktury peněžních prostředků ze strany managementu.

Ukazatele Zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	2006	2007	2008	2009
Zadluženost (v %)	18,79	16,58	13,67	10,09
Koeficient samofinancování	0,81	0,83	0,85	0,90
Doba splacení dluhu	1,23	1,2	1,18	1,11

Tabulka č. 7: Ukazatele Zadluženosti v letech 2006 - 2009

Zdroj: Vlastní výpočet

Jakým způsobem využívá společnost Semperflex cizí zdroje k financování svých činností (aktiv) zprostředkovávají ukazatelé zadluženosti. Doporučené hodnoty zadluženosti by se měly pohybovat v rozmezí 0 - 50%. Zadluženost má v průběhu let klesající trend. V roce 2006 je poměr cizích zdrojů k celkovým aktivům vyjádřen

hodnotou 18,79 a v roce 2009 je tento poměr snížen na 10,09. Vidím tedy kvalitní manažerský přístup, který vede k postupnému snížení závislosti na cizích zdrojích.

Tento přístup však na druhou stranu minimalizuje možnost využití finanční páky, která vychází z předpokladu levnějších cizích zdrojů, vlivem úrokových nákladů, které se mohou použít na snížení hospodářského zisku neboli tzv. daňový štít.

Díky více než dobrému poměru mezi vlastními a cizími zdroji není podnik prakticky zadlužen a v případě vzniku dluhu by byl schopen jej okamžitě uhradit.

Koeficient samofinancování udává do jaké míry je majetek financován z vlastních zdrojů. Hodnoty by se měly pohybovat v rozmezí $<0; 1>$. Všechny naměřené hodnoty splňují stanovené kritéria.

Doba splacení dluhu udává, po kolika letech by byl podnik při stávající výkonnosti schopen splatit své dluhy. Jelikož doporučené rozmezí je dáno 3-8 roky a společnost Semperflex je schopna splatit své dluhy v průměru o něco déle než za rok, tak mohu soudit, že věřitelé společnosti nebudou vnímat tento podnik jako rizikový.

2.3.2.2 Altmanův index důvěryhodnosti „Z-score“

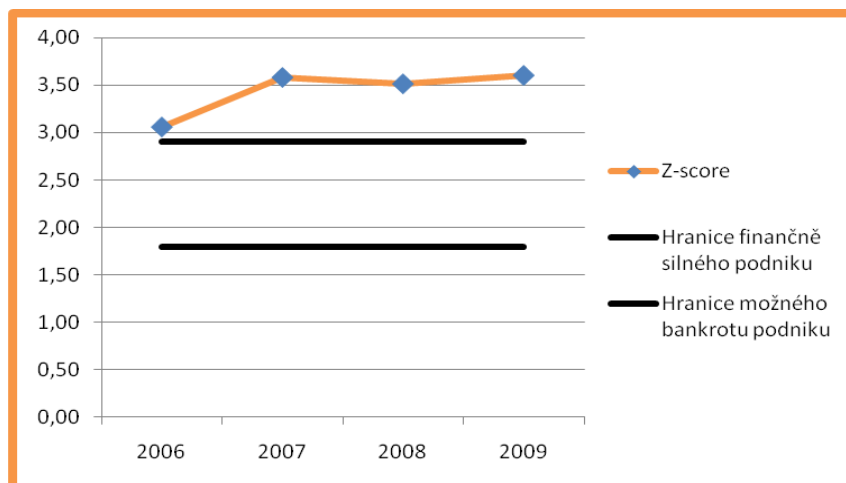
Altmanův index	2006	2007	2008	2009
CPK / CA	0,30	0,36	0,38	0,41
EAT + Ner. zisk / CA	0,36	0,37	0,36	0,31
EBIT / CA	0,17	0,22	0,14	0,07
CZ / CK	1,67	1,97	2,48	4,10
Tržby / CA	1,32	1,49	1,45	1,10
Altmanův Index „Z“	3,06	3,58	3,51	3,60

Tabulka č. 8: „Z-score“ v letech 2006 - 2009

Zdroj: Vlastní výpočet

Výpočet: $0,717 \cdot \text{ČPK}/\text{CA} + 0,847 \cdot \text{Ner. hosp. výsl} + \text{EAT}/\text{CA} + 3,107 \cdot \text{EBIT}/\text{CA} + 0,420 \cdot \text{ÚHA}/\text{CZ} + 0,998 \cdot \text{Tržby}/\text{CA}$

Hodnoty: $Z > 2,9$finančně silný podnik
 $1,2 < Z < 2,9$určité finanční potíže
 $Z < 1,2$očekáváme bankrot

**Graf č. 2 : Altmanův index***Zdroj: vlastní*

V případě společnosti Semperflex se pohybují hodnoty po celou dobu nad 2,9. V roce 2006 jsou sice tyto hodnoty jen těsně nad tímto limitem, avšak to nemění nic na faktu, že podnik je finančně velice silný. Nemůže být tedy řeč o bankrotu, jelikož tento stav podniku výsledky naprosto vylučují. Pro manažery je spíše důležité se zaměřit na vývoj Altmanova indexu v čase, než na jeho absolutní výslednou hodnotu. Z výsledků je patrný růst tohoto ukazatele, což je pozitivní aspekt pro společnost Semperflex.

