

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu**

**Analýza externího prostředí pro potřeby podnikového
managementu**

Marie Simonová

**Diplomová práce
2013**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marie Simonová**
Osobní číslo: **E11539**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Analýza externího prostředí pro potřeby podnikového managementu**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**


Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Analýza a syntéza vlivu externích faktorů působících na podnik vybraného odvětví včetně posouzení míry jejich vlivu.


1. Vymezení cíle práce a použitých metod
2. Charakteristika vybraných metod pro analýzu externího prostředí podniku
3. Analýza vybraného odvětví a charakteristika podniku, pro který jsou vnější vlivy posuzovány
4. Syntéza zjištěných poznatků, formulace doporučení pro management podniku

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:


1. **BLAŽKOVÁ, Martina.** Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
2. **JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** Strategický marketing: Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
3. **LANDA, Martin, POLÁK, Michal.** Ekonomické řízení podniku. Vydání první. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 198 s. ISBN 978-80-251-1996-9.
4. **PORTER, Michael E.** Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980. 396 s. ISBN 0-02-925360-8.
5. **SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel.** Strategická analýza. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
6. **THOMPSON, John.** Strategic management: Awareness and change. London: Thomson Learning, 2005. 873 s. ISBN 1-84480-083-0.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.** 
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **29. června 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2013**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 9. října 2012

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 26. 4. 2013

Bc. Marie Simonová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce doc. Ing. et Ing. Renátě Myškové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat podniku TransPlus (Česko) s.r.o. za spolupráci a ochotu. Především bych chtěla poděkovat výkonnému řediteli společnosti Ing. Michalu Podlešákovi za konzultace, které mi při vypracovávání této práce pomohly.

ANOTACE

Hlavním tématem této práce je externí analýza. Práce popisuje jednotlivé metodiky a analýzy, které slouží k analyzování externího prostředí podniku. Teoretické poznatky jsou dále aplikovány v praktické části. Jedná se o provedení analýzy odvětví, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a PEST analýzy.

KLÍČOVÁ SLOVA

analýza makrookolí, analýza mikrookolí, analýza odvětví, externí analýza, PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, metoda „4 C“, metoda scénářů, SWOT analýza

TITLE

Analysis of the external environment for the needs of corporate management

ANNOTATION

The main theme of this work is an external analysis. The work describes the methodology and analysis used to analyze the external environment of company. Theoretical knowledge is also applied in the practical part. This is an implementation of an industry analysis, Porter's five forces analysis and PEST analysis.

KEYWORDS

analysis of the macro environment, analysis of the micro environment, analysis of the sectors, external analysis, PEST analysis, Porter's five forces model, method "4 C", method of scenarios, SWOT analysis

OBSAH

ÚVOD	10
1 ANALÝZA EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	11
1.1 SITUAČNÍ ANALÝZA	12
1.2 ANALÝZA MAKROOKOLÍ	14
1.2.1 Metoda „4 C“	14
1.2.2 PEST analýza.....	16
1.2.3 Analýza makroekonomických ukazatelů	21
1.3 ANALÝZA MIKROOKOLÍ	23
1.3.1 Analýza trhu.....	23
1.3.2 Analýza konkurence.....	24
1.3.3 Analýza dodavatelů.....	29
1.3.4 Analýza zákazníků.....	29
1.3.5 Porterův model pěti konkurenčních sil	30
1.4 ANALÝZA ODVĚTVÍ.....	37
1.4.1 Základní charakteristiky odvětví.....	39
1.4.2 Životní cyklus odvětví	40
1.4.3 Změnotvorné hybné síly	42
1.4.4 Klíčové faktory úspěchu.....	44
1.5 METODA SCÉNÁŘŮ.....	45
1.6 METODY PRO POSUZOVÁNÍ ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ.....	47
1.6.1 LCA.....	47
1.6.2 EIA/SEA.....	47
1.6.3 Další analytické nástroje environmentálního managementu.....	48
1.6.4 Integrovaná prevence a omezování znečištění - IPPC.....	50
1.7 SWOT ANALÝZA.....	50
1.7.1 Příležitosti.....	51
1.7.2 Hrozby	52
2 ANALÝZA VYBRANÉHO ODVĚTVÍ A CHARAKTERISTIKA PODNIKU, PRO KTERÝ JSOU VNĚJŠÍ VLIVY POSUZOVÁNY	53
2.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O PODNIKU.....	53
2.1.1 Předmět podnikání.....	54
2.1.2 Základní informace.....	54
2.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY.....	56
2.2.1 Analýza odvětví.....	56
2.2.2 Porterův model.....	60
2.2.3 PEST analýza.....	65
2.3 SYNTÉZA VLIVU JEDNOTLIVÝCH FAKTORŮ A POSOUZENÍ MÍRY JEJICH VLIVU	72
ZÁVĚR.....	75
POUŽITÁ LITERATURA	77
SEZNAM PŘÍLOH	84

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Atraktivita odvětví	59
Tabulka 2 - Základní údaje o zákaznících firmy	60
Tabulka 3 - Základní údaje o stávající konkurenci.....	62
Tabulka 4 - Zhodnocení Porterovy analýzy	65
Tabulka 5 - Vývoj sazeb DPH v ČR od roku 1993 - 2013	66
Tabulka 6 - Průměrný hrubý měsíční plat řidiče	71
Tabulka 7 - Určení míry vlivu faktorů z PEST analýzy	72
Tabulka 8 - Určení míry vlivu jednotlivých faktorů z Porterovy analýzy.....	73
Tabulka 9 - Určení pořadí faktorů	73

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Okolí podniku	12
Obrázek 2 - Vnější a vnitřní prostředí	13
Obrázek 3 - Metoda "4 C"	15
Obrázek 4 - Vybrané faktory používané při PEST analýze.....	18
Obrázek 5 - Komponenty analýzy konkurenta	25
Obrázek 6 - Matice identifikace konkurentů	26
Obrázek 7 - Porterův model pěti sil.....	31
Obrázek 8 - Model šesti sil podle Grovea	37
Obrázek 9 - Křivka úspěšnosti.....	37
Obrázek 10 - Životní cyklus odvětví	41
Obrázek 11 - SWOT analýza.....	51
Obrázek 12 - Chrudimský obchvat.....	57

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Kapacita firmy TransPlus	63
Graf 2 - Vývoj míry inflace (v %) v ČR v letech 2001 - 2012	69
Graf 3 - Vývoj průměrné míry nezaměstnanosti (v %) podle nové metodiky za období let 2004 - 2012.....	70

SEZNAM ZKRATEK

CBA	Cost-benefit-analysis – Analýza nákladů a přínosů
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EIA	Environmental impact assessment – Vyhodnocení vlivů na životní prostředí
ERA	Environmental risk assessment – Hodnocení environmentálních rizik
HDP	Hrubý domácí produkt
IOA	Input-Output-analysis – Input output analýza
IPP	Integrated Pollution Prevention and Control – Integrovaná prevence a omezování znečištění
ISPV	Informační systém o průměrném výdělku
KSF	Key Success Factors – Kritické faktory úspěchu
LCA	Life-Cycle-Assessment – Posuzování životního cyklu
MFA	Material flow analysis – Účetnictví materiálových toků
PO	Právnícká osoba
SEA	Strategic environmental assessment – Strategické hodnocení životního prostředí
SFA	Substance flow analysis
SIB	Strategický inflexní bod
SMN	Směsná motorová nafta
VŠPS	Výsledky šetření pracovních sil
ZK	Základní kapitál
ŽP	Životní prostředí

ÚVOD

Předpokladem analýzy vnějšího prostředí je vymezení relevantního prostředí a faktorů, které mohou podnik ovlivňovat. Vnější prostředí podniku je zjednodušeně vše, co se nachází vně podniku. Pro potřeby strategické analýzy jsou však zajímavé pouze ty faktory, které mají vliv na podnik, tj. popsání vztahu mezi konkrétním faktorem a podnikem. Prostředí, které na podnik působí, ale které se nachází mimo rámec vlivu podniku, je prostředí globální. [38]

Tato diplomová práce v první části charakterizuje toto externí okolí podniku obecně. Dále jsou uvedeny jednotlivé modely a analýzy s tímto tématem související. Jedná se o modely, které analyzují již zmíněné okolní prostředí podniku. Mezi tyto metody se řadí situační analýza, analýza makrookolí, analýza mikrookolí, analýza odvětví, metoda scénářů, metoda „4 C“ či část SWOT analýzy. Některé z analýz se dále člení na jednotlivé části. Analýza makrookolí zahrnuje PEST analýzu a analýzu makroekonomických ukazatelů. Analýza mikrookolí zkoumá trh, konkurenci, dodavatele, zákazníky a to vše shrnuje v Porterově modelu pěti konkurenčních sil.

Druhá část diplomové práce je zaměřena na aplikaci některých metod, které byly popsány v teoretické části práce. Tyto analýzy jsou aplikovány na konkrétním podniku. Jedná se o podnik TransPlus (Česko) s.r.o., jehož hlavním předmětem podnikání je přeprava sypkých volně ložených surovin. Tento podnik sídlí v Prachovicích v chrudimském okrese. Práce se nejprve zaměřuje na krátké představení tohoto podniku. Dále je provedena analýza odvětví, Porterův model pěti konkurenčních sil a PEST analýza.

Cílem práce je analýza a syntéza vlivu externích faktorů působících na podnik vybraného odvětví včetně posouzení míry jejich vlivu. To znamená, že jsou analyzovány jednotlivé faktory okolního prostředí podniku, které mají na podnik největší vliv. V závěru práce jsou tyto jednotlivé faktory zhodnoceny a navržena doporučení pro podnik.

1 ANALÝZA EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

Analýza externího prostředí se zaměřuje na faktory, které působí v okolí podniku. Tyto faktory ovlivňují a v budoucnu pravděpodobně budou ovlivňovat strategické postavení podniku. [36]

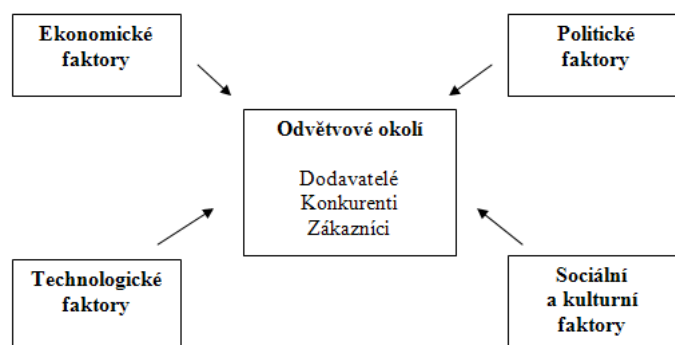
Z toho tedy vyplývá, že vedení podniku by mělo dobře poznat své okolní prostředí, aby pochopilo povahu tohoto okolí a faktory, které jej ovlivňují. Potom se může podnik snáze zaměřit na činnost, která je perspektivní a smysluplná. Výsledkem externí analýzy je znalost managementu. Na základě této znalosti může management formulovat strategii takovým způsobem, aby orientace podniku odpovídala jeho okolí. [41]

Management podniku analyzuje své okolí aby [26]:

- zjistil, jaká je jeho pozice v prostředí, v němž působí,
- efektivně reagoval na neustále změny v okolí a mohl v něm přežít,
- se mohl dívat na organizaci jako celek,
- mohla analyzovat své vnitřní možnosti,
- předešel překvapení od konkurentů,
- mohl vytvořit pevnou základnu pro své strategické aktivity.

Cílem externí analýzy je najít v okolí podniku příležitosti a ohrožení. Strategie podniku by pak měla maximálně využít nabízené příležitosti a nalézt cestu, jak se ohrožením vyhnout nebo alespoň zmírnit jejich dopad na podnik. [6]

S rozvojem vědy, techniky, technologií, obchodu, komunikace, informačních systémů, infrastruktury a globálních aspektů se rozsah i význam okolí pro jednotlivé podniky podstatně rozšířil, a proto by analýza okolí měla mít široký rozsah. Zkoumá se vývoj všeobecných vnějších faktorů, které ovlivnily minulé a současné chování a pozici podniku a lze předpokládat, že sehraji významnou roli v budoucnosti. Je třeba věnovat pozornost také nově vzniklým faktorům. [36]



Obrázek 1 - Okolí podniku

Zdroj: [36]

Jak ukazuje Obrázek 1, okolí podniku se skládá z prvků, jako jsou státní orgány, legislativa, finanční situace, zákazníci, konkurence, dodavatelé i samotní lidé. Okolí vytváří možnosti pro získání vstupů do celého výrobního procesu, umožňuje realizaci výrobků či služeb, tvoří podmínky pro jednání a rozhodování podniku. Všeobecně okolí podniku udává a představuje příležitosti a zároveň omezení a rizika pro podnik. [36]

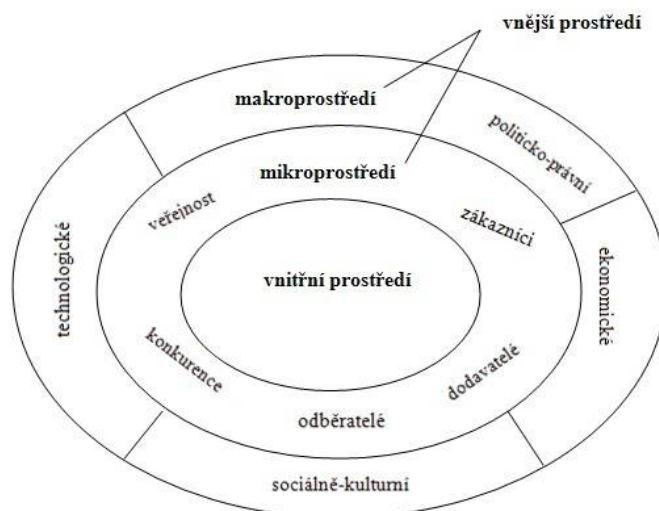
Analýza prostředí je důležitá pro poznání nejen externího okolí, ve kterém podnik působí, ale také pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí podniku a mohou mít na něj vliv, a ke stanovení toho, jak bude podnik na vlivy těchto změn a trendů reagovat. [2]

1.1 Situační analýza

Významnou metodou pro zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí, ve kterém podnik působí, je metoda nazývaná situační analýza. Smyslem provádění této analýzy je nalezení správného poměru mezi příležitostmi, které přicházejí z vnějšího prostředí a jsou výhodné pro podnik, a mezi schopnostmi a zdroji podniku. [15]

Strategická situační analýza je velmi důležitou součástí tvorby strategie, jelikož umožňuje managementu podniku si uvědomit, jaká je současná situace, jaké má podnik předpoklady úspěchu, na co by se měl management v současnosti i v budoucnu soustředit a kam by mělo jeho snažení v budoucnu směřovat. [41]

Situační analýza obvykle začíná analýzou prostředí podniku. Na chování prostředí působí jak kladné, tak záporné vlivy, které se označují jako faktory prostředí. Tyto faktory rozhodují o současném i budoucím vývoji podniku. Obrázek 2 popisuje vnější a vnitřní prostředí podniku. [15]



Obrázek 2 - Vnější a vnitřní prostředí

Zdroj: [15]

Vnější prostředí podniku se člení na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí zahrnuje faktory, které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu. Vnitřní prostředí tvoří zdroje podniku. Rozlišují se zdroje materiálové, finanční a lidské. V rámci vnitřního prostředí podniku se zkoumá a posuzuje kvalita managementu a zaměstnanců podniku, organizační struktura, kultura podniku, mezilidské vztahy, etika, materiální prostředí. Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány. [15]

Obsah situační analýzy bývá označován jako „5 C“. Těchto „5 C“ představuje jednotlivé složky, které podnik zkoumá. Řadí se mezi ně složky jako podnik (company), spolupracující firmy a osoby (collaborators), zákazníci (customer), konkurenti (competitors) a makroekonomické faktory (chmate/context). V době internacionalizace a globalizace trhů i podnikání by měla být situační analýza provedena pomocí „7 C“. Jedná se o národní specifika (country), makroekonomické faktory (chmate/kontext), podnik či spolupracující firmy a osoby (company), zákazníky (customers), konkurenty (competitors), náklady (cost). [3]

Význam strategické situační analýzy roste se zvyšující se neurčitostí, resp. nestabilitou a složitostí prostředí. Musí proto poskytovat všechny podstatné, relevantní informace ovlivňující fungování podniku. Důkladně provedená strategická analýza je předpokladem kvality celého strategického procesu. [3]

1.2 Analýza makrookolí

Makrookolí zahrnuje vlivy a podmínky, jež vznikají mimo podnik. Tyto okolnosti, vlivy a situace, může firma svými aktivitami jen velmi obtížně ovlivnit. Lze tedy říci, že podnik prakticky nemá možnost aktivně stav tohoto okolí ovlivňovat. Může však svým rozhodováním na tyto podmínky aktivně reagovat, připravit se na určité alternativy, a tím ovlivnit nebo změnit směr svého vývoje. [15] [36]

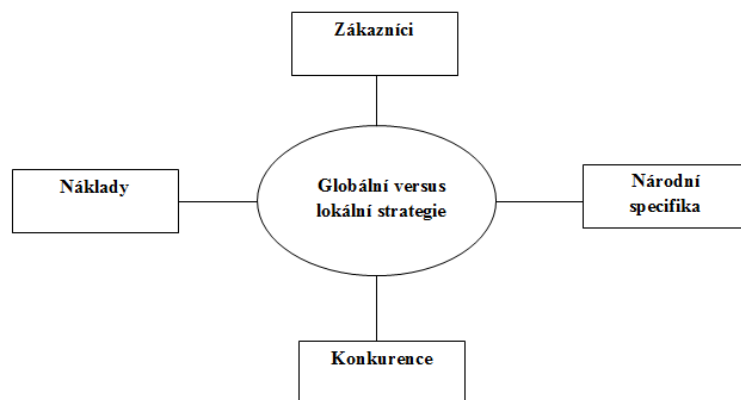
Do makroprostředí jsou zařazeny vlivy demografické jako např. pohlaví, věk, rodinný stav apod., dále vlivy politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, geografické, technologické, ekologické a další. Cílem analýzy makroprostředí je nezbytné, aby ti, kdo analýzu provádějí, věnovali maximální úsilí identifikaci budoucího vývoje a jeho možnému dopadu na podnik. [15]

Makrookolí tedy představuje celkovou politickou, ekonomickou, sociální a technologickou sféru, ve které se podnik pohybuje. Jednotlivé podniky mají rozdílnou schopnost vyrovnat se s těmito vlivy. Často se jedná o zcela zásadní faktor ovlivňující úspěšnost podniku. Analýza makrookolí podniku umožňuje managementu podniku uvědomit si vazby a souvislosti mezi jednotlivými faktory, které na daný podnik působí, a také zaznamenat příležitosti a hrozby, na které by se měl podnik zaměřit. [41]

1.2.1 Metoda „4 C“

Globalizační trendy postihuje metoda „4 C“, díky níž se management podniku může rozhodnout, zda zvolit globální či lokální strategii. V rámci uvedené metody jsou faktory podstatné pro rozhodování rozděleny do čtyř základních skupin. Jsou to faktory týkající se zákazníků (customers), nákladů (cost), národních specifik (country) a konkurentů (competitors) [42]. Tato metoda může být také rozšířena na metodu „5 C“ nebo „7 C“, které byly stručně popsány v kapitole 1.1 Situační analýza.

Obrázek 3 popisuje metodu „4 C“ a jednotlivé faktory, které budou podrobněji specifikovány v následujících podkapitolách. [41]



Obrázek 3 - Metoda "4 C"

Zdroj:[36]

Zákazníci

Tato část analýzy se zabývá především požadavky zákazníků a jednotným marketingem. Podnik řeší otázku, zda jsou požadavky zákazníků homogenní nebo se mezi regiony tyto požadavky významně liší či zda homogenní produkt uspokojí spotřebitele ve všech regionech. Dále se zabývá otázkou, zda existují v regionech nejen podobné potřeby, ale také univerzální životní styl a je tedy možné využít jednotné marketingové strategie. [36]

Typické úvahy v rámci této analýzy se zabývají velikostí cílového trhu, zákaznickými preferencemi, kupní silou zákazníků, věrností zákazníků, opakovanými nákupy, náklady na změnu, psychologickými faktory, které ovlivňují zákazníka a tak dále. Tyto faktory mohou působit jako příležitosti nebo hrozby pro podnik. [1]

Národní specifika

Národní specifika se zabývají kulturními tradicemi a společenskými normami jednotlivých zemí či regionů. Dále do této kategorie spadají také obchodní politika a technické standardy. Kulturní tradice a společenské normy mohou být významnou bariérou užití jednotného marketingového přístupu. Jedná se o normy nepsané i zahrnuté do legislativy země.

Přes všeobecný trend uvolňování hranic obchodu si některé země stále udržují své protekcionistické obchodní podmínky. Proto je pro podnik důležité se tímto tématem zabývat.

Smyslem technických standardů je zajistit bezpečnost spotřebitele, která je zajištěna příslušnými normami. Právě jejich rozdílnost může být významnou překážkou v pronikání

na nové trhy [36]. Typickými příklady národních specifíků, kterými se podniky zabývají, jsou celní bariéry, ochranná politika, rozdílné standardy a odlišné kulturní normy [40].

Náklady

Náklady se obvykle definují jako spotřeba práce a prostředků v peněžním vyjádření. Lze říci, že náklady představují určité vstupy do podniku, které podnik svými vnitřními mechanismy přetváří ve výstupy. [38]

Tento faktor sleduje především náklady vynaložené na vývoj a náklady na dopravu. Náklady na vývoj jsou podstatné především pro výrobní podniky. Tyto náklady rostou úměrně se zvyšující se technologickou důmyslností produktů. Také se zkracuje doba životního cyklu výrobku, což představuje velké tlaky a podniky poté vyvíjejí nové produkty. Náklady na dopravu mohou být zásadní bariérou v globalizaci. Pro řadu odvětví jsou typické také vysoké výrobní a marketingové náklady přispívající k vysoké hodnotě bodu zvratu. Za těchto okolností jsou tlaky na globalizaci a dosahování velkých objemů výroby obrovské. [36]

Konkurence

V posledních letech přibývá nadnárodních korporací, které jsou označovány jako globální konkurence. Významnou roli hraje kapitálová síla a schopnost dosáhnout nízkých vstupních nákladů díky velkým odběrům zboží u výrobců. Obecně také provázanost činností a trhu může přispívat ke globalizaci [36]. Podrobněji o konkurenčních silách a analýze konkurence bude pojednáno v kapitole 1.3.2 Analýza konkurence.

1.2.2 PEST analýza

Za klíčové součásti makrookolí lze označit faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické. Analýza, která dělí tyto vlivy makrookolí do čtyř základních skupin, se označuje jako PEST analýza. [36] [39]

Název PEST analýzy pochází z angličtiny a je odvozen z názvu druhů faktorů, které jsou analyzovány. Faktory jsou do analýzy zahrnuty podle důležitosti jejich vlivu nejen v současnosti, ale i podle jejich předpokládaného vývoje v budoucnosti. [41]

V současnosti dochází k tomu, že se původní čtyři písmenka nejrůzněji přehazují, aby se nová zkratka dobře vyslovovala. Často se vyskytuje název SLEPT analýza, která přidává písmeno L jako Legal neboli právní prostředí. To je ale v původní PEST analýze obsaženo pod politickým prostředím. V současné době pak přibylo také písmeno E jako Environmental, což ze SLEPT analýzy udělalo PESTEL nebo též PESTLE analýzu. Dále také existuje STEEPLE a STEEPLED analýza, která přidává Education neboli vzdělání a Demographic, neboli demografické faktory, které jsou v původní PEST analýze zahrnuty pod sociálními faktory. S ohledem na určitou nejednotnost těchto přídavek se bude tato práce držet původního výkladu PEST analýzy, která se používá nejčastěji. [18]

Jednotlivé faktory ovlivňují podnik různou měrou. Důležitost těchto faktorů se liší pro odlišná odvětví, podniky a různé situace. Cílem PEST analýzy není vypracovat vyčerpávající seznam těchto faktorů. Vlivy, které jsou velmi důležité pro jeden podnik, nemusí být důležité pro jiný. Jednotlivé vlivy se v čase mění a mění se i jejich váha dopadu na podnik. Proto je nutné, aby podniky tyto vlivy průběžně sledovaly a vyhodnocovaly. [36]

Základním úkolem PEST analýzy je tedy identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik a odhadovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít. Schopnost pochopit změny v prostředí je velmi významná. Vnímané změny vlivů prostředí signalizují potenciální potřebu změn strategie. Upozorňují na příležitosti a varují před riziky. Podniky, které jsou vnímavější vůči svému okolí, dosahují lepších výsledků než ty, jež vnímají své okolí méně citlivě. Problém, jak by se měl podnik vypořádat s vlivy okolí, které na něj působí, je v podstatě dvojitý. První problém spočívá v pochopení rozsahu, v jakém mohou změny okolí ovlivnit strategii. Druhý problém se týká vztahu těchto změn ke schopnosti managementu podniku se s nimi vypořádat. [36]

PEST analýza může a také by měla stavět na co největším množství nezávislých faktů. Ty dodávají národní vlády a zákonodárné orgány, centrální banky, statistické úřady, mezinárodní organizace a v krajních případech i méně nezávislé národní orgány. PEST analýza dokáže být poměrně obsáhlá a vyplatí se postupovat v několika krocích. V prvním kroku je důležité u jednotlivých písmen vytyčit relevantní oblasti pro daný podnik. Často totiž dochází k vysoké eliminaci faktorů. V dalším kroku je dobré stanovit požadovanou hloubku analýzy. Do detailu se zachází až tehdy, když podnik narazí na něco nepředpokládaného, zvláštního nebo zcela odlišného. Ve třetím kroku se připravuje samotná analýza. Ve čtvrtém kroku se pak z analýzy udělá výtah, ideálně ve formě bodů. PEST analýza by měla dokonale postihnout a dostatečně zvýraznit všechny klíčové rizikové nebo zpeněžitelné faktory. [18]

Jednotlivé faktory, které mají vliv na jednání podniku, uvádí Obrázek 4 a následně budou v jednotlivých podkapitolách rozebrány.

<p>Ekonomické faktory</p> <p>Trendy vývoje HDP Ekonomické cykly Úrokové sazby Vývoj peněžní zásoby Míra inflace Míra nezaměstnanosti Ceny energií</p>	<p>Politicko-právní faktory</p> <p>Antimonopolní opatření Zákony na ochranu ŽP Politika zdanění Regulace zahr. Obchodu Sociální politika Stabilita vlády</p>
<p>Sociálně-kulturní f.</p> <p>Demografický vývoj Rozdělování důchodů Mobilita obyvatelstva Vývoj životní úrovně a stylu Míra vzdělanost Přístup k práci</p>	<p>Technologické faktory</p> <p>Vládní výdaje na výzkum a vývoj Trendy ve výzkumu a vývoji Rychlost technologických změn Míra zastarávání technologií Vládní přístup k výzkumu a vývoji</p>

Obrázek 4 - Vybrané faktory používané při PEST analýze

Zdroj:[12]

Politické a legislativní faktory

Politické a legislativní faktory představují pro podniky významné příležitosti, ale současně i ohrožení. K těmto faktorům se řadí například stabilita zahraničí, národní politické situace, členství země v Evropské unii apod. Politická omezení se dotýkají jednotlivých podniků prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoha dalších činností. Rozhodování o budoucnosti podniku může být ovlivněno existencí řady zákonů, právních norem a vyhlášek, které nejen vymezují prostor pro podnikání, ale upravují i samo podnikání. Především národní podniky mířící za hranice země, musí brát v úvahu politické vztahy s ostatním světem. [36]

Politicko-právní faktory tvoří společenský systém, v němž firmy uskutečňují svoji činnost. Systém je dán mocenským zájmem politických stran a vývojem politické situace v zemi a jejím okolí [39]. Analýza politických faktorů se zabývá problematikou stability politické scény, která má přímý dopad i na stabilitu legislativního rámce. Sledují se tak všechny podstatné zákony a návrhy důležité pro oblast, kde firma působí, stejně jako chování regulačních orgánů (typicky v energetice, telekomunikacích a rozhlasovém a televizním vysílání). [18]

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory vycházejí z ekonomické situace země a hospodářské politiky státu. Jsou důležité zejména pro odhad ceny pracovní síly i pro odhad cen produktů a služeb. V této části analýzy se sledují otázky daní a cel, stability měny a návaznosti jejího kurzu ke kurzu domovské měny firmy, výše úrokových sazeb, otázky hospodářských cyklů na daném trhu, makroekonomických ukazatelů, specifického zaměření trhu, trendech v oblasti distribuce, apod. [39] [18]

Základními indikátory stavu makroekonomického okolí jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Tyto indikátory mají bezprostřední vliv na plnění základních cílů každého podniku. Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu takovým způsobem, že přímo vyvolává rozsah i obsah příležitostí a současně hrozeb, před které jsou podniky postaveny. Ekonomický růst vede ke zvýšené spotřebě, zvyšuje příležitosti na trhu a naopak. Úroveň úrokové sazby působí na celkovou výnosnost podniku a ovlivňuje skladbu použitých finančních prostředků. Tím, že určuje cenu kapitálu, významně ovlivňuje investiční aktivitu podniku, to znamená jeho rozvoj. Nízká úroveň úrokové míry představuje příležitosti pro realizaci podnikových záměrů. Obdobný je i vliv míry inflace, která charakterizuje stabilitu ekonomického vývoje. Vysoká míra inflace se může negativně odrážet v intenzitě investiční činnosti a bude tak limitovat ekonomický rozvoj. Devizový kurz ovlivňuje především konkurenceschopnost podniků na zahraničních trzích. Uvedené míry zpravidla nelze prezentovat odděleně od sebe, jelikož mezi nimi existují úzké souvislosti a vazby. Zachycení těchto souvislostí, promítnutí jejich vlivu na podnik a předvídaní budoucího vývoje v této oblasti představuje úkol, jehož řešení je součástí procesu tvorby strategie. Konkrétními propočty dopadu těchto faktorů se zabývá finanční analýza, která je součástí analýzy zdrojů podniku. Vývoj těchto ukazatelů může pro podniky představovat velké příležitosti, jako využít příznivé úrovně úrokové míry k intenzivní investiční činnosti, ale současně může také přinášet i značná ohrožení, například změnu devizových kurzů. V této oblasti má důležitou a často rozhodující roli stát. Státní rozhodnutí mohou ovlivňovat životaschopnost některých podniků. Státní poptávka po určitých výrobcích či službách může tvořit, podporovat, zvyšovat nebo omezovat řadu tržních příležitostí. Znalost a schopnost předvídat strategii a záměry státu mohou podniku pomoci vyhnout se nepříjemné konfrontaci se státem jako konkurentem. Významný je i vliv mezinárodní ekonomické situace. [36]

Sociální a kulturní faktory

Sociální a demografické faktory odrážejí vlivy, které jsou spojené s postoji lidí, životem obyvatelstva a jeho strukturou. Změny v demografické struktuře vytvářejí prostor pro jednotlivé podniky. Životní styl obyvatelstva se odráží ve způsobu trávení volného času, ve stylu oblékání atd. V souvislosti s rostoucím zájmem o vyšší kvalitu osobního života podniky zaměstnancům často nabízejí pružnou pracovní dobu, kratší týdenní úvazky namísto pouhého zvyšování platu. I tato oblast se pro podniky stává důležitým faktorem ovlivňujícím rozhodování podniku. Podniky jsou nuceny měnit své výrobky a technologické postupy. Tato oblast se také zabývá ekologickými faktory, přičemž se někdy oblast ekologie vyčleňuje do samostatné kategorie. Všechny elementy ovlivňující rozhodování podniku v sociokulturní oblasti, jsou výsledkem kulturních, ekonomických, demografických, náboženských, vzdělávacích a etických podmínek života člověka. Podobně jako ostatní oblasti jsou i faktory sociální v neustálém vývoji. Ten vyplývá z úsilí jednotlivců naplnit své tužby a potřeby. Poznání trendů v této oblasti jednoznačně vede k získání předstihu před konkurenty v boji o zákazníka. [36] [39]

Sociální prostředí je nejnázne proveditelnou součástí PEST analýzy. Téměř všechna potřebná data lze nalézt na stránkách národního statistického úřadu. Tato oblast je důležitá zejména pro firmy podnikající v oblasti detailu, tj. prodeje koncovým spotřebitelům. Řeší se zde nejen demografické ukazatele, trendy životního stylu, etnické a náboženské otázky, ale také oblast médií a jejich vlivu, vnímání reklamy, hlavní události jako jsou veletrhy, významné konference apod. [18]

Technologické faktory

Aby se podnik vyhnul zaostalosti a prokazoval aktivní inovační činnost, musí být informován o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají. Změny v této oblasti mohou velmi dramaticky ovlivnit okolí podniku. [36]

Technické a technologické faktory představují inovační potenciál země a tempo technologických změn [39]. Předvídatost vývoje technického rozvoje je významným činitelem úspěšnosti podniku. Klíč k úspěšnému předvídaní v této oblasti spočívá v přesném předvídaní budoucích schopností a pravděpodobných vlivů. [36]

V otázkách technologického prostředí se analýza zabývá otázkami infrastruktury, stavem rozvoje a zaměření průmyslu a stavem aplikované vědy a výzkumu, podpory vědy a potažmo

vysokého školství apod. Částečně sem z oblasti politického prostředí spadá i oblast práva souhrnně nazývaná jako duševní vlastnictví, z čehož je důležitá zejména oblast průmyslové ochrany, tzn. patenty, užitné a průmyslové vzory. Někdy sem může být oddělena také ta část legislativy, která se zabývá regulací průmyslu, neboť tu mají často na starosti nižší právní normy jako prováděcí vyhlášky, cenová rozhodnutí regulátorů apod. [18]

1.2.3 Analýza makroekonomických ukazatelů

Analýza makroekonomických ukazatelů může být součástí nejen ekonomických faktorů v rámci PEST analýzy, ale lze tyto ukazatele také analyzovat samostatně. Makroekonomické ukazatele se používají k hodnocení ekonomiky jako celku. Jsou to statistické údaje vyjadřující aktuální stav hospodářství určitého státu v závislosti na konkrétní oblasti dané ekonomiky. Jsou zveřejňovány pravidelně v určitou dobu vládními agenturami a soukromým sektorem. [11]

Cílem analýzy makroekonomických ukazatelů je identifikovat podstatné vývojové tendence, které mohou ovlivňovat ekonomický vývoj podniku. Jedná se zejména o hrubý domácí produkt, inflaci, meziroční změnu průměrné nominální mzdy a vývoj kurzu koruny. V případě potřeby lze analýzu makroekonomických ukazatelů doplnit o další ukazatele, např. vývoj spotřeby domácností, souhrnnou produktivitu práce, registrovanou míru nezaměstnanosti, vývoj cen průmyslových výrobců, stavebních prací, tržních služeb. [24]

Landa a Polák [24] zahrnují do analýzy makroekonomických ukazatelů hrubý domácí produkt, inflaci, průměrné hrubé nominální mzdy a vývoj kurzu koruny. Tyto makroekonomické ukazatele budou popsány v dalších podkapitolách.

Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt (dále jen HDP) představuje souhrn hodnot přidaných zpracováním ve všech odvětvích v činnostech požadovaných v systému národního účetnictví za produktivní. Pro vyloučení vlivu změn cen se vyjadřuje ve stálých cenách. Pro zobrazení vývoje HDP se používá index jeho růstu. HDP zobrazuje celkovou výkonnost ekonomiky, proto je tento ukazatel pro tvorbu strategie podniku podstatný. U podniků exportně zaměřených je vhodné ukazatel HDP České republiky doplnit i vývojem tohoto ukazatele v cílových zemích. [24]

HDP může být určen třemi způsoby. Jedná se o produkční, výdajovou a důchodovou metodu. Produkční metodou se HDP počítá jako součet hrubé přidané hodnoty jednotlivých institucionálních sektorů nebo odvětví a čistých daní na produkty, které nejsou rozvrženy do sektorů a odvětví. Hrubá přidaná hodnota je rozdílem mezi produkcí a mezispotřebou. Vzhledem k tomu, že produkce se oceňuje v základních cenách a užití v kupních cenách, je strana zdrojů za národní hospodářství celkem doplněna o daně snížené o dotace na výrobky.

$$HDP = \text{Produkce} - \text{Mezispotřeba} + \text{Daně z produktů} - \text{Dotace na produkty}$$

Výdajovou metodou se HDP počítá jako součet konečného užití výrobků a služeb rezidentskými jednotkami a salda vývozu a dovozu výrobků a služeb. Skutečná konečná spotřeba je odvozena prostřednictvím naturálních sociálních transferů od výdajů na konečnou spotřebu domácností, vlády a neziskových institucí sloužících domácnostem. Tvorba hrubého kapitálu se člení na tvorbu hrubého fixního kapitálu, změnu zásob a na čisté pořízení cenností.

$$HDP = \text{Výdaje na konečnou spotřebu} + \text{Tvorba hrubého kapitálu} + \text{Vývoz výrobků a služeb} - \\ - \text{Dovoz výrobků a služeb}$$

Důchodovou metodou se HDP počítá jako součet prvotních důchodů za národní hospodářství celkem: náhrad zaměstnancům, daní z výroby a z dovozu snížených o dotace a hrubého provozního přebytku a smíšeného důchodu. [58]

Inflace

Inflace je obecně definována jako růst cenové hladiny. Charakterizuje míru znehodnocování měny v přesně vymezeném časovém období. Míra inflace se měří pomocí přírůstkem indexu spotřebitelských cen a vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za dvanáct posledních měsíců proti průměrné cenové hladině dvanácti předchozích měsíců. Zobrazuje tak tendenci vývoje cenové hladiny oproštěnou od sezonních vlivů. Údaje o míře inflace jsou jednou z klíčových informací pro výpočet hodnot zahrnovaných do finančního plánu. Vyjadřuje, jakým způsobem lze předpokládat vývoj cenové hladiny materiálových a energetických vstupů a investic. [24]

Informace o dosažené míře inflace jsou využívány např. pro účely valorizace mezd, důchodů a sociálních příjmů. V neposlední řadě jsou tyto informace využívány také v souvislosti s nájemními či jinými smlouvami, v nichž je zakotvena revize původně dohodnutého finančního plnění v závislosti na vývoji inflace. [59]

Průměrné hrubé nominální mzdy

Průměrná hrubá měsíční mzda představuje podíl mezd bez ostatních osobních nákladů připadající na jednoho zaměstnance evidenčního počtu za měsíc. Do mezd se zahrnují základní mzdy a platy, příplatky a doplatky ke mzdě nebo platu, prémie a odměny, náhrady mezd a platů, odměny za pracovní pohotovost a jiné složky mzdy nebo platu, které byly v daném období zaměstnancům zúčtovány k výplatě. Jedná se o hrubé mzdy, to znamená před snížením o pojistné na všeobecné zdravotní pojištění a sociální zabezpečení, zálohové splátky daně z příjmů fyzických osob a další zákonné nebo se zaměstnancem dohodnuté částky. Ukazatel má význam zejména pro personální politiku podniku a plánování změny hrubých mezd v meziročním srovnání. [24]

1.3 Analýza mikrookolí

Mikrookolí bezprostředně obklopuje podnik a zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které podnik svými aktivitami může významně ovlivnit. V první řadě je nutné analyzovat samotné odvětví, v rámci něhož podnik soutěží s ostatními konkurenty. Lze tedy říci, že mikrookolí se sestává z podniků, které si vzájemně konkurují a jejichž výrobky se mohou vzájemně substituovat. [41] [6]

Do mikroprostředí lze zařadit nejen konkurenci, ale také zákazníky či partnery, mezi které patří dodavatelé, odběratelé, finanční instituce, pojišťovny, dopravci apod. a dále např. veřejnost a jiné. Cílem analýzy mikroprostředí je tedy identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku, a které činí odvětví více či méně atraktivním. [15] [42]

1.3.1 Analýza trhu

Pro podnik je důležité definovat trh, na kterém podniká. Pod pojmem trh se rozumí celková hodnota nebo objem zboží či služeb, které uspokojují stejné potřeby zákazníka. [2]

Chybné vymezení trhu může být spojeno s vážnými důsledky pro podnik. Pokud je definice trhu příliš úzká, zůstávají nepovšimnuti potenciální konkurenti i možné požadavky zákazníků. Při širokém vymezení budou zákazníci směřovat k jinému podniku, který lépe uspokojí jejich potřeby. [2] [14]

Analýza trhu má za úkol shromáždit co nejvíc informací o daném segmentu trhu. Pokud má management podniku dostatek údajů, může zjistit slabé stránky konkurence a využít je ve svůj prospěch. Právě toto může podniku poskytnout průzkum trhu. [57]

Vypracování kvalitního průzkumu trhu je i pro velké firmy relativně nákladnou záležitostí. Data, která se podnik snaží získat, se dělí na primární a sekundární. Primární data jsou data, která pochází z prvotního zdroje. Naopak data sekundární jsou data, která předtím někdo jiný shromáždil a publikoval. Dostupnější formou pro podniky představují informace sekundárního charakteru. Dále lze data rozdělit na interní a externí. Interní informace lze získat uvnitř podniku, tzn., vychází z činnosti tohoto podniku. Externí informace podnik získává ze svého okolí. [14]

Firmy by neměly uvažovat jen o současných trzích, ale je třeba uvažovat i o dalších typech trhů podle úrovně dospělosti. K těmto typům trhů patří současné trhy, skryté trhy a vznikající trhy. Na současných trzích jsou potřeby zákazníků uspokojovány existujícími dodavateli. Konkurence na tomto trhu je intenzivní a nově vstupující podniky se mohou setkat s obtížemi. Dalším typem jsou skryté trhy. Na těchto trzích si jsou podniky vědomy potenciálních zákazníků, ale ještě nikdo nenabízí výrobek či službu uspokojující jejich skryté potřeby. Protože zde neexistuje přímá konkurence, vstup na tento trh je jednodušší. Poslední typ je označován za trhy vznikající. Tyto trhy ještě neexistují, ale ze současných podmínek a trendů lze usuzovat na jejich vznik v budoucnu. Někdy může trvat i dlouhou dobu, než tyto trhy vzniknou, ale na druhé straně představují tyto trhy nejvíce příležitostí pro podniky. [2]

Nejdůležitější informace, které jsou zjišťovány při analýze trhu, jsou velikost trhu, vymezení trhu, míra růstu trhu, atraktivita trhu, ziskovost trhu, vývoj a predikce poptávky, predikce potřeb či tržní trendy. Na základě těchto informací by měl podnik zohlednit nejen současnou situaci na trhu, ale také její možný budoucí vývoj či potenciál. [2] [14]

1.3.2 Analýza konkurence

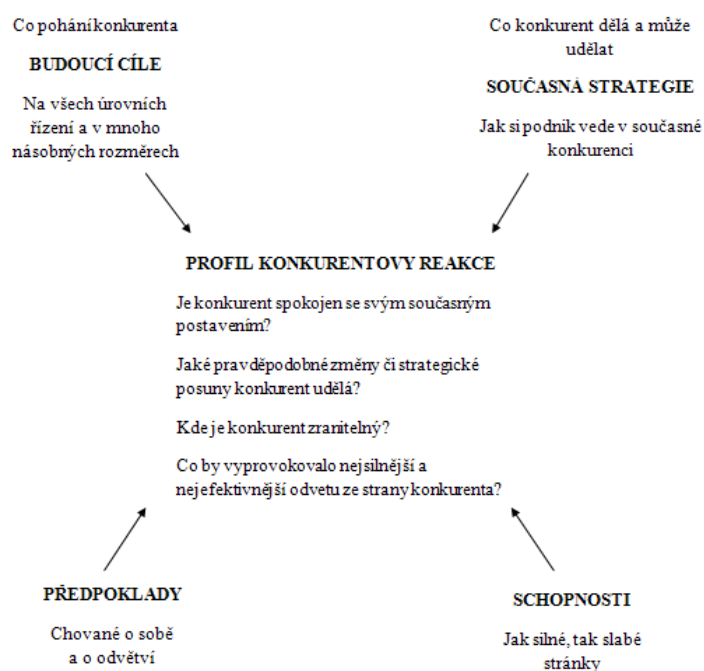
Konkurenci lze definovat jako soutěžení či soupeření na trhu. Jedná se o projev hospodářské soutěže [33]. Na trhu mohou v zásadě nastat dvě situace. Konkurence již existuje. To znamená, že na trhu, do kterého podnik vstupuje, je konkurenční tržní prostředí. Tuto konkurenci lze označit za stávající. Druhou variantou je, že konkurence neexistuje. Dá se však předpokládat, že v době vstupu firmy na trh se začne objevovat nová konkurence. Je nezbytně nutné se s existující konkurencí velmi dobře seznámit, a proto se provádí analýza

konkurence. Podstatné je, aby analýza konkurence byla prováděna systematicky. Podnik by si měl uvědomit, že na prvním místě vždy stojí dokonalá znalost zákazníků, bez které nelze rozbor konkurence na trhu provádět. [22]

Analýza konkurence je významná pro určení konkurenční strategie, která představuje obsazení takové pozice v podnikání, která by maximalizovala hodnotu schopností, které odlišují daný podnik od jeho konkurentů. Proto lze říci, že důležitým aspektem formulování strategie je citlivá analýza konkurentů. Cílem analýzy konkurence je vypracování profilu povahy a úspěšnosti ostatních firem a možné reakce každého z konkurentů na změny, které se mohou v odvětví a okolním prostředí objevit. [34]

Analýza konkurence by měla přinést odpovědi například na následující otázky: Kdo jsou konkurenti daného podniku? Jaké jsou jejich strategie a cíle? Čím se tato konkurence liší? Uvádí konkurence na trh nové výrobky nebo služby? Jaký obraz se snaží konkurence vytvářet o svém podniku? Jaké má konkurence cílové trhy, jaký podíl na trhu zaujímá? V čem si podnik s konkurencí konkuruje – cena, kvalita, služba? Do jaké míry je konkurence zadlužená? Jaká je reklamní strategie a distribuce výrobků u konkurence? [14] [22]

Pro analýzu konkurenta jsou důležité čtyři složky. Jedná se o jeho budoucí cíle, současnou strategii, předpoklady a schopnosti. Porozumění těmto komponentům umožní kvalifikovanou předpověď profilu konkurentovy možné reakce. Komponenty analýzy konkurenta a jejich působení znázorňuje Obrázek 5. [34]



Obrázek 5 - Komponenty analýzy konkurenta

Zdroj: [34]

Před probráním každé komponenty analýzy konkurenta je důležité rozhodnout, který z konkurentů bude předmětem zkoumání. Je zřejmé, že musí být zkoumáni všichni důležití stávající konkurenti, ale také může být užitečné analyzovat i konkurenty budoucí, resp. potenciální konkurenty. Analýza každého významného stávajícího a potenciálního konkurenta může sloužit jako důležitý vstup při prognóze budoucích podmínek v odvětví. [34]

Pro určení toho, kdo jsou přímí či nepřímí konkurenti podniku, lze použít matici, kterou zachycuje Obrázek 6.

		Hodně		
Společný trh	Málo	Potenciální konkurenti	Přímí konkurenti	
		Konkurenti v zárodku	Nepřímí konkurenti	Hodně
		Málo		
		Podobnost schopnosti		

Obrázek 6 - Matice identifikace konkurentů

Zdroj: [64]

Matice je založena na dvou faktorech, společný trh a podrobnost schopností. Společný trh je faktor, který vymezuje, do jaké míry si konkurenti konkurují na společných trzích. To znamená, nakolik se překrývají trhy, na nichž podnikají jednotliví konkurenti, z hlediska uspokojení zákaznických potřeb. Tento faktor uvádí, kdo je přímý či nepřímý konkurent podniku. Podrobnost schopností ukazuje podrobnost v silných stránkách posuzovaných firem. Vyjadřuje, nakolik je příslušný konkurent schopen uspokojit potřeby daného trhu, a to v současnosti i v budoucnosti. [2]

Přímí konkurenti jsou takové podniky, které bodují vysoko na obou osách, zatímco podniky, které mají podobné schopnosti, ale neoperují na stejném trhu, jsou označovány za potenciální konkurenty. Podniky skórující nízko na obou osách v současnosti nejsou konkurenty podniku, ale je třeba monitorovat případné změny v jejich aktivitě či schopnostech v budoucnu. Velkou pozornost si zaslouží poslední typ, nepřímí konkurenti, kteří se vyskytují na našem trhu, ale jejich skóre v podobnosti schopností je malé. Dnes jsou nepřímými konkurenty podniku, ale díky nějaké významné změně, např. technologické, se mohou stát přímými konkurenty. [2]

Budoucí cíle

Prvním komponentou analýzy konkurenta je zkoumání jeho záměru [34]. Znalost záměrů umožní předvídat, zda je každý z daných konkurentů spokojen se svým současným postavením a s finančními výsledky nebo nikoli. V případě nespokojenosti konkurenta je u něho pravděpodobná změna strategie a rozhodnosti, s níž by reagoval na vnější podněty nebo na kroky jiných firem. Znalost konkurentových záměrů také napomáhá podniku odhadnout, jak by konkurent reagoval na případné strategické změny. [34] [36]

Některé strategické změny totiž budou ohrožovat konkurenta více než jiné. Diagnóza konkurentových záměrů napomůže rozlišit závažnost různých, jím přijímaných iniciativ. Konkurentovo strategické rozhodnutí, které se týká jeho hlavních záměrů nebo které usiluje o vyladění výkonu vůči klíčovému cíli, není náhodnou záležitostí a na jeho základě lze usuzovat o dalších krocích a reakcích konkurenta. [36]

Mezi záměry konkurenta patří nejen finanční záměry, ale také různé kvalitativní faktory, jako jsou jeho záměry z hlediska vedoucí pozice na trhu, technologického postavení, sociálního chování apod. [34]

Předpoklady

Druhou důležitou složkou při analýze konkurenta je identifikace všech jeho předpokladů. Ty se rozdělují do dvou skupin. Jedná se o konkurentovy předpoklady o sobě samém a konkurentovy předpoklady o odvětví a dalších společnostech v něm.

Každý podnik funguje na základě souhrnu předpokladů o své vlastní situaci. Předpoklady o svém vlastním postavení určují, jakým způsobem se podnik chová a jak reaguje na vývoj událostí. Stejně tak jako chová podnik představy o sobě samém, funguje také každý podnik na základě předpokladů o svém odvětví a o svých konkurentech. Všechny zmíněné předpoklady mohou nebo nemusejí být správné. Prověření předpokladů pomůže odhalit zaujatost nebo bílá místa. Bílými místy se označují oblasti, kde konkurent buď vůbec nerozpozná důležitost události, pochopí ji nesprávně nebo velmi pomalu. [34]

Současná strategie

Třetí komponentou analýzy konkurenta je vypracování zprávy o současné strategii každého z konkurentů. O této strategii je důležité uvažovat jako o klíčové operační činnosti v každé funkcionální oblasti podnikání. Podnik zkoumá, jak konkurent usiluje o provázanost jednotlivých činností jeho současné strategie. [34]

Strategie konkurenta spočívá v dosažení vedoucího postavení v nízkých nákladech či strategii sledující diferenciaci prostřednictvím kvality, poskytnutých služeb, širší sortimentu, image a technologické úrovně, nebo zaměření na specifický segment trhu. [36]

Schopnosti

Posledním krokem analýzy konkurenta je realistické zhodnocení schopností každého konkurenta. Konkurentovy cíle, předpoklady a současná strategie ovlivňují pravděpodobnost, načasování, povahu a intenzitu reakcí tohoto konkurenta. [34]

Konkurentovu schopnost iniciovat strategické změny či reagovat na ně a vypořádat se s jevy, které se vyskytnou v odvětví nebo daném prostředí, určují jeho přednosti a slabiny. Přednosti a slabiny konkurenta mohou být zhodnoceny poměřeními jeho postavení z hlediska pěti klíčových konkurenčních sil. [34] [36]

Mnohé o úspěšnosti strategie konkurentů napoví srovnání základních finančních ukazatelů, které jsou běžně dostupné z výročních zpráv [36]. V předchozí části textu (kapitola 1.3.2) byly popsány jednotlivé komponenty, které jsou součástí zkoumání při analýze konkurenta. Postup při analýze konkurentů je následující. Pokud chce management podniku provést dobré strategické rozhodnutí, musí dobře rozumět tomu, kdo vlastně jsou její konkurenti – přímí, současní a potenciální. Když podnik identifikoval hlavní konkurenty, je nutné zhodnotit schopnosti, cíle, strategie, očekávání, zdroje, silné a slabé stránky každého z nich. V další části podnik hledá odpovědi na otázky, jejichž příklady již byly popsány. Čím více odpovědi management nalezne, tím lepší analýzu může provést. Porovnává také, jak se liší schopnosti jednotlivých konkurentů a jak je který konkurent schopen uspokojit stejné potřeby zákazníků na daném trhu. Dále musí předvídat současné i budoucí možné strategie svých konkurentů. Management podniku nesmí uvažovat o jednotlivých faktorech izolovaně, ale pouze v celku, neboť jen tak je schopen zjistit celkový vliv. Na závěr navrhne případné aktivity a strategie, které mu pomohou získat konkurenční výhodu oproti ostatním a pomohou mu zareagovat na budoucí konkurenční strategie. [2]

1.3.3 Analýza dodavatelů

Dodavatelem se rozumí firma, která podniku dodává výrobek, službu nebo obojí [2]. Úspěch podniku často do velké míry závisí na dodavatelích. Proto je důležité, aby management podniku věnoval pozornost jejich výběru a stanovil si kritéria, podle kterých bude své současné i potenciální dodavatele hodnotit. [3]

Analýza dodavatelů by měla odpovědět na otázky: Kdo jsou dodavatelé daného podniku? Kolik jich je? Jaké mají ceny? Co vše je potřeba k uzavření zakázky? Jak dlouho trvá uzavřít zakázku? Jaké distribuční cesty používají tito dodavatelé? Spolupracují dodavatelé s našimi konkurenty a s kterými? [2]

Obvykle se management podniku zajímá o jejich postavení na trhu, inovační potenciál, technologickou pružnost, ceny a kontraktační podmínky, kvalitu produktů, včasnost a spolehlivost dodávek a další. Dodavatelé často rozhodují o úspěchu či neúspěchu podniku. Každý podnik má mnoho dodavatelů, kteří se člení do různých kategorií. Může se jednat o dodavatele materiálů a surovin, energie a paliv, polotovarů, dílů a součástek, technologií, informací, pracovních sil a podobně. Ke specifickým dodavatelům se řadí finanční instituce, poskytovatelé služeb, reklamní agentury apod. V souvislosti s dodavateli je důležité využití nákupního marketingu. Jeho podstata spočívá v chápání dodavatelů jako specifických zákazníků firmy. Stejně jako je nutné dobře poznat stávající a potenciální zákazníky, je třeba analyzovat i stávající a potenciální dodavatele. [3]

1.3.4 Analýza zákazníků

Podnik zpravidla prodává své produkty různě strukturovaným zákazníkům [45]. Zákazníky mohou být jednotlivci i právnické osoby. Podle vztahu k podniku se zákazníci dělí na kupce, uživatele, možné kupce, možné uživatele dané kategorie produktů. [3]

Je možno je rozlišit podle nákupního množství, nákupního chování, opakovanosti nákupů atd. Podstatnější je pro analýzu jejich rozlišení podle různé potřeby, zejména pokud jde o kvalitu, technologii, přidané služby, trvanlivost produktu atd. Cílem analýzy zákazníků je zjištění jejich potřeb a průběhu jejich rozhodování. [45]

Je potřeba rozumět tomu, kdo jsou zákazníci podniku a co chtějí. Efektivnější uspokojení potřeb zákazníků podniku také pomůže získat výhodu nad jeho konkurenty. Proto se musí této analýze věnovat náležitá pozornost a každý podnik se na jejím základě může snažit upevňovat vztahy se stávajícími zákazníky. Zákazník nemusí být jen konečný spotřebitel výrobků či

uživatel služeb, je to také obchodní partner, přes něhož se příslušný výrobek dostane ke konečnému spotřebiteli, tj. odběratel. Při analýze je třeba se věnovat všem zainteresovaným skupinám zákazníků. [2]

Analýza zákazníků poskytuje odpovědi na celou řadu otázek týkajících se produktů a trhů. Mezi faktory, které jsou zjišťovány touto analýzou, patří odhadované roční nákupy, růst prodeje, demografické a socioekonomické faktory zákazníka, geografická koncentrace, kupní motivy, informace o nákupním rozhodování aj. [3]

Dále se analýza zákazníka zabývá jeho potřebami, postoji zákazníků, jeho požadavky na informace, nákupním potenciálem zákazníků, růstovým potenciálem zákazníků, jeho citlivostí na ceny, objemem nákupů a počtem opakovaných nákupů apod. [45]

1.3.5 Porterův model pěti konkurenčních sil

Významnou charakteristikou odvětví jsou konkurenční síly, které v daném odvětví působí. Vzhledem k této skutečnosti nedílnou součástí analýzy mikrookolí je analýza konkurenčních sil. Ta zkoumá základ konkurence v odvětví. [36] [39]

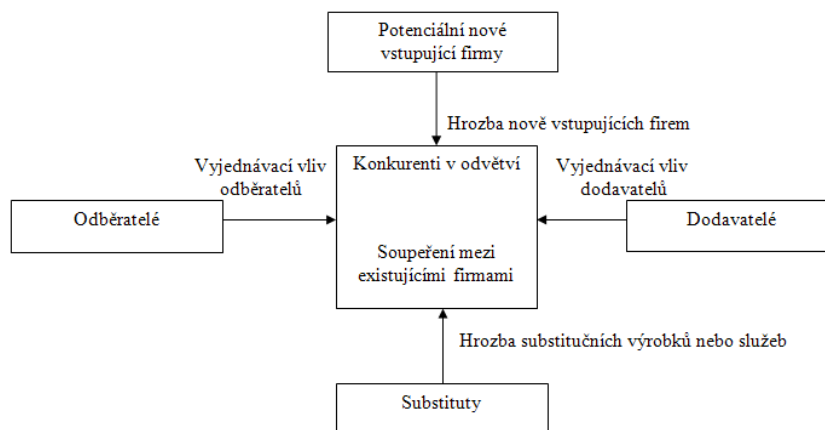
Konkurenční síly ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost podniku. Konkurenční prostředí je dáno specifickými podmínkami a konkurenční situací daného oboru či trhu. Analýza konkurenčních sil se zaměřuje na rozbor konkurenční situace, na zdroje konkurenčních tlaků, jejich intenzitu, na akce a reakce konkurenčních rivalů a na současnou a budoucí konkurenční situaci. [36]

M. Porter je autorem modelu pěti sil, který je ve své podstatě nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí. Cílem modelu je jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. Pro podnik, který chce dosáhnout úspěchu, je nezbytné rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně, či změnit jejich působení ve svůj prospěch. [34] [36] [39]

Porter tvrdí, že tyto síly působí silněji na podniky uvnitř mikrookolí a omezují je ve zvyšování cen a dosahování vyššího zisku. Dedouchová ve své knize [6] uvádí, že v Porterově modelu může silná konkurence vypadat jako hrozba, protože snižuje zisk. Slabá konkurence může vypadat jako příležitost, protože dovoluje podniku dosáhnout vyššího zisku. Uvedené konkurenční síly ovlivňují jak vývoj podniku, tak i vývoj mikrookolí a mohou se v průběhu času měnit. Za těchto okolností je úkolem strategických manažerů poznat

příležitosti a ohrožení tak, jak se vyskytnou, a formulovat odpovídající strategie. Souhrnně lze říci, že se tak děje přes výběr strategie k adaptaci na hrozby jedné nebo více z těchto pěti sil k dosažení konkurenční výhody. [6]

Konkurence na trhu v daném odvětví je obecně funkcí pěti konkurenčních sil, což zobrazuje Obrázek 7.



Obrázek 7 - Porterův model pěti sil

Zdroj: [34]

Mezi tyto významné konkurenční síly patří konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky, ovlivněná jejich strategickými tahy a protitahy směřujícími k získání konkurenční výhody, konkurenční síla vyplývající z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví, konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů a konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice kupujících. [34] [36] [43]

Autoři Sedláčková a Buchta [36] tvrdí, že souhrnné působení těchto sil určuje intenzitu konkurence v odvětví a zároveň spolurozhoduje o úspěšnosti podniku v daném odvětví. Současně odráží i skutečnost, že konkurence v odvětví daleko přesahuje hranice daného odvětví. Síla působení těchto pěti faktorů je v jednotlivých odvětvích různá a mění se s vývojem odvětví. Pokud je všech pět sil silných, lze předpokládat, že výnosnost bude nízká. Naopak slabé síly dovolují vysoké ceny a nadprůměrnou výnosnost. Změna jedné z pěti sil může mít významný vliv na vývoj ostatních sil. Všechny tyto síly jsou propojeny. To znamená, že změny v jedné se s největší pravděpodobností dotknou i těch druhých. [36] [43]

Každá společnost by se měla snažit pochopit povahu svého konkurenčního prostředí. Také by měla zkoumat, zda je úspěšná v dosahování svých stanovených cílů a zda zvolila vhodné strategie. Pokud podnik plně pochopí podstatu těchto již zmíněných pěti sil, bude pro něho snadnější se bránit jakýmkoliv hrozbám. [43]

Rivalita mezi konkurenčními podniky

Rivalita mezi konkurenčními podniky většinou vyplývá z konkurenčního boje mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí. Tato konkurenční síla je odrazem energie, kterou soupeřící podniky vkládají do snahy o získání lepší tržní pozice, používaných nástrojů a konkurenční strategie. Konkurenční strategie obsahuje ofenzivní akce podniku, které směřují k získání lepší tržní pozice a výhody nad soupeři, a současně defenzivní tahy podniku směřující k obraně současné pozice. [34] [36]

Úspěch konkurenční strategie podniku do značné míry závisí na konkurenčních strategiích rivalů a na zdrojích, které jsou rivalové schopni a ochotni investovat do podpory svých strategií. Konkurenční strategie podniku ovlivňuje a zároveň je ovlivněna tržními událostmi a posloupnostmi tahů a protitahů soupeřících podniků. [34]

Konkurenční boj mezi rivaly může mít různou intenzitu a řadu forem. Mezi používané konkurenční nástroje patří cena, kvalita, služby, záruky a garance, reklamní kampaně, akce na podporu prodeje, distribuční kanály, nové výrobky a další. Struktura těchto nástrojů se v čase mění tak, jak podniky mění své konkurenční strategie v reakci na nové tržní podmínky a jednání soupeřů. [34] [36] [6]

Některé formy soupeření, zejména cenová konkurence, jsou vysoce nejisté a s největší pravděpodobností zhoršují ziskovost celého odvětví. Snížení cen je snadno a rychle konkurenty vyrovnáno, a jakmile k němu dojde, sníží se příjmy všech firem, pokud není cenová elasticita poptávky v odvětví dost vysoká. [34]

Významné jsou dva hlavní principy konkurenční rivality. Prvním principem je agresivní konkurenční strategie jednoho konkurenta, která zintenzivňuje tlaky na ostatní konkurenty a druhým principem je způsob používání konkurenčních nástrojů jednotlivými konkurenty ve snaze získat výhodu, který určuje konkurenční pravidla v odvětví. [36]

Prvním opatřením rivality konkurentů je porozumět konkurenčním pravidlům odvětví, dále navazuje odhad intenzity konkurenční rivality, která je ovlivněna řadou faktorů. Existuje několik faktorů, které ovlivňují velikost rivality mezi konkurenty v odvětví. Mezi tyto faktory patří počet a velikost konkurentů v konkurenčním okolí, míra růstu trhu, vysoké fixní náklady, diferenciací produktů, výstupní bariéry z odvětví, akvizice slabších podniků a globální zákazníci. Intenzitu konkurence odvětví zvyšuje nedostatečná diferenciací nebo vysoké náklady na změnu. Podobně působí i vysoké překážky výstupu z odvětví, které nutí podnik ke konkurenci v odvětví, přestože výnos z investovaného kapitálu je nízký, nebo dokonce negativní. [36] [43]

Hrozba substitučních výrobků

Substituty jsou definovány jako statky, které se ve spotřebě vzájemně nahrazují [36]. Identifikování substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví. Substituční produkty, které si zasluhují největší pozornost, jsou ty, kterým jejich zlepšující se cenová pozice umožňuje přiblížit se produkci odvětví, nebo jsou vyráběny odvětvími, jež dosahují vysokého zisku. [34]

Pokud se substitut díky své ceně nebo výkonu stane přitažlivějším, potom jsou někteří kupující v pokušení odvrátit svou přízeň od původního výrobku. Typickým příkladem jsou výrobky potravinářského průmyslu [36]. Úvahy o substitutech je třeba začít pochopením potřeb, které daný obor uspokojuje. Podniky jednoho odvětví se často dostávají do konkurenčního vztahu s podniky v jiném odvětví, jelikož jejich výrobky jsou dobrými substituty. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků je determinována faktory jako relativní výše cen substitutů, diferenciací substitutů, náklady na změnu. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitutů je tím významnější, čím nižší je jejich cena, čím vyšší je jejich kvalita a čím nižší jsou náklady přechodu zákazníků. Odhadnout sílu substitutů lze především sledováním růstu jejich prodeje a porovnáním s růstem prodeje vlastních výrobků odvětví. [36] [43]

Existence blízkých substitutů vytváří konkurenční hrozbu limitující ceny, za kterou podnik prodává, a tím limituje i ziskovost podniku. Pokud však mají výrobky podniku málo blízkých substitutů, pak mají podniky příležitost zvýšit ceny a tím i výsledný zisk. Jejich strategie by měla spočívat ve využití této výhody. [34] [6]

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Potenciálními konkurenty jsou podniky, které si v současné době nekonkurují v daném mikrookolí, ale mají schopnost se konkurenty stát [6]. Nově vstupující firmy přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často značné zdroje. To může vést ke stlačení cen nebo k růstu nákladů, a tím ke snížení ziskovosti. [34]

Vážnost hrozby vstupu nových konkurentů od určitého odvětví závisí především na dvou faktorech. Jedná se o vstupní bariéry a očekávané reakce ostatních konkurentů. Nízké bariéry vstupu do odvětví představují významnou hrozbu vstupu potenciálních konkurentů do odvětví. Pokud v takovém odvětví dojde k atraktivnímu růstu zisku, vzniká zájem podniků o vstup do tohoto odvětví. Existuje několik typů vstupních bariér. Jako příklad lze uvést

úspory z rozsahu a zkušenostní efekt, technologie a speciální know-how, znalost značky a oddanost zákazníků, kapitálovou náročnost, absolutní nákladové výhody, přístup k distribučním kanálům či legislativní opatření a státní zásahy. [34] [36] [6]

Potenciální konkurent, který je ochotný a schopný překonat vstupní bariéry a vstoupit do odvětví, musí také zvážit a odhadnout předpokládanou reakci stávajících konkurentů v odvětví. Stávající konkurenti v odvětví budou své pozice bránit, pokud jim to umožňují jejich finanční či jiné zdroje. Negativně může ovlivnit potenciálního konkurenta i spojení podniků v odvětví s distributory nebo zákazníky. [36]

Klasická práce v oblasti bariér vstupu byla zpracována ekonomem Joe Bainem, který rozlišil tři základní zdroje bariér nového vstupu. Jedná se o oddanost zákazníků, absolutní nákladové výhody, míru hospodárnosti. [6]

Posuzování velikosti konkurenční síly, která vyplývá z hrozby vstupu potenciálních konkurentů, probíhá obvykle ve třech fázích. První fází je hledání odpovědi na otázku, zda růstové a ziskové vyhlídky odvětví jsou natolik atraktivní, aby přilákaly potenciální konkurenty. Pokud tomu tak není, hrozba vstupu nových konkurentů není významným zdrojem konkurenční síly. Jestliže je však odpověď kladná, je nutné se vstupními bariérami do odvětví zabývat, což představuje druhou fázi. Čím nižší jsou vstupní bariéry, tím je hrozba vstupu potenciálních konkurentů závažnější konkurenční silou. Ve třetí fázi dochází k hledání odpovědi na otázku, jak by konkurenti v odvětví reagovali na vstup nového konkurenta. Čím nižší je pravděpodobnost agresivní obrany pozic konkurentů v odvětví, tím významnější je hrozba vstupu nových konkurentů. [36] [43]

Vyjednávací síla dodavatelů

Síla a vliv dodavatelů jsou také důležitým ekonomickým faktorem, jelikož může vést ke snižování výnosnosti jednotlivých podniků v odvětví [36]. Dodavatelé mohou působit jako hrozba, když dokážou zvyšovat ceny a podnik musí toto zvýšení zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu. Obojí vede k poklesu zisku. Podnik tedy jako kupující závisí na schopnostech dodavatelů. [6]

Podniky jsou nuceny minimalizovat svou závislost na dodávkách z vnějších zdrojů tím, že zvyšují úroveň svých vlastních manažerů, školící vlastní personál a k financování investičních aktivit využívají vlastní zdroje. Vliv dodavatelů je tím vyšší, čím větší je jejich vyjednávací síla. Vyjednávací síla dodavatelů ovlivňuje náklady na vstupu, rozhoduje o nákladech

na suroviny, technologii atp. Intenzita soupeření ovlivňuje vývoj výrobních zařízení, vývoj výrobků, propagaci, počet pracovníků apod. [36]

Podle Portera jsou dodavatelé silnější v následujících případech [34]:

- nabídka je ovládána několika málo společnostmi a je koncentrovanější než odvětví, jemuž dodává,
- dodavatelé nemusí čelit jiným substitučním produktům při dodávkách v daném odvětví,
- odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny,
- dodavatelův produkt je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání,
- skupina dodavatelů má diferencovanou produkci nebo vytvořila přechodové náklady,
- skupina dodavatelů představuje výrazné nebezpečí perspektivní integrace do odvětví odběratelů.

Vyjednávací síla kupujících

Podobně jako silní dodavatelé mohou výrazně ovlivnit konkurenční podmínky v odvětví i silní zákazníci, které lze také označit za kupující. Velká potenciální síla na straně kupujících může zoslabit konkurenční vztahy. Výrobci, vedení snahou získat zakázku, se budou vůči sobě chovat tvrdě. Kupující také mohou využít svoji sílu k tomu, aby si vymohli další výhody. Jako příklady těchto výhod lze uvést lepší úroveň kvality, výhodnější úvěrové, garanční či platební podmínky. [34] [36]

Podnik může zvýšit svou výnosnost a upevnit své tržní postavení hledáním zákazníků, kteří jsou v relativně slabé pozici. Málokdy mívají různé skupiny zákazníků stejné pozice pro uplatnění vyjednávací síly. Někteří mohou být méně citliví k cenám, kvalitě či poskytovaným službám. [36]

Kupující mohou vypadat jako hrozba, když tlačí ceny dolů nebo když požadují vysokou kvalitu nebo lepší servis. To zvyšuje výrobní náklady [6]. Vyjednávací síla kupujících ovlivňuje ceny, za něž mohou podniky prodávat a stejně působí i hrozba ze strany substitutů. Vyjednávací síla kupujících určuje, jakou míru zisku ponechají konkurentům v daném odvětví, a současně může ovlivňovat náklady a investice například tím, že je požadován nákladný servis. [36] [43]

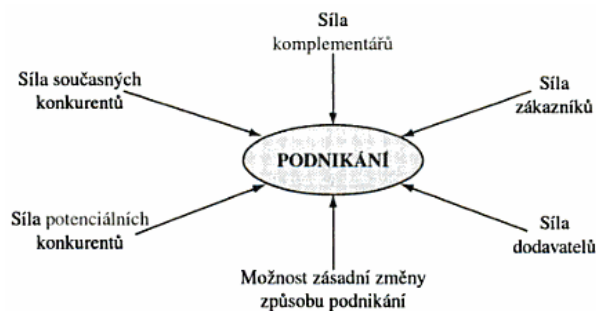
Podle Portera je skupina odběratelů silná tehdy, platí-li následující okolnosti [34]:

- odběratelé jsou koncentrováni nebo nakupují velké množství v relaci k dodavatelově celkovému objemu prodeje,
- produkty, které odběratelé nakupují v daném odvětví, představují významnou část odběratelových nákladů nebo nákupů,
- produkty, které nakupují v odvětví, jsou standardní nebo nediferencované,
- jestliže kupujícím nehrozí velké přechodové náklady,
- jestliže kupující dociluje nízkého zisku,
- odběratelé vytvářejí znatelnou hrozbu zpětné integrace,
- produkt odvětví není důležitý z hlediska kvality odběratelovy produkce nebo jeho služeb,
- odběratel je plně informován.

Porterův model pěti sil má mnoho zastánců a naopak. Byl zpochybněn některými akademiky a strategy, jako jsou Stewart Neill, Kevin P. Coyne a Somu Subramaniam, kteří uvádí, že model pěti sil je postaven na třech zpochybnitelných předpokladech [10]:

- kupující, konkurenti a dodavatelé nejsou nezávislí a nebudou spolupracovat a realizovat „nekalé“ praktiky,
- zdrojem hodnoty je strukturální výhoda (vytváření překážek vstupu na trh),
- nejistota je nízká, což umožňuje účastníkům trhu plánování, jak reagovat na soutěžní chování.

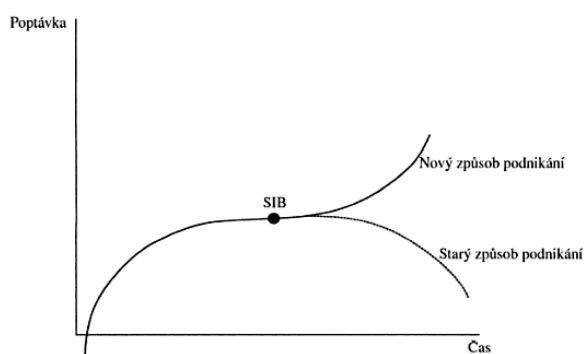
Jedním z autorů, který modifikuje Porterův model pěti sil a definuje strategický inflexní bod, je Grove. K pěti Porterovým konkurenčním silám přidává šestou sílu. Jedná se o sílu komplementářů, tj. těch podniků, jejichž podnikání je určitým způsobem závislé na podnikání našeho podniku a naopak [6]. Obrázek 8 popisuje tento model šesti sil.



Obrázek 8 - Model šesti sil podle Grovea

Zdroj:[6]

Podle Grovea všechny podniky, jako komplementáři, mají stejné cíle. Nové technologie a nové přístupy však mohou způsobit, že se některé podniky dají jinou cestou. V této souvislosti Grove modifikuje pojem substitutů na pojem možnosti zcela zásadní změny způsobu podnikání. V důsledku zásadní změny dochází ke změně struktury trhu z hlediska technologie, dodavatelů, zákazníků, konkurence či různých legislativních úprav. Podnik musí reagovat na takovou změnu jiným způsobem podnikání. Obrázek 9 vykresluje tzv. křivku úspěšnosti podniku. Změna způsobu podnikání je znázorněna růstem této křivky od bodu, který je nazýván strategický inflexní bod (SIB). [6]



Obrázek 9 - Křivka úspěšnosti

Zdroj:[6]

1.4 Analýza odvětví

Za klíčové hledisko podnikového okolí se považuje odvětví, ve kterém podnik působí. Odvětví je definováno jako skupina podniků nabízejících na trhu obdobný výrobek či službu. Klíčovým prvkem pro určení hranic odvětví je identifikace relevantního trhu. Hranice odvětví jsou formulovány nahraditelností na straně nabídky i poptávky. V současné době často dochází k situaci, kdy hranice odvětví nejsou jasně vymezené. [36]

Příslušnost podniku k určitému odvětví determinuje jeho činnost více, než cokoliv jiného. Kislingerová [19] uvádí, že k základním znakům odvětví patří citlivost na změny hospodářského cyklu, míra regulace ze strany státu a struktura odvětví. [41] [19]

Klíčové strukturální vlastnosti odvětví, důležité vlivy působící jejich změny a nezbytné strategické informace o konkurentech jsou faktory, které jsou terčem analýzy odvětví. Je dobré nejprve získat obecný přehled o odvětví a pak se teprve zaměřit na jednotlivá specifika. [34]

Cílem managementu při analýze odvětví je uvědomit si atraktivitu odvětví, změnotvorné hybné síly, působící konkurenční síly a klíčové faktory úspěchu [36] [41]. Analýza odvětví zahrnuje zkoumání základních charakteristik a struktury odvětví, životní cyklus odvětví, analýzu konkurenčních sil v odvětví, analýzu konkurence [9]. Často není zcela zřejmé, kdo jsou konkurenti daného podniku, kdo jsou jeho zákazníci a jaké nové podniky se v odvětví objevují. Tato hlediska je třeba brát při analýze odvětví v úvahu. Analýza odvětví směřuje k odhalení impulzů vyvolávajících změny v odvětví, k odhadu předpokládaného směru vývoje odvětví a jeho struktury. Strategie podniku bývá většinou zaměřena na budování jedinečného postavení podniku v rámci odvětví. Pochopení struktury odvětví a jeho vývojových trendů je proto nezbytným krokem pro provádění dalších navazujících analýz. Vývoj situace v odvětví však může dobrou strategii podniku zničit. Proto je třeba průběžně sledovat dynamiku odvětví, ve kterém podnik působí, a jeho budoucí předpokládaný vývoj. Analýza odvětví je často spojována s Michaelem Porterem s jeho analýzou konkurence a modelem pěti konkurenčních sil. [2] [36]

Analýza odvětví v sobě skrývá celou řadu metodických problémů. Příklady těchto problémů jsou následující [24]:

- jak definovat odvětví, ve kterém podnik působí, protože mnoho podniků působí ve více odvětvích najednou,
- které podniky do daného odvětví zařadit, tj. zejména jak určit konkurenty podniku,
- jak spočítat jednotlivé odvětvové veličiny.

1.4.1 Základní charakteristiky odvětví

Základní charakteristiky odvětví jsou z hlediska jejich dopadu na strategii podniku velmi významné, protože jednotlivá odvětví jsou ve svých základních charakteristikách velmi odlišná, a proto je vhodné začít analýzu odvětví právě jimi. [36]

K charakteristikám odvětví patří například [41]:

- velikost trhu – malé trhy nejsou v zájmu velkých nových podniků, velké trhy přitahují korporace, které se snaží získat podniky s pevnou pozicí v atraktivním odvětví, více uvedeno v kapitole 1.3.1 Analýza trhu,
- geografický rozsah konkurence – může se jednat o lokální, regionální nebo globální zaměření podniků, naznačuje globalizační síly, více uvedeno v kapitole 1.3.2 Analýza konkurence,
- růst trhu a fáze v životním cyklu – ukazuje odbytové možnosti, možnosti růstu trhu, více uvedeno v podkapitole Životní cyklus odvětví,
- počet konkurentů a jejich relativní velikost – dominantní podniky mají sílu ovlivnit cenu, rozhodnutí a reakce dominantních podniků jsou provázané, více uvedeno v kapitole 1.3.2 Analýza konkurence,
- počet a velikost zákazníků – malý počet velkých zákazníků vyvolává velkou vyjednávací sílu kupujících projevující se tlakem na snižování ceny, více uvedeno v kapitole 1.3.4 Analýza zákazníků,
- stupeň vertikální integrace – způsobuje nákladové rozdíly, zpětně integrované podniky mívají nižší náklady na vstupy, ale mají omezený okruh dodavatelů, což je nevýhodou při změnách technologie, nevýhodou jsou rovněž vysoké výrobní náklady v době recese, kdy není využita kapacita,
- vstupní a výstupní bariéry – chrání pozice a výnosnost podniků v odvětví, nízké bariéry přitahují konkurenty, zejména v etapě růstu a snižují výnosnost podniků v odvětví,
- tempo změn technologie – časté změny technologie zvyšují investiční nároky, technologická zařízení zastarávají ještě před svým plným odepsáním,
- výrobní inovace – časté inovace výrobků zkracují jejich životní cyklus,

- nároky na kapitál – činí investiční rozhodování kritickým, vytváří vstupní a výstupní bariéry,
- diferenciací výrobku – vysoká diferenciací způsobuje nižší rivalitu mezi podniky, kupující mají menší sílu, protože přechod od jednoho prodávajícího ke druhému je těžší,
- míra hospodárnosti – zvyšuje požadavky na tržní podíl a objem produkce, aby byl podnik nákladově konkurenceschopný.

V dalším textu je pozornost věnována životnímu cyklu odvětví a změnotvorným hybným silám.

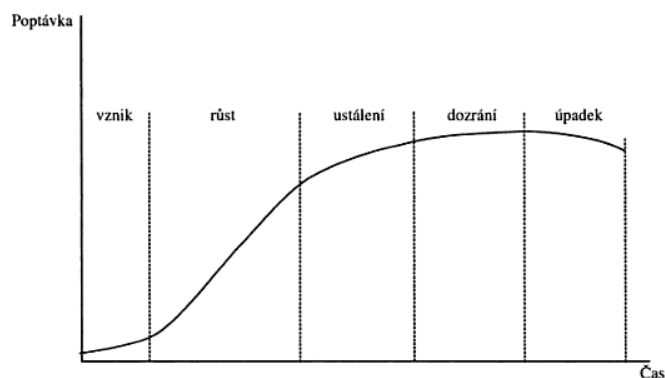
1.4.2 Životní cyklus odvětví

Všechna odvětví jsou charakterizována určitým vývojem a trendy, které postupně nebo i velmi nárazovitě způsobují v odvětví změny. Tyto změny vyžadují určité strategické reakce zúčastněných podniků. Odvětví často prochází určitými evolučními fázemi od svého vzniku až po zánik. Model životního cyklu odvětví je obdobou modelu životního cyklu výrobku. V praxi však může být v případě odvětví větší problém určit, v které fázi životního cyklu se právě nachází. Životní cyklus odvětví je odvozen z trhu, tj. zkoumá se, zda počet zákazníků a poptávka roste, je nebo není stabilní, roste či klesá z hlediska objemu. [36]

Životní cyklus odvětví je silně vázán na vývoj poptávky, jenž se následně odráží v tempu růstu odvětví. Vývoj odvětví zpravidla prochází pěti etapami. Jedná se o vznik, růst, ustálení, dozrání a úpadek. [36] [6]

Klíčovým faktorem, který obvykle podmiňuje životní cyklus, je jeho růst. Změny, které během vývoje probíhají, vytvářejí pro podnik různé příležitosti, ale současně i ohrožení. Jednotlivé fáze životního cyklu mají velmi rozdílný charakter, z čehož pak vyplývají rozdílné strategické důsledky pro podnik. [36]

Model životního cyklu odvětví znázorňuje Obrázek 10. Jednotlivé etapy jsou dále podrobněji popsány v následujících podkapitolách.



Obrázek 10 - Životní cyklus odvětví

Zdroj: [6]

Vznik

V etapě vzniku odvětví kladou podniky důraz na rozvoj trhu a specifických předností. Cílem je získat vysoký tržní podíl a vytvořit si jedinečné dovednosti k přilákání zákazníků. [36]

Poptávka je nízká, podniky jsou slabé a teprve si vytvářejí konkurenční pozici [6]. Podniky potřebují kapitál na získání dovedností v oblasti výzkumu a vývoje, prodeje a servisu. Pokud podnik tyto zdroje nemá a nepodaří se mu získat strategického partnera či přilákat investory, měl by z odvětví odejít. [36]

Růst

V etapě růstu je hlavním úkolem podniku upevnit si svoji pozici a vytvořit si tak základ pro přežití v nadcházejících etapách a zároveň profitovat na rostoucím trhu. [36]

Dynamika poptávky je vysoká. Podniky mají příležitost zvýšit podíl na trhu a tím posílit konkurenční pozici, což je i jejich cílem [6]. Pokud je to možné, podnik se snaží proniknout na další segmenty či zahraniční trhy. Podnik však musí počítat s tím, že růst trhu přiláká řadu nových podniků, které se mohou stát inovátory. Proto je nutné neustále upevňovat svoji pozici tržním podílem a rozvojem specifických dovedností, získat co možná nejvíce stálých zákazníků a vytvářet tak vstupní bariéry do odvětví. [36]

Ustálení

Etapa ustálení se vyznačují nižším nárůstem poptávky. Zvyšuje se konkurence v oblasti kvality výrobku a cen [6]. Podniky se snaží přetáhnout zákazníky ostatním konkurentům, a to buď snížením cen, nebo zlepšováním výrobků a doprovodných služeb. Podniky se slabší konkurenční pozicí se často soustředí jen na jeden segment. [36]

Zralost

V etapě dospívání trh, resp. poptávka, roste jen pomalu nebo vůbec a konkurence je vysoká. Poptávka dosahuje svého vrcholu [6]. Podniky musí pečlivě sledovat chování konkurentů. Pokud konkurenční síly zůstávají relativně konstantní, pak podnik méně reinvestuje a zvyšuje tak výnosnost akcionářů. V prostředí, kde je konkurence stále vysoká, musí podniky dále vynakládat prostředky na udržení pozice, vyvíjet své dovednosti a přednosti jako konkurenční podniky. [36]

Úpadek

Etapa úpadku vzniká např. v důsledku zastarání výrobků. Jedná se o to, že poptávka po výrobcích daného odvětví začne klesat [6]. Podniky musí zvažovat strategická rozhodnutí, zda se snažit nepříznivý vývoj poptávky obrátit nebo zda z odvětví odejít. Dále se rozhodují, zda snížit počet segmentů a soustředit se jen na určitý trh. Podniky se slabší konkurenční pozicí často vystupují z odvětví, ale předtím se ještě snaží dosáhnout co největší výnos. To se jim daří postupným snížením majetku a omezováním investic do podnikatelské aktivity. Silnější podniky směřují k lepšímu využití investic vhodnou volbou výrobků a trhu, či snížením počtu segmentů. [36]

1.4.3 Změnotvorné hybné síly

Odvětví se mění vlivem působení řady sil a faktorů. Ty, u nichž byl pozorován nejvýraznější efekt, se označují jako hybné změnotvorné síly. Určení těchto sil je z hlediska formulace strategie velmi podstatné. [36]

Analýza hybných sil jako součást analýzy odvětví zahrnuje dva základní kroky, a to určení hybných změnotvorných sil a odhad jejich dopadu na odvětví. [36] [41]

Za nejběžnější hybné síly lze označit změny v dlouhodobé míře růstu odvětví, nové zákazníky, způsob užívání produktu, výrobní inovace, změny technologie, nové formy marketingu, vstup nebo odchod velké společnosti, rozšíření technologického know-how, rostoucí globalizace odvětví, změny v nákladové efektivnosti, hybné změnotvorné síly vyplývající z působení faktorů v makrookolí. [36]

Za jednu z nejvýznamnějších hybných sil lze označit poptávku. Poptávka určuje míru růstu odvětví. Management by měl analyzovat faktory ovlivňující poptávku a tyto faktory rozdělit podle toho, zda je podnik může ovlivnit či nikoli. Dále by měl podnik odhadnout velikost celkové cílené poptávky pro každou skupinu produktů. Odhad mohou manažeři provést v několika variantách. Jedná se o variantu optimistickou, realistickou a pesimistickou. [41]

Další významnou hybnou silou jsou zákazníci a jejich způsoby užívání produktu. Management by měl rozdělit zákazníky do cílových skupin podle jejich stejnorodých potřeb a způsobu používání produktu. Každá skupina by měla být charakterizována základními vlastnostmi. Mezi tyto vlastnosti patří například charakteristiky demografické, sociálně-ekonomické a jiné. Zákaznické skupiny by měl management rozčlenit podle jejich důležitosti. Důležitější jsou ti zákazníci, se kterými obchoduje podnik přímo. U každé zákaznické skupiny určí management její potřeby a shrne je potom podle důležitosti do přehledné tabulky. Následně provede jejich analýzu s ohledem na význam potřeb podle mínění zákazníků a míry jejich uspokojení ze strany podniku. Výsledkem další analýzy, která úzce navazuje na analýzu zákazníků, by mělo být určení regionů, ve kterých budou produkty podniku nabízeny. [41]

Nové technologie a postupy mohou dramaticky změnit strukturu odvětví, neboť umožňují vyrábět nové nebo lepší výrobky s mnohem nižšími náklady, čímž se mění hodnota bodu zvratu a s ní související minimální efektivní velikost závodu, vhodnost integrace, vliv zkušenostních efektů. [36]

Ostatní hybné změnotvorné síly by měly být managementem rovněž shrnuty do přehledné tabulky s určením jejich důležitosti a dopadu na odvětví. U každé hybné síly je také vhodné určit, zdali pro podnik představuje hrozbu či příležitost. [41]

1.4.4 Klíčové faktory úspěchu

Klíčové faktory úspěchu, Key Success Factors (KSF), jsou faktory, na nichž lze založit budoucí úspěch. Tyto klíčové faktory úspěchu jsou funkce a činnosti, které musí být dobře zvládnuty, aby podnik předčil konkurenty. Každý trh má svůj specifický profil klíčových faktorů úspěchu, který je modelován specifickými charakteristikami každého trhu. [20]

Každý podnik zahrnuje unikátní skupinu zdrojů a schopností a musí sledovat unikátní klíčové faktory úspěchu. Z tohoto důvodu jsou KSF významným aspektem identifikace specifických předností podniku jako zdroje konkurenční výhody. [36] [20]

KSF jsou hlavními determinanty finanční a konkurenční úspěšnosti podniku v daném odvětví. Tyto faktory rozdělují podniky v odvětví na úspěšné a neúspěšné, na podniky ziskové a ztrátové. [36]

Úspěšné podniky obvykle nejsou slabé v oblasti klíčových faktorů úspěchu. Při rozhodování, kterou organizační silnou stránku nebo konkurenční slabost využít, je užitečné je porovnávat s KSF. Pokud může být využita organizační silná stránka v oblasti KSF, pak bude podnik s vysokou pravděpodobností generovat trvalou konkurenční výhodu. Pokud má podnik strategickou slabost mezi klíčovými faktory úspěchu, pak schopnost podniku konkurovat bude velmi slabá. KSF se často mění tak, jak průmyslové odvětví prochází svým životním cyklem. [20]

KSF se mohou vztahovat k technologii, výrobě, marketingu, distribuci, organizačním schopnostem atp. Vyjadřují velmi důležitý vztah mezi zdroji a schopnostmi podniku na jedné straně a charakteristikami odvětví na straně druhé. Odvětví má jen zcela výjimečně více než tři nebo čtyři klíčové faktory úspěchu a dokonce i mezi těmito faktory bývá jeden nebo dva, které svou důležitostí předstihují ty ostatní. Sestavení seznamu všech faktorů, jež mají alespoň určitý vliv, potlačuje hlavní cíl této analýzy. Je totiž třeba zaměřit pozornost na faktory, které jsou rozhodující pro dlouhodobou úspěšnost v odvětví. Do seznamu nejběžnějších klíčových faktorů úspěchu lze podle Thompsona zařadit oblast technologie, oblast výroby, oblast marketingu, oblast organizace a řízení a další. [36]

1.5 Metoda scénářů

V budoucnu může nastat mnoho různých situací a jen část z nich se reálně vyskytne. Pohled do budoucnosti je v podstatě cvičení v jednání s neurčitostí. Efektivní metoda, která to tak dělá, je nazývána jako metoda scénáře. [10]

Scénáře jsou vhodným nástrojem k dokreslení vnějšího prostředí, jeho vývoje a možných změn ve vývoji. Popisují alternativy budoucího vývoje založené na subjektivním hodnocení situace. Obvykle začínají hodnocením současného stavu a definováním různých předpokladů, které mohou různým způsobem ovlivnit budoucí vývoj. [44]

Lze tedy říci, že tvorba scénářů je metodou, jež může pomoci s nazíráním na budoucí vývoj prostředí a propojit jej s dnešními rozhodnutími. Jejím konečným cílem je vytvoření několika významně se odlišujících příběhů, které se označují jako scénáře, a jejich charakteristik. [36]

Cílem scénářů je tedy vytvořit reálně podloženou vizi a strategii, která umožní vytyčit strategické cíle. Odpovědní manažeři vyžadují co nepodloženější stanovení cílů. Scénář je definován jako analytický a prognostický dokument, který vytváří podmínky pro tvorbu základních strategických dokumentů. [10]

Tvorba scénářů není typickým analytickým nástrojem, který by podniku napověděl více například o jeho postavení na trhu či jeho přednostech. Je to model, který mu pomáhá poznat možnou budoucnost, model, v němž je formulována strategie podniku navržením mnoha malých scénářů a příběhů o tom, jak může budoucnost vypadat a jak by se následně mohla odrazet v podniku. V případě důvěry v určitý scénář může podnik začít modifikovat vnitřní situaci i okolní prostředí zavčas tak, aby byl maximálně připraven a schopen ji využít. [36]

Díky metodě tvorby scénářů může management simulovat jednotlivé varianty vývoje externího prostředí a určit jejich případný vliv na strategii. V případě, že je faktorů málo, lze vytvářet scénáře na základě jejich kombinace. V ostatních případech se doporučuje vytvářet scénáře, které se od sebe výrazně liší. Příkladem jsou scénáře optimistické, realistické či pesimistické. [41]

Vytváření scénářů nemůže být otázkou individuálního zpracování. Pro vytváření scénáře je potřebné od lidí, kteří o daném odvětví mají určité znalosti, shromáždit množství subjektivních názorů a pohledů na další možný vývoj odvětví k předem definovanému datu. Dále je třeba rozdílné pohledy vybraných osob zkusit seskupit na základě společných rysů. Výběr nejlepších myšlenek pak může pomoci s identifikováním základních dimenzí nutných

pro sestavení scénářů blízké budoucnosti. Přičemž by mělo platit, že dané dimenze by spolu neměly být v korelaci a měly by být nezávislé na podniku a jeho krocích. Na základě identifikovaných dimenzí a jejich krajních hodnot je možné přistoupit k sepsání popisů situací obsažených v krajních polohách. Popisy by měly podat nejen charakteristiku takové budoucnosti, ale v návaznosti i rozpracovat možné důsledky takového scénáře a identifikovat varovné signály, na základě kterých je management podniku v průběhu času s větší jistotou schopen říci, že budoucnost spěje k danému scénáři. Na jejich základě může rozpracovat požadavky na organizaci podniku, kvalifikaci lidských zdrojů, nároků na finanční zajištění apod. Vnesení reálnějšího úhlu pohledu dosáhne doplněním popisů těchto hypotetických scénářů o popis tzv. nejpravděpodobnější budoucí situace. [36]

Tvorba scénáře se uskutečňuje v jednotlivých na sebe navazujících činnostech, které jsou součástí procesu tvorby scénáře. Proces tvorby scénáře zpravidla zahrnuje následné kroky [10]:

- vymezení – zahrnuje stanovení účelu nebo hlavního rámce pro využití scénáře, stručná odpověď na otázku: PROČ je zpracováván?,
- mechanismy – jsou systematizací postupu identifikace klíčových určujících prvků scénáře s odpovídajícími hodnotami a odpovídajícími závislostmi a vztahy mezi nimi, JAK jsou určovány prvky scénáře a jejich vztahy?,
- hodnocení – je činnost, ve které se porovnávají informace a data a hodnotí se, zda obsah scénáře plně uspokojuje to, co po něm bylo požadováno, stanovuje kritéria nebo ukazatele, zpravidla by mělo být posouzeno splnění účelu, úplnost požadovaných informací a kontrola vnitřních rozporů.

Zkušenost z práce se scénáři ukazuje, že počet scénářů by měl být co nejnižší. Scénáře jsou založeny na předvídání a odhadech, které vycházejí ze současných znalostí, z předpokládaných trendů a z očekávání vývoje budoucnosti. Jsou reflexí podmínek, skutečných nebo navrhovaných v nějakém časovém horizontu. Průběžně se mění globální charakteristické rysy (politické vztahy, technologie, životní prostředí, demografické, společenské hodnoty, vojenské struktury atd.) a to by měly scénáře předpokládat. [10]

1.6 Metody pro posuzování životního prostředí

Jedním z předpokladů úspěšné existence podniku v současné době by mělo být uplatnění všech základních požadavků a mechanismů ochrany životního prostředí (dále jen ŽP). Proto jsou principy ochrany ŽP jedním ze základních pilířů politiky, strategie a podnikové kultury společnosti. Zásady týkající se životního prostředí by se měly uplatňovat ve všech činnostech společnosti. [62]

Existuje řada metod pro posuzování ŽP, jednotlivé podkapitoly se však zaměří pouze na některé z nich. Tyto metody se však zaměřují spíše na interní prostředí podniku, který se snaží předcházet dopadům na životní prostředí. Proto budou tyto metody pouze stručně popsány.

1.6.1 LCA

LCA je metoda posuzování životního cyklu pocházející z anglického názvu Life-Cycle-Assessment, která je založena na provázanosti vztahů v rámci životního prostředí. Vychází z předpokladu, že každý produkt je svázán s prostředím nejen svými vstupy, ale rovněž svými výstupy [25]. Jedná se o metodu porovnávání environmentálních dopadů produktů, hmatatelných výrobků či služeb, s ohledem na celý jejich životní cyklus. Uvažovány jsou emise do všech složek životního prostředí během výroby, užívání i odstraňování produktu. Zahrnovány jsou rovněž přídatky procesů získávání surovin, výroby materiálů a energie, pomocných procesů, nebo subprocesů. [68]

Cílem této metody je definování a vyčíslení všech environmentálních dopadů spojených s produktem. Obecně platí, že každý produkt ovlivňuje své prostředí po celou dobu svého životního cyklu. Každá z fází životního cyklu produktu však ovlivňuje životní prostředí jinou měrou. [25]

1.6.2 EIA/SEA

Posuzování vlivu na životní prostředí je komplexní proces, který se snaží prozkoumat důsledky předpokládaných projektů, ale i různých koncepcí a zájmů. S tímto problémem souvisí základní pojmy EA, EIA a SEA.

EA je environmentální posuzování popisující proces a metody, díky kterým jsou shromažďovány a komplexně hodnoceny relevantní informace o předpokládaných vlivech

připravovaných záměrů a koncepcí, včetně formulace opatření ke zmírnění negativních vlivů na životní prostředí. EIA představuje proces pro komplexní a systematické zkoumání důsledků předpokládaných záměrů. Z prognózy vyvolaných změn kvality prostředí vyplývá určení optimální varianty, Přednostně se sledují potenciální vlivy způsobující znečištění nebo poškození ŽP, překročení únosného zatížení a ekologickou újmu. SEA, neboli Strategické hodnocení životního prostředí (Strategic environmental assessment), je procesem hodnocení různých politických záměrů, plánů a programů z hlediska vlivů na životní prostředí. [72]

Projekty posuzované v procesu EIA jsou například stavby, komunikace, výrobní haly, těžby nerostných surovin, provozy – nově budované, ale i jejich změny, tj. rozšiřování, změny technologií, zvýšení kapacity apod. Proces EIA probíhá vždy dříve, než jsou záměry povoleny a než se započne s jejich vlastní realizací. Proces SEA provádí posuzování koncepcí na úrovni celostátní, regionální a místní. [7]

Cílem procesu posuzování vlivů záměru (EIA) anebo koncepcí (SEA) je dosažení vysokého stupně ochrany životního prostředí a veřejného zdraví. Samotné posuzování probíhá ještě před samotnou realizací záměru a je založeno na systematickém zkoumání všech relevantních vlivů na životní prostředí, resp. veřejné zdraví. [72]

SEA nebo-li tzv. strategická EIA, hodnotí oproti EIA, vlivy tzv. koncepcí na životní prostředí a veřejné zdraví. Koncepcemi jsou myšleny například územní plány, krajské plány odpadového hospodářství, republikové politiky územního rozvoje, atd.

Proces EIA/SEA je v ČR právně upraven zákonem č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí a o změně některých souvisejících zákonů. [72] [7]

1.6.3 Další analytické nástroje environmentálního managementu

Analytické nástroje environmentálního managementu se liší dle svého zaměření. Mezi hlavní analytické nástroje environmentálního managementu patří posuzování životního cyklu (LCA) a náklady životního cyklu (LCC), hodnocení environmentálních rizik (ERA), Cost Benefit Analysis (CBA), input-output analysis (IOA), účetnictví materiálových toků (MFA) a substance flow analysis (SFA). Mezi analytické nástroje environmentálního managementu v širším kontextu se mohou řadit také cost effectiveness analysis (CEA), simulace procesů či prevence havárií. Některé z těchto nástrojů byly standardizovány ISO normami. Metody se liší především ve svém úhlu pohledu. Některé se zaměřují na látky či energii, jiné na produkty, lidské aktivity či na regiony. Některé metody vyjadřují dopady na ŽP pomocí

chemicko-fyzikálních veličin či pomocí biologických jevů. Jelikož se ukázalo užitečné některé analytické nástroje kombinovat, začaly být vyvíjeny tzv. hybridní metody umožňující překonat slabiny jednotlivých metod. Mezi nejčastěji používané hybridní modely patří LCA-MFA a LCA-IOA [21]. Těmi nejpodstatnějšími metodami – ERA, CBA, IOA, MFA - se zabývají následující podkapitoly.

Hodnocení environmentálních rizik – ERA

ERA (Environmental risk assessment) se zabývá zdravotními riziky přítomnosti jednotlivých látek v životním prostředí. Předmětem zájmu ERA je nejen zdraví člověka, ale také „zdraví“ a funkčnost ekosystémů. ERA se obvykle používá k hodnocení, zda studovaný proces (podnik, kontaminovaná lokalita) vede k překročení určitých, obvykle legislativně daných, koncentračních limitů a může ovlivnit zdraví člověka či ekosystémů. [21]

Cost benefit analysis – CBA

CBA je nástroj hodnocení ekonomických a environmentálních přínosů a nákladů s ohledem na sledovanou činnost či projekt. Příjmy a výdaje jsou vyjadřovány monetárně a obvykle bývají hodnocené pro určitý region, ovšem s možností vyjadřovat účinky i v jiných regionech. [21]

CBA se velmi často používá při hodnocení projektů veřejných financí a veřejné infrastruktury. Ve většině případů veřejných financí má hodnocený projekt charakter veřejného statku, za jehož používání uživatel platí nepřímo a investor a budoucí provozovatel očekává nepřímý prospěch, jako např. lepší služby, spokojenost obyvatelstva. [73]

Input-output-analysis – IOA

IOA obvykle sleduje materiálové a energetické vstupy a výstupy v rámci daného regionu a jejich hodnoty vyjadřuje monetárně. Zaměřuje se především na produkci a spotřebu, v poslední době bývá součástí IOA i produkce odpadů. V případě, že některým emisním tokům je přiřazena ekonomická hodnota, jako například emisní povolenky skleníkových plynů, může i IOA být užitečným nástrojem analýzy environmentálního managementu. IOA se obvykle používá pro hodnocení ekonomických důsledků změn výroby či určitých přijatých opatření. [21]

Účetnictví materiálových toků – MFA

MFA (Material flow analysis) analyzuje materiálové vstupy a výstupy v rámci určitého regionu a hodnotí environmentální dopady těchto toků. MFA sleduje jednotlivé průmyslové i další procesy daného regionu obvykle v horizontu jednoho roku. Variantou zaměřující se na určitou látku či prvek je substance flow analysis SFA. [21]

1.6.4 Integrovaná prevence a omezování znečištění - IPPC

Integrovaná prevence a omezování znečištění (Integrated Pollution Prevention and Control) je pokročilým způsobem regulace vybraných průmyslových a zemědělských činností při dosažení vysoké úrovně ochrany ŽP jako celku. Cílem opatření je předcházet znečištění, a pokud to není možné, tak omezovat vznik emisí. Nižší zátěže životního prostředí je dosaženo snížením produkovaných emisí především aplikací preventivních opatření, nikoli použitím koncových technologií, které odstraňují již vzniklé znečištění. Preventivní přístup tak umožňuje při vhodné volbě výrobních postupů snížit investiční náklady na koncové technologie, suroviny a energie. [13] [61]

Na evropské úrovni je IPPC regulováno směrnicí 2008/1/ES (dříve 96/61/ES) o integrované prevenci a omezování znečištění. Do českého právního řádu je směrnice transponována zákonem č. 76/2002 Sb., o integrované prevenci a omezování znečištění, o integrovaném registru znečišťování a o změně některých zákonů (zákon o integrované prevenci). [13]

1.7 SWOT analýza

SWOT analýza je univerzální analytická technika zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního záměru. Nejčastěji je SWOT analýza používána jako situační analýza v rámci strategického řízení. Autorem SWOT analýzy je Albert Humphrey, který ji navrhl v šedesátých letech 20. století. [67]

SWOT je akronym z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů [66]:

- Strengths – silné stránky,
- Weaknesses – slabé stránky,

- Opportunities – příležitosti,
- Threats – hrozby.

SWOT analýza hodnotí vnitřní a vnější faktory. Vnitřní faktory zahrnují hodnocení silných a slabých stránek. Vnější faktory zahrnují hodnocení příležitostí a hrozeb, které souvisí s okolním prostředím organizace [67]. Grafické zobrazení SWOT analýzy popisuje Obrázek 11, přičemž příležitosti a hrozby jsou zobrazeny v pravé části obrázku.



Obrázek 11 - SWOT analýza

Zdroj: [67]

Podstatou SWOT analýzy je tedy identifikovat klíčové silné a slabé stránky organizace a klíčové příležitosti a hrozby vnějšího prostředí [67]. Následující podkapitoly budou zaměřeny právě na tu část SWOT analýzy, která se zabývá vnějším prostředím. Jak již bylo zmíněno, vnější prostředí analyzuje příležitosti a ohrožení. Vnitřní prostředí (silné a slabé stránky) není součástí externí analýzy, a proto se mu další část textu nebude věnovat.

1.7.1 Příležitosti

Jedná o potenciální vnější příležitosti. Pokud management podniku žádné příležitosti nenapadají, je pro něj vhodné podívat se na silné stránky a z nich odvodit, kde by mohla být příležitost a šance pro růst. Podobným způsobem lze revidovat slabé stránky a z nich vyčíst příležitosti. [65]

Jedná se o to, že podnik se snaží využít silné stránky pro posílení příležitostí a měl by dbát na to, aby příležitosti nebyly ohroženy slabými stránkami [17]. Podnik by se měl zamyslet nad následujícími otázkami. [65]

- Může podnik využít růst trhu k vlastnímu růstu?
- Má podnik možnost diverzifikovat do podobných produktů?
- Existují skupiny potencionálních zákazníků?
- Má podnik možnost vstoupit na nové trhy nebo segmenty?

- Vzniká na trhu nová potřeba zákazníků, kterou je třeba uspokojit?

Mezi příklady příležitostí lze zařadit např. nové trhy, nové segmenty trhu, zajištění dlouhodobé věrnosti zákazníků, neustálým zkvalitňováním výrobků být vždy krok před konkurencí, spolupráce s partnery na vývoji, nové technologie, dotační programy na technologie i vzdělávání apod. [65]

1.7.2 Hrozby

Hrozby představují oblast, která s sebou přináší rizika. Pokud je management podniku nebude systematicky řídit, předcházet jim, mohou přerůst v závažný problém. Management vyhodnocuje významnost hrozeb, omezuje vliv hrozeb a slabých stránek s využitím silných stránek. [17]

Management podniku by se měl zamyslet nad následujícími otázkami [65].

- Mění se potřeby zákazníka?
- Jak intenzivní je růst konkurence v oboru?
- Jak vláda zasahuje do podnikání?
- Je trh nasycen a poptávka roste pomalu?
- Jakým překážkám čelíme?
- Co dělá konkurence?
- Jaké technologie podniku chybí?
- Ohrožují některé naše slabé stránky přímo naše podnikání?

Mezi příklady příležitostí lze zařadit např. bariéry vstupu, nutnost certifikací, patenty konkurence, kurzy měn, školení partnerů, neochota prodeje systémového řešení, přístup k novým technologiím, zlepšení nabídky ze strany stávající konkurence a jiné. [65]

SWOT analýza může být také využita k identifikaci možností dalšího využití unikátních zdrojů nebo klíčových kompetencí firmy. Nevýhodou SWOT analýzy je, že je příliš statická a navíc velmi subjektivní. Jakubíková [15] uvádí, že stále častěji je SWOT analýza nahrazována její metodickou variantou, a to kvantitativní O-T analýzou, tj. analýzou strategických scénářů. Dalšími metodami, které se zabývají příležitostmi a hrozbami vytvářenými v prostředí jsou matice příležitostí a matice ohrožení. [15]

2 ANALÝZA VYBRANÉHO ODVĚTVÍ A CHARAKTERISTIKA PODNIKU, PRO KTERÝ JSOU VNĚJŠÍ VLIVY POSUZOVÁNY

V první části této kapitoly jsou uvedeny základní údaje a informace o vybraném podniku. Jedná se o podnik TransPlus (Česko) s.r.o. Další část se již zabývá analyzováním externího prostředí tohoto podniku a jednotlivými faktory okolí, které mají na tento podnik významný vliv.

2.1 Základní údaje o podniku

Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku 11. 12. 1996 pod názvem TRANSPORTCEMENT Prachovice, spol. s r.o. Pod tímto názvem fungovala až do 25. 5. 2005. K tomuto datu došlo k jejímu přejmenování na TransPlus (Česko) s.r.o. Hlavní vedení této společnosti sídlí v Praze a současným jednatelem zde působícím je Ing. Filip Dostál. Od 17. 1. 2012 je stoprocentním vlastníkem této společnosti podnik Holcim (Česko) a.s., člen koncernu. Jednatel za tento podnik ve firmě TransPlus vystupuje Patrick Stafper. [56]



Holcim Česko a.s. je předním výrobcem cementu, betonu a kameniva v České republice. Podnik je stoprocentní dceřinou společností Holcim Ltd. se sídlem ve švýcarském Curychu. Skupina Holcim je jedním z předních světových dodavatelů cementu a kameniva (drcené kamenivo, písek a štěrky) včetně souvisejících produktů jako je transportbeton, asfalt a zároveň související služby. V České republice (dále ČR) Holcim dodává cement, kamenivo a beton s ročním obrátem kolem 2–2,5 miliard Kč. Hlavní sídlo tohoto podniku v České republice je závod v Prachovicích. [55]

Základní kapitál podniku TransPlus v současné době činí 9 mil. Kč. Výkonným ředitelem podniku v Prachovicích je Ing. Michal Podlešák. [56]

2.1.1 Předmět podnikání

Předmětem podnikání společnosti TransPlus je [31]:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona obory činnosti: velkoobchod a maloobchod skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě zasílatelství a zastupování v celním řízení pronájem a půjčování věcí movitých poradenská a konzultační činnost zpracování odborných studií a posudků reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení výroba, obchod a služby jinde nezařazené,
- silniční motorová doprava
 - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí,
 - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny,
 - nákladní mezinárodní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny,
- opravy silničních vozidel,
- zámečnictví, nástrojařství,
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů,
- provozování dráhy a drážní dopravy.

2.1.2 Základní informace

Hlavní činností podniku TransPlus je přeprava suchých volně ložených surovin a výrobků cisternovými návěsy, doprava písků a štěrkopísků sklápěcími návěsy, dále doprava alternativních paliv a jiných surovin speciálními návěsy s krokovací podlahou.

TransPlus měl k dispozici tento vozový park [54]:

- 37 tahačů Mercedes Benz Actros,
- 26 cisternových návěsů Feldbinder,

- 10 sklápěcích návěsů Schwarzmüller,
- 2 návěsy s krokovací podlahou.

K plánování přeprav a jejich monitoringu včetně kontroly kvality řidičů a jejich školení podnik používá moderní systém FleetBoard vyvinutý společností Daimler FleetBoard GmbH, která je dceřinou společností Daimler AG. Díky tomuto systému má TransPlus přepravy pod kontrolou online 24 hodin denně včetně kvality práce jednotlivých řidičů. Zabezpečením kvalitní práce řidičů s dopadem na optimální práci s vozidlem během řízení podnik přispívá rovněž k bezpečnosti a ochraně zdraví a ke kvalitě životního prostředí.

Nedílnou součástí podnikání podniku TransPlus je bezpečnost. Za tímto účelem dochází k pravidelnému školení zaměstnanců a podnik investuje do moderního vozového parku. Tento podnik je první dopravní společností v ČR, která instalovala bezpečnostní systém TRAM. Jedná se o systém zabraňující pádu z cisternového návěsu. [54]

Hodnotami, kterými se management podniku TransPlus při svém podnikání řídí, jsou následující body [54]:

- **Neustále se rozvíjíme a zlepšujeme** – v každém okamžiku fungování se podnik pokouší nalézat oblasti ke zlepšení a to jak na osobní, tak na celofiremní úrovni,
- **Jsmo výrazně orientováni na zákazníka** – plnění potřeb a přání klientů firmy TransPlus, podnik vnímá jako zásadní parametr vedoucí k úspěchu firmy,
- **Dodržujeme zákony** – nikdy a za žádných okolností neporušuje při svém podnikání žádné platné zákony ani legislativu,
- **Měříme výkon** – kontinuálním měřením výkonu, analýzou využití zdrojů jak technických, tak personálních, pravidelným hodnocením kvality nastavených procesů a následnou realizací potřebných změn podnik zajišťuje výrazné zvyšování efektivity práce,
- **Respektujeme potřeby našich zaměstnanců** – v návaznosti na dosažené výsledky a dobrý výkon vytváří svým zaměstnancům adekvátní pracovní prostředí a podmínky a snaží se uspokojit jejich potřeby,
- **Usilujeme o provozní dokonalost** – pro své podnikání využívá nejmodernější technologie a postupy tak, aby společnost v co nejkratším čase a s minimem prostředků a zdrojů vykazovala maximální výkon,

- **Pracujeme týmově** – podnik má velkou úctu ke svým kolegům, při práci se snaží potlačovat vlastní ego, plní všechny sliby, na první místo staví zájmy firmy, dodržuje principy efektivního time managementu,
- **Jsme proaktivní** – podnik aktivně přistupuje k plnění všech úkolů. Každý jednotlivec samostatně a iniciativně pomáhá s rozvojem a zlepšováním práce. Společnost ochotně a aktivně řeší problémy týkající se jejího podnikání.

2.2 Analýza vnějšího prostředí firmy

Okolí podniku je jeho velmi důležitou součástí a podnik by se měl zaměřit především na ty faktory, které jeho působení v tomto okolí opravdu ovlivňují. Tyto faktory mohou podnik ovlivňovat různou měrou. Proto se další část práce zaměří na zpracování některých analýz externího prostředí, které podniku TransPlus pomohou identifikovat tyto faktory a odhalit příležitosti a hrozby, které mohou tyto faktory pro podnik představovat.

Analýze oborového okolí odpovídá Porterův model pěti konkurenčních sil a analýze obecného okolí odpovídá PEST analýza. Obě tyto analýzy jsou provedeny v kapitolách 2.2.2 Porterův model a 2.2.3 PEST analýza.

2.2.1 Analýza odvětví

Hlavním předmětem podnikání podniku TransPlus je silniční motorová doprava nákladní. Podnik je však v rámci silniční dopravy specializován. Jedná se o přepravu suchých volně ložených surovin (především cementu a vápna). Zjistit údaje pouze o této specifické části přepravy je však velmi náročné, proto jsou následující data charakteristická pro přepravu zboží celkově.

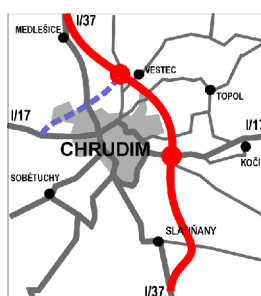
V ČR je stále nejrozšířenějším způsobem přepravy zboží silniční kamionová doprava, která představuje téměř čtyřpětinový podíl na celkové přepravě tonáže. Kamionovou dopravu následuje železniční doprava, která tvoří necelou pětinu přepravy, a doprava letecká. Ostatní formy přepravy jsou jen okrajové. Na českém trhu stále figurují tisícovky středně velkých a menších společností, které se zabývají silniční přepravou. Trh je tak v tomto segmentu značně roztržštěn. [46]

Co se týče dopravního sektoru, tato práce se zaměří především na výdaje do infrastruktury a přepravu. Následující data byla zveřejněna v Ročence dopravy ČR za rok 2011, kterou zveřejnilo Ministerstvo dopravy.

V roce 2011 oproti předchozím letům pokračoval poměrně výrazný pokles v celkových investičních výdajích do dopravní infrastruktury. Meziroční pokles 28 % byl ještě o 8 % větší než v roce 2010 a celkově činil cca 17 mld. Kč. Objem investičních finančních prostředků vložených do infrastruktury byl nejnižší za posledních 8 let. Nejvíce bylo do dopravní infrastruktury investováno v roce 2008, a sice téměř 83 mld. Kč v běžných cenách, což je téměř dvojnásobek částky investované v roce 2011. [35]

Co se týče nákladní dopravy, celkový objem přepravených věcí v roce 2011 mírně klesl, a to o 1,5 %. Celkové přepravní výkony naopak vzrostly o téměř 5 %. Přepravní výkony vzrostly u všech druhů dopravy vyjma letecké, kde došlo ke zhruba 2 % poklesu. Rostoucí trend pokračoval u železniční dopravy, kde u objemu přepravených věcí došlo meziročně k nárůstu o cca 5 % a přepravní výkony v roce 2011 pak vzrostly o zhruba 4 %. [35]

Další část této práce se bude věnovat předpokládanému vývoji podniku v tomto odvětví. V současné době podnik Holcim a s ním také TransPlus očekávají navýšení tržeb. Byla totiž odsouhlasena výstavba obchvatu okolo města Chrudim. Chrudimský obchvat, tak jak je nyní plánován, byl navržen již v roce 1942. Odlehčení center měst Chrudim a Slatiňany od dálkové dopravy povede nejen ke zrychlení, ale i ke zvýšení efektivity silniční dopravy. Přispěje také ke zlepšení životního prostředí, snížení nehodovosti na průjezdu městy a v neposlední řadě k dopravní dostupnosti průmyslové zóny v Chrudimi. [32]



Obrázek 12 - Chrudimský obchvat

Zdroj: [32]

Dále by měla pokračovat výstavba dálnice D11, na kterou podle předpokladů bude podnik TransPlus také dodávat materiál. Dálnice D11 by měla do budoucna měřit 154 kilometrů a propojovat Prahu s Polskem. Stavba úseku, který má procházet Hradcem Králové, byla sice v roce 2005 započata, ale kvůli majetkovým poměrům nebyla dokončena.

Analýza odvětví by se měla také zabývat analýzou konkurence a zákazníků. Konkurence i zákazníci jsou předmětem zkoumání kapitoly 2.2.2 Porterův model. Na základě zjištěných informací z řízeného rozhovoru s managementem podniku lze ke konkurenci ještě dodat, že v současné době je na českém trhu 450 aktivních kamionů. Jen firma TransPlus v současné době (po prodeji části vozů) vlastní 28 tahačů. Z toho vyplývá, že konkurence není příliš velká. Tyto dopravní prostředky jsou totiž velmi kapitálově nákladné. Pořizovací cena jednoho dopravního auta stojí přibližně 4 mil. Kč.

Příloha B obsahuje tabulku s informacemi pro porovnání konkurence. Jedná se o informace o poskytovaných službách, o stavu vozového parku, o geografickém pokrytí konkurenty a také zhodnocení webových stránek těchto podniků. Webové stránky jsou do tohoto výčtu zařazeny z důvodu snahy o posouzení možností propagace těchto podniků a zároveň jsou pro tyto podniky jediným způsobem, jak se pro své zákazníky zviditelnit. Prezentace podniku pomocí webových stránek je v současné době moderním trendem a díky ní podnik může nejen udržet své stávající zákazníky, ale také získat zákazníky nové.

Jelikož se jedná o specifické zaměření v tomto odvětví, poskytují oba konkurenti obdobné služby jako podnik TransPlus. Rozdíl lze uvést pouze v nabídce převozu ADR podniku CEMLOG. ADR je přeprava nebezpečného zboží.

Podnik TransPlus má ve svém vlastnictví celkem moderní vozový park, který management plánuje v budoucnu obnovovat. Ani konkurence podniku nevlastní nemoderní vozový park. Lze říci, že co se týče stáří vozového parku, jsou na tom firmy obdobně. Informace o rozsahu vozového parku nejsou k dispozici, proto nelze porovnání z tohoto hlediska provést.

Co se týče geografického pokrytí, oba konkurenti se zaměřují na Evropu, přičemž konkurent CEMLOG nabízí přepravu také na Dálný východ. Management podniku TransPlus se orientuje na ČR, zároveň má však podnik v zahraničí své další pobočky a ty se orientují vždy na tuzemský trh. Jelikož má podnik CEMLOG své hlavní sídlo v Německu, lze proto předpokládat, že jeho situace bude obdobná jako u podniku TransPlus. To znamená, že by mohl mít po celém světě více poboček.

Webové stránky podniku TransPlus jsou celkem přehledné. Pokud se však porovnájí s konkurencí, lze říci, že podnik CEMLOG má tyto stránky lépe uspořádané a obsahují více informací. Jako výhodu lze uvést, že jsou nejen přehledné, ale zveřejňují reference svých odběratelů. Naopak webové stránky druhého konkurenta CONTI-RSC jsou strohé na informace. Za klad těchto www stránek lze považovat zveřejnění nabídky pracovních míst.

Webové stránky podniku TransPlus obsahují dostatek informací o podniku. Žádný z podniků však neuvádí ceník služeb.

Analýza odvětví by měla také stanovit klíčové faktory úspěchu podniku TransPlus. Za tento klíčový faktor lze označit skutečnost, že tento podnik sídlí v těsné blízkosti jeho klíčového zákazníka, podniku Holcim. Je to výhoda, které podnik TransPlus značně využívá. V rámci odvětví je také možné analyzovat atraktivitu daného odvětví. V průběhu této analýzy se hodnotí 15 faktorů a kritériím, která je hodnotí, se přiřazuje skóre od 1 do 10. Tabulka 1 je zpracována na základě autorů Tichá a Hron [44]. Zvolená hodnota je vždy zvýrazněna červenou barvou.

Tabulka 1 - Atraktivita odvětví

Faktor		Kritérium	Skóre									
1	Růstový potenciál	rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Diversita trhu	počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Ziskovost	rostoucí/stagnující/klesající	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Exponovanost	konkurenti, inflace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Koncentrace	počet dominantních podniků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Odbyt	cyklický, kontinuální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Specializace	zaměření, diferenciaci, jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Značka	hodnota, kvalita, substituce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Distribuce	kanály, potřeba podpory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Cenová politika	zkušenostní efekt, elasticita, odvětvové normy	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Nákladová pozice	konkurenceschopná, vysoké/nízké náklady	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Služby	načasování, spolehlivost, garance	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Technologie	vedení, jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Integrace	vertikální, horizontální, kontrola	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Možnost vstupu/výstupu	bariéry	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Celkové skóre			95									

Zdroj: vlastní zpracování upraveno podle[44]

Skóre je vysoké tam, kde podmínky v odvětví umožňují podniku maximálně využít disponibilních zdrojů, a naopak tam, kde podnik není schopen dostát požadavkům odvětví, je skóre atraktivity nízké. V ideálním případě by tedy mohlo celkové skóre dosáhnout hodnoty 150. V reálné praxi se však toto skóre pohybuje mezi 75 a 120. V případě, že klesne pod hodnotu 75, je to signál upozorňující na akutní potřebu změny. [44]

Celkové skóre podniku TransPlus činí 95. Tento výsledek řadí podnik TransPlus mezi podniky pohybující se v atraktivním odvětví, přičemž je podnik schopen využívat své disponibilní zdroje. Jedná se o velmi specializované odvětví a vstup nových firem do tohoto odvětví vyžaduje velmi vysoké kapitálové prostředky.

2.2.2 Porterův model

Stav konkurence v odvětví závisí na působení pěti základních sil a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví. Za účelem analýzy konkurenčního prostředí je třeba ohodnotit každou z pěti konkurenčních sil. Celkový dopad působících sil ovlivňuje vznik specifického druhu konkurence na trhu a v konečném efektu determinuje zisky, kterých může podnik dosáhnout. Mezi tyto již zmíněné síly patří zákazníci, dodavatelé, substituty, stávající a potenciální konkurence. [44]

Vyjednávací síla zákazníků

Hlavním a klíčovým zákazníkem podniku TransPlus je firma Holcim (Česko) a.s., která je zároveň její stoprocentní mateřskou společností. Mezi další zákazníky, kteří využívají služeb podniku TransPlus, jsou především CARMEUSE, Vápenka Čertovy schody, UNIKOM. V první části budou jednotliví zákazníci krátce charakterizováni. Stručný přehled uvádí Tabulka 2.

Tabulka 2 - Základní údaje o zákaznících firmy

Název firmy	Právní forma	Datum zápisu do OR	Sídlo	ZK (v Kč)
Holcim (Česko)	a.s.	19. 3. 1991	Prachovice	486 297 000
CARMEUSE	s.r.o.	11. 6. 1997	Mokrá	229 800 000
Vápenka Čertovy schody	a.s.	28. 5. 1992	Tmaň	230 000 000
UNIKOM	a.s.	1. 10. 1992	Kutná Hora - Karlov	290 590 000

Zdroj: [78]

Holcim (Česko) a.s. (dále jen Holcim) je právnická osoba, akciová společnost, která vznikla dne 19. března 1991 a sídlí v Prachovicích. Hlavním předmětem její činnosti je výroba a prodej stavebních hmot a stavebních výrobků. Mateřskou společností je Holcim Auslandsbeteiligungs GmbH v Hamburгу, která vlastní 100 % akcií, a mateřskou společností celé skupiny je Holcim Ltd (Švýcarsko). Společnost je mateřskou společností ecorec Česko s.r.o., TransPlus (Česko) s.r.o., Lom Klecany s.r.o. a Skanska Transbeton, s.r.o. [29]

V ČR Holcim dodává cement, kamenivo a beton s ročním obrátem kolem 2 – 2,5 miliard Kč. V současnosti zaměstnává okolo 380 pracovníků ve 24 provozovnách po celé ČR. Jedná se nejen o cementárny, ale také betonárky a pískovny. [55]

Podnik CARMEUSE CZECH REPUBLIC s.r.o. (dále jen CARMEUSE) je světovým lídrem ve výrobě vápna, s více jak 140 lety zkušeností s těžbou a zpracováním vápence a dolomitického vápence na vápno a vápenné produkty, pro průmyslové a komerční použití.

CARMEUSE v současnosti působí v západní Evropě (v Itálii, Belgii, Francii a Holandsku), ve střední a východní Evropě (Slovensko, Česká republika, Maďarsko, Rumunsko a Turecko), v Severní Americe (USA a Kanada) a v Africe (v Ghaně). Celkový obrat podniku v roce 2008 představoval 1,2 miliard Euro. [74]

Podnik CARMEUSE má v ČR své sídlo v Mokrém u Brna. Zákazníkem podniku TransPlus je především pobočka této firmy sídlící v Prachovicích. Závod Vápenka Prachovice se zaměřuje na mletí vápenců a prodej vápenných výrobků ze závodu Mokrá. Mleté vápence ze závodu Prachovice jsou užívány zejména v zemědělství ke hnojení, ve stavebnictví na výrobu lepidel, suchých omítkových směsí ale také při výrobě živice do povrchů vozovek. [28]

Skupina Lhoist je největším výrobcem vápna, vápenců a dolomitů, která vznikla v Belgii v roce 1889 a v roce 1992 se tato skupina stala akcionářem Vápenky Čertovy schody a.s. Tmaň a založila společnost Lhoist s.r.o. v Praze. V dalších letech rozšiřuje skupina Lhoist svou působnost v mnoha zemích světa [76]. Hlavním předmětem činnosti společnosti je výroba a prodej vápna, vápenných výrobků, činnost organizačních a ekonomických poradců a hornická činnost vyhrazených nerostů. [30]

Akciová společnost UNIKOM Kutná Hora je ryze českým podnikem působícím v oblasti středočeského kraje. Jako předmět podnikání má velký rozsah činností z oblasti výroby, prodeje a služeb. UNIKOM byl založen 6. srpna 1992 a to převedením Agropodniku na obchodní společnost. [75]

Tyto zákazníky si může podnik TransPlus rozdělit na dvě skupiny. Podnik Holcim se řadí do první skupiny pod označením klíčový zákazník. Tento zákazník je zároveň 100 % vlastníkem firmy TransPlus. Proto je činnost podniku TransPlus výrazně závislá na činnosti podniku Holcim. Lze říci, že vyjednávací síla podniku Holcim je velmi vysoká.

Druhou skupinu tvoří ostatní zákazníci, tzn. CARMEUSE, Vápenka Čertovy schody a UNIKOM. Tito zákazníci již nevytváří vysokou vyjednávací sílu. Dá se říci, že vyplňují prázdná místa v případech, kdy společnost Holcim nedosahuje dostatečného odbytu.

Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi dodavatele podniku TransPlus se opět řadí podnik Holcim. Je dodavatelem směsné motorové nafty (SMN). SMN je ekonomicky výhodná a je pro podnik levnější. Nabízí srovnatelný výkon jako běžná motorová nafta, je mísitelná s běžnou motorovou naftou

a především je šetrnější k životnímu prostředí. Alternativní palivo SMN vysoké kvality pro vznětové motory se vyrábí mísením standardní motorové nafty a methyl ester řepkového oleje. SMN se prodává i pod jinými obchodními názvy, jako příklad lze uvést Biodiesel nebo EkoDiesel. [63]

Jelikož je podnik Holcim zároveň vlastníkem podniku TransPlus, lze předpokládat, že Holcim nebude ceny navyšovat a tyto obchody budou založeny na vzájemné spolupráci. Je patrné, že nabídka vlastní dopravy prostřednictvím firmy TransPlus, je pro Holcim značnou konkurenční výhodou, kterou každý podnik svým zákazníkům nemůže nabídnout. Dalšími dodavateli společnosti TransPlus jsou dodavatelé náhradních dílů pro tahače značky Mercedes Benz Actros a cisternové návěsy firmy Feldbinder. Mezi tyto dodavatele se řadí všechny společnosti nabízející náhradní díly těchto značek. Lze říci, že vyjednávací síla dodavatelů těchto náhradních dílů je poměrně dobře rozložena.

Vyjednávací síla stávajících konkurentů

Konkurence v tomto odvětví není nijak zvlášť veliká. Jelikož je podnik TransPlus tuzemským přepravcem suchých volně ložených surovin, není třeba se zaměřovat na zahraniční trhy. Mezi jeho největší konkurenty se řadí především podniky CEMLOG – Cement - Logistika k.s. a CONTI-RSC, s.r.o. Tabulka 3 uvádí základní údaje z obchodního rejstříku.

Tabulka 3 - Základní údaje o stávající konkurenci

Název firmy	Právní forma	Datum zápisu do OR	Sídlo	ZK/vklad (v Kč)
CEMLOG	k.s.	3. 6. 1997	Hranice	98 000
CONTI-RSC	s.r.o.	27. 3. 1996	Postřelmov	100 000

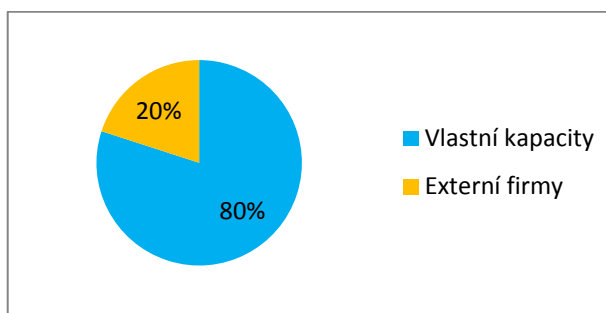
Zdroj: [78]

Podnik CEMLOG je dopravní a spediční společností, který od roku 1997 působí v oblasti logistiky a přepravy volně ložených materiálů [60]. Tento podnik sídlí v Hranicích na Moravě [4].

Druhý konkurent CONTI-RSC, s.r.o. (dále jen CONTI-RSC) se specializuje na mezinárodní dopravu a spedici v oblasti přepravy sypkých hmot v silocisternách v rámci celé Evropy. Tato společnost byla založena v roce 1996. Od roku 2001 se specializuje právě na přepravu sypkých hmot v silocisternách převážně pro stavební průmysl (vápno, cement, vápenec, písek, omítkové směsi, apod.). [77]

Podnik TransPlus je díky situaci na trhu neustále nucen snižovat své ceny na co nejnižší úroveň, a proto v loňském roce snižoval své fixní náklady. Součástí snižování nákladů byl prodej části jeho vozového parku a propuštění cca 10 zaměstnanců firmy. Jednalo se nejen o řidiče, ale také o administrativní pracovníky. Část byla propuštěna a část přešla do podniku Holcim z důvodu přechodu veškeré účetní a ekonomické agendy na tento podnik. Toto snižování fixních nákladů podniku umožnilo snížit ceny na trhu a zvýšit produktivitu podniku TransPlus. Zároveň však také došlo ke snížení kapacity pro poskytování služby, a proto v současné době musí využívat externí firmy, aby uspokojil všechny objednávky svých zákazníků. V současné době je podnik TransPlus schopen pokrýt 80 % objednávek vlastními silami a na zbylých 20 % využívá spolupráce s externími podniky, které jsou zároveň jeho konkurenty. Zobrazení těchto kapacit je viditelné na následujícím Graf 1.

Graf 1 - Kapacita firmy TransPlus



Zdroj: vlastní zpracování

Zákazníci podniku TransPlus se samozřejmě orientují v cenách na trhu a hledají pro ně nejvýhodnější možnosti přepravy sypkých materiálů. Jelikož klíčový zákazník Holcim je zároveň vlastníkem firmy TransPlus, je nepravděpodobné a nemyslitelné, že by tento podnik přešel ke konkurenci. Jelikož podnik navyšuje svoji kapacitu díky spolupráci s konkurencí, lze tedy říci, že mezi stávajícími konkurenty na tomto trhu existují dobré vztahy, které vyústily ve vzájemnou spolupráci. Jelikož si management podniku TransPlus svoji konkurenci najímá na výpomoc, je schopen nejen uspokojit zákazníky a udržovat dobré jméno podniku, ale zároveň se podnik stává zákazníkem své konkurence. Proto vyjednávací síla stávající konkurence není příliš vysoká.

Ohrožení ze strany nových konkurentů

V kapitole 2.2.2 Porterův model – Vyjednávací síla stávající konkurence již bylo zmíněno, že konkurence v tomto odvětví není příliš velká. Především není mnoho dopravců, kteří by byli ochotni dojíždět přímo do podniku Holcim, který sídlí v malé obci Prachovice. Dalším

důvodem jsou bariéry vstupu do odvětví. Vstup do tohoto odvětví je velmi kapitálově nákladný. Pouze pořízení jednoho cisternového tahače s návěsem vyjde cca na 4 mil. Kč. Pokud by chtěl nový podnik vstoupit do tohoto odvětví, musel by vynaložit nejen značný kapitál, ale musel by být i velmi konkurenceschopný. Ale ani to by mu nezaručilo úspěch. Důvodem jsou velmi silné vztahy a různé spolupráce mezi podniky v tomto odvětví. Z těchto důvodů se podnik TransPlus necítí být z této strany ohrožen.

Ohrožení ze strany nových substitutů

Jediným možným substitutem v oblasti dodávek cementu nebo vápna je nahrazení silniční motorové dopravy dopravou železniční. V současné době však většina zákazníků tuto možnost nepřipouští. Důvodem je úspora času a dodání objednávky přímo na místo určení. V případě využití železniční dopravy by podniky musely nejen navíc zaplatit jednotlivé překládky, ale také zajistit dopravce, který objednávku ze železnice převezde na místo určení. Zákazníci požadují službu tzv. on time. Jedná se nejen o včasnou přepravu zboží na místo určení, ale také o službu, která je poskytována 24 hodin denně. Nevýhodou přepravy zboží po železnici je tedy především to, že je nemožné zboží dodat přímo na místo určení zákazníkem.

Závěry Porterovy analýzy

Výsledkem Porterovy analýzy je zjištění, že je podnik TransPlus ovlivňován především podnikem Holcim. Důvodem vysoké míry závislosti podniku TransPlus je, že Holcim je nejen jeho vlastníkem, ale zároveň klíčovým zákazníkem a současně dodavatelem. Pokud bude podniku Holcim klesat odbyt, dotkne se to přirozeně i podniku TransPlus. Dále je podnik závislý také na odvětví, které se zabývá stavebnictvím. Pokud bude výstavba v Pardubickém kraji příliš nízká, ovlivní to dodávky cementu.

Ostatní účastníci okolního prostředí podniku TransPlus podnik tolik neovlivňují. Významní jsou pro TransPlus především podniky, se kterými navázal spolupráci. Tyto podniky jsou však zároveň jeho konkurenty. Zhodnocení Porterovy analýzy uvádí přehledná Tabulka 4. Hodnotící škála je stanovena v rozmezí bodů 1 – 5, přičemž je vždy uvedeno, jak má být tato stupnice chápána. Například pokud se hodnotí faktor míra růstu odvětví, hodnotící škála 1 – 5 představuje nízký až vysoký stupeň vlivu tohoto faktoru. Stupeň hodnocení, který

byl vybrán na základě řízeného rozhovoru s managementem podniku TransPlus, je zvýrazněn červenou barvou.

Tabulka 4 - Zhodnocení Porterovy analýzy

Faktor		Hodnocení					
		1	2	3	4	5	
Míra růstu odvětví	nízké	1	2	3	4	5	vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	žádné	1	2	3	4	5	vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká	1	2	3	4	5	téměř žádná
Dostupnost substitutů	mnoho substitutů	1	2	3	4	5	žádné substituty
Vyjednávací pozice odběratelů	diktují podmínky	1	2	3	4	5	podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	hi-tech	1	2	3	4	5	nízká úroveň technologie
Míra inovací	časté inovace	1	2	3	4	5	téměř žádné inovace

Zdroj: vlastní zpracování upraveno podle [44]

Z Tabulka 4 tedy vyplývá, že bariéry vstupu do odvětví jsou velmi vysoké, rivalita mezi konkurenty je velmi nízká, substitut železniční doprava není pro zákazníky příliš atraktivní, vyjednávací pozice odběratelů jsou na střední úrovni. Nejvíce si podmínky mezi zákazníky diktuje podnik Holcim a to z pozice vlastníka podniku TransPlus.

2.2.3 PEST analýza

Tato analýza zkoumá faktory, které ovlivňují podnik z jeho bezprostředního okolí. Jedná se o politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Smyslem této analýzy je odpovědět na otázky: Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik TransPlus? Jaké jsou možné účinky těchto faktorů? Které z nich jsou v blízké budoucnosti pro podnik nejdůležitější? Odpovědi na tyto otázky, se snaží nalézt jednotlivé podkapitoly.

Politické faktory

Stát ovlivňuje fungování ekonomiky především zákony a kontrolou jejich dodržování. Různé činnosti vlády a dalších státních orgánů mohou pro podnik TransPlus vytvářet příležitosti nebo hrozby. Management podniku TransPlus se musí zaměřit především na dodržování legislativy platné v ČR. Pro zjednodušení bude tato legislativa rozdělena na dvě části. V první části budou popsány zákony, které jsou platné pro všechny podniky, druhá část se zaměří na legislativu specifickou právě pro podnik TransPlus.

Krátký výčet legislativy spadající do první skupiny je následující:

- zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů (dále jen Obchodní zákoník),
- zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o daních z příjmů),
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, jak vyplývá z pozdějších změn,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony,
- zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční, ve znění pozdějších předpisů,
- a další.

Obchodní zákoník upravuje postavení podnikatelů, obchodní závazkové vztahy, definuje obchodní společnosti apod. [71]. Zákon o daních z příjmů určuje podmínky odvodu daně z příjmů fyzických a právnických osob [48]. Sazba daně z příjmů právnických osob již od roku 2010 činí 19 %. Daň z přidané hodnoty je také položka, kterou musí firma brát v úvahu. Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, vedle objasnění nejdůležitějších pojmů, obsahuje informace k situacím, které plátce daně nejvíce zajímají. K těmto informacím patří zúčtování DPH při zahraničním obchodě, výpočet základu a sazby DPH nebo nárok na odpočet či vrácení DPH. DPH se v ČR dělí na základní a sníženou sazbu. [5]

Vývoj DPH v ČR od roku 1993 až do současnosti zachycuje Tabulka 5. V současnosti je základní sazba ve výši 21 % a snížená sazba činí 15 %.

Tabulka 5 - Vývoj sazeb DPH v ČR od roku 1993 - 2013

Datum platnosti od – do	Základní sazba DPH	Snížená sazba DPH
01. 01. 1993 – 31. 12. 1994	23%	5%
01. 01. 1995 – 30. 04. 2004	22%	5%
01. 05. 2004 – 31. 12. 2007	19%	5%
01. 01. 2008 – 31. 12. 2009	19%	9%
01. 01. 2010 – 31. 12. 2011	20%	10%
01. 01. 2012 – 31. 12. 2012	20%	14%
01. 01. 2013 - současnost	21%	15%

Zdroj: [47]

Pro podnik TransPlus je však typické dodržování jiných zákonů. Jedná se o zákony týkající se silniční dopravy, která je hlavním předmětem podnikání společnosti TransPlus. K zákonům upravujícím tuto oblast patří následující [37]:

- Zákon č. 361/2000 Sb. o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů (zákon o silničním provozu), ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 247/2000 Sb., o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel a o změnách některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě,
- Zákon č. 56/2001 Sb., o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích a o změně zákona č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla),
- Zákon č. 12/1997 Sb., o bezpečnosti a plynulosti provozu na pozemních komunikacích.

Tyto zákony byly samozřejmě v průběhu let dále novelizovány a upravovány. V současné době je pro podnik také důležité mít na paměti ochranu životního prostředí. Není to jen moderní trend, ale tato oblast je upravena řadou zákonů a nařízení, které musí být dodržovány. Legislativu zabývající se životním prostředím je možné rozdělit do několika kategorií. Jedná se o kategorii předpisů vztahující se na celé ŽP obecně, kategorii předpisů upravujících ochranu složek ŽP (ovzduší, voda, půda, horninové prostředí), kategorii předpisů upravujících ochranu ekosystémů, kategorii předpisů upravujících ochranu ŽP před některými druhy ohrožení (např. odpady, obaly, chemické látky apod.) či kategorii upravujících organizační zajištění ochrany ŽP (Česká inspekce životního prostředí, Státní fond životního prostředí) [53].

Na podnik TransPlus působí především kategorie předpisů, které se vztahují na celé ŽP obecně. Do této kategorie lze zařadit následující zákony [53]:

- zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 76/2002 Sb., o integrované prevenci a omezení znečištění, o integrovaném registru znečišťování a o změně některých zákonů (zákon o integrované prevenci), ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony (zákon se zabývá problematikou IPPC),

- zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o posuzování vlivů na životní prostředí), jak vyplývá z pozdějších změn (zákon se zabývá problematikou EIA),
- zákon č. 123/1998 Sb., o právu na informace o životním prostředí, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Jako nejvýznamnější legislativní dokument, který se týká činnosti podniku TransPlus, lze označit zákon č. 86/2002 Sb., o ochraně ovzduší a o změně některých dalších zákonů (zákon o ochraně ovzduší), ve znění pozdějších předpisů. V tomto zákonu se podnik orientuje na oblast emisí, která souvisí s jeho předmětem podnikání.

Na základě Dohody mezi Ministerstvem dopravy ČR a Sdružením ČESMAD BOHEMIA o komplexním řešení vedoucím ke zlepšení fungování mýtného systému v ČR došlo u nákladních vozidel ke zvýšení sazby mýtného pro roky 2011 a 2012 vždy o 25 %. Zvýšení se netýká vozidel emisní třídy Euro V a vyšší, což má podpořit výměnu dosud mnohdy zastaralého vozového parku. Toto zvýšení mýtného pokračovalo i pro rok 2013, přičemž tato dohoda má sloužit pro určení slev mýtného pro dopravce [52]. Pro podnik TransPlus to od 1. 1. 2013 představuje další navýšení nákladů na mýtné o 25 %.

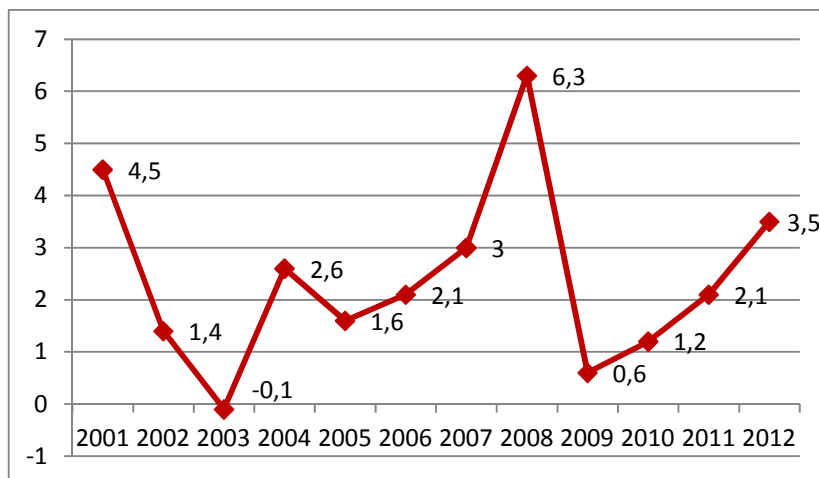
Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory, které působí na podnik TransPlus, lze zařadit především základní makroekonomické ukazatele. Mezi nejvýznamnější ukazatele, které podnik sleduje, se řadí inflace či míra nezaměstnanosti. Dále do této oblasti lze zařadit vývoj v oblasti silniční dopravy, která je hlavní činností podniku TransPlus. Tato oblast byla popsána v kapitole 2.2.1 Analýza odvětví.

Jedním z ukazatelů, které podnik sleduje je vývoj míry inflace. Inflace představuje růst všeobecné cenové hladiny zboží a služeb v ekonomice. Účinky inflace na ekonomiku jsou různé. K negativním dopadům inflace se řadí snížení reálné hodnoty peněz, nejistota ohledně budoucího vývoje cen, která odrazuje investice a úspory. Mezi pozitivní účinky patří povzbuzení investic do nefinančních investičních projektů. Ideální je pro ekonomiku mírná inflace, o kterou by se v ČR měla starat Česká národní banka (ČNB). [70]

Vývoj míry inflace v ČR od roku 2001 do roku 2012 popisuje Graf 2. Míra inflace je vyjádřena v procentech.

Graf 2 - Vývoj míry inflace (v %) v ČR v letech 2001 - 2012



Zdroj: [8]

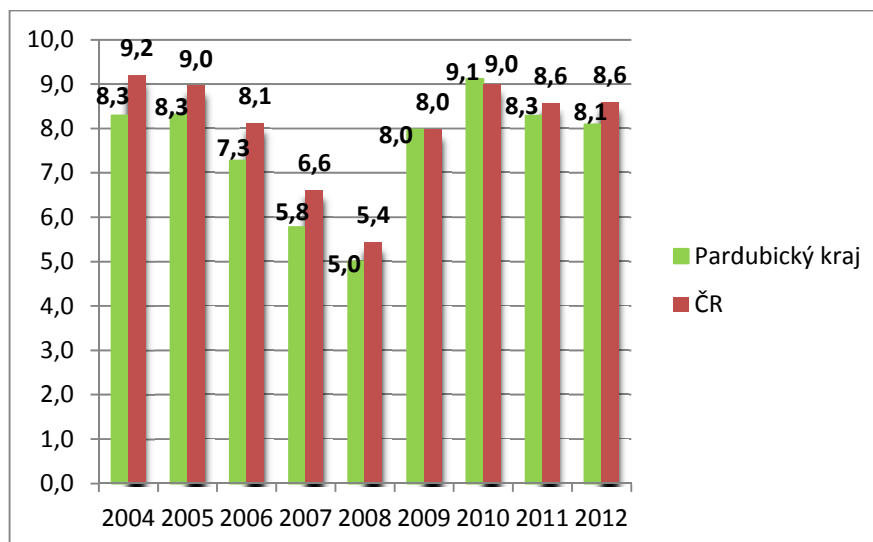
Míra inflace se neustále mění. Nejvyšší hodnoty dosáhla v roce 2008, což bylo období finanční krize, která v ekonomice nastala. Tato hodnota činila 6,3 %. Dále je na Graf 2 viditelné, že v posledních letech se míra inflace stále zvyšuje. Nyní je na úrovni 3 %.

Pro podnik TransPlus je vhodná nízká nebo stabilní inflace. Důvodem je to, že své činnosti a investice management podniku plánuje na několik let dopředu. Pokud je inflace vysoká nebo se očekává, že vysoká bude, znamená to obrovské nejistoty v podnikovém plánování. Mění se hodnota peněz totiž způsobuje, že si podnik nemůže být jistý svými budoucími náklady a výnosy. V důsledku toho je mnohem opatrnější a ochota managementu podniku TransPlus investovat je mnohem nižší.

Dalším ukazatelem, který je vhodné pro podnik TransPlus monitorovat, je míra nezaměstnanosti v Pardubickém kraji. Jelikož podnik TransPlus sídlí v Prachovicích v chrudimském okrese, který patří do Pardubického kraje, je pro podnik vhodné se zaměřit právě na míru nezaměstnanosti v této oblasti. Pokud je v kraji vysoká míra nezaměstnanosti, znamená to, že lidé nemají příjem a snaží se své výdaje omezit. Snížení investic domácností do stavebních prací a rekonstrukcí má potom negativní vliv na podnik TransPlus. Klesá tak počet jeho zakázek a tím mu klesají i tržby.

Porovnání vývoje průměrné míry nezaměstnanosti ČR a Pardubického kraje znázorňuje Graf 3. Průměrná míra nezaměstnanosti je vyjádřena v procentech za období let 2004 – 2012. Tato míra nezaměstnanosti je vypočtena již podle nové metodiky.

Graf 3 - Vývoj průměrné míry nezaměstnanosti (v %) podle nové metodiky za období let 2004 - 2012



Zdroj: [27]

Z Graf 3 je patrné, že vývoj míry nezaměstnanosti v Pardubickém kraji kopíruje vývoj míry nezaměstnanosti za celou ČR.

Při zjišťování informací o ekonomickém vývoji v Pardubickém kraji byly zjištěny následující informace. V průmyslu rostly v roce 2011 tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb průmyslové povahy, mírně se zvyšoval i počet pracovníků. Ve stavebnictví pokračoval pokles počtu zaměstnanců a meziročně se snížil i objem základní stavební výroby. Vlivem nižší rozestavěnosti poklesl počet dokončovaných bytů na nejnižší úroveň od roku 2003. Počet bytů, jejichž výstavba v roce 2011 teprve započala, meziročně mírně vzrostl. [23]

Investiční činnost v okrese byla zaměřena nejen na výstavbu nových objektů, ale probíhala rovněž řada rekonstrukcí a oprav. K rozvoji investičních akcí především v oblasti infrastruktury a bydlení přispíval i stát prostřednictvím svých dotací. Města se zaměřila na výstavbu nových bytových domů a technické infrastruktury k těmto domům, stavěny byly také menší sociální byty a domy s pečovatelskou službou. [50]

Sociální faktory

Základním sociálním faktorem je především zvyšující se životní úroveň obyvatelstva a tím způsobená změna životního stylu těchto lidí. Proto se mění a upřednostňuje především orientace na zákazníka, který požaduje dražší a kvalitnější výrobky a služby. Obecně by se měl podnik zaměřit na demografický vývoj obyvatelstva, vliv pracovní síly, vzdělanost lidí a zvyšující se průměrný věk populace.

Management podniku TransPlus by se v této oblasti měl zaměřit především na dostupnost profesionálních řidičů. Řada odborníků a různá sdružení (např. ČESMAD BOHEMIA) upozorňují na nedostatek nových profesionálních řidičů. Tím, že se uzákonilo vstupní školení pro řidiče (zákon č. 247/200 Sb., o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti řidičů, ve znění pozdějších předpisů), vznikl velký úbytek v získávání nových profesních průkazů profesionálních řidičů. Řidičský průkaz na nákladní automobil s přívěsem vyjde na 30 tisíc korun, přičemž je také nutné připočítat dalších minimálně 30 tisíc korun k získání profesního průkazu. Proto přírůstek profesionálních řidičů ani zdaleka nepokrývá úbytek řidičů, kteří odcházejí do důchodu. Dle statistik se jedná o úbytek až jedné třetiny profesionálních řidičů. Pokud by se podnik TransPlus rozhodl navýšit své kapacity nákupem nových tahačů a přijmutím nových zaměstnanců, mohl by nedostatek pracovní síly v oblasti profesionálních řidičů negativně ovlivnit jeho činnost. Dobrou zprávou pro podnik je, že úřady práce v rámci aktivní politiky zaměstnanosti často přispívají na rekvalifikace. Proto by mohla nastat možnost, že by potenciální zaměstnanci podniku TransPlus dostali finanční příspěvek na získání profesního průkazu.

Za 1. pololetí roku 2012 informační systém o průměrném výdělku (ISPV) zveřejnil výsledky svého šetření, které se týkalo zjištění průměrných platů podle profese zaměstnání. Přehled průměrného hrubého měsíčního platu řidičů za 1. pololetí roku 2012 popisuje Tabulka 6.

Tabulka 6 - Průměrný hrubý měsíční plat řidiče

Řidiči	Hrubý měsíční plat (průměr v Kč)
nákladních automobilů, tahačů a speciálních vozidel	21 793
nákladních automobilů (kromě tahačů)	21 789
osobních a malých dodávkových automobilů	20 461

Zdroj: [51]

Průměrný hrubý měsíční plat profesionálního řidiče činil 21 793 Kč. Jelikož je nedostatek pracovní síly v tomto oboru, mohlo by to zvýšit požadavky zaměstnanců na vyšší mzdy, což by navýšilo mzdové náklady podniku TransPlus.

Technologické faktory

V současné době je pro podnik TransPlus dobré a také nezbytné využívání informačních technologií a počítačových systémů. Podnik TransPlus využívá počítače nejen pro svou vnitřní komunikaci, ale také se snaží díky svým webovým stránkám prezentovat na trhu. Dále

využívá program FleetBoard, který podniku pomáhá zlepšit výkon jeho vozového parku, ušetřit pohonné hmoty a řídit své logistické procesy [69]. Jedná se o program typu GPS, který sleduje řidiče po celou dobu jejich jízdy.

Velký význam pro podnik představují především inovace. Inovace podniku TransPlus se týkají především údržby a obnovy jeho vozového parku. Jelikož vlastní svoji opravnu, dochází k údržbě vozového parku pravidelně za přijatelnou cenu. V dohledné době firma plánuje také obnovu vozového parku, který zajistí nižší zátěž na životní prostředí a snížení spotřeby paliva.

2.3 Syntéza vlivu jednotlivých faktorů a posouzení míry jejich vlivu

Syntéza představuje souhrn všech poznatků a jejich zhodnocení. Proto nyní dojde k určení těch nejpodstatnějších faktorů, které ovlivňují podnik TransPlus. Dále bude také určena míra vlivu těchto jednotlivých faktorů. Tabulka 7 je souhrnem faktorů zjištěných v PEST analýze. Jednotlivé faktory jsou ohodnoceny stupnicí 1 – 5. Číslo 1 představuje nízkou míru vlivu faktoru, číslo 5 vysokou míru vlivu faktoru. Hodnocení těchto faktorů proběhlo na základě řízeného rozhovoru s managementem podniku TransPlus, přičemž vybraná hodnota míry vlivu je vždy zvýrazněna červenou barvou.

Tabulka 7 - Určení míry vlivu faktorů z PEST analýzy

Faktory		Míra vlivu				
Politické	Obecná legislativa	1	2	3	4	5
	Legislativa - silniční doprava	1	2	3	4	5
	Legislativa - ŽP	1	2	3	4	5
Ekonomické	inflace	1	2	3	4	5
	nezaměstnanost	1	2	3	4	5
	vývoj Pardubického kraje	1	2	3	4	5
Sociální	dostupnost řidičů	1	2	3	4	5
	mzdy řidičů	1	2	3	4	5
Technologické	informační technologie	1	2	3	4	5
	počítačové systémy	1	2	3	4	5
	inovace vozového parku	1	2	3	4	5

Zdroj:vlastní zpracování

Z Tabulka 7 je patrné, že největší míru vlivu pro podnik TransPlus představuje legislativa týkající se oblasti silniční dopravy a životního prostředí a dále následují inovace vozového parku. Legislativní faktory podnik žádným způsobem nemůže ovlivnit, tyto faktory musí

managementu podniku sledovat a následně se jim přizpůsobovat. Inovace vozového parku jsou pro podnik důležité, ale také jsou velmi finančně náročné. Zároveň však tyto inovace souvisejí s mírou vlivu na životní prostředí. Čím novější a modernější vozový park bude podnik TransPlus vlastnit, tím zátěž tohoto vozového parku na ŽP bude nižší. Další Tabulka 8 shrnuje základní faktory z Porterovy analýzy. Opět je zde určena míra vlivu těchto jednotlivých faktorů. Stupeň hodnocení je určen stejným způsobem jako u předchozí Tabulka 7. Míra vlivu byla určena na základě řízeného rozhovoru s managementem podniku a opět je zvýrazněna červenou barvou.

Tabulka 8 - Určení míry vlivu jednotlivých faktorů z Porterovy analýzy

Faktory		Míra vlivu				
Zákazníci	Holcim	1	2	3	4	5
	CARMEUSE	1	2	3	4	5
	Vápenka Čertovy schody	1	2	3	4	5
	UNIKOM	1	2	3	4	5
Dodavatelé	Holcim	1	2	3	4	5
	ostatní	1	2	3	4	5
Stávající konkurence	CEMLOG	1	2	3	4	5
	CONTI-RSC	1	2	3	4	5
Potenciální konkurence		1	2	3	4	5
Substituty	železniční doprava	1	2	3	4	5

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě ohodnocení těchto faktorů z Tabulka 8 vyplývá, že nejvíce je podnik ovlivněn podnikem Holcim jako zákazníkem i dodavatelem. Dále následují ostatní zákazníci a stávající konkurence. Ostatní faktory management podniku TransPlus nepovažuje za tak významné, ale i tak je vhodné tyto faktory nepřestat monitorovat. Na základě zhodnocení předchozích dvou tabulek (Tabulka 7 a Tabulka 8) nyní dojde k určení pořadí významnosti těchto faktorů, které zachytí Tabulka 9. Pro zjednodušení již budou uvažovány pouze faktory nejvýznamnější. To znamená ty, které byly ohodnoceny číslem 5 a 4. Pořadí je určeno na základě hodnocení výsledků jednotlivých analýz a řízeného rozhovoru s managementem podniku TransPlus.

Tabulka 9 - Určení pořadí faktorů

Pořadí	Faktor
1	Podnik Holcim
2	Legislativa - silniční doprava, ŽP
3	Ostatní zákazníci
4	Konkurent CEMLOG
5	Inovace vozového parku

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě předchozího hodnocení lze určit pořadí faktorů, které podnik TransPlus nejvíce ovlivňují. Na prvním místě se umístil podnik Holcim. Důvodem je, že tento podnik ovlivňuje TransPlus z pozice stoprocentního vlastníka, klíčového zákazníka a dodavatele podniku TransPlus. Je tedy samozřejmostí, že si podnik Holcim může klást podmínky. Lze říci, že existence podniku TransPlus je na firmě Holcim velmi závislá, což připouští i management podniku TransPlus. Na druhém místě se umístil faktor legislativa. Jedná se o právní předpisy zaměřující se na úpravu oblasti silniční dopravy a zároveň je podnik povinen dodržovat legislativu týkající se ochrany ŽP. Konkrétně se jedná o zákon č. 86/2002 Sb., o ochraně ovzduší a o změně některých dalších zákonů (zákon o ochraně ovzduší), ve znění pozdějších předpisů. V tomto zákonu se podnik TransPlus orientuje na oblast emisí, která souvisí s jeho předmětem podnikání. Samozřejmostí je, že podnik TransPlus musí legislativu dodržovat a přizpůsobovat se jí, přičemž tento faktor podnik nemůže žádným způsobem ovlivnit.

Činnost firmy je samozřejmě závislá na všech jejích zákaznících. Proto se dá předpokládat, že se zákazníci umístí na tak vysoké pozici. Pokud by firma měla málo zakázek od svých zákazníků, mohla by se dostat do špatné finanční situace. TransPlus nejen monitoruje svoji konkurenci, ale zároveň s ní i spolupracuje. Podnik se snaží být cenově konkurenceschopný. Důvodem spolupráce s ostatními konkurenty je nedostatečná kapacita firmy TransPlus. Firma CEMLOG patří ke konkurentům, se kterými TransPlus navázal vzájemnou spolupráci.

Mezi významné faktory ovlivňující činnost firmy TransPlus patří také inovace vozového parku. Stáří vozového parku má vliv nejen na spotřebu aut, ale také na životní prostředí. Čím novější vozový park, tím nižší zátěž na okolní prostředí.

ZÁVĚR

Tématem této diplomové práce bylo zpracování externí analýzy pro potřeby podnikového managementu. Teoretická část je proto zaměřena na charakterizování vnějšího okolí podniku. Dále byly popsány jednotlivé metody, které se zabývají analýzou tohoto externího prostředí. Jedná se o situační analýzu, analýzu makrookolí a mikrookolí, analýzu odvětví, metodu scénářů, metodu „4 C“ a část SWOT analýzy.

Jelikož cílem práce bylo provedení analýzy a syntézy vlivu externích faktorů, které působí na vybraný podnik v určitém odvětví včetně posouzení míry jejich vlivu, druhá část práce se zabývala aplikací některých metod popsaných v teoretické části. Tyto metody byly aplikovány na podnik TransPlus (Česko) s.r.o., jehož hlavním předmětem podnikání je přeprava sypkých volně ložených surovin. Mezi použité metody patří analýza odvětví, Porterův model pěti konkurenčních sil a PEST analýza. V rámci těchto analýz byly zkoumány jednotlivé faktory okolního prostředí podniku, které mají na podnik největší vliv.

Na základě zhodnocení všech faktorů a míry jejich vlivu na podnik lze konstatovat, že mezi faktory, které podnik TransPlus nejvíce ovlivňují, patří především podnik Holcim. Tento podnik je totiž nejen klíčovým zákazníkem a dodavatelem podniku TransPlus, ale zároveň je i jeho 100 % vlastníkem. Lze říci, že je podnik TransPlus na podniku Holcim velmi závislý, což přiznává i výkonný ředitel podniku TransPlus. Z toho tedy vyplývá, že existence podniku TransPlus je ovlivněna především existencí podniku Holcim.

Dále se mezi významné faktory řadí legislativa ČR. Především je vhodné zmínit legislativu upravující provozování silniční dopravy a legislativu zaměřující se na ochranu ŽP, jejíž výčet obsahuje kapitola 2.2.3 PEST analýza podkapitola Politické faktory. Tento faktor podnik TransPlus nemůže nijak ovlivnit. Přesto je třeba legislativní podmínky v zemi sledovat a přizpůsobovat se jim. Pokud například dojde ke zvýšení silniční daně podle zákona č. 16/1993 Sb., o dani silniční, ve znění pozdějších předpisů, musí management podniku TransPlus odvést tuto vyšší daň příslušnému úřadu.

TransPlus monitoruje také svoji konkurenci. Dá se říci, že je podnik cenově konkurenceschopný, ale zároveň se svými konkurenty navazuje spolupráci. Důvodem této spolupráce je, že podnik nemá dostatečné kapacity pro uspokojení svých zákazníků. Je schopen pokrýt 80 % svých zakázek vlastními silami. Zbylou část management podniku TransPlus zajišťuje pomocí externích firem, které jsou současně jeho konkurenty.

Mezi významné faktory ovlivňující činnost podniku TransPlus patří také inovace vozového parku. Stáří vozového parku má vliv nejen na spotřebu aut podniku TransPlus, ale také působí na životní prostředí. Čím novější vozový park bude podnik TransPlus vlastnit, tím nižší bude jeho zátěž na okolní prostředí.

Na závěr lze říci, že cíl práce byl splněn. Byla provedena analýza externího prostředí a byly posouzeny jednotlivé faktory okolního prostředí včetně určení míry jejich vlivu na podnik TransPlus.

Podnik TransPlus by se neměl zaměřovat pouze na snahu být konkurenceschopný prostřednictvím cen, i když cena často bývá rozhodující při uvažování zákazníků. Jako doporučení lze uvést například vylepšení webových stránek podniku TransPlus. Bylo by vhodné rozšířit tyto stránky o další informace. Webové stránky podniku totiž pomáhají s jeho prezentací v okolním prostředí a umožňují mu získat nové zákazníky a napomáhají udržení stávajících zákazníků. Pokud by však došlo k navýšení poptávky po službách podniku TransPlus, mohlo by se v současné době stát, že by management podniku nebyl schopen tuto poptávku pokrýt. Již nyní totiž podnik TransPlus využívá externí firmy pro uspokojení veškeré poptávky z důvodu nedostatečné kapacity. Tato nedostatečná kapacita vlastních zdrojů by do budoucna pro podnik mohla představovat ohrožení.

Příležitostí by pro podnik TransPlus, a zároveň podnik Holcim, mohly být státní zakázky. Pokud by tyto podniky získaly kontrakt na dodávky materiálu na tyto stavby, mohlo by to pozvednout nejen jejich úroveň na trhu, ale také zajistit jistý finanční výnos. Další příležitostí pro podnik TransPlus je plánovaná výstavba chrudimského obchvatu a dokončení výstavby dálnice D11. Jednalo by se totiž o další významnou zakázku pro podnik TransPlus, díky níž by se podniku nejen zvýšily tržby, ale došlo by také k úspoře nákladů a času, což by zefektivnilo činnost podniku TransPlus.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] 4C model of Situational Analysis. *Tutebox.com* [online]. 2013 [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: <http://www.tutebox.com/3033/business/management/4c-model-of-situational-analysis/>
- [2] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [3] BusinessInfo.cz. *Marketingová situační analýza a predikce vývoje* [online]. 2009 [cit. 2013-01-31]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html#b11>
- [4] CEMLOG-Cement-Logistika k.s. *Justice.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma.vysledky?nazev=cemlog&polozek=50](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma.vysledky?nazev=cemlog&polozek=50)
- [5] Daň z přidané hodnoty. *Businessinfo.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/dan-z-pridane-hodnoty-zakl-info-2007-3529.html>
- [6] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4. Dostupné z: <http://books.google.cz/books?id=VYoydCuLYMC&pg=PA16&dq=extern%C3%AD+anal%C3%BDzy&hl=cs&sa=X&ei=TgguUZmLN8GytAawuYHQCw&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=extern%C3%AD%20anal%20>
- [7] Ekomonitor - EIA, SEA posudky. *EIA-posudek.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: <http://www.eia-posudek.cz/>
- [8] Eurostat - míra inflace. *Epp.eurostat.ec.europa.eu* [online]. 2013 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=tec00118&tableSelection=1&footnotes=yes&labeling=labels&plugin=1>
- [9] FLORIAN, Jan. *Strategická analýza výkonnosti firmy*. Praha, 2007. Dostupné z: https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.vse.cz%2Fvskp%2Fshow_file.php%3Fsoubor_id%3D14351&ei=ZIE8Ucf4DMmctAazl4CoDg&usq=AFQjCNG6wKjPbePXXHeGy8Uuvgaj sP_3Uqg&bvm=bv.43287494,d.Yms&cad=rja. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce prof. Ing. František Kovář, CSc.

- [10] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [11] Hlavní makroekonomické ukazatele. *Markets.com* [online]. 2011 [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: <http://www.markets.com/cz/education/fundamental-analysis/main-economic-indicators.html>
- [12] HUNIOVSKÝ, Martin Bc.. Strategická analýza firmy [online]. 2008 [cit. 2013-03-06]. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, . Vedoucí práce František Kovář. Dostupné z: <http://theses.cz/id/ifrerk/>
- [13] Integrovaná prevence a omezování znečištění. *Ippc.cz* [online]. 2009 [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: <http://www.ippc.cz/>
- [14] Jak mapovat trh a konkurenci. *Podnikatel.cz* [online]. 2009 [cit. 2013-03-06]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/jak-mapovat-trh-a-konkurenci/>
- [15] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [16] Jakým způsobem stanovuje ČNB kurz koruny k jiným měnám?. *Cnb.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/faq/jakym_zpusobem_stanovuje_cnb_kurz.html
- [17] KAŇÁKOVÁ, Eva. *Jak efektivně vést porady*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 169 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1625-1. Dostupné z: http://books.google.cz/books?id=1vfDauJgD98C&pg=PA141&dq=swot+anal%C3%BDza&hl=cs&sa=X&ei=Aq08Uc6dFoTh4QTj1YH4Aw&redir_esc=y#v=onepage&q=swot%20anal%C3%BDza&f=false
- [18] Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. *Businessvize.cz* [online]. 2010 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>
- [19] KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, xvi, 367 s. ISBN 80-717-9529-1. Dostupné z: <http://books.google.cz/books?id=wqH-jXZjWOsC&printsec=frontcover&dq=kislingerov%C3%A1&hl=cs&sa=X&ei=PH88UCZFH8it4AT2koDIDA&ved=0CDwQ6AEwAg>

- [20] Klíčové faktory úspěchu. *Business.center.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p1989-klicove-factory-uspechu.aspx>
- [21] KOČÍ, Vladimír. *Posuzování životního cyklu LifeCycleAssessment - LCA*. Vyd. 1. Chrudim: Vodní zdroje Ekomonitor, 2009, 263 s. ISBN 978-80-86832-42-5.
- [22] Konkurence při podnikání. *Ipodnikatel.cz* [online]. 2011 [cit. 2013-03-06]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Priprava-na-podnikani/konkurence-prirozena-soucast-podnikani-se-kterou-je-nutne-pocitat.html>
- [23] KRAJSKÁ SPRÁVA ČSÚ V PARDUBICÍCH, oddělení informačních služeb. *Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Pardubického kraje v roce 2011*. 2012, 57 s. ISBN 978-80-250-2218-4. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xs/redakce.nsf/i/zakladni_tendence_demografickeho_socialniho_a_ekonomickeho_vyvoje_pardubickeho_kraje_v_roce_2011_/\\$File/53136412.pdf](http://www.czso.cz/xs/redakce.nsf/i/zakladni_tendence_demografickeho_socialniho_a_ekonomickeho_vyvoje_pardubickeho_kraje_v_roce_2011_/$File/53136412.pdf)
- [24] LANDA, Martin, POLÁK, Michal. *Ekonomické řízení podniku*. Vydání první. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 198 s. ISBN 978-80-251-1996-9.
- [25] Life-cycle assessment (LCA). *Vskp.vsb.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: <http://vskp.vsb.cz/oblast-lca/>
- [26] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [27] MPSV - průměrná míra nezaměstnanosti. *Portal.mpsv.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady
- [28] Obchodní rejstřík - Carmeuse. *Justice.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=carmeuse>
- [29] Obchodní rejstřík - Holcim (Česko) a.s. *Justice.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=holcim>
- [30] Obchodní rejstřík - Vápenka Čertovy schody. *Justice.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma.vysledky?navez=v%c3%a1penka+%c4%8dertovy+schody&typHledani=prefix&jenPlatne=true&polozek=50](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma.vysledky?navez=v%c3%a1penka+%c4%8dertovy+schody&typHledani=prefix&jenPlatne=true&polozek=50)
- [31] Obchodní rejstřík. *Obchodnirejstrik.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-11-28]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/transplus-cesko-s-r-o-25261746/>

- [32] Obchvat Chrudimě a Slatiňan. *Noviny.chrudim.cz* [online]. 2010 [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: http://www.noviny.chrudim.cz/obchvat_chrudime.htm
- [33] Pojem konkurence. *Slovník-cizich-slov.abz.cz* [online]. 2006 [cit. 2013-03-06]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/konkurence>
- [34] PORTER, Michael E. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980. 396 s. ISBN 0-02-925360-8.
- [35] Ročenka dopravy. In: *Ministerstvo dopravy ČR* [online]. 2011 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: https://www.sydos.cz/cs/rocenka_pdf/Rocenka_dopravy_2011.pdf
- [36] SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [37] Silniční doprava - legislativa. *Mdcr.cz* [online]. 2006 [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: http://www.mdcr.cz/cs/Legislativa/Legislativa/Legislativa_CR_silnicni/silnicni-doprava.htm
- [38] Slovníček účetních pojmů - náklady. *Testyzucetnictvi.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-03-08]. Dostupné z: <http://www.testyzucetnictvi.cz/slovníček-ucetnich-pojmu.php?pojem=naklad>
- [39] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5. Dostupné z: <http://books.google.cz/books?id=V8AF1xLPekMC&pg=PA132&dq=extern%C3%AD+anal%C3%BDzy&hl=cs&sa=X&ei=Iw4uUbSOIsftswb3k4GYDQ&ved=0CC0Q6AEwADgK#v=onepage&q=extern%C3%AD%20anal%C3%BDzy&f=false>
- [40] Strategická analýza. *Univerzita-online.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: <http://www.univerzita-online.cz/mng/zm/strategicka-analyza/>
- [41] Strategická situační analýza. *Strateg.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-11-07]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html
- [42] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3. Dostupné z: http://books.google.cz/books?id=IZwGKxZd_1MC&pg=PA170&lpg=PA170&dq=anal%C3%BDza+mikrookol%C3%AD&source=bl&ots=7ZkcfSDN81&sig=0Rbg4WrNcr

ys2Z8SQQP-o40XrJo&hl=cs&sa=X&ei=8641Ue-
HLoaYtQaKp4HACw&ved=0CDUQ6AEwADgU#v=onepage&q=anal%C3%BDza%2
0mikrookol%C3%AD&f=false

- [43] THOMPSON, John. *Strategic management: Awareness and change*. London: Thomson Learning, 2005. 873 s. ISBN 1-84480-083-0.
- [44] TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002, 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.
- [45] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xvii, 240 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.
Dostupné z: <http://books.google.cz/books?id=j37AqVWzHLQC&pg=PA71&dq=extern%C3%AD+anal%C3%BDzy&hl=cs&sa=X&ei=zgkuUbjcOIXRsgaPnIDoCA&ved=0CDgQ6AEwAjgK#v=onepage&q=extern%C3%AD%20anal%C3%BDzy&f=false>
- [46] Vývoj a trendy v odvětví dopravy a logistiky. *Pwc.com* [online]. 2010 [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/cz/cs/clanky-2010/vyvoj-a-trendy-v-odvetvi-dopravy-a-logistiky.jhtml>
- [47] Vývoj DPH v ČR od roku 1993. *Mladypodnikatel.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://mladypodnikatel.cz/vyvoj-dph-v-cechach-od-1993-t3893>
- [48] Zákon o daních z příjmů. *Zakony.kurzy.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://zakony.kurzy.cz/586-1992-zakon-o-danich-z-prijmu/>
- [49] Změna metodiky ukazatele registrované nezaměstnanosti. *Portal.mpsv.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/zmena_metodiky
- [50] ČSÚ - Charakteristika okresu Chrudim. *Czso.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: http://www.czso.cz/x/redakce.nsf/i/charakteristika_okresu_chrudim
- [51] Průměrné platy podle profese zaměstnání. *Ciselnik.artega.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: http://ciselnik.artega.cz/prumerne_platy_podle_profese.php
- [52] Zvýšení mýtného. In: *Odůvodnění k nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 484/2006 Sb., o výši časových poplatků a o výši sazeb mýtného za užívání určených pozemních komunikací, ve znění pozdějších úprav* [online]. 2012 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CDoQF>

jAC&url=http%3A%2F%2Fwww.lepsipravo.cz%2FDocuments%2FT42D-6E584EC0114CBA1ED947E3C042C398E3%2Fiiaa._oduvodneni.doc&ei=fSxwUajAJYnP4QStv4DIDQ&usg=AFQjCNEQS5JInIC720vEJ2mllnjGbCHyNQ&bvm=bv.45373924,d.Yms&cad=rja

- [53] Ochrana životního prostředí. ŤULPÍK, Petr. *Szesprerov.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.szesprerov.cz/9/tulpik/ekologicke%20predmety/5%20DUM%20%204B%20-%20OZP%204%20ROCNIK/05%20-%204B%20PRAVNI%20NASTROJE%20OZP%20CR.pdf>
- [54] TransPlus (Česko) s.r.o. *Transplus.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-11-28]. Dostupné z: <http://www.transplus.cz/>
- [55] Holcim Česká republika. *Holcim.cz* [online]. 2010 [cit. 2012-11-28]. Dostupné z: <http://www.holcim.cz/>
- [56] Obchodní rejstřík. *Penize.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-11-28]. Dostupné z: <http://rejstrik.penize.cz/25261746-transplus-cesko-s-r-o>
- [57] Analýza trhu a konkurence, stanovení cílů. *I3partner.cz* [online]. 2009 [cit. 2013-03-06]. Dostupné z: <http://www.i3partner.cz/analyza-trhu/>
- [58] ČSÚ - Hrubý domácí produkt. *Czso.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-02-22]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hruby_domaci_produk_t_\(hdp\)](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hruby_domaci_produk_t_(hdp))
- [59] ČSÚ - Míra inflace. *Czso.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-02-22]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/kdyz_se_rekne_inflace_resp_mira_inflace#1
- [60] CEMLOG (Cement-Logistika). *Cemlog.cz* [online]. 2007 [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: <http://www.cemlog.cz/>
- [61] Ekologie - IPPC. *Certifikace-iso.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: <http://www.certifikace-iso.cz/ippc>
- [62] Ochrana životního prostředí. *Nri.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.nri.cz/web/ujv/ochrana-zivotniho-prostredi>
- [63] Směsná motorová nafta. *Egenergie.com* [online]. 2009 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://www.egenergie.com/smesna-motorova-nafta.html>
- [64] Konkurenční analýza. *Rivatics.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-03-08]. Dostupné z: <http://rivatics.cz/konkurencni-analyza-a-analyzy-trhu/>

- [65] SWOT analýza. *Braintools.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/swot-analyza.htm#.UTyisNY1EtU>
- [66] SWOT analýza. *Ipodnikatel.cz* [online]. 2011 [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html>
- [67] SWOT analýza. *Managementmania.com* [online]. 2013 [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- [68] Co je LCA?. *Lca.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: <http://www.lca.cz/cz/106-co-je-lca/>
- [69] FleetBoard. *Fleetboard.com* [online]. 2013 [cit. 2013-03-19]. Dostupné z: <http://www.fleetboard.com/info/cz>
- [70] Inflace. *Tema.novinky.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://tema.novinky.cz/inflace>
- [71] Obchodní zákoník. *Zakony.kurzy.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://zakony.kurzy.cz/513-1991-obchodni-zakonik/>
- [72] Proces EIA/SEA. *Tretiruka.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: <http://www.tretiruka.cz/eia/proces-eia-sea/>
- [73] Cost – Benefit Analysis. *Kvic.cz* [online]. 2008 [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: http://www.kvic.cz/aktualita/397/Cost__Benefit_Analysis_CBA_Analyza_nakladu_a_p_prinos
- [74] Carmeuse. *Carmeuse.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://www.carmeuse.cz/page.asp?id=2&langue=EN>
- [75] Unikom. *Unikom.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://www.unikom.cz/>
- [76] Vápenka Čertovy schody. *Lhoist.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: http://www.lhoist.cz/Frame_Home.htm
- [77] CONTI-RSC, s.r.o. *Conti-rsc.cz* [online]. 2011 [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: <http://www.conti-rsc.cz/>
- [78] Obchodní rejstřík. *Justice.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Výpis z obchodního rejstříku firmy TransPlus (Česko) s.r.o.

Příloha B Tabulka – Analýza konkurence

Příloha A

Výpis

z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Hradci Králové
oddíl C, vložka 10952

Datum zápisu:	11. prosince 1996
Spisová značka:	C 10952 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové
Obchodní firma:	TransPlus (Česko) s.r.o.
Sídlo:	Prachovice, Tovární 313, PSC 538 04
Identifikační číslo:	252 61 746
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Provozování dráhy a drážní dopravy výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 Živnostenského zákona obory činnosti: velkoobchod a maloobchod skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě zasílatelství a zastupování v celním řízení pronájem a půjčování věcí movitých poradenská a konzultační činnost zpracování odborných studií a posudků reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení výroba, obchod a služby jinde nezařazené silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdniemi soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny opravy silničních vozidel zámečnictví, nástrojářství opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů
Statutární orgán:	Jednatel: Ing. Filip Dostál, dat. nar. 31. května 1974 Praha 4 - Kunratice, Za Valem 1374/9 den vzniku funkce: 4. dubna 2005 jednatel: Patrick Stapfer, dat. nar. 26. května 1977 8103 Unterengstringen, Weidstrasse 9 Švýcarská konfederace den vzniku funkce: 9. ledna 2012
Způsob jednání:	Způsob jednání za společnost: Jménem společnosti jednají vždy dva jednatele společně.
Společníci:	Holcim (Česko) a.s., člen koncernu

Prachovice, Tovární ul. 296, PSC 538 04
Identifikační číslo: 150 52 320
Vklad: 9 000 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 100 %

Základní kapitál:	9 000 000,- Kč
Ostatní skutečnosti:	Údaje o zřízení: Společnost s ručením omezeným byla založena zakladatelskou listinou formou notářského zápisu ze dne 2. 12. 1996 podle zák. č. 513/91 Sb.

Správnost tohoto výpisu se potvrzuje

Krajský soud v Hradci Králové

Příloha B

Tabulka – Analýza konkurence

Zdroj: vlastní zpracování

Konkurent	CEMLOG k.s.	CONTI-RSC, s.r.o.	TransPlus (Česko) s.r.o.
Služba	<p>přeprava sypkých materiálů (cement, vápenec, popílky, křemičité písky, omítkové směsi, uhelné prachy, atd.)</p> <p>přeprava nebezpečného zboží</p> <p>ADR</p>	<p>přeprava sypkých materiálů (cement, vápenec, vápno, písek, omítkové směsi, atd.)</p> <p>přeprava nebezpečného zboží</p> <p>nepřepravují</p>	<p>přeprava sypkých materiálů (cement, vápno, vápenec, písek, šterkopísek, alternativní paliva, atd.)</p> <p>přeprava nebezpečného zboží</p> <p>nepřepravují</p>
Zařízení (vozový park)	<p>tahače, přepravní síla, čtyřnápravové speciály</p> <p>značky MAN, IVECO a Feldbinder</p> <p>(informace o počtu nejsou k dispozici)</p> <p>moderní vozový park</p>	<p>informace nejsou k dispozici</p> <p>moderní vozový park</p>	<p>tahače, cisternové návěši, sklápěcí návěsy, návěsy s krokavací podlahou</p> <p>značky Mercedes Benz, Actors, Feldbinder, Schwarzmüller</p> <p>moderní vozový park</p>
Geografické pokrytí	<p>celá Evropa a Dálný východ</p> <p>+ přehledné</p> <p>+ reference</p> <p>- neuveden ceník služeb</p>	<p>celá EU a třetí země</p> <p>- strohé informace</p> <p>+ nabídka pracovních míst</p> <p>- neuveden ceník služeb</p>	<p>ČR</p> <p>+ dostatek informací o společnosti</p> <p>+ fotografie vozového parku</p> <p>- neuveden ceník služeb</p>
Propagace (www stránky)			