

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Zemědělská fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 M Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor



System hodnocení strategické pozice vybraného podniku

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor:

Lada Kořínková

České Budějovice 2006

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Systém hodnocení strategické pozice vybraného podniku“ vypracovala samostatně na základě vlastních poznatků a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích, 22. 4. 2006

Ráda bych tímto způsobem poděkovala panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D., vedoucímu diplomové práce, za odborné vedení, které mi při jejím zpracování poskytoval. Poděkování též patří Ing. Petru Tyráčkovi, MBA, obchodně výrobnímu řediteli podniku TESLA Jihlava, a.s., za poskytnutí cenných informací.

Dále bych ještě ráda upřímně poděkovala svým rodičům a prarodičům za jejich podporu během celé délky studia.

„Podstatou strategie je určit, co nebudeme dělat.“

Michael E. Porter

OBSAH

1	Úvod	8
2	Literární přehled	9
2.1	Strategie	9
2.2	Strategické řízení	13
2.3	Strategická analýza	15
2.4	Vnitřní prostředí	16
2.5	Vnější prostředí	16
2.5.1	PEST analýza	18
2.5.2	Porterův model pěti sil	21
2.6	SWOT analýza	26
2.7	Konkurence	31
2.8	Trh	33
2.9	Typy strategií	35
2.10	Strategická pozice	40
3	Metodika	41
3.1	Cíl diplomové práce	41
3.2	Technika přípravy literárního přehledu	41
3.3	Použité metody	41
3.4	Zdroje informací	42
3.5	Objekt zkoumání	42
4	Představení firmy	42
4.1	Základní informace	42
4.2	Historie firmy	42
4.3	Profil společnosti	45
4.4	Hlavní oblast podnikání	46
4.5	Kvalita a certifikace	48
4.6	Ekologie	50
4.7	Hlavní ekonomické údaje za rok 2004	50
4.8	Strategie Tesly Jihlava	54
5	Analýza vnějšího prostředí	56
5.1	PEST analýza	56

5.2	Porterův model pěti sil.....	69
6	Hodnocení strategické pozice	75
6.1	SWOT analýza Tesly Jihlava.....	75
7	Zhodnocení výsledků provedených analýz a návrh strategií	81
8	Závěr	84
9	Summary	86
10	Seznam použité literatury	87
11	Seznam příloh	91

1 Úvod

Ekonomika České republiky prošla v minulých letech nemalými změnami. Změna politické orientace po roce 1989 a náš vstup do Evropské unie v roce 2004 s sebou přinesly i změny v našem hospodářství. Místo monopolního systému se přešlo na tržní dynamický systém, ve kterém se zcela mění nahlížení na výrobu a prodej. V moderní ekonomice je základem každého podnikání spokojený a věrný zákazník na jedné straně a na straně druhé zisk výrobce.

Pro tento „nový svět“ je charakteristické celosvětové turbulentní prostředí. Tomuto trendu odpovídá i postupná globalizace a liberalizace světového trhu, zvyšující se síla konkurence, rostoucí tempo výzkumu a vývoje, vznik nových technologií a s tím související rychlejší podnikatelská rozhodnutí. Výsledkem je dramatický přesun ekonomické síly ze strany prodejců na stranu kupujících. Zákazníci mohou dokonce vyslovit svoji ochotu zaplatit za požadovaný výrobek určitou cenu a čekat, až na jejich požadavek bude reagovat některý z dychtivých prodejců.

Jednotný bezbariérový trh mezi členskými státy nabízí podnikům, které operují v rámci Evropské unie, velké příležitosti, ale také ohrožení. Úspěšnost podniků a tedy i jejich konkurenční pozice potom závisí na schopnostech manažerů vyvodit z těchto změn správné závěry a pružně na tyto změny reagovat prostřednictvím vhodně zvolené podnikatelské strategie, která je spojená s dobrou znalostí prostředí. Jedná se o vnitřní prostředí firmy a vnější prostředí, které zahrnuje dodavatele, zákazníky, konkurenci apod. Znalost tohoto prostředí je důležitá při zavádění nových výrobků na trh, udržení si stávajících zákazníků, ale také pro rychlou reakci na změny, ke kterým na trhu dochází.

Cílem mé diplomové práce je na základě odborné literatury a získaných informací, navrhnout systém hodnocení strategické pozice podniku TESLA Jihlava, a.s., který je výrobcem elektromechanických prvků pro automobilový a telekomunikační průmysl. Na základě aplikace jednotlivých analýz ohodnotit faktory a posoudit jejich vliv na podnik. Podle možných dopadů těchto faktorů navrhnout pro podnik nejvhodnější strategii.

Doufám, že tato práce bude pro podnik přínosem, uvedené závěry budou moci být využity i v praxi a diplomová práce tak splní svůj základní cíl.

2 Literární přehled

Pokud chce podnik obstát v ostrém konkurenčním boji, musí přesně vědět čeho chce na trhu dosáhnout, jak chce své zákazníky uspokojit a jaký je jeho výhled do budoucnosti. Pouze kvalitně vypracovaná strategie a následné strategické řízení celého podniku, může být cestou (tedy postupem), jak podnikových cílů dosáhnout.

Aby bylo strategické řízení co nejefektivnější, musí podnik provést analýzu vnitřního a vnějšího prostředí. Na základě této strategické analýzy může zvolit vhodný typ strategie, která mu zajistí výhodnější strategickou pozici na trhu oproti konkurenci. A to je jedním z hlavních cílů všech organizací.

Proto bych se ráda v této kapitole věnovala nejen pojmu strategie, ale i strategickému řízení, strategické analýze vnitřního a vnějšího prostředí a dále bych také chtěla charakterizovat konkurenci, trh, různé typy strategií a samozřejmě strategickou pozici.

2.1 Strategie

Pojem strategie má svůj původ v řeckém strategos tj. umění vůdce. Původně se vztahoval k psychologickým vlastnostem vojevůdce a ke způsobu, s jakým se zhostil své role. Postupem času se význam pojmu měnil a byl používán ve spojitosti s některými manažerskými dovednostmi jako jsou správa, vedení, mluvený projev, moc. V dobách Alexandra Makedonského už byl používán ve smyslu schopnosti využít sil k přemožení opozice (nepřítele) a vytvoření uceleného systému všeobecné nadvlády.

Vojenské strategie se od dob Alexandra Makedonského vyvíjely v dlouhé historii bitev a válek, ale klasické principy z dob starého Řecka přetrvávaly a jejich paralely lze najít i v průběhu 2. světové války. Jsou to téměř dokonalé kopie makedonských vojenských koncepcí plánované koncentrace sil, rychlého protiútoky, obklíčení a úderu na nepřítele zezadu.

Podobné koncepce převažují v propracovaných strategiích ve vládě, diplomatické, vojenské nebo sportovní oblasti a samozřejmě i v podnikatelském světě. K převedení vojenské terminologie včetně základních koncepcí do podnikatelské sféry došlo po 2. světové válce, když se do civilního zaměstnání vraceli důstojníci amerického vojenského

letectva, kteří se podíleli na zpracování strategických studií. Dalšími podněty rozvoje strategických konceptů v podnikatelském světě byla výuka podnikové politiky na Harvard Business School zdůrazňující roli ředitele (general manager) v podniku a také postupný posun od orientace na interní prostředí podniku k orientaci na externí prostředí umocněný uvedením marketingových principů.

Takto se strategie postupem času vyvíjela a dnes je charakterizována jako zaměření na rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím, zvláště trhem a zákazníky (HRON, TICHÁ, 2002).

Podle MARCELY DEDOUCHOVÉ (2001) lze strategii chápat jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku. Strategie podniku by pak měla maximálně využít nabízené příležitosti a nalézt cestu, jak se vyhnout ohrožením nebo alespoň zmírnit jejich dopad na podnik.

Henry Mintzberg definuje strategii pomocí 5P: plan, ploy, pattern, position, perspective.

Strategie jako **plán (plan)** je nejčastějším pojetím, které se objevuje v definicích, a to převážně ve vojenské oblasti.

Strategie je také používána ve smyslu slova **komplot (ploy)**, ten je nejčastěji v podobě plánovaného manévru, kterým chceme vyvolat obavy u konkurence a odradit ji od podobných kroků.

Definování strategie jako plánu je nedostatečné v situacích, kde je třeba znát i výsledné chování. Proto se strategie vymezuje také jako **model chování (pattern)**. Na rozdíl od pojetí strategie jako plánu tj. jako strategie zamýšlené, odvíjí se model chování od strategií realizovaných a zdůrazňuje dosažení soudržnosti v chování organizace. Je to pojetí založené na přesvědčení, že pokud není bráno v úvahu chování, je strategie jen prázdný pojem.

Strategie ve smyslu **pozice (position)** zdůrazňuje umístění organizace v prostředí. Je to pojetí, které je blízké zejména Porterovi a jeho pokračovatelům a vymezuje strategii pomocí specifických výrobků dodávaných na specifický trh. Jde o pohled *dolů* na jakýsi pomyslný bod, označující místo, ve kterém se setkává výrobek se zákazníkem, a o pohled *ven*, do vnějšího prostředí, na trh (HRON, TICHÁ, 2002).

Naproti tomu pojetí strategie jako charakter organizace je podporováno např. DRUCKEREM (2002), podle něhož je strategie způsob (koncepce) podnikání. Je organizací tím, čím je osobnost člověku. Z toho vyplývá, že strategie je koncept, abstrakce v myslích zainteresovaných stran a perspektiva sdílená všemi členy organizace, cosi jako kolektivní mysl, sjednocení jednotlivců ke společnému způsobu myšlení a chování. Na základě toho vznikají tyto specifické podnikatelské strategie: „být nejprvnější“, „být nejmaximálnější“, „změnit charakteristiky produktu, trhu nebo oboru“.

Má-li organizace formulované poslání a stanovené cíle, ví čeho chce dosáhnout. Následujícím úkolem manažerů je určit, jakým způsobem lze dosáhnout cílů. Tento velkolepý úkol představuje stanovení strategií. Úlohou strategie je identifikace hlavních činností, které organizace využívá pro dosažení svých cílů. Představuje též úvahy o vytváření možností lepšího využití trhů stávajících i získávání trhů nových.

Při zvažování všech možností se musejí manažeři organizace rozhodnout, zda soustředí pozornost na zákazníky stávající, nebo budou vyhledávat zákazníky nové (DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH, 1997).

Strategie je dlouhodobým rámcem, který sjednocuje ve firmě její hlavní cíle, priority a aktivity, přizpůsobuje zdroje firmy měnícímu se okolí, zejména zákazníkům a uspokojuje očekávání zainteresovaných skupin.

Strategie firmy vyjadřuje její misi, vizi, strategické cíle a strategické operace, tj. aktivity, zajišťující naplnění mise, vize a splnění strategických cílů (SOUČEK, 2003).

KŘEKOVSÝ, VYKYPĚL (2002) uvádí, že strategie vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy. Tedy, že strategie předurčuje budoucí činnosti podniku, jejichž realizací podnik dojde k naplnění svých cílů.

Podle MAGRETTA (2004) má strategie zásadní význam pro výkonnost všech organizací. Začíná strategickým myšlením, tedy dobrým podnikatelským modelem, jenž jako ucelený systém popisuje ekonomické vztahy, které mají hlavní význam pro naplnění konkrétního účelu určité organizace. Avšak jde ještě dále, protože základní podnikatelský model nepřihlíží k něčemu, co je tak všudypřítomné ve světě podnikání a co se stejně tak rychle rozvíjí i v neziskovém sektoru – totiž ke konkurenci. Dříve či později každá organizace narazí na konkurenty, proti kterým musí neustále bojovat a vymýšlet nové strategie.

Strategie je procesem nepřetržitého experimentování, snižování rizika, snižování potřeby času, minimalizace objemu investic a současné maximalizace tržních užitků. Strategie musí být procesem inovování a objevování. Pozitivní na tomto procesu objevování je to, že poskytuje větší prostor pro tvořivost. Na tvorbu strategie působí nejen aktivity konkurentů, ale také aktivity spotřebitelů a jiných firem podnikajících ve stejném odvětví (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2005).