2.3.2.3 Vertikální analýza pasiv

Vertikální analýza	2006		2007		2008		2009	
	částka	%	částka	%	částka	%	částka	%
Pasiva celkem	1 307 316	100%	1 173 789	100%	1 210 837	100%	1 073 161	100%
Vlastní kapitál	1 025 483	78 %	934 938	80%	1 020 992	84%	958 458	89%
Základní kapitál	470 318	36%	470 318	40%	470 318	39%	470 318	44%
Kapitálové fondy	136 465	10%	136 456	12%	136 447	11%	136 447	13%
Rezervní fondy	67 230	5%	66 694	6%	66 178	5%	65 977	6%
VH z minulých let	351 470	27%	261 470	22%	348 049	29%	285 716	27%
Cizí zdroje	281 833	22%	238 851	20%	189 835	16%	114 703	11%
Rezervy	76 601	6%	82 719	7%	60 421	5%	31 120	3%
Dlouhodobé závazky	25 446	2%	13 706	1%	9 554	1%	5 530	1%
Krátkodobé závazky	179 786	14%	142 426	12%	119 860	10%	78 053	7%
Časové rozlišení	0	0%	0	0%	10	0%	0	0%

Tabulka č. 9: Vertikální analýza pasiv v letech 2006 - 2009*Zdroj: Vlastní výpočet*

Ze struktury pasiv je patrné, že cizí zdroje v roce 2009 představují 11%. Musí se však vzít v potaz, že se nejedná ani o bankovní úvěry, či jiný dlouhodobý, krátkodobý cizí majetek, jež je přímo úročen. Největší podíl cizích zdrojů tvoří krátkodobé závazky 7%, rezervy 3% a dlouhodobé závazky 1%.

Hlavním důvodem vertikální analýzy pasiv je prezentace kapitálové struktury, která jasně dokazuje většinové financování aktiv ze zdrojů vlastního kapitálu společnosti (89%) oproti již zmíněným 11% zastoupených cizím kapitálem.

2.4 SWOT analýza

Nežli se pustím do samotného hodnocení podniku a jeho strategie, musím shrnout výsledky z jednotlivých analýz, k čemuž je určen nástroj SWOT analýza. Tento nástroj přebírá silné a slabé stránky z interní analýzy, jež jsou základem konkurenčních výhod (nevýhod). Hrozby a příležitosti přejímá z externí analýzy, které jsou činitelem předurčující budoucí chod podniku.

SWOT analýza poté slouží jako výchozí bod pro určení podnikových cílů a strategií.

Silné stránky

- V ČR neexistuje stejně silný konkurent
- Součást stabilního zahraničního koncernu - žádný finanční investor
- Poloha v srdci Evropy - blízko na západ i na východ, kde jsou obchodní partneři
- Nulové zadlužení - financování z vlastních zdrojů (žádný úvěr)
- Podnik v regionu s historickou orientovaností na gumárenský průmysl
- Investování do podniku - inovace
- Průběžné vzdělávání a školení zaměstnanců – velice kvalifikovaní zaměstnanci
- Kvalita produktů

Slabé stránky

- Nedostatek specializovaných pracovních sil ze strojírenských univerzit a z gumárenského odvětví
- Jazyková vybavenost českých a slovenských zaměstnanců
- Neatraktivní prostředí - Odry jsou blízko Ostravy a Olomouce => pokud má člověk možnost pracovního místa zde, tak jen stěží přijme pracovní místo v Odrách
- Lean structure⁷⁴ - při náročných projektech, problém obsazenosti manažerů
- Zbytečně konzervativní přístup u likvidity podniku

Hrozby

- Substituce výrobků z gumy (kaučuk, saze), výrobky z PVC
- Vysoká cena ropy – nárůst nákladů na výrobu (kaučuk, saze)
- Úbytek surovin (ropa, kaučuk)
- Nutnost investovat do podniku, jinak možnost předběhnutí konkurenty
- Hrozba ze strany ekonomické recese v podobě snížení odběratelů
- V rámci Evropy cenová konkurence se společnostmi Gates, Eaton, Manuli

Příležitosti

- Výstavba nových výrobních závodů a obchodních poboček
- Možnost odkupu (zpětné integrace) dodavatele z hlediska Semperflex – stabilizace množství surovin (kaučuk, saze)
- Zdvojnásobení obrátu v rámci podnikové strategie
- Příležitost pro region, tzn. zvýšení zaměstnanosti díky investicím – rozšíření podniku
- Udržení leadera v rámci koncernu Semperit ve výrobě hadic
- Vyhledávání nových trhů a možností

⁷⁴ Japonský systém snižující náklady (výdaje) v továrnách a výrobních podnicích.

SWOT analýza SemperfleX s.r.o.	Součást koncernu	V ČR není vážný konkurent	Poloha v srdci Evropy	Nulové zadlužení	Historie regionu	Každoroční investování	Kvalifikování zaměstnanci	Specializovaná pracovní síla	Jazyková vybavenost	Neatraktivní prostředí	Konzervativní přístup likvid.	Σ +	Σ -
Příležitost pro region	0	+	+	0	+	+	+	-	-	-	0	5	3
Odkupu dodavatele	+	+	+	+	0	+	0	0	0	0	+	6	0
Udržení leadera	+	+	0	+	+	+	+	-	-	0	0	6	2
Zdvojnásobení obrátu	+	+	+	+	0	+	+	-	-	0	+	7	2
Nové závody	+	0	+	+	0	+	0	0	-	-	0	4	2
Nové trhy	+	0	+	+	0	+	0	0	0	-	0	4	1
Substituce výrobků	0	0	-	0	0	-	+	-	-	0	0	1	4
Vysoká cena ropy	0	-	-	0	0	-	0	0	0	0	0	0	3
Úbytek surovin	-	-	-	-	0	-	0	0	0	0	0	0	5
Nutnost investovat	-	0	+	-	-	0	+	-	-	+	0	3	5
Ekonomické recese	-	-	0	0	0	-	0	0	0	-	0	0	4
Cenová konkurence	0	0	-	-	0	-	+	-	0	0	-	1	4
Σ +	5	4	6	5	2	6	6	0	0	1	2		
Σ -	3	3	4	3	1	5	0	6	5	4	1		

Tabulka č. 10: SWOT analýza
Zdroj: Vlastní výpočet

SWOT analýzu vyhodnotím na základě vytvořené tabulky, ve které sečtu znaménka v řadách a sloupcích (viz. kapitola 1.6), ze kterých dostanu konečné výsledky.

Ze SWOT analýzy je patrný význam polohy podniku v srdci Evropy, který je hlavní konkurenční výhodou. Dalším důležitým aspektem dobrého fungování společnosti SemperfleX jsou její zaměstnanci, kteří jsou vysoce školení ve svých oborech, a proto nabízejí maximální možnou produktivitu práce. Nutností je také

investování do podniku, které probíhá neustále a má za následek více než dobrou konkurenceschopnost na trhu s gumárenskými výrobky – hadice.

Na druhou stranu je nutné se zaměřit na problém, ke kterému by mohlo dojít a to konkrétně ze strany zaměstnanců a jejich jazykových bariér a nedostatek specializovaných odborníků ze strojních a chemických univerzit. Zmíněné investování, sebou nese i značné riziko v podobě problému, který by mohl nastat při vybudování výrobního závodu, který by se potýkal s vysokou cenou surovin, ropy, substitutů a cenové konkurence.

Podle SWOT analýzy je nejlepším krokem jak využít své příležitosti odkup největších dodavatelů surovin, aby nebyl podnik závislý jak na ceně kaučuku a sazí, tak na jejich množství. Tento krok by mohl částečně vyřešit problém vybudováním nového závodu, do kterého by se dodávaly suroviny prostřednictvím společnosti Semperflex, který by se pravděpodobně stal hlavním dodavatelem tohoto nového závodu. Druhou příležitostí, kterou by podnik měl naplnit je dodržení stanoveného cíle zdvojnásobení obrátu, díky zmíněnému odkupu dodavatele či více dodavatelů a tím snížení nákladů a hrozby, že nebude z čeho vyrábět.⁷⁵

Touto příležitostí podnik řeší i jednu z největších hrozeb a to nedostatek surovin. Druhou hrozbou, které musí společnost Semperflex čelit je možnost nahrazení jejich výrobků, výrobky jiné společnosti, případně nových výrobků složených z PVC.

⁷⁵ O těchto příležitostech se více rozepíši v návrhové části bakalářské práce, kde přiblížím možnosti, které by společnost Semperflex mohla využít.

3 Návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti⁷⁶

Po teoretických a praktických východiscích bakalářské práce, kde jsem se zabýval společností Semperflex s.r.o., a to zejména externí a interní analýzou, SWOT analýzou a finanční situací v letech 2006-2009, přistupuji k tvorbě návrhů na zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

Budu se převážně zabývat plánem, jehož základ by mohl být zakomponován v budoucích strategických cílech společnosti Semperflex. Konkrétně se jedná o expanzi na ruský trh a následnou stabilizaci, při které by podnik měl získat majoritní část tamního trhu. Kroky, které musí předcházet samotnému vybudování výrobního závodu, jejich provedení a způsoby jakými by podnik realizoval stavbu a následný provoz. Chtěl bych také do tohoto návrhu implementovat způsob snížení nákladů spojených s dodávkou surovin potřebných na výrobu, vytvořením dlouholetého kontraktu se strategickým výrobcem kaučuku.

Druhým návrhem vedoucím ke zlepšení konkurenceschopnosti, je strategický odkup konkurenta, a to konkrétně společnosti Manuli-hydraulics.

3.1 Nový výrobní závod v Rusku

Jelikož z hlediska konkurenceschopnosti je podnik Semperflex v rámci České republiky největším podnikem, který zabírá více jak 50% trhu hydraulických a průmyslových hadic, je potřeba se zabývat možností proniknutí na jiné trhy, vytvořením reálné růstové strategie, která by posílila postavení společnosti Semperflex v celosvětovém měřítku.

Důvodem, proč jsem zvolil oblast Ruska, je menšinové postavení Semperflex na trhu, které v roce 2010 činilo kolem 8%, což nabízí možnost potencionálního růstu, který není již možný v rámci českého trhu. Druhým důvodem, který přímo souvisí s předešlým, je snadnější vstup do odvětví, jelikož v roce 2009 po světové ekonomické krizi nepřežily v Rusku některé gumárenské podniky jako Kvart a Solikaps.

⁷⁶ Veškeré údaje jsou získané z interních zdrojů společnost Semperflex.

3.1.1 Tvorba plánu a kroky potřebné k jeho uskutečnění

Předtím než podnik může vůbec začít s výstavbou, je nutné vytvořit určitý plán, ve kterém se musí zvážit, jestli vůbec investovat do projektu vzhledem k pozitivním a hlavně negativním stránkám spojených s jeho realizací. Jelikož jde pouze o návrh z mé strany, uvažujme o tom, že tento první krok by byl odsouhlasen a podnik by projekt uskutečnil.

Nejprve je tedy důležité stanovit kroky, jež jsou potřebné zajistit před samotnou výstavbou výrobního závodu.

Prvním krokem je zmapování konkurence⁷⁷ (viz příloha 6), zda má smysl vstoupit na daný trh vzhledem k jeho obsazenosti. Jak již bylo zmíněno, po ekonomické krizi některé podniky nepřežily a vytvořila se díky tomu příležitost pro nové silnější a konkurenceschopné jedince jako je Semperflex. Ten však musí vzít v potaz stávající společnosti a začlenit je do své růstové strategie. V Rusku je situace podobná jako u nás, jsou zde tedy pouze menší podniky, co se množství produkce⁷⁸ týče, a proto nejsou bariérou omezující vstup na trh. Jedná se zejména o Kurzk (5 mil. metrů hadic), Volsky (3 mil. metrů), Saranzk (3 mil. metrů), Swarok (2 mil. metrů). Ze stávající konkurence je zřejmé, že expanze na ruský trh je více než možná, jelikož po ekonomické krizi, kdy došlo k vyčištění trhu, se poptávka po výrobcích hadicového typu stabilizovala v roce 2010 (poptávané množství cca 20 mil. metrů) a v roce 2011 má rostoucí tendenci (predikce 20-30 mil. metrů⁷⁸). Podniky, které zde zůstaly, nedokáží pokrýt poptávané množství a naskýtá se tak příležitost vyplnit tuto mezeru na trhu silným podnikem jako je Semperflex.

Druhým krokem je výběr polohy, kde bude závod situován⁷⁹. Toto je velice důležité, protože špatná poloha by mohla vést ke ztrátě konkurenceschopnosti. Jedná se zejména o strategickou pozici, vzhledem ke vzdálenostem k potencionálním největším odběratelům. Jak můžete vidět na přiložené mapě (příloha 6), zvolil jsem umístění blízko Moskvy, aby podnik minimalizoval čas spojený s přepravou (letecká, železniční,

⁷⁷ Konkurenti jsou označeni červenou barvou.

⁷⁸ Plán je do roku 2016 v rámci ruského závodu vyrábět 25 mil. metrů hadic.

⁷⁹ Umístění by bylo zabezpečeno externím poradcem, který rozumí danému trhu a má plné předpoklady k nalezení neoptimálnější polohy.

silniční doprava), a byl v centru střetu nejdůležitějších oblastí.⁸⁰ Pohoří Uralu je hlavní oblastí, kde se koncentruje většina strojího průmyslu Ruska a je zde velká potřeba hydraulických hadic. Oblast kolem Jekaterinburgu a Čeljabinsku, je známa pro množství dolů (např.: Kuzbáz), kde je velký počet těžké techniky a závodů zpracovávajících vytěžené suroviny, pro které jsou vysokotlaké hadice nezbytností každodenního provozu. Sankt-Peterburg je průmyslovým městem a strategickým místem jako nejdůležitější přístav. Oblast jižního Ruska, a to města jako Rostov na Donu, jež je dopravním koridorem Moskva-Voroněž-Rostov na Donu- Kavkaz. Stavropol, jenž je městem výroby chemikálií.

S umístěním závodu souvisí i rozhodnutí, zda podnik vybudovat na zelené louce⁸¹, nebo zakoupit a zrenovovat starý (pokud by existovala možnost). Vzhledem k finanční náročnosti varianty přestavění stávajícího závodu, jsem zvolil variantu výstavby nového výrobního závodu⁸². Průběh budování by probíhal v jednotlivých fázích za předpokladu použití tzv. stavebních bloků, které jsou variabilní a dovolují budoucí přístavbu dalších částí. V prvním roce by se postavil první blok, který by byl zaměřen na výrobu hydraulických hadic, a jeho kapacita by byla 5 mil. metrů, tak aby již v prvním roce dokázala konkurovat společnosti Kurzk. V dalších letech počítám s připojením částí zabývajících se jak výrobou směsí, tak výrobou průmyslových hadic, a to vše do roku 2016 v případě okamžité realizace.

Místo podniku ovlivňuje svým způsobem i výběr regionu, z hlediska určitých daňových úlev či vazeb na lokální politiku a především vzhledem k nezaměstnanosti, vzdělanosti populace a kvalifikace pracovníků. Jak je zmíněno v praktické části, je nutná vzdělanost na určitá pracovní místa a s tím je právě spojena vzdálenost od Moskvy, která zaručuje vysokou úroveň specializace strojího a chemického průmyslu díky počtu univerzit, které toto hlavní město nabízí. Nutností je zaškolení ruských pracovníků v podniku Semperflex v České republice na období 3–6 měsíců, aby viděli, jakým způsobem probíhá výrobní proces, a přesně věděli, co mají dělat tak, aby byli schopni maximalizovat svoji produktivitu.

⁸⁰ Tyto oblasti jsou vyznačeny modrou barvou.

⁸¹ Pronájem či koupě pozemku a jeho následná zástavba novým závodem.

⁸² Odhad investice podle Ing. Maria Loji cca 20 mil Euro.

Podnik, který chce uspět na cizím trhu, musí mít dopředu vymyšlenou obchodní strategii, jejímž základem je mít v každém regionu svého zástupce⁸³ a jelikož Semperflex zde má již vybudovanou síť zákazníků (cca 30), bude pouze nutné ji rozšířit, a to alespoň na 250 zákazníků.

K samotnému provozu závodu je nutné domestikovat zahraniční management, který by vedl podnik ve svých počátcích (3 roky), a poté by byl postupně nahrazen roll-out manažery⁸⁴, kteří by zajišťovali bezproblémový a ziskový chod. Konkrétně by se jednalo o top management (finanční, výrobní a obchodní ředitel).

3.1.2 Kontrakt s dodavatelem

Co se návrhu na snížení nákladů týče, jsem zastáncem vytvoření dlouholetého kontraktu s výrobcem kaučuku, jelikož tento model symbiózy již v praxi funguje. Thajská pobočka⁸⁵ rozšířila svůj „core business“ o pátou divizi, když se spojila s největším výrobcem kaučuku v Thajsku a eliminovala tím možnost omezení surovin ze strany dodavatelů, či případnou schopnost stanovení vyšších cen vzhledem nedostatku kaučuku. Je to však velice těžké strategické rozhodnutí, jelikož o výrobě kaučuku má společnost jen minimální informace a bylo by nutné rozhodnout, zda vůbec zařadit tento nový výrobní proces do core businessu. Navíc dodavatel ochotný se spojit, by musel přislíbit 100% účast na poskytování kaučuku a také by musel být takovým podnikem, který by měl alespoň 10-15% trhu, jinak by hrozilo, že jeho kapacita nebude dostačující a závod by i tak byl nucen odebírat jinde.

3.2 Cílená zpětná integrace konkurence

Z hlediska „koupě“ konkurence se jeví jako nejlepší krok společnost Manuli, jež má pobočku v České republice a působností v Itálii, Polsku a Číně. Manuli sice svojí kapacitou přímo neohrožuje Semperflex, ale jejím velkým kladem pro zpětnou integraci je historicky význam značky a kvalita vyráběných produktů, nehledě na to, že by

⁸³ Subjekt, který pozitivně referuje své poznatky ohledně společnosti Semperflex.

⁸⁴ Manažeri vychováni v Semperflex a převedení do ruské pobočky.

⁸⁵ Semperflex Asia Corp. Ltd, 10 Phetkasem Road, Hatyai, Songkhla, Thailand.

společnost rozšířila stávající sortiment o hadicové koncovky, které jsou nedílnou součástí nutnou k instalaci a použití hadicových soustav.

Dalším a hlavním důvodem je vybudovaná síť odběratelů (kontrakty s celosvětovými výrobci) a prodejních míst, tak i rozšíření působnosti vzhledem k již vybudovanému výrobnímu podniku v Číně. Tímto jedním krokem by se vyřešilo několik problémů spojených s vybudováním nového podniku, které jsou nastíněny výše (viz podkapitola 3.1.1.).

4 Závěr

I když se může zdát, že podniky a především jejich manažeři by měli využívat strategické analýzy, ve skutečnosti tomu tak mnohdy není. Přitom výhody plynoucí ze správně zvolené strategie, jako zlepšení postavení na trhu (konkurenceschopnost), mnohdy určují, kdo se na trhu udrží a kdo naopak musí odejít jako poražený. To mě přivádí k situaci, kdy je strategická analýza sice zahrnuta do firemní vize (plánu), ale způsob jejího provedení je nedostačující. Vezmu-li v úvahu, jak rychle se trh v dnešní době vyvíjí, je plný nových technologií, inovací a situací ve kterých podnik musí čelit konkurenčnímu boji nebo možnosti nahrazení výrobku, je nutností tyto informace správně identifikovat a začlenit do strategické analýzy a následně se dobrat k závěrům určující vhodnou strategii. Semperflex s.r.o., pohybující se v gumárenském průmyslu, je podnik, který nemá jinou možnost než využít strategické analýzy, jelikož jeho působnost je tak široká, že bez informací získaných právě touto analýzou není schopen si své konkurenční postavení udržet či vylepšit.

Z mé bakalářské práce mohu vyvodit, že společnost Semperflex je na tom co se týče svého postavení na trhu velice dobře. Je jedním z největších výrobců hydraulických a průmyslových hadic na světě a vzhledem k provázanosti na koncern Semperit, a jeho strategii dále se rozrůstat v rámci celého světa se mohou očekávat kroky vedoucí k expanzi a tím ovládnutí trhů, na kterých je potenciální možnost růstu a tím i růstu podniku samotného. S tím souvisí i zapsání se do povědomí nových zákazníků, jakožto společnost vyrábějící výrobky vysoké kvality.

To však neznamená, že podnik nemá prostory ke zlepšení. Kromě návrhů jež jsem nastínil, je potřeba se zaměřit i na jazykové znalosti zaměstnanců, jelikož svět se každým dnem zrychluje a jeho propojenost sebou přináší nutnost vzdělávat se, zejména v oblastech zaměřených na komunikaci.

Na závěr nesmím opomenout zvětšující se hrozbu substituce výrobků z gumy, výrobky složenými z PVC. Podnik sice není v této chvíli přímo ohrožen, ale technologie jdou neustále dopředu, a pokud by proces výroby PVC dokázal posunout kvalitu takovýchto hadic na úroveň hadic složených z kaučuku, stal by se vážnou konkurenční hrozbou.

Je tedy potřeba neustále pozorovat nové trendy a inovace v tomto odvětví, aby firma mohla využít veškeré možné formy konkurenčních výhod a udržovat krok před svými konkurenty.

Když jsem v úvodu psal, že strategická analýza jako bakalářská práce je velice náročné a obsáhlé téma, nevěděl jsem, jak moc jsem blízko pravdy. Neberu v potaz teoretickou část, kde je většina informací pouze zprostředkováním myšlenek a názorů jiných autorů, ale právě praktická část společně s následnými návrhy, které jsou tím tzv. „GROW“, které si na jednu stranu vyžádalo velké množství práce, ale na druhou stranu mě posunulo o další životní stupeň a vyzbrojilo mě dovednostmi a schopnostmi, které s jistotou ocením v pozici manažera, či případného podnikání.

Dovoluji si konstatovat, že mě tato bakalářská práce obohatila v mnoha aspektech. V první řadě jsem se naučil, jakým způsobem funguje podnik jako celek, jaké procesy v něm probíhají a jakými prostředky se dá zlepšit postavení na trhu. A zdokonalil jsem si své komunikační dovednosti díky konzultacím s Ing. Máriem Lojem, jenž byly neuvěřitelně motivující a staly se prostředkem, který byl hnacím motorem tvorby této bakalářské práce.

Použité zdroje

Knihy a skripta

- (1) DEDOUCHOVÁ M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603.
- (2) GRASSEOVÁ M. *Analýza podniku v rukou manažera*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- (3) HORÁKOVÁ H. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-996-9.
- (4) KISLINGEROVÁ E., HNILICA J. *Finanční analýza – Krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-321-3.
- (5) KOŠŤAN P., ŠULEŘ O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-722-6657-8.
- (6) KOVÁŘ F., ŠTRACH P. *Strategický management*. Praha: VŠE, 2003. ISBN 80-245-0504-5.
- (7) MELUZÍN T., MELUZÍN V. *Základy ekonomiky podniku*. Brno: PC-DIR, 2003. ISBN 80-214-2449-4.
- (8) PORTER M. E. *Konkurenční výhoda*. 1.vyd. Praha: Victoria publishing, 1994. ISBN 80-85605-12-0.
- (9) SEDLÁČKOVÁ H., BUCHTA K. *Strategická analýza*, 2. Přepřacované vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- (10) ZINECKER, M. *Základy financí podniku*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství Cerm. 2008. ISBN 978-80-214-3704-3.

Internetové zdroje

- (11) EU. NAŘÍZENÍ KOMISE. In *Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) o klasifikaci, označování a balení látek a směsí*. 2011, č. 39, č. 286, s. 53. Dostupný z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument85850.html>>.
- (12) EU. NAŘÍZENÍ KOMISE. In *O poplatcích placených Evropské agentuře pro chemické látky*. 2010, č. 126, č. 440, s. 5. Dostupný z WWW: <<http://download.mpo.cz/get/41816/46669/559746/priloha001.pdf>>.
- (13) *Svět průmyslu: Energetický průmysl* [online]. SMART MEDIA, 2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.svetprumyslu.cz/cina-zkusebne-zavede-omezeni-spotreby-energii-na-bazi-povolenek-ah1722/>>. ISBN 1804-3925.

Seznamy

Seznam schémat

Schéma č. 1: Strategická analýza

Schéma č. 2: Okolí podniku

Schéma č. 3: Porterův model

Schéma č. 4: Rámec analýzy zdrojů a schopností

Schéma č. 5: Hodnototvorný řetězec

Schéma č. 7: Organizační struktura

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Vybrané faktory PEST analýzy

Tabulka č. 2: SWOT analýza

Tabulka č. 3: Statistické údaje - nezaměstnanost

Tabulka č. 4: Ukazatele rentability v letech 2006 - 2009

Tabulka č. 5: Ukazatele aktivity v letech 2006 - 2009

Tabulka č. 6: Ukazatele likvidity v letech 2006 - 2009

Tabulka č. 7: Ukazatele Zadluženosti v letech 2006 - 2009

Tabulka č. 8: „Z-score“ v letech 2006 - 2009

Tabulka č. 9: Vertikální analýza pasiv v letech 2006 - 2009

Tabulka č. 10: SWOT analýza

Seznam grafů

Graf č. 1: Počet zaměstnanců

Graf č. 2 : Altmanův index

Seznam příloh

Příloha č. 1: Hlavní makroekonomické indikátory v letech 2007 – 2012

Příloha č. 2: Graf vývoje cen ropy za barel (USD)

Příloha č. 3: Přehled průměrných cen ropy za rok za barel (USD)

Příloha č. 4: Účetní výkazy Semperflex s.r.o.

Příloha č. 5: Organizační struktura Semperflex

Příloha č. 6: Mapa Ruska – výstavba výrobního závodu

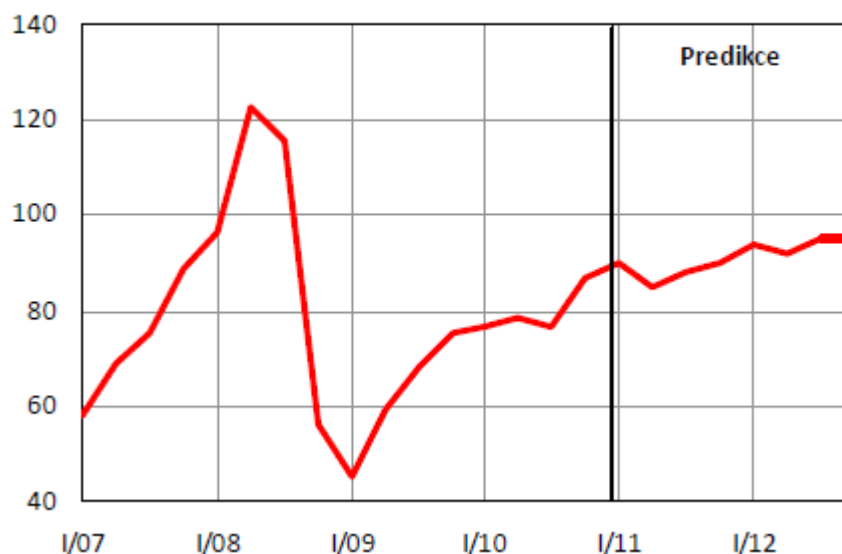
Příloha č. 1: Hlavní makroekonomické indikátory v letech 2007 – 2012

Tabulka: Hlavní makroekonomické indikátory

		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2010	2011
					<i>Odhad</i>	<i>Aktuální predikce</i>		<i>Minulá predikce</i>	
Hrubý domácí produkt	<i>růst v % s.c.</i>	6,1	2,5	-4,1	2,5	2,2	2,7	2,2	2,0
Spotřeba domácností	<i>růst v % s.c.</i>	5,0	3,6	-0,2	1,0	1,0	2,9	1,5	1,5
Spotřeba vlády	<i>růst v % s.c.</i>	0,5	1,1	2,6	0,2	-3,5	-2,7	0,2	-4,5
Tvorba hrubého fixního kapitálu	<i>růst v % s.c.</i>	10,8	-1,5	-7,9	0,0	0,8	3,6	-3,0	1,3
Příspěvek ZO k růstu HDP	<i>p.b., s.c.</i>	1,1	1,3	-0,6	0,4	1,7	1,0	0,7	1,5
Deflátor HDP	<i>růst v %</i>	3,4	1,8	2,5	-0,6	0,8	1,9	-0,5	1,3
Průměrná míra inflace	<i>%</i>	2,8	6,3	1,0	1,5	2,3	2,4	1,5	2,2
Zaměstnanost (VŠPS)	<i>růst v %</i>	1,9	1,6	-1,4	-1,0	0,3	0,6	-1,2	0,8
Míra nezaměstnanosti (VŠPS)	<i>průměr v %</i>	5,3	4,4	6,7	7,3	7,2	6,8	7,4	7,2
Objem mezd a platů (dom. koncept)	<i>růst v % b.c.</i>	9,4	8,7	0,0	0,5	3,1	4,7	0,5	3,4
Podíl BÚ na HDP	<i>%</i>	-3,2	-0,6	-1,0	-2,8	-2,5	-2,9	-1,4	-1,1
<u>Předpoklady:</u>									
Směnný kurz CZK/EUR		27,8	24,9	26,4	25,3	24,3	23,6	25,3	24,2
Dlouhodobé úrokové sazby	<i>% p.a.</i>	4,3	4,6	4,7	3,7	3,8	3,8	3,8	3,9
Ropa Brent	<i>USD/barel</i>	73	98	62	80	88	94	78	84
HDP eurozóny (EA12)	<i>růst v % s.c.</i>	2,8	0,4	-4,1	1,7	1,7	2,0	1,6	1,5

Příloha č. 2: Graf vývoje cen ropy za barel (USD)

v USD za barel



Příloha č. 3: Přehled průměrných cen ropy za rok za barel (USD)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
									<i>Predikce</i>	<i>Predikce</i>
<i>USD/barel</i>	28,8	38,3	54,4	65,4	72,7	97,7	61,9	79,7	88	94
<i>růst v %</i>	14,0	33,0	42,0	20,1	11,2	34,4	-36,7	28,7	10,8	6,5

Příloha č. 4: Účetní výkazy Semperflex s.r.o.

	Rozvaha (v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009
	Aktiva celkem	1 499 642	1 440 369	1 388 804	1 137 286
B	Dlouhodobý majetek	875 089	776 892	712 945	558 109
<i>B.I</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>6 595</i>	<i>5 816</i>	<i>5 181</i>	<i>3 745</i>
B.I 3	Software	841	3 374	2 412	613
B.I 6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	5 679	2 442	2 769	3 057
B.I 7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	75			75
<i>B.II</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>868 394</i>	<i>770 976</i>	<i>707 664</i>	<i>584 264</i>
B.II 1	Pozemky	28 048	28 048	28 048	27 922
B.II 2	Stavby	397 409	342 601	335 004	292 889
B.II 3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	388 051	354 945	312 113	240 078
B.II 7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	54 398	42 180	31 475	22 915
B.II 8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	488	3 202	1 024	460
<i>B.III</i>	<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
B.III 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	100	100	100	100
C	Oběžná aktiva	623 051	658 242	651 762	544 643
<i>C.I</i>	<i>Zásoby</i>	<i>252 148</i>	<i>292 192</i>	<i>288 067</i>	<i>189 928</i>
C.I 1	Materiál	130 062	140 615	114 773	104 115
C.I 2	Nedokončená výroba a polotovary	331 556	30 151	26 386	17 949
C.I 3	Výrobky	81 757	77 104	98 545	49 567
C.I 5	Zboží	8 773	44 322	48 353	18 297
<i>C.II</i>	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>3</i>	<i>3</i>
C.II 5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	10	10	3	3
<i>C.III</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>313 077</i>	<i>325 206</i>	<i>292 626</i>	<i>97 675</i>
C.III 1	Pohledávky z obchodních vztahů	242 957	250 696	221 791	70 280
C.III 6	Stát - daňové pohledávky	70 083	69 498	70 489	25 918
C.III 7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	30	42	89	1 387
C.III.9	Jiné pohledávky	7	4 970	38	56
<i>C.IV</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>57 816</i>	<i>40 834</i>	<i>71 076</i>	<i>257 037</i>
C.IV 1	Peníze	4	3	3	5
C.IV 2	Účty v bankách	57 812	40 831	71 073	124 878
C.IV.3	Krátkodobé cenné papíry a podíly				132 154
D.I	Časové rozlišení	1 502	5 235	4 097	4 534
D.I 1	Náklady příštích období	1 496	5 234	4 081	4 338
D.I 2	Komplexní náklady příštích období	6	1	0	
D.I 3	Příjmy příštích období	6	1	16	196

	Pasiva celkem	1 499 642	1 440 369	1 388 804	1 137 286
A	Vlastní kapitál	1 217 809	1 201 518	1 176 959	1 022 583
A.I	<i>Základní kapitál</i>	470 318	470 318	470 318	470 318
A.I.1	Základní kapitál	470 318	470 318	470 318	470 318
A.II	<i>Kapitálové fondy</i>	136 465	136 456	136 447	136 447
A.II.2	Ostatní kapitálové fondy	136 465	136 456	136 447	136 447
A.III	<i>Rezervní fondy, a ostatní fondy ze zisku</i>	67 230	66 694	66 178	65 977
A.III.1	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	65 512	65 512	65 513	65 513
A.III.2	Statutární a ostatní fondy	1 718	1 182	665	464
A.IV	<i>Výsledek hospodaření z minulých let</i>	351 470	261 470	348 049	285 716
A.IV.1	Nerozdělený zisk minulých let	351 470	261 470	348 049	285 716
A.V	<i>VH běžného účetního období (+/-)</i>	192 326	266 580	157 967	64 125
B	Cizí zdroje	281 833	238 851	189 835	114 703
B.I	<i>Rezervy</i>	76 601	82 719	60 421	31 120
B.I.3	Rezervy na daň z příjmů	59 492	68 071	44 611	21 754
B.I.4	Ostatní rezervy	17 109	14 648	15 810	9 366
B.II	<i>Dlouhodobé závazky</i>	25 446	13 706	9 554	5 530
B.II.10	Odložený daňový závazek	25 446	13 706	9 554	5 530
B.III	<i>Krátkodobé závazky</i>	179 786	142 426	119 860	78 053
B.III.1	Závazky z obchodních vztahů	155 595	119 022	83 990	58 439
B.III.5	Závazky k zaměstnancům	8 586	9 775	11 546	7 417
B.III.6	Závazky ze SZ a ZP	4 392	5 228	5 853	3 675
B.III.7	Stát - daňové závazky a dotace	6 623	3 662	4 248	3 811
B.III.10	Dohadné účty pasivní	4 424	4 504	3 786	3 611
B.III.11	Jiné závazky	166	235	10 220	769

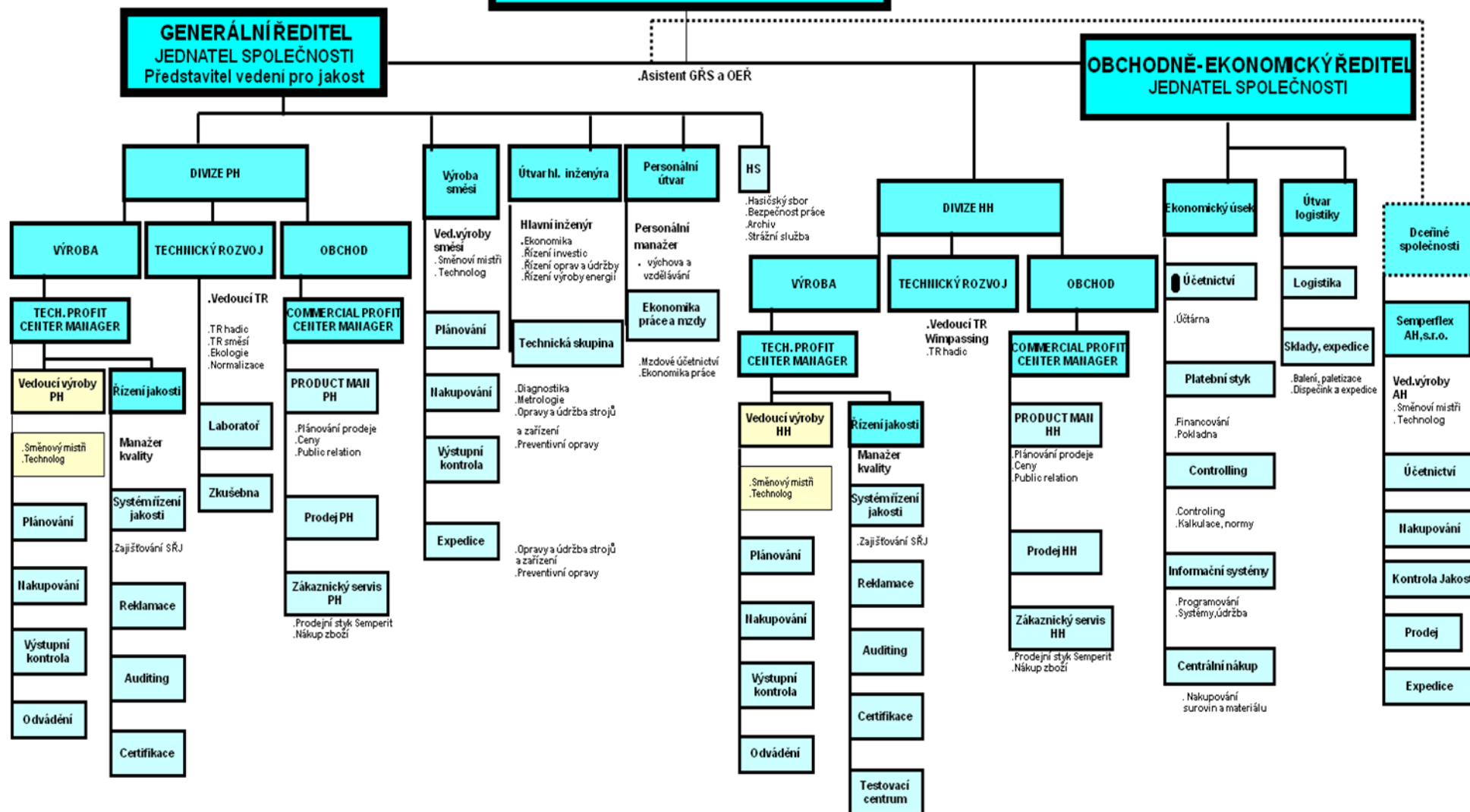
	Výkaz zisků a ztrát (v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009
I	Tržby za prodej zboží	203 739	330 724	332 133	207 107
A	Náklady vynaložené na prodej zboží	161 470	273 810	267 726	174 192
+	Obchodní marže	42 269	56 914	64 407	32 915
II	Výkony	1 755 658	1 797 265	1 652 449	1 029 013
II. 1	Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	1 743 164	1 801 981	1 637 243	1 077 327
II. 2	Změna stavu vnitrop. zásob vl. výroby	12 494	-4 716	15 206	-48 314
B	Výkonová spotřeba	1 248 371	1 192 343	1 163 682	673 109
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	1 129 257	1 055 676	1 025 199	579 193
B. 2	Služby	119 114	136 667	138 483	93 916
+	Přidaná hodnota	549 556	661 836	553 174	388 819
C	Osobní náklady	168 089	190 687	220 852	154 784
C. 1	Mzdové náklady	123 033	139 774	163 950	117 566
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	42 925	48 717	54 667	35 421
C. 4	Sociální náklady	2 131	2 196	2 235	1 797
D	Daně a poplatky	700	751	746	683
E	Odpisy investičního majetku	127 591	137 448	132 247	143 856
III	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	18 367	17 696	24 035	16 327
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	3 936	114	4 215	339
III. 2	Tržby z prodeje materiálu	14 431	17 582	19 820	15 988
F	Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku a materiálu	15 923	14 156	21 912	15 835
F.1	Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku	1 490		3 932	195
F.2	Prodaný materiál	14 433	14 156	17 980	15 640
G	Změna stavu rezerv a opravných položek	22 620	45 153	13 302	2 929
IV.	Ostatní provozní výnosy	62 563	46 061	29 736	19 797
H	Ostatní provozní náklady	32 991	18 531	17 288	15 489
*	Provozní výsledek hospodaření	262 572	318 867	200 598	91 367
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	6 114	7 000	7 000	5 000
VII. 1	Výnosy z CP a vkladů ve skupině	5 000	7 000	7 000	5 000
VII. 3	Výnosy z ostatních finančních investic	1 114			
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů		4 954		9 419
L.	Náklady z přecenění CP a derivátů			14 986	
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	-369			
X.	Výnosové úroky	1 010	1 824	1 728	1 830
N.	Nákladové úroky	0	0	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	22 673	34 700	78 799	29 031
O	Ostatní finanční náklady	39 200	44 460	74 713	54 904
*	Finanční výsledek hospodaření	-9 034	4 018	-2 172	-9 624
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	61 212	56 305	40 459	17 618
Q1.	splatná	60 014	68 045	44 611	21 642
Q2.	odložená	1 198	-11 740	-4 152	-4 024
**	Výsledek z hospodaření za běžnou činnost	192 326	266 580	157 967	64 125
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní jednotku	192 326	266 580	157 967	64 125
	Výsledek hospodaření před zdaněním	253 538	322 885	198 426	81 743

Příloha č. 5: Organizační struktura Semperflex

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SFO s.r.o

SEMPERFLEX OPTIMIT s.r.o.

R3221



Poznámka: Útvary a činnosti označené  nejsou certifikovány v rámci systému řízení jakosti dle ISO9001

Platnost od: 01.04.2007

Zpracoval: Vladimír Zeman

Schválil: Josef Kapitán

Příloha č. 6: Mapa Ruska – výstavba výrobního závodu