HORÁKOVÁ (2003) uvádí, že termín strategie původně znamenal schopnost rozhodovat na základě vysoké odbornosti a profesionality. V obecném slova smyslu se strategií rozumí určité schéma (projekt, směr) postupu, které naznačuje, jak se chovat na cestě vedoucí k dosažení cílů. Je to přehled možných kroků a činností, které může podnik uskutečnit, avšak s vědomím částečné neznalosti všech budoucích podmínek, okolností a souvislostí. Konečným účelem strategie je pomocí spolupráce všech složek podniku, vytvořit jednotný a nedělitelný celek jeho dalších perspektiv.

Strategii chápeme jako prostředek k dosažení dlouhodobých cílů firmy. Cíle nám říkají, čeho chceme dosáhnout, strategie odpovídá na otázku, jak toho chceme dosáhnout. Dobrou strategii potřebujeme k tomu, abychom mohli dlouhodobě naplňovat očekávání

zájmových stran. Tato očekávání se snažíme naplňovat v určitém prostředí, kultuře a v konkrétní organizační struktuře. Otázkou je, jak si kultura, organizační struktura a strategie vzájemně vyhovují, jak na sebe navzájem působí.

Strategii tvoří samozřejmě lidé. Aby byla strategie účinná, je nutné, aby se s ní ztotožnili pokud možno všichni lidé. Toho dosáhneme nejlépe tak, že se na procesu tvorby strategie budou podílet všichni. A to znamená řešení problémů v oblasti chování lidí a týmové práce (CHARVÁT, 2006).

2.2 Strategické řízení

Původním směrem, ze kterého strategické řízení vychází, je strategické plánování, proto bych se úvodem chtěla nejprve zmínit o strategickém plánování, jak ho charakterizují mnou vybraní autoři.

Autoři BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ (2001) uvádí, že strategické plánování je proces, kterým se formulují dlouhodobé strategické cíle a strategie celé společnosti tak, aby se efektivně využily zdroje společnosti s příležitostmi na trhu.

Úlohou strategického plánování je pomoci organizaci stanovit a dosáhnout reálných dlouhodobých cílů a získat strategickou konkurenční výhodu v určeném čase.

HORÁKOVÁ (2003) naopak tvrdí, že strategické plánování je součástí strategického řízení. Je to proces spojený s formulováním podnikových cílů dosažitelných v budoucích časových obdobích a s určením postupů a prostředků, pomocí kterých bude těchto cílů dosaženo.

Jedná se o dlouhodobé nasměrování podniku a jeho celkovou orientaci v prostředí, tedy o soulad s prostředím. Účelem je vypracování dokumentu – plánu – pro řízení činností, který zabezpečí uspokojivou existenci v budoucnosti (zisky a růst podniku) na základě uspokojení potřeb zákazníků. Strategickým plánováním se zabývá vrcholový management podniku.

Jak se podniky postupem času rozrůstaly a nabývaly na složitosti, bylo zapotřebí strategického řízení.

Základním smyslem strategického řízení je vytváření konkurenční výhody jako nejdůležitějšího předpokladu podnikatelského úspěchu. Veškerý potenciál podniku je nasměrován k dosažení tohoto cíle tím, že každodenní operativní rozhodnutí vycházejí z dlouhodobého strategického zaměření. Každý krok sleduje záměr vytvoření a udržení konkurenční výhody. Strategické řízení tak představuje úkol pro celý podnik v každém okamžiku jeho existence, nejen pro úzký okruh odborníků jedenkrát do roka. Model strategického řízení je naznačen v obrázku 2.2-1 (HRON, TICHÁ, 2002).

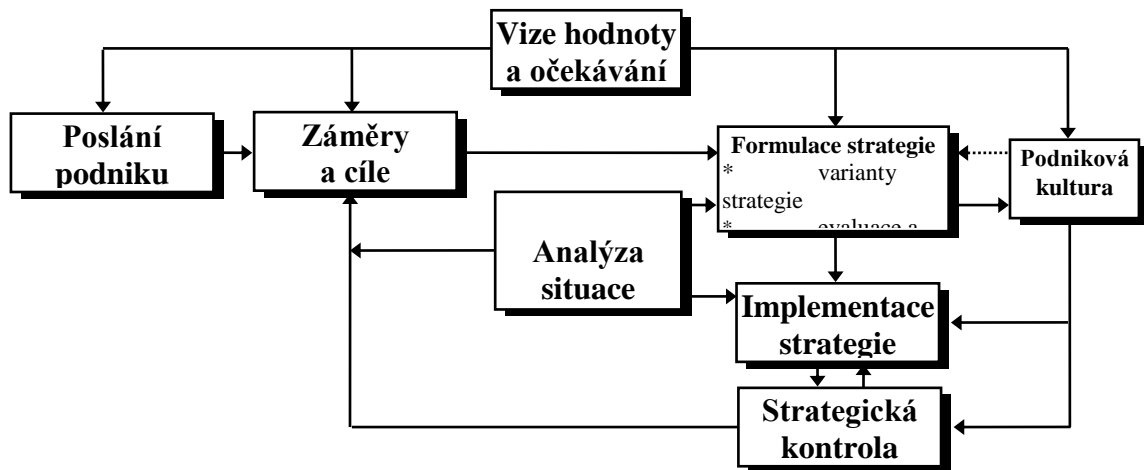
Strategické řízení podniku je uspořádaný soubor poznatků zpracovaný formou návodů pro jednání, vedoucí k dosažení cílů podniku při efektivním použití všech zdrojů, které jsou k dispozici.

Strategické řízení určité oblasti probíhá jako kontinuální proces složený z řady činností (plánování, organizování, vlastní rozhodování, komunikování, monitorování a kontrola) s cílem o dosažení jistých výhod (HORÁKOVÁ, 2003).

Strategické řízení celých organizací je záležitostí jejich výkonných ředitelů, kteří musejí předvídat vývoj budoucích podmínek a mít schopnosti eliminovat potenciální rizika. Proto je třeba, aby dokázali vytvářet především rozvojové strategie, které zahrnují dvě základní aktivity: rozhodování o tom, jaké akce musejí organizace podniknout, chtějí-li dosáhnout požadovaného budoucího stavu a vytváření podmínek pro jejich hladký a efektivní průběh (DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH, 1997).

SOUČEK (2003) uvádí, že strategické řízení je proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy. Směřuje k vytváření specifických předností firmy a dosažení její celosvětové konkurenceschopnosti.

Obrázek 2.2-1 – Model strategického řízení



Zdroj: HRON J., TICHÁ I., (2002)

2.3 Strategická analýza

Jak vyplývá z Modelu strategického řízení (viz. obrázek 2.2-1) je nutné provést analýzu situace, to znamená provést analýzu vnitřního a vnějšího prostředí.

Strategická analýza je proces, pomocí něhož stratégové okolí firmy monitorují, a zjištěné skutečnosti vyhodnocují tak, aby v konečné fázi byli schopni určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují. Strategická analýza by měla být uskutečňována ve třech základních, navazujících krocích. Nejprve bychom měli zanalyzovat dosavadní strategii a zjistit, jak je současná strategie naplňována. Dále bychom se měli zaměřit na předpoklady a předpovědi dalšího vývoje firemního okolí. Na závěr bychom si měli položit otázku, zda změny ve stávajících strategických cílech jsou nutné a zda tyto změny budou redukovat identifikované strategické mezery, případně eliminovat potenciální hrozby (KŘEKOVSÝ, VYKYPĚL, 2002).

KOŠŤAN, ŠULEŘ (2002) uvádí, že strategická analýza okolního prostředí umožňuje strategickému managementu lépe porozumět vlivům prostředí, kterým je vystavena a se kterými si musí poradit jejich společnost.

2.4 Vnitřní prostředí

Pro výběr vhodného typu strategie je potřebné analyzovat vnitřní zdroje organizace a schopnosti společnosti. Velmi důležité je, aby byla zvolená strategie proveditelná a následně i udržitelná. Tuto strategickou schopnost má nebo získá organizace, když může využít odpovídající zdroje a schopnosti.

Vnitřní prostředí zahrnuje každodenní působení faktorů, které jsou součástí organizace a které ovlivňují manažerskou činnost. Charakter těchto faktorů závisí značně na stupni řízení, na kterém manažer působí. Logicky lze předpokládat, že na vrcholovém stupni řízení jsou manažeři ovlivňováni jiným způsobem a také se zabývají jinými problémy než manažeři na středním či provozním stupni řízení.

Například KOTLER (1998), SVĚTLÍK (2002) uvádí, že podnik musí sledovat významné účastníky mikroprostředí, kteří ovlivňují nejen jeho schopnost získávat na trhu zisk, ale také ovlivňují jeho možnost uspokojovat potřeby svých zákazníků.

DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH (1997) poukazují, že rozvoj organizace a její produkci výrazně ovlivňuje řada prvků a činností, které se vyskytují uvnitř organizace: zaměstnanci, manažeři, stroje, zařízení, nástroje, procesy atd.

Dále DEDOUCHOVÁ (2001) charakterizuje vnitřní okolí podniku jako mikrookolí, představované odvětvím, někdy také nazývané jako podnikatelské prostředí, ve kterém podnik podniká.

Vnitřní prostředí je to „nejbezprostřednější“ okolí podniku a podnik sám je jeho základním prvkem. Pokud chce být podnik úspěšný, musí vnitřní prostředí pochopit a porozumět mu (HORÁKOVÁ, 2003).

2.5 Vnější prostředí

Vnější prostředí zahrnuje veškeré vlivy působící na organizaci z jejího okolí. Mezi ně patří především zákazníci, konkurenti, dodavatelé a lidské zdroje. Činnost organizace,

ve větší či menší míře, ovlivňují též technologické, ekonomické, politické, legislativní, kulturní a sociální vlivy.

Vnější prostředí, ve kterém podniky operují, se neustále mění. Zákazníci mění spotřební chování, životní styl i své potřeby. Konkurence mění technologické postupy, výrobky, postoje i směr dalšího pohybu. Změny jsou nejen rychlé, ale i dramatické, a činí výrobky i marketingové strategie zastaralými. Proto se společnosti, které chtějí přežít, musí stát rychlejšími a flexibilnějšími. Musí si uvědomit nutnost rychlé reakce na nové požadavky zákazníků.

Každý manažer musí mít jasnou představu o té části vnějšího prostředí, kterou je potřeba poznat, chce-li efektivně dosáhnout požadovaných cílů. Například firma obchodující se žárovými osvětlovacími technologiemi by měla vědět, jak roste celkový počet velkých televizních studií, jaká je jejich finanční situace, kdo jsou její konkurenti, která legislativní opatření se týkají osvětlovacích technologií a jaké distribuční sítě jsou k dispozici. Obecně řečeno, firma musí sledovat rozhodující síly makroprostředí (demografické, ekonomické, technologické, politické, legislativní, sociální a kulturní), které ovlivňují její podnikání. Z toho vyplývá, že makroprostředí tvoří širší okolí podniku (KOTLER, 1998), (STEHLÍK, 2002).

DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH (1997) charakterizují vnější prostředí jako oblast, která existuje vně organizace a která zahrnuje široké spektrum faktorů, jež ovlivňují její strukturu, procesy a výkonnost. Tyto faktory, respektive vlivy, rozdělují na přímé, které přímo ovlivňují fungování organizace a nepřímé, jež ovlivňují klima, ve kterém organizace operuje.

Mezi nejvýznamnější přímé vnější vlivy patří zákazníci, jejichž požadavky a přání musí organizace uspokojovat, dále konkurenti, vůči nimž potřebuje organizace dosahovat konkurenčních výhod, také dodavatelé, kteří dodávají organizaci nezbytné zdroje a především lidé, kteří představují významný zdroj potřebných pracovních sil.

Ve vnějším prostředí existují přinejmenším dva faktory, které mohou nepřímo ovlivnit manažerskou práci. Za prvé, v okolí firmy mohou existovat organizace, které mohou ovlivňovat firmu, nebo její pracovní síly. Například určitá zájmová skupina může

vyvinout úsilí zaměřené na poskytování rovnocenných příležitostí ženám. Místní média mohou vyvinout značný tlak proti zamýšlenému uzavření neefektivního provozu. Nebo státní správa může vydat legislativní opatření, nařizující firmám zveřejnit své praktiky spojené se získáváním nových pracovníků.

Za druhé, existují určité faktory, které mohou nepřímo ovlivňovat prostředí, ve kterém organizace funguje. Například manažeři musí reagovat na růst nebo pokles tržních příležitostí. Nové technologie mohou v některých případech zásadním způsobem ovlivnit fungování některých firem. Například vznik CD disků ovlivnil produkci firem vyrábějících magnetofonové kazety (v průběhu deseti let klesl prodej magnetofonových kazet téměř o 70 %).

Přestože přímé i nepřímé vlivy značně ovlivňují fungování a prosperitu organizace, je jejich výskyt do určité míry nepředvídatelný a neovlivnitelný. Chtějí-li manažeři úspěšně vykonávat své role, musí tyto vlivy identifikovat, analyzovat jejich vzájemné vztahy a stanovit jejich potenciální vliv na organizaci. Navíc musí manažeři řídit svoji organizaci tak, aby negativní vlivy vnějších faktorů eliminovali a naopak aby byly co nejlépe využity ve prospěch organizace jejich vlivy pozitivní.

Jako nástroj pro hodnocení vnějšího prostředí, které je pro podnik velice důležité a je mu kladen velký důraz, lze použít PEST analýzu a Porterův model pěti sil.

2.5.1 PEST analýza

Název PEST tvoří začáteční písmena čtyř oblastí vnějšího prostředí, které tvoří základ této analýzy. Jsou to politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které na podnik působí a ovlivňují ho. PEST analýza je jednoduchým a přesto efektivním nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik.

Podle HRONA, TICHÉ (2002) je smyslem PEST analýzy formulovat odpovědi na následující tři otázky:

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Podle BĚLOHLÁVKA, KOŠTANA, ŠULEŘE (2001) tato analýza vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o předvídání a analyzování budoucích vlivů prostředí v oblasti politické, ekonomické, sociální a technologické.

Na organizaci má obvykle vliv jen několik nejdůležitějších faktorů z výše uvedených oblastí. PEST analýza může být také dobrou metodou pro určení dlouhodobých vlivů nebo na předpovídání jejich výskytu v budoucnosti.

Následně jsou uvedeny příklady faktorů, které ovlivňují podnik, z politického a právního prostředí, dále z ekonomického, sociálního a technologického prostředí.

Faktory, které ovlivňují podnik z politického a právního prostředí

Politické a právní prostředí zahrnuje faktory, které souvisejí s legislativou, včetně jednání místních i zahraničních vlád. Tyto faktory rozhodují o tom, zda se firma rozhodne vstoupit na určitý zahraniční trh a jakou formu vstupu na zahraniční trh zvolí. Stabilní prostředí motivuje zahraniční investory i vývozce a má pozitivní vliv na začleňování zemí do procesu internacionalizace. Nestabilní prostředí uvádí naopak země do ekonomické izolace. V rámci analýzy politického a právního prostředí jsou obvykle zkoumány následující faktory: politický systém, politická stabilita, vztah k zahraničním firmám, daňová politika, podpora zahraničního obchodu, ochrana životního prostředí, právní úprava podnikání zahraničních subjektů (všeobecné podmínky pro zahraniční podnikatelské subjekty, možnost kontroly vlastnictví, možnost nákupu nemovitostí a pozemků, řešení sporů při podnikání se zahraničím, atp.).

Faktory ovlivňující podnik z ekonomického prostředí

V rámci ekonomického prostředí jsou vždy analyzovány základní makroekonomické ukazatele a jejich vývoj. Nejčastěji se jedná o vývoj HDP na obyvatele, míru inflace, míru nezaměstnanosti, spotřebu domácností, vývoj investic, množství peněz v oběhu, úrokovou míru, dostupnost energie atp. Pečlivé analýze je podrobena i hospodářská politika vlády a opatření centrální banky. Dále jsou do ekonomické analýzy často zahrnovány i základní demografické údaje (počet obyvatel, průměrná délka života, natalita a její vývoj, profesní a vzdělanostní struktura).

Analýzy politického a ekonomického prostředí jsou obvykle snadno dostupné. Provádějí je jak veřejné instituce (obchodní oddělení velvyslanectví, agentury na podporu exportu, agentury na podporu přílivu zahraničních investic), tak soukromé instituce (např. banky a pojišťovny).

Faktory, které působí na podnik z oblasti sociální a kulturní

Sociální a kulturní prostředí jsou významnými faktory, které odlišují tuzemský trh od trhu mezinárodního. Právě tyto faktory často rozhodují o úspěchu či neúspěchu podnikové strategie. Významné jsou zejména výzkumy životního stylu, někdy označované jako socio-styly. V rámci těchto socio-stylů jsou zkoumány postoje, názory, zvyklosti, chování, emoce či motivace obyvatelstva. Dále jsou zkoumány demografické trendy populace, rozdělení příjmů, mobilita obyvatelstva, úroveň vzdělání, postoje k práci a volnému času, životní hodnoty apod. Sociologické výzkumy umožňují sledovat a analyzovat vývoj společnosti a změny chování, postojů i myšlenkových stereotypů populace.

Faktory ovlivňující podnik z oblasti technologické

Technologické prostředí poskytuje údaje o technické vyspělosti země a o možnosti využívání jejího vědecko-výzkumného potenciálu. Pro analýzy technologického prostředí se používají například následující údaje: výdaje na výzkum a vývoj (% z HDP), výše výdajů na výzkum a vývoj v jednotlivých odvětvích, počet vědeckých pracovníků, vybavenost výpočetní technikou, počet uživatelů internetu, nové objevy, vynálezy, patenty apod.

Mezi výhody PEST analýzy patří:

- zaměřuje pozornost na širší prostředí podniku a jeho změny;
- bere v úvahu i některé faktory, které nejsou prvoplánově „podnikatelské“ (např. životní styl, životní prostředí);
- pomáhá porozumět faktorům, které ovlivňují vývoj konkrétního odvětví.

Mezi nevýhody PEST analýzy patří:

- analýza někdy nepřinese nic nového a může tak pouze vázat čas, který mohl být věnován analýze strategicky významnějšími faktorům (MACHKOVÁ, SATO, ZAMYKALOVÁ, 2002), (SVĚTLÍK, 2003).

2.5.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je nástrojem pro 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, a pokud je to jen trochu možné, změnit jejich působení ve svůj prospěch (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).

Sám PORTER (1992) tvrdí, že jsou to právě konkurenční síly, které působí na podniky a omezují je ve zvyšování cen a dosahování vyššího zisku. V tomto modelu může silná konkurence vypadat jako hrozby, protože snižuje zisk. Slabá konkurence může vypadat jako příležitost, protože dovoluje podniku dosáhnout vyššího zisku. Uvedené konkurenční síly ovlivňují jak vývoj podniku, tak i jeho okolí 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.

Tato metoda vychází ze systematického popisu vlivů působících na jednotlivé podniky, které vstupují a realizují své produkty na trhu. O tom zda bude podnik konkurenceschopný rozhoduje zejména působení těchto pěti faktorů: riziko vstupu potenciálních konkurentů, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů, hrozba substitučních výrobků a rivalita mezi existujícími podniky. Porterův model pěti sil je znázorněn na obrázku 2.5.2-1.

Je pravidlem, že se celková ziskovost podniků v odvětví snižuje, když se konkurence stává aktivnější. Naopak nejkritičtější a nejbrutálnější konkurenční podmínky vzniknou, když se působnost pěti zmíněných sil spojí a vytvoří tlaky tak intenzivní, že

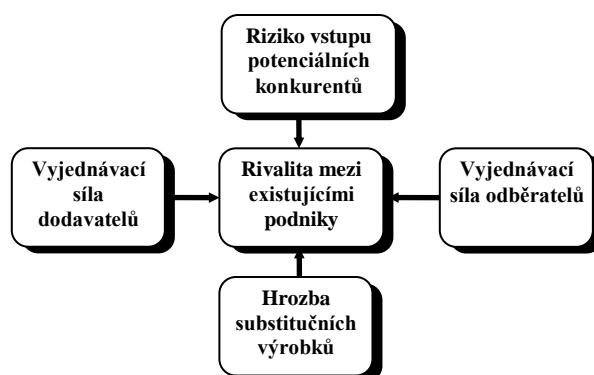
vyhlídka pro dané odvětví je více než mizivá a ve většině případů znamená pro podniky období ztrát. Na druhé straně, když odvětví nabízí perspektivu vysoké a dlouhodobé ziskovosti, lze usoudit, že konkurenční síly nebudou nadměru silné a že konkurenční prostředí v daném odvětví bude příznivé a atraktivní.

Aby se podnik s vlivem konkurenčních sil vyrovnal, měl by si na trhu vyhledat takovou pozici a zvolit takový přístup ke konkurenci, který by:

- izoloval podnik co nejvíce od působení konkurenčních sil,
- umožnil využít konkurenční síly v daném odvětví ve svůj prospěch,
- umožnil podniku usadit se v pevné pozici, ze které může “rozehrát hru” hned, jak se v odvětví konkurence objeví.

Tento proces vyžaduje úsudek založený na analýze, která určí, jaké jsou konkurenční tlaky, odkud pocházejí a jak se lze proti nim bránit nebo jak se na ně připravovat (HRON, TICHÁ, 2002).

Obrázek 2.5.2-1 – Porterův model pěti sil



Zdroj: HRON J., TICHÁ I., (2002)

Z Porterova modelu pěti sil, který je znázorněn na obrázku 2.5.2-1, bych chtěla nejprve charakterizovat riziko vstupu potenciálních konkurentů, jinak označované jako ohrožení ze strany nových konkurentů, dále pak vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů, hrozby substitučních výrobků a nakonec rivalitu mezi existujícími podniky.

Ohrožení ze strany nových konkurentů

Vážnost ohrožení ze strany nových konkurentů závisí na:

- bariérách vstupu do odvětví,
- reakci existujících podniků na vstup nového konkurenta.

Bariéry vstupu do odvětví jsou nejčastěji spjaty s existencí a působením některého z následujících 6 faktorů.

1. Úspory z rozsahu – jsou významným faktorem, který může odradit od vstupu do odvětví ty konkurenty, kteří si nemohou dovolit dostatečně rozsáhlou výrobu, marketingový výzkum a vývoj apod., a proto by byli nuceni přijmout nějaký druh nákladového znevýhodnění. Nemožnost dosáhnout úspor z rozsahu je také překážkou v přístupu k distribučním kanálům a k dodatečným finančním zdrojům.

2. Kapitálová náročnost – kapitálově náročná odvětví odrazují od vstupu konkurenty s nedostatečnými kapitálovými zdroji, které jsou potřebné nejen na pokrytí fixních nákladů, ale také např. na financování zásob, pohledávek nebo počátečních ztrát.

3. Diferenciace výrobků – odvětví charakteristická vysokou diferenciací výrobků, silným vlivem značky na poptávku, lojalitou zákazníků jsou velmi dobře chráněna proti novým konkurentům. Obvyklé je, že stávající firmy umocňují vliv značky dosahováním výrazných úspor z rozsahu a budováním exkluzivních distribučních kanálů.

4. Nákladové znevýhodnění nesouvisející s velikostí – podniky, které již působí v odvětví mají obvykle vůči nově příchozím výhody v podobě vlastnických práv k výrobním postupům, přístupu k surovinovým zdrojům, aktiv získaných za výhodnějších podmínek, vládních dotací nebo výhodného umístění. Tyto bariéry může nový konkurent překonat jen za cenu vysokých nákladů.

5. Přístup k distribučním kanálům – pro úspěch nového konkurenta v odvětví je velmi důležité zajistit distribuci vlastních výrobků nebo služeb. V odvětvích, kde jsou distribuční kanály limitované nebo těsně spjaté s existujícími producenty, může být nutnou podmínkou vstupu nové distribuční kanály vytvořit.

6. Vládní politika – vláda může svými zásahy výše uvedené bariéry ještě ztížit, např. regulačními opatřeními, licenčními požadavky, legislativou v oblasti ochrany životního prostředí, hygieny nebo bezpečnosti práce.

Další okolností, která ovlivní případný vstup do odvětví, je reakce podniků v odvětví již existujících. Negativní reakce se dá očekávat v případech, kdy:

- Stávající podniky mají dostatečné zdroje (přebytečnou hotovost nebo nevyužité přístupné cizí finanční zdroje, výrobní kapacity, těsné vazby s distributory nebo odběrateli), aby mohly odvrátit hrozící vstup nových konkurentů do odvětví.
- Existující podniky mohou dočasně snížit ceny svých produktů, aby udržely svůj tržní podíl.
- Míra růstu odvětví je nízká a dodatečný konkurent by zhoršil finanční situaci všech zúčastněných.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou svou sílu demonstrovat:

- zvýšením cen
- snížením kvality dodávaných surovin (produktů),

Síla dodavatelů je závislá na řadě faktorů, které vymezují pozici dodavatelů na trhu a jejich relativní významnost. Dodavatelé jsou silní, pokud:

- Jsou koncentrovaní.
- Dodávaný produkt je jedinečný nebo jednoznačně odlišitelný, případně s sebou nese vysoké náklady na změnu dodavatele.
- Dodávky jejich produktů nejsou vázány na dodávky z jiných odvětví.
- Odvětví není jediným nebo nejdůležitějším odběratelem dodávaných produktů.

Vyjednávací síla odběratelů

Podobně jako dodavatelé mohou i odběratelé výrazným způsobem ovlivňovat ziskovost odvětví tlakem na cenu nebo kvalitu produkce. Odběratelé jsou silní, pokud:

- Jsou koncentrovaní nebo nakupují ve velkém.
- Nakupovaný produkt je standardizovaný – to umožňuje odběratelům snadnou změnu dodavatele a zvyšuje konkurenci mezi podniky v odvětví.

- Nakupovaný produkt je významnou položkou pro odběratele – zvyšuje se tak citlivost na cenu a odběratelé budou s vyšší pravděpodobností vyhledávat výhodnější podmínky.
- Zisk dosahovaný odběrateli je nízký – zvyšuje se pravděpodobnost, že se budou snažit snížit náklady na vstupy.
- Nakupovaný produkt není významnou položkou s vlivem na kvalitu finálního výrobku – cenová citlivost je vysoká.
- Nakupovaný výrobek se bohatě zaplatí – odběratelé se orientují spíše na kvalitu než na cenu.
- Odběratelé mají reálnou možnost vertikální integrace do dodavatelského odvětví.

Hrozba substitučních výrobků

Čím snadnější je nahradit existující produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví. Substituty, které jsou ze strategického hlediska nejdůležitější, jsou ty, které:

- Technologickými inovacemi stávajících výrobků nabízejí lepší uspokojení potřeb.
- Jsou vyráběny v odvětvích dosahujících vyšších zisků.

Rivalita mezi existujícími podniky

Rivalita mezi existujícími podniky je důsledkem snahy každého z nich vylepšit vlastní pozici. Rivalita se zvyšuje za následujících okolností:

- Konkuruje si podniky jsou početné, přibližně stejně velké a silné.
- Míra růstu odvětví je nízká a zvýšení tržního podílu je možné jen na úkor konkurenta.
- Poskytované výrobky nebo služby nejsou diferenciovány.
- Výstupní bariéry jsou vysoké. Mezi důvody pro vysoké výstupní bariéry patří např. loajalita managementu k určité činnosti. Za těchto okolností může podnik pokračovat v produkci, přestože výnosnost vloženého kapitálu je nízká nebo dokonce záporná. Podnik tak negativně ovlivňuje i pozici zdravých konkurentů.

- Rivalové sledují různé cíle, proto se trvale a neustále střetávají (HRON, TICHÁ, 2002), (JOHNSON, SCHOLES, 2000).

2.6 SWOT analýza

Pro hodnocení strategické pozice podniku na trhu lze použít SWOT analýzu, pomocí které může podnik zvolit vhodný typ strategie. Dobře zvolená strategie dokáže upevnit, případně vylepšit, stávající pozici na trhu.

Autoři HRON, TICHÁ (2002) uvádí, že SWOT je zkratka pro vnitřní silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku a příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats) identifikované ve vnějším prostředí podniku. SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k popisu celkové situace podniku. Účelem této diagnózy není určit jakýkoliv druh silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam.

Některé silné stránky jsou důležitější než ostatní, protože jejich schopnost ovlivňovat trh je silnější a při realizaci efektivní strategie hrají rozhodující roli. Podobně, některé slabé stránky podniku mohou být osudové, zatímco jiné nejsou tak důležité, anebo jsou snadno odstranitelné. Například neschopný marketingový manažer ovlivní chod podniku podstatně větším dílem než nízká úroveň podpory prodeje pro úzký nebo nevýznamný sortiment výrobků. Silná stránka jednoho podniku může být posuzována v další organizaci jako slabá. Automaticky nelze předpokládat, že každá silná stránka znamená konkurenční výhodu. Domněnka, že existující silná stránka je nejvyšším možným maximem dosažitelnosti bez možnosti dalšího zdokonalení, nemusí být rovněž pravdivá. V řadě případů lze zlepšit i to, co podnik dělá dobře. Podstatné je tedy maximálně využít vliv významných silných stránek, na kterých bude podnik zakládat svou marketingovou strategii a které znamenají konkurenční výhodu a snažit se eliminovat slabé stránky, které ohrožují tržní postavení podniku.

Hlavní obtížností při identifikaci a hodnocení příležitostí a ohrožení je skutečnost, že je podnik nemůže (nebo pouze velmi výjimečně může) svými aktivitami ovlivnit. Je ale

schopen je vytipovat, zhodnotit a zaujmout stanovisko k maximálnímu využití, odvrácení, omezení, zeslabení anebo alespoň ke zmírnění jejich důsledků. Příležitosti a ohrožení úzce souvisí s aktivitami konkurence. Některé příležitosti jsou přitažlivější než jiné a stejně tak může být podnik zranitelný pouze ve vztahu k některým ohrožením. Proto je velmi důležité udělat ze SWOT analýzy závěry vztažené ke konkrétní situaci podniku a ohodnotit jejich dopad na výběr vhodného typu strategie.

Níže jsou uvedeny typické příklady silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení.

Silné stránky představují pozitivní faktory přispívající k úspěšné podnikové činnosti a výrazně ovlivňující jeho prosperitu. Jsou to např. schopnosti, dovednosti, zdroje, které zvýhodňují podnik vzhledem k trhu a konkurenci. Nejméně silnými stránkami jsou takové, které lze jen těžko okopírovat, a kde je předpoklad, že budou po dlouhou dobu přinášet zisk, čili znamenají konkurenční výhodu.

SILNÉ STRÁNKY

- schopní řídicí pracovníci podniku
- dostatečné finanční zdroje
- vlastní technologie
- vysoká úroveň výzkumu a vývoje
- dobrá pověst u odběratelů
- uznávaná vůdčí pozice na trhu
- nízké výrobní náklady
- lepší reklamní kampaň
- kvalitní výrobky
- tradice značky
- kvalifikovaná pracovní síla
- příznivé dopravní spojení
- dobře zajištěný a fungující servis

Pravým opakem jsou **slabé stránky**, které znamenají určitá omezení nebo nedostatky a brání plnému efektivnímu výkonu.

SLABÉ STRÁNKY

- nejasný strategický záměr
- nevyužité kapacity
- nedostatek manažerských dovedností a talentu
- zaostávání ve výzkumu a vývoji
- slabá pozice na trhu
- nedokonalá distribuční síť
- vysoké náklady ve srovnání s konkurenty
- nekvalitní výrobky
- zastaralý strojní park
- vysoká zadluženost
- konzervativní přístup k inovačnímu procesu
- špatná pověst podniku
- nedostatečná úroveň informačního systému
- chybná propagační kampaň
- nízký prodejní obrat

Příležitosti představují takové další možnosti podniku, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění vytyčených cílů. Je to velmi příznivá situace v podnikovém prostředí, která podnik zvýhodňuje vzhledem ke konkurenci. Aby mohl podnik příležitosti využít, musí je nejdříve identifikovat (řada podniků příležitosti i třídí, především podle přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu).

PŘÍLEŽITOSTI

- obsluhovat další skupiny zákazníků
- rozšířit nabídku výrobků a uspokojit tak další potřeby zákazníků
- snadný vstup na nové trhy

- diverzifikace
- vertikální integrace
- rychlejší růst trhu
- neexistence domácí nebo zahraniční konkurence

Ohrožení je výrazně nepříznivá situace v podnikovém okolí, znamenající překážky pro jeho činnosti a dobré postavení. Faktory vnějšího prostředí jednotlivě nebo v určité kombinaci a s rozdílnou silou působení mohou znamenat zhoršenou pozici podniku, vystavují ho nebezpečí neúspěchu, případně i hrozbě úpadku. Jsou to situace, které mohou vývoj podniku velmi negativně ovlivnit.

OHROŽENÍ

- konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady
- rostoucí prodeje substitučních výrobků
- pomalý růst trhu
- nepříznivý vývoj směnných kursů a obchodních politik zahraničních vlád
- nepříznivé legislativní normy
- rostoucí síla odběratelů nebo dodavatelů
- měnící se potřeby a vkus zákazníků
- nepříznivé demografické změny

Po vymezení konkrétních silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení pro daný podnik lze pomocí metody párového srovnání sumarizovat získané výsledky. Tato metoda porovnává silné stránky, slabé stránky, příležitosti na trhu a možná ohrožení, využívá se při tom trojúhelníková matice. Na základě počtu jejich preferencí a četností se jednotlivým faktorům přiřazuje určitá váha, která umožňuje zpracování matice a první generování strategických alternativ (viz. obrázek 2.6-1).

SO strategie jsou strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Protože se však kombinace S-O umožňující realizaci

těchto strategií vyskytuje v reálném životě zřídka, vymezuje tento kvadrant spíše žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje.

WO strategie jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí. Častým příkladem je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitostí, např. joint venture nebo náborem kvalifikovaných sil.

ST strategie jsou možné tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením, např. silné právní oddělení podniku může vymáhat pokuty u konkurentů, kteří ohrožují pozici podniku kopírováním jeho výrobků (pokud jsou patentově chráněny).

WT strategie jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí. Podnik v této pozici obvykle bojuje o přežití a častými strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace.

Obrázek 2.6-1 – Alternativní strategie

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	WO strategie "Hledání"	SO strategie "Využití"
Ohrožení (T)	WT strategie "Vyhýbání"	ST strategie "Konfrontace"

Zdroj: HRON J., TICHÁ I., (2002)

Podle HORÁKOVÉ (2003) SWOT analýza slouží k základní identifikaci současného stavu podniku – shrnuje základní faktory působící na efektivnost podnikových aktivit a ovlivňující dosažení vytyčených cílů. Tvoří logický rámec vedoucí ke konkrétnímu systematickému zkoumání vnitřních předností a slabin, vnějších příležitostí a ohrožení i k vyslovení základních strategických alternativ, o kterých může podnik

uvažovat. Pokud se bude podnik z jakýchkoliv důvodů zabývat pouze rozbořem svých vnitřních stránek, potom hovoříme o S-W analýze. Pokud bude provádět pouze rozbor faktorů vnějšího prostředí, tedy pouze rozbor příležitostí a ohrožení, potom se jedná o O-T analýzu.

2.7 Konkurence

Aby podnik měl co nejlepší a nejvýhodnější strategickou pozici musí dobře znát nejen své konkurenty, ale i trh, na kterém operuje. Právě dobrá znalost konkurentů a nových i stávajících trhů umožňuje podniku získat určitou konkurenční výhodu. Nejprve se tedy budu zabývat konkurenty a v následující kapitole trhem.

Konkurenti jsou různé firmy a organizace, se kterými společnosti soupeří o zákazníky a potřebné zdroje (například pracovní síly, suroviny a materiál). Za konkurenty považujeme také firmy a organizace, které produkují stejné nebo podobné produkty a služby.

Pro udržení trvalé prosperity musejí organizace podnikat takové aktivity, které jsou zaměřeny na budování a udržování takových konkurenčních výhod, které nebude moci konkurence snadno ohrozit. To vyžaduje dokonale poznat vnější vlivy a v tomto směru zejména možnosti působení konkurence. Potřebné informace lze získat pomocí analýz konkurence z mnoha informačních zdrojů (např. z médií, od dodavatelů, velkoobchodníků, či různých asociací). Cílem je identifikovat konkurenční strategie, taktiky, konkurenční výhody (například rozsáhlá distribuční síť) a slabé stránky konkurence (například pomalá odezva na změny zákaznických přání). Pomocí těchto analýz lze možné aktivity konkurentů předvídat a přiměřeně na ně reagovat. Výsledky analýz využívá vrcholový management zejména na podporu strategických rozhodnutí, například o vstupu na nové trhy.

Celkově vzato, firmy se snaží dosáhnout a ochraňovat své konkurenční výhody proti potenciálním konkurentům, a také nepřetržitě usilují o získání vedoucího postavení na trhu prostřednictvím zavádění nových produktů, změnami cen a propagačními akcemi. V některých odvětvích však dochází k tomu, že firmy ztrácejí své konkurenční postavení

tím, že zahraniční firmy dokáží lépe uspokojovat přání a potřeby zákazníků (DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH, 1997).

Podle DEDOUCHOVÉ (2001) jsou potenciálními konkurenty podniky, které si v současné době nekonkurují v daném mikroprostředí, ale mají schopnost se konkurenty stát, pokud se pro to rozhodnou. Potenciální konkurenti představují hrozbu pro ziskovost podniků uvnitř mikrookolí.

KOTLER (1998) chápe konkurenci nejprve jako odvětvové pojetí. Odvětví je skupina firem, které nabízejí výrobky nebo druhy výrobků, které jsou schopny vzájemně se nahrazovat. Jestliže růst poptávky po jednom výrobku je výsledkem rostoucí ceny jiného výrobku, pak jsou tyto výrobky těsnými substituty (například pokud vzroste cena japonských automobilů a lidé začnou více kupovat americké automobily).

Autor také chápe konkurenci jako tržní pojetí. Místo sledování firem vyrábějících tentýž výrobek (odvětvový přístup) se můžeme zaměřit na firmy uspokojující stejnou potřebu zákazníků (tržní přístup). Obecně řečeno, tržní pojetí konkurence otevírá firmě oči, aby mohla zahlédnout širší skupinu skutečných a potenciálních konkurentů a vytvářet lepší dlouhodobé strategické plány.

Nejbližší konkurenti jsou ti, kteří se zaměřují na stejný cílový trh a používají stejnou strategii, tyto konkurenty potřebuje firma identifikovat.

Firma musí strategie konkurence nepřetržitě sledovat. Silní konkurenti jsou schopni své strategie během času měnit. Ford například nejprve vítězil svou strategií dosahování nízkých nákladů při výrobě automobilů. Pak byl předstížen společností General Motors, která nabízela na trhu širší spektrum automobilů. Vítězem se nakonec staly japonské firmy, protože jejich automobily se vyznačovaly vysokou provozní úsporností. Navíc japonské firmy dosáhly u svých automobilů vynikající spolehlivosti. Jakmile i americké firmy dosáhly spolehlivosti japonských automobilů, přesunuly japonské firmy pozornost na zvyšování jakosti vybavení a dosažení dokonalosti vzhledu a funkčnosti jednotlivých prvků.

Firmy musí být neustále ve střehu, sledovat změny v postojích a přáních zákazníků a odpovídajícím způsobem měnit strategie tak, aby co nejvíce reagovaly na tužby zákazníků.

BOWMAN (1996) uvádí, že konkurence představuje silnou rivalitu mezi firmami, které vyrábějí podobné produkty a prodávají je na tomtéž trhu. Může být omezena na jednu dimenzi (např. cenu) nebo na více dimenzí (např. služby, jakost výrobků, reklamu, inovaci výrobků).

2.8 *Trh*

Původní termín „trh“ znamená místo, kde se shromažďovali kupující a prodávající, aby směňovali své zboží. Ekonomové používají tento termín k označení souboru prodávajících a kupujících, kteří uskutečňují transakci určitého výrobku nebo určité skupiny výrobků. Obchodníci však chápou prodejce jako tvůrce odvětví a kupující jako tvůrce trhu. Obchodníci používají pojem „trhy“ hovorově, aby označili různá seskupení zákazníků. Hovoří o trzích potřeb (jako je trh lidí hledající paní na hlídání), výrobových trzích (jako je trh obuvi), demografických trzích (jako je trh mládeže) a geografických trzích (jako je francouzský trh). Nebo pojem rozšiřují a rozumějí jím rovněž seskupení těch, kteří nejsou zákazníky; například trhy voličů, trhy pracovních sil a trhy sponzorů.

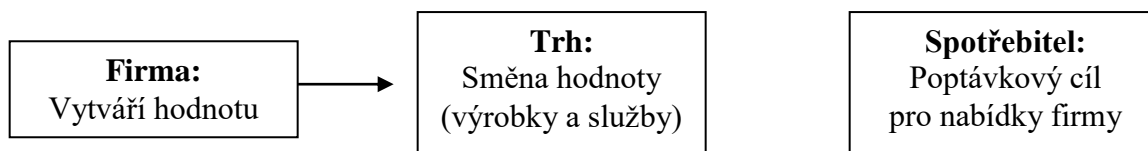
Výrobci vstupují na trhy zdrojů (trhy surovin, trhy pracovních sil, peněžní trhy atd.), kupují zdroje, přeměňují je ve zboží a služby, prodávají je zprostředkovatelům, a ti je pak prodávají dál spotřebitelům (zákazníkům). Zákazníci prodávají svou práci, za kterou dostávají peníze, a těmi platí za zboží a služby, které si kupují. Vláda používá příjmy z daní na koupi zboží z trhu zdrojů, trhu výrobců a zprostředkovatelských trhů. Nakoupené zboží a služby používá pro zabezpečení veřejně prospěšných služeb. Ekonomika každé země i celá světová ekonomika se sestávají z komplexních, vzájemně se ovlivňujících souborů trhů, které jsou propojeny prostřednictvím procesů směny.

Obecně řečeno, trh zahrnuje všechny potenciální zákazníky, kteří sdílejí specifickou potřebu nebo přání a kteří by mohli být ochotni a schopni tuto potřebu nebo přání pomocí směny uspokojit (KOTLER, 1998).

Slovo trh vyvolává dva různé obrazy. Na jedné straně jde o místo směny, v němž firmy uzavírají se spotřebiteli obchody a za své zboží a služby od nich přijímají peníze. Na druhé straně můžeme trh vnímat jako seskupení spotřebitelů.

Středem tradičního pojetí trhu byla firma. Spotřebitelé byli vnímáni jako pasivní, prostě jako bytosti, jimž firmy mohou prodávat. V důsledku toho firmy pojímaly řízení vztahů se zákazníky jako určování cílových skupin zákazníků a zaměřování se na ně. Firmy se soustřeďovaly na trh jako na místo, v němž si přivlastňují ekonomickou hodnotu. Z tohoto hlediska měl trh pro firmu a pro spotřebitele odlišné a oddělené role. Prvořadou funkcí, kterou zajišťoval trh, byla směna hodnoty, tedy směna výrobků a služeb, jak ukazuje obrázek 2.8-1.

Obrázek 2.8-1 – Tradiční pojetí trhu



Zdroj: PRAHALAD C. K., RAMASWAMY V., (2005)

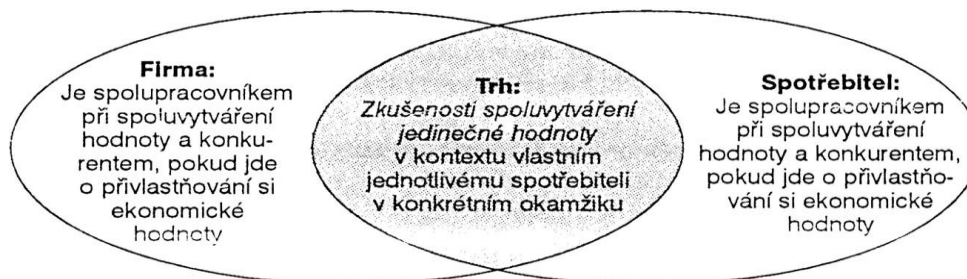
Nově se utvářející pojetí trhu (obrázek 2.8-2) se soustřeďuje na součinnost mezi spotřebitelem a firmou – role firmy a spotřebitele se sblíží. Firma a spotřebitel jsou jak spolupracovníky, tak i konkurenty – spolupracují při spoluvytváření hodnoty a konkurují si, pokud jde o přivlastňování si ekonomické hodnoty. Spoluvytváření proměňuje trh v otevřený prostor, v němž se uskutečňuje dialog mezi spotřebitelem, firmou, společenstvím spotřebitelů a sítěmi firem. Trh musíme vnímat jako prostor možných zkušeností, v němž je ochota spotřebitelů zaplatit za zkušenosti určována jejich omezeními a preferencemi (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2005).

Trh je místo, kde se obvykle střetává mnoho kupujících a mnoho prodávajících. Je to místo, kde se utváří cena výrobků a služeb. Kupující si navzájem o zboží konkurují a jejich vzájemná konkurence žene cenu vzhůru. Proávající, kteří si také navzájem konkurují naopak tlačí cenu dolů (HOLMAN, 2002).

Obrázek 2.8-2 – Nové pojetí trhu

Součinnost mezi firmou a spotřebitelem

1. Místo součinnosti je místem *spoluvytváření hodnoty* a přivlastňování si ekonomické hodnoty spotřebitelem a firmou
2. Základem hodnoty jsou *zkušenosti spoluvytváření*



Zdroj: PRAHALAD C. K., RAMASWAMY V., (2005)

2.9 Typy strategií

Na základě provedených analýz, poznání konkurence a trhu si podnik vybírá vhodné typy strategií, které mu zajistí lepší strategickou pozici na trhu.

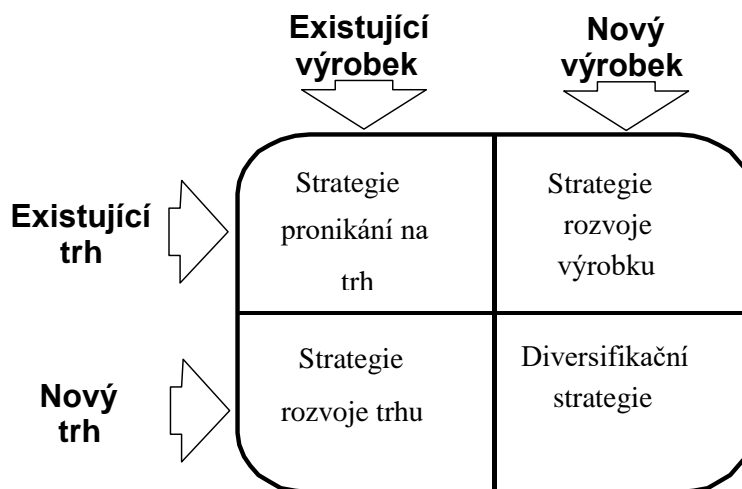
O první systematický přístup k typologii strategií se zasloužil v roce 1965 Igor H. Ansoff a jeho matice se čtyřmi typy strategií (viz. obrázek 2.9-1) se stala brzy velmi známou. Průkopník přeměny strategického plánování ve strategické řízení se zaměřil na to, jak vyvíjet poznávací a rozhodovací činnost vedení ve strategickém zájmu. Řešil hlavně to, jak dosáhnout největšího růstu kombinováním dvou faktorů – výrobků a trhů pro ně.

Ansoffův model produkoval čtyři generické strategie:

- průnik na trh: s dosavadními výrobky na dosavadní trhy, zvětšení dosavadního tržního podílu
- rozvoj výrobku: uvedení nových výrobků na dosavadní trh, rozšíření sortimentu, uvedení podpůrných služeb (servis atp.)
- rozvoj trhu: s dosavadními výrobky vstup na nová pole trhu, vyplnění mezer na trhu, vyhledávání nových příležitostí

- diverzifikace: vyvinutí nových výrobků pro nové trhy (HRON, TICHÁ, 2002), (JIRÁSEK, 2003).

Obrázek 2.9-1 – Typologie strategií podle Ansoffa



Zdroj: HRON J., TICHÁ I., (2002)

Ansoffova typologie strategií sloužila jako základ pro další typologie. Výsledkem bylo stanovení 13 základních typů strategií, které je však možné dále mezi sebou kombinovat.

Jedná se o tyto strategie:

- progresivní integrace (získávání většího podílu na řízení maloobchodníků a distributorů vlastních výrobků nebo jejich skupování)
- zpětná integrace (získávání většího podílu na řízení firemních dodavatelů nebo jejich skupování)
- horizontální integrace (získávání podílu na řízení firem konkurentů, spojování se s nimi nebo jejich skupování)
- proniknutí na trh (zvýšení podílu současných výrobků firmy na jejich současných trzích pomocí zvýšeného marketingového úsilí)
- rozvoj trhu (představování současných výrobků na geograficky nových trzích)
- vývoj výrobku (snaha zvýšit prodej zlepšením nebo modifikací současných výrobků či služeb)

- soustředná diverzifikace (přidávání nových výrobků a služeb, které se vztahují k dosavadní hlavní činnosti podniku)
- smíšená diverzifikace (přidávání nových výrobků a služeb, které se nevztahují k dosavadní hlavní činnosti podniku)
- horizontální diverzifikace (přidávání nových výrobků a služeb, které se k dosavadní činnosti podniku nevztahují, jsou však zamýšleny pro prodej současným zákazníkům této firmy)
- joint venture (dvě nebo více firem vytvoří nový pracovní celek, firmu, pro účely vzájemné spolupráce)
- snižování výdajů (přehodnocování nákladů a redukce majetku za účelem zrušení výroby u produktů s klesajícím prodejem a zisky)
- zbavování se majetku (prodej divize nebo části organizace)
- likvidace (prodej veškerého podnikového majetku za jeho skutečnou hodnotu)

Při formulaci strategie je nutné mít na zřeteli především organizační úroveň, pro kterou je strategie formulována. V zásadě se jedná o dvě úrovně:

- **podniková strategie** – smyslem podnikové strategie je vymezení rozsahu činností celého podniku a konkurenční výhody pramenící z účelné kombinace těchto činností.
- **dílčí strategie** – je zaměřena na formulaci způsobu dosažení konkurenční výhody v rámci konkrétní podnikatelské činnosti.

Další typy strategií uvádí Thomas ve svém integrovaném modelu strategických alternativ (obrázek 2.9-2), v němž jsou strategie členěny podle toho, jak silnou pozici má podnik ve vnějším prostředí a podle výsledků hodnocení vnitřního prostředí (HRON, TICHÁ, 2002).

Obrázek 2.9-2 – Integrovaný model strategických alternativ



Zdroj: HRON J., TICHÁ I., (2002)

Autoři VEBER (2000) a FOTR (1999) uvádějí tyto typy strategií:

Ofenzivní strategie - je to, že vlastní vývojové záměry jsou lepší než rozvojové záměry jiných podnikatelských subjektů. Jedná se o útočnou strategii, jejímž cílem je být na trhu první jak z hlediska rychlosti, tak i dosažené konkurenční pozice.

Neutrální strategie - jsou záměry vytyčovány na stejné úrovni jako záměry srovnávaných ekonomických subjektů.

Defenzivní strategie - jsou vlastní rozvojové záměry stanoveny na horší úrovni, než je úroveň záměrů subjektů, s kterými se srovnáváme. Jde o obrannou strategii, kdy se podnik snaží udržet svůj dosavadní podíl na trhu, a to i v případě poklesu prodejů. Orientuje se spíše na spolupráci s konkurencí a vytvoření koalice.

Strategie nízkých nákladů - usiluje o využití všech možných cest, které v konečném důsledku budou znamenat, že organizace v daném odvětví bude mít nízké výrobní/provozní,

distribuční, popř. další náklady, což se příznivě promítá do konečných cen, to znamená, že se firma snaží o dosahování nákladových úspor.

Strategie diferenciacie - směřuje k získání konkurenční výhody na základě jedinečnosti výrobků či služeb. Jedinečnost se může týkat produktu stejně jako distribučního systému, marketingového postupu (např. posilování image) atd. Vnímání diference zákazníky umožňuje zvýšit odbyt nebo cenu produktu. Předpokladem diferenciacie je schopnost inovovat, vymýšlet a zkoušet nové koncepty.

Strategie úzkého zaměření - hledá „ohnisko“ v úzkém zájmu zákazníků o specifický druh produkce nebo služeb a přizpůsobuje produkci tomuto cílovému segmentu, který je v rámci daného odvětví ostatními konkurenty uspokojován nedostatečně. Slangově bývá tato strategie označována jako strategie „zaplňování mezer“, „výklenku“, „tržního koutu“ apod.

Reaktivní strategie - vychází ze znalostí požadavků zákazníků a jejich pružného převedení do změn výrobků. Jsou-li prováděny dostatečně rychle, mohou vést ke komparativním výhodám, i když je třeba přiznat, že tyto výhody mívají krátkodobý charakter.

Kreativní strategie - je založena na rozvoji intuice, invence, tvořivého myšlení. Tyto přístupy mohou vést k netradičním, průkopnickým či dokonce průlomovým řešením, která mohou potřebu zákazníků vyvolat.

Organizace mohou zpracovávat strategie na jednotlivých úrovních řízení a v jednotlivých oblastech. Podmínkou pro zpracování strategií na jednotlivých úrovních je dostatečná velikost organizace a její vnitřní hierarchické uspořádání. Je-li splněna tato podmínka, může být strategie zpracována na vrcholové úrovni pro organizaci jako celek a dále na jednotlivých nižších úrovních (divize apod.). V hierarchicky strukturovaných systémech platí, že to, co je vymezeno z pohledu nižší úrovně v hierarchii jako strategie, je z pohledu vyšší úrovně již pouze taktikou. V jednotlivých funkčních oblastech jsou zpracovávány **strategie funkční** (strategie marketingová, finanční, investiční, výzkumu a vývoje apod.).

Laterální diverzifikace - vzniká v případě, kdy firma roste na základě fúze s firmami v jiných, nepropojených oborech. Například firma Lancaster Colony Corporation vyrábí zálivky na saláty, koberečky do aut a voňavé svíčky. Tyto výrobky patří do odlišných oborů, které jsou vzájemně nepropojené.

Strategie zpomalení - je zaměřena na řešení slabých stránek organizace, které vyvolávají pokles její výkonnosti. Když organizace stojí před problémem snižující se výkonnosti, tato strategie jí pomáhá stabilizovat operace, posílit zdroje a kapacity a připravit se znovu na konkurenční boj.

Strategie stability na úrovni korporace - je typická absencí významnějších změn. Příklady takové strategie jsou: pokračování v poskytování služeb stejným klientům, nabízení stejných výrobků nebo služeb, udržování stejného tržního podílu a návratnosti investic (ROBBINS, COULTER, 2004), (ZADRAŽILOVÁ, 2004).

2.10 Strategická pozice

DAVIDSON (1995) tvrdí, že cílem strategie je získat dlouhodobě výhodnou pozici, která přinese nejen vyšší zisky, ale také jistější zisky, než nabízejí srovnatelné investice. Nezajímá nás aktuální, každodenní konkurence na současném trhu. Tou se budou zabývat provozní manažeři. Úkolem je připravit výhodné startovací pozice ještě dříve než se nějaká konkurence vytvoří, tzn. než se začne soutěžit. Tím největším strategickým vítězstvím ve skutečnosti je, když vaše konkurence věří, že vaše pozice je tak silná, že ustoupí bez boje.

DEDOUCHOVÁ (2001) uvádí, že klíčem pro tvorbu úspěšné konkurenční strategie v rámci EU je vytvoření takové pozice, která je odolná vůči útoku konkurence, a to ať zavedené, nebo nové, a která je odolná i vůči tlaku ze strany zákazníků, dodavatelů a tržních substitutů.

Každý podnik se snaží na trhu nalézt takovou pozici, která je nejméně zranitelná ze strany konkurentů, ať už stávajících nebo potenciálních, ze strany dodavatelů a odběratelů

i substitučních produktů, pozici, která poskytuje nejlepší možnost obrany vůči existujícím konkurenčním tlakům, případně nabízí možnost jejich využití ve vlastní prospěch (HRON, TICHÁ, 2002).

3 Metodika

3.1 Cíl diplomové práce

Cílem mé diplomové práce je navrhnout systém hodnocení strategické pozice TESLY Jihlava, a.s. s využitím metodologie strategického řízení a na základě výsledků vybrat a ohodnotit možné strategie.

3.2 Technika přípravy literárního přehledu

V kapitole literární přehled jsem použila teoretické poznatky z dostupné literatury. Přehled této literatury je uveden na konci mé diplomové práce v seznamu použité literatury. Získané informace se týkají převážně pojmů strategie, strategické řízení, strategická analýza, konkurence, trh a strategická pozice. Dále se v literárním přehledu své diplomové práce zabývám vnitřním i vnějším prostředím a různými typy strategií.

3.3 Použité metody

Pro zjištění strategické pozice firmy, jejího postavení na trhu a jejích silných, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, jsem použila následující metody:

PEST analýzu – slouží k posouzení těch nejdůležitějších vnějších vlivů a jejich dopadů na podnik z politického, ekonomického, sociálního a technologického prostředí.

Porterův model pěti sil – dokáže zjistit rizika vstupu potenciálních konkurentů do odvětví, konkurenceschopnost podniku, analyzovat zákazníky i vyjednávací sílu dodavatelů a dokáže posoudit hrozby substitučních výrobků. Po provedení této analýzy lze zjistit manévrovací schopnost podniku na trhu.

SWOT analýzu – po stanovení silných, slabých stránek podniku, jeho příležitostí a ohrožení na trhu a na základě párového srovnání jednotlivých faktorů lze zjistit jejich váhy a generovat možné strategické alternativy.

3.4 Zdroje informací

Pro svou práci jsem čerpala hlavně z těchto zdrojů:

- literární prameny uvedené v seznamu použité literatury,
- podnikové materiály zkoumané firmy, Výroční zpráva Tesly Jihlava 2004 (viz. Příloha 7)
- vlastní pozorování,
- rozhovory s pracovníky firmy,
- informace získané studiem na vysoké škole.

3.5 Objekt zkoumání

Během mých studií, jsem absolvovala praxi v podniku TESLA Jihlava, a.s., a proto jsem pro zpracování této diplomové práce zvolila právě tento podnik. Podrobnější informace o tomto podniku jsou uvedeny v kapitole 4 – Představení firmy.

4 Představení firmy

4.1 Základní informace

TESLA Jihlava, a.s. je obchodní firmou, jejíž sídlo je v Havlíčkově ulici č. 30, v Jihlavě. Společnost byla založena 1. 4. 1958 a 1. 5. 1992 byla zapsána do obchodního rejstříku jako akciová společnost. Počet zaměstnanců je v současné době 900 a její základní kapitál činí 342 735 000 Kč. Tesla Jihlava vlastní certifikace ISO 9001:2000 (ISO 9001 od roku 1997), VDA 6.1 od roku 2001, ISO 14001:1996 od roku 2003, ISO/TS 16949:2002 od roku 2005 a výrokové certifikace UL - pro konektory DIN 41 612, KEMA-KEUR - pro tlačítkové spínače.

4.2 Historie firmy

V objektu 130 let staré tabákové továrny vznikla 1. dubna 1958 Tesla Jihlava jako pobočný závod národního podniku Tesla Lanškroun. V průběhu prvního roku zde pracovalo 160 zaměstnanců na výrobním programu kondenzátorů.

V letech 1964 až 1965 se začíná se zaváděním výroby konstrukčních součástek pro elektroniku. Celkový roční obrat nebyl vyšší než 20 mil. Kčs. Tento objem neustále narůstal a v roce 1965 Tesla zaměstnávala již 1000 pracovníků a roční obrat činil více než 100 mil. Kčs. Vlastním vývojem a nákupem licencí dochází k nárůstu výroby spínacích a spojovacích prvků.

V sedmdesátých letech se rozvíjí výroba konektorů s hyperboloidními kontakty, mikrominiaturních otočných přepínačů a otočných číslicových spínačů. V osmdesátých letech se pak dále rozšiřuje výroba o objímky integrovaných obvodů, optické spojovací moduly, konektory s plochými kontakty dle normy DIN 41 612, konektory s řeznými kontakty a fóliové klávesnice.

Před rokem 1989 měla Tesla obrovský podíl nejen na trhu elektronického a strojírenského průmyslu v tehdejší Československu, ale i ve východoevropských zemích. Tehdy firma zaměstnávala více než 2000 pracovníků ve svém podniku a asi 500 pracovníků v dalších kooperujících závodech. Roční obrat dosáhl již 600 mil. Kčs.

Po roce 1989 prošla Tesla Jihlava velikými změnami. V roce 1990 došlo ke snížení odbytu výrobků v souvislosti se spojením bývalého NDR se SRN a se značným poklesem poptávky v zemích východního bloku. V té době byla Tesla Jihlava nucena propustit řadu svých zaměstnanců. V souvislosti s touto problematikou se změnila orientace na export do zemí „západního světa“. Od roku 1992 je Tesla Jihlava soukromou akciovou společností.

V současné době zaměstnává Tesla Jihlava 900 zaměstnanců a roční obrat v roce 2004 činil 644 mil. Kč. Majoritními vlastníky Tesly Jihlava se staly tzv. privatizační investiční fondy, které mají ve vlastnictví asi 75 % akcií. Zbývající podíl připadá jednotlivým akcionářům.

Mezi hlavní mezníky v historii společnosti patří následující roky.

1958: Založení Tesly Jihlava (pobočný závod státního podniku Tesla Lanškroun).

1961: Začátek výroby miniaturních otočných kondenzátorů.

1964: Zahájení výroby konektorů s plochými kontakty, spínačů a koaxiálních konektorů.

1971: Zavedeny nové typy konektorů s hyperboloidními kontakty a otočné přepínače.

1981: Tesla Jihlava se stává samostatným podnikem.

1987: Zahájení výroby fóliových klávesnic.

1989: Zahájení výroby konektorů DIN 41 612.

1992: Vznik soukromé akciové společnosti Tesla Jihlava se specializací na

- zákaznické konektory pro autoelektroniku,
- konektory podle normy DIN 41 612,
- konektory s hyperboloidními kontakty (Hypcon),
- fóliové klávesnice,
- zákaznické elektromechanické podsestavy,
- přesné soustružené dílce pro elektromechaniku.

1997: Certifikace systému kvality dle normy ISO 9001:1994.

2001: Certifikace systému kvality pro automobilový průmysl podle VDA 6.1.

2003: Certifikace systému kvality dle normy ISO 9001:2000.

Recertifikace podle VDA 6.1.

Certifikace environmentálního řízení dle ISO 14001.

2005: Certifikace ISO/TS 16949.

Do roku 1992 byla Tesla Jihlava, a.s. součástí koncernu Tesla, který zajišťoval výrobu veškeré slaboproudé elektroniky v tehdejší Československu. V roce 1992 byl koncern Tesla zprivatizován nikoliv jako jeden celek, ale každý závod byl privatizován odděleně. Takto vznikla celá řada na sobě nezávislých podniků. Některé z nich získaly právo používat ve svém názvu obchodní značku Tesla, některé svůj název změnil. Záleželo pak už jen na schopnosti managementu, jak se nově vzniklé společnosti uplatnily v nových ekonomických podmínkách. Ač některé firmy zanikly, či se potýkaly s problémy, TESLA Jihlava se dokázala prosadit především na trzích západní Evropy svými konektory, vyráběnými na míru dané aplikaci pro přední světové dodavatele automobilek.

TESLA Jihlava je moderní úspěšnou akciovou společností, která v současné době pracuje na výstavbě nového výrobního areálu v Hruškových Dvorech, v nově se rozvíjející městské průmyslové zóně. V první etapě, na konci února 2006, byla zprovozněna budova nástrojárny, výroba jednoúčelových strojů, technologie, konstrukce a vývojová pracoviště. Další etapa – výrobní haly a administrativa bude následovat. Na obrázku 4.2-1 je znázorněna předpokládaná výstavba nového závodu.

Obrázek 4.2-1 – Výstavba nového závodu



Zdroj: Vnitropodnikové materiály, (2006)

4.3 Profil společnosti

TESLA Jihlava, a.s. je předním českým výrobcem zákaznických konektorů a elektromechanických sestav pro obory využívající elektroniku, zejména automobilový průmysl a telekomunikaci. Jednotlivé segmenty trhu jsou zobrazeny v grafu 4.3-1.

Svým zákazníkům poskytuje komplexní služby počínaje konstrukcí výrobku, přes vlastní konstrukci a výrobu nástrojů a montážních a kontrolních automatů, výrobu a zkoušení vzorků, až po výrobu dílců, jejich montáž a 100 % elektrickou a mechanickou kontrolu před odesláním zákazníkovi.

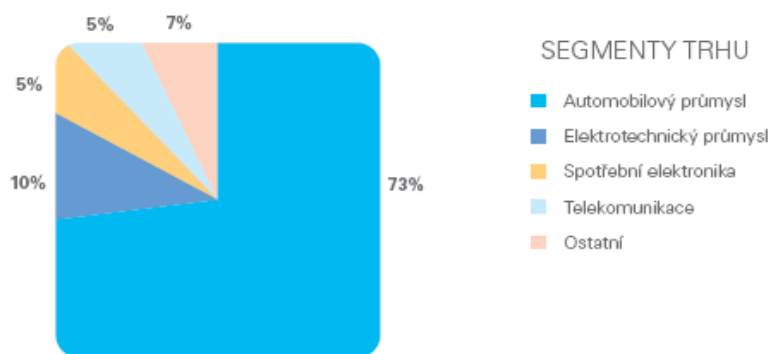
Vysoká kvalita, pružnost, spolehlivost a technická kompetence jsou samozřejmostí. Certifikace ISO 9001 a 14001 byly v roce 2005 rozšířeny o ISO/TS 16949.

Tesla Jihlava je moderní českou akciovou společností se soukromými vlastníky a špičkovým vybavením. Je zcela samostatná, není součástí žádného holdingu. S žádnými firmami, které ve svém názvu používají obchodní značku Tesla, nemá jakékoliv vazby.

Své úsilí směřuje k tomu, aby se stala systémovým dodavatelem mechatronických komponentů pro elektroniku. Jejimi hlavními zákazníky jsou především přední světoví dodavatelé automobilek.

V hlavním závodě, který je situován přímo v centru města, se nachází vedení společnosti, montážní linky, přesné soustružení, vývojová, konstrukční a technologická pracoviště. V závodě Hruškové Dvory, který je umístěn v městské průmyslové zóně, je lisovna plastů, kovolisovna pro postupové stříhání, galvanovna a výroba fóliových klávesnic.

Graf 4.3-1 – Segmenty trhu



Zdroj: Výroční zpráva Tesly Jihlava 2004

4.4 Hlavní oblast podnikání

Tesla je firemní název pro mnoho podniků, které vyrábějí elektronické výrobky. S výrobky Tesly se můžeme setkat téměř všude např. v televizních a rozhlasových

přijímačích, telefonních přístrojích, ve spotřební elektronice, ale také v přístrojích pro domácnost.

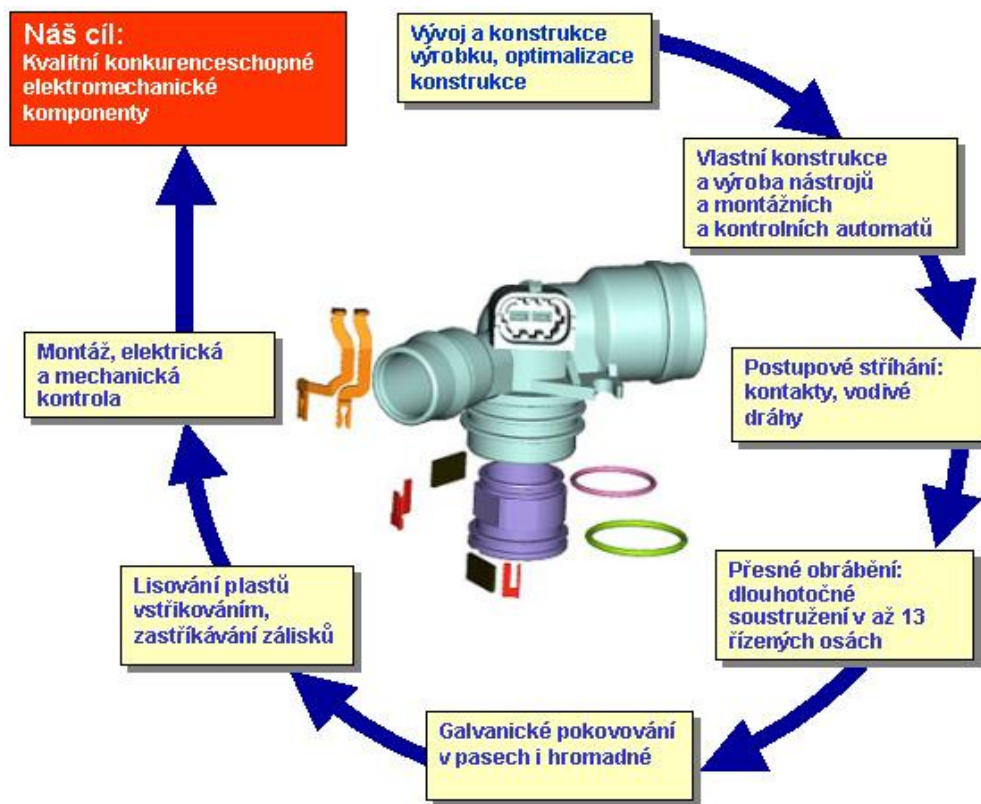
Tesla Jihlava je zaměřena na vývoj, konstrukci, výrobu a prodej elektromechanických prvků pro automobilový průmysl, elektroniku a elektrotechnický průmysl. Výrobní program elektromechanických komponentů je zachycen na obrázku 4.4-1.

Mezi základní výrobky, které Tesla Jihlava vyrábí patří: zákaznické konektory, komponenty s konektory, držáky žárovek, plastové a soustružené výrobky, stříhané díly, tlačítkové spínače, konstrukční součástky dle návrhu zákazníka a fóliové klávesnice a štítky. Přehled výrobků je uveden v Příloze 2 a ve Výroční zprávě Tesly Jihlava 2004 (viz. Příloha 7). Podíl jednotlivých výrobků na výrobě je znázorněn grafem 4.4-2.

Tesla Jihlava poskytuje svým zákazníkům tyto služby: konstrukce a výroba speciálních nástrojů, střížných nástrojů a vstřikovacích forem; vývoj a výroba montážních přípravků a jednoúčelových automatů; výrobní operace dle zadání zákazníka nebo subdodávky (nástrojárny, lisovny plastů, kovolisovny, galvaniky, dílny precizního obrábění, útvary automatizace, montáže elektroniky).

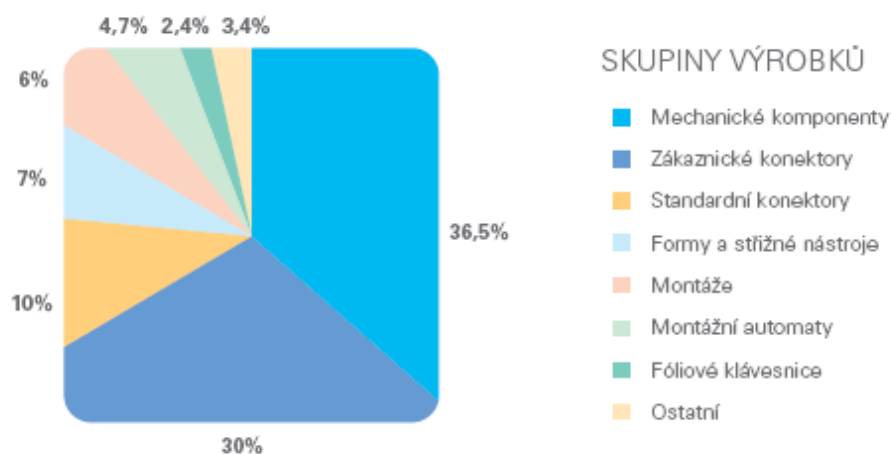
Hlavními obchodními partnery jsou firmy převážně z Německa, Rakouska, Švýcarska, Holandska, Francie a ostatních zemí (viz graf 4.4-3).

Obrázek 4.4-1 – Výrobní program elektromechanických komponentů



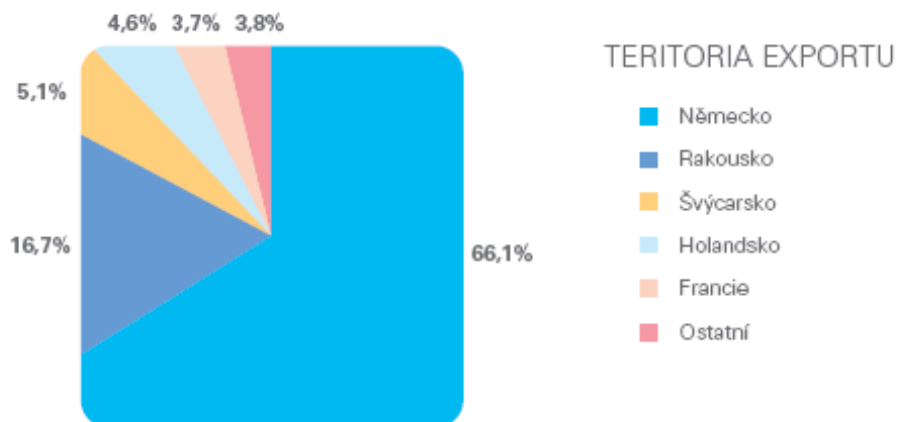
Zdroj: Výroční zpráva Tesly Jihlava 2004

Graf 4.4-2 – Podíl jednotlivých výrobků na výrobě



Zdroj: Výroční zpráva Tesly Jihlava 2004

Graf 4.4-3 – Hlavní obchodní partneri



Zdroj: Výroční zpráva Tesly Jihlava 2004

4.5 Kvalita a certifikace

Kvalita je základem všech činností Tesly Jihlava. Podnik si je dobře vědom, že při dosahování požadované kvality má každý z pracovníků svou rozhodující roli.

Spokojenost zákazníka, zvyšování flexibility, prohlubování rozsahu služeb, které poskytuje svým zákazníkům, pokračující zlepšování jakosti, kvalita prostřednictvím plánování, vedení lidí, kvalita v ochraně životního prostředí - to jsou hlavní kvalitativní cíle Tesly Jihlava.

Velkou pozornost věnuje Tesla Jihlava motivačnímu systému pracovníků, který směřuje k plnění kvalitativních cílů.

Certifikovaný systém řízení jakosti Tesla Jihlava zdokonaluje s důrazem na:

- kompatibilitu s průmyslovými trhy, na kterých se pohybuje
- zefektivnění všech činností firmy směřující ke štíhlé výrobě
- komunikaci nejen uvnitř firmy, ale především mezi Teslou Jihlava a zákazníkem
- neustálé zlepšování dosahovaných cílových kvalitativních ukazatelů

Firma získala tyto certifikáty systému jakosti: (viz. obrázek 4.5-1)
ISO 9001:2000 (ISO 9001 od roku 1997)

ISO 14001:1996 (od roku 2003)

ISO/TS 16949:2002 (od roku 2005) - krátce před Vánocemi 2005 Tesla Jihlava obdržela od certifikačního institutu TÜV Management Service v Mnichově certifikát ISO/TS 16949:2002. Tento certifikát byl vydán na základě náročného auditu a dokládá, že systém řízení jakosti Tesly Jihlava odpovídá špičkovým standardům automobilového průmyslu.

Tesla Jihlava vlastní tyto certifikace výrobků:

UL Registered pro konektory DIN 41 612 (viz. obrázek 4.5-2)

KEMA-KEUR pro tlačítkové spínače (viz. obrázek 4.5-3)

Obrázek 4.5-1 – Certifikát systému jakosti



Zdroj: Vnitropodnikové materiály, (2006)

Obrázek 4.5-2 – Konektory DIN 41 612 a certifikace UL Registered



Zdroj: Vnitropodnikové materiály, (2006)

Obrázek 4.5-3 – Certifikace KEMA-KEUR pro tlačítkové spínače



Zdroj: Vnitropodnikové materiály, (2006)

4.6 Ekologie

Tesla Jihlava směřuje své úsilí, v oblasti ekologie, k minimalizaci negativního vlivu na životní prostředí. Díky investicím do technologií došlo ke snížení objemu některých emisí a zlepšení kvality odpadních vod. Environmentální řízení je jednou z jejích nejvyšších priorit.

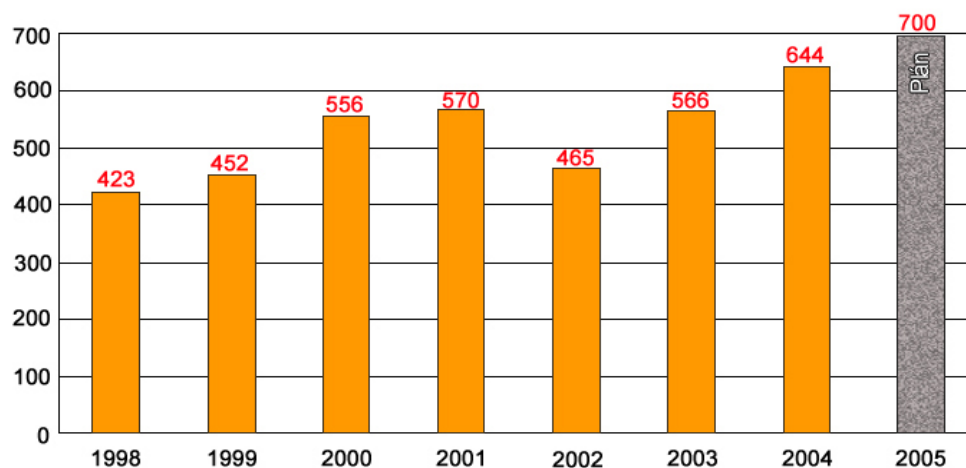
Důraz klade především na:

- provádění všech činností ekologickým způsobem pomocí systému environmentálního řízení dle normy ISO 14001
- trvalé zlepšování environmentálního řízení
- rozvíjení technologických procesů se zřetelem na spotřebu energií a efektivitu zdrojů
- recyklaci látek používaných ve výrobních procesech
- vývoj nových výrobků tak, aby byly méně náročné na zdroje materiálů a energií
- náhradu látek zatěžujících životní prostředí v materiálech vhodnějšími materiály bez snižování parametrů výrobku
- zvyšování environmentálního vědomí školením zaměstnanců

4.7 Hlavní ekonomické údaje za rok 2004

Z hlediska výše obrátu byl rok 2004 nejúspěšnějším rokem v historii Tesly Jihlava. Obrat v roce 2004 dosáhl hodnoty 644 mil. Kč, což je v porovnání s předchozím rokem nárůst o 13,8 %. V roce 2005 se předpokládá obrat ve výši 700 mil. Kč. V grafu 4.7-1 je zachycen vývoj obrátu Tesly Jihlava od roku 1998 do roku 2005 v milionech Kč.

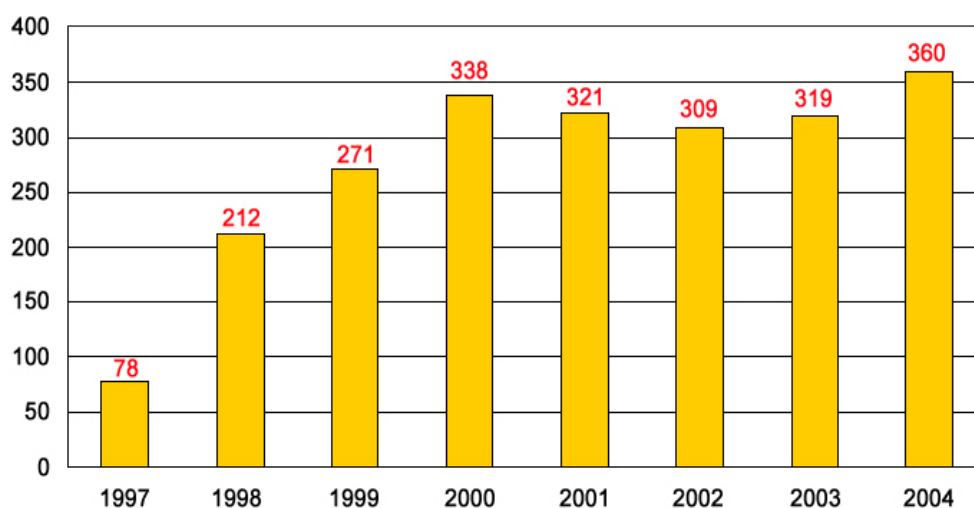
Graf 4.7-1 – Obrat Tesly Jihlava (v milionech Kč)



Zdroj: Výroční zpráva Tesly Jihlava 2004

Následující graf 4.7-2 zachycuje, jak se nové výrobky podílí na tržbách. Tento vývoj je zaznamenán od roku 1997 až do roku 2004 v milionech Kč. V roce 2004 činily tržby z nových výrobků 360 mil. Kč, což je o 41 mil. Kč více než v roce 2003. Znamená to, že nové výrobky hrají důležitou roli v oblasti podnikání Tesly Jihlava.

Graf 4.7-2 – Podíl nových výrobků na tržbách (v milionech Kč)



Zdroj: Výroční zpráva Tesly Jihlava 2004

V tabulce 4.7-3 jsou tržby rozděleny podle jednotlivých komodit od roku 2002 do roku 2004, údaje v tabulce jsou uvedeny v tisících Kč. Největší tržby byly dosaženy ve výrobě konektorů a jejich dílců, které od roku 2002 neustále stoupaly. V roce 2004 dosáhly tržby z výroby konektorů a dílců hodnoty 338 963 000 Kč, to je v porovnání s rokem 2003 nárůst o 28 %. Naopak montážní práce zaznamenaly pokles oproti roku 2003 o 17 mil. Kč na hodnotu 28 mil. Kč.

Celkové tržby za vlastní výrobu zboží vzrostly oproti roku 2003 o 81,9 mil. Kč na celkovou hodnotu 635,6 mil. Kč.

Tabulka 4.7-3 – Tržby z výroby zboží (v tis. Kč)

Komodita	Výroba zboží		
	2002	2003	2004
Konektory a dílce konektorů	215 078	264 391	338 963
Obráběné díly	45 521	89 223	130 293
Nástroje	49 424	68 885	46 176
Galvanické pokovování	37 967	38 666	43 391
Montážní automaty	25 955	26 506	30 648
Montážní práce	52 121	45 299	28 264
Fóliové klávesnice	19 398	19 488	17 173
Ostatní	4 627	1 224	698
Celkem	450 091	553 682	635 606

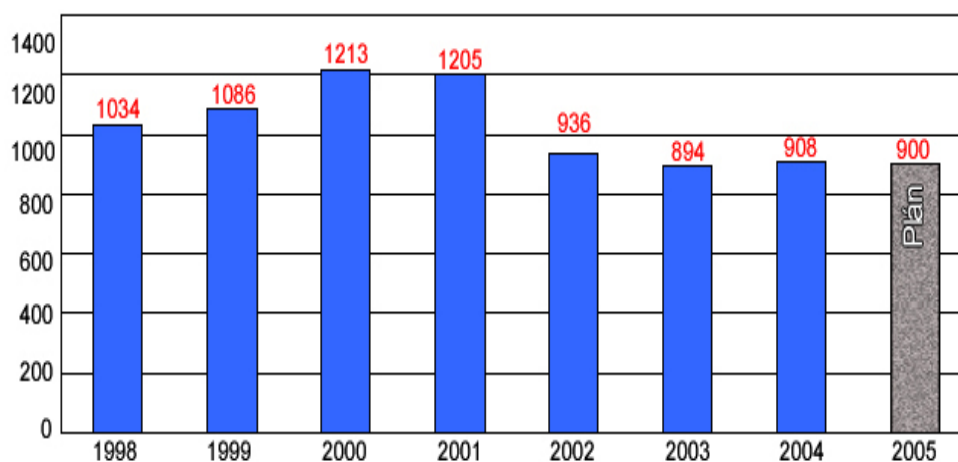
Zdroj: Výroční zpráva Tesly Jihlava 2004

V roce 2000 Tesla Jihlava zaměstnávala 1213 zaměstnanců, jednalo se o největší počet zaměstnanců od roku 1998. V průběhu let 2003 až 2005 se počet zaměstnanců ustálil a v současné době Tesla Jihlava zaměstnává 900 pracovníků. Vývoj počtu zaměstnanců od roku 1998 do roku 2005 je znázorněn grafem 4.7-4.

Z Rozvahy k 31. 12. 2004 (tabulka 4.7-5) je patrné, že aktiva i pasiva celkem činily 553 mil. Kč. Tesla Jihlava vlastnila dlouhodobý nehmotný majetek, převážně pozemky o hodnotě 4 mil. Kč a dlouhodobý hmotný majetek (budovy, stavby, haly, stroje, zařízení) ve výši 218 mil. Kč. Zásoby v roce 2004 měly hodnotu 113 mil. Kč a pohledávky 153 mil. Kč. Krátkodobý finanční majetek, který představují například peníze v hotovosti nebo na běžném účtu činily téměř 5 mil. Kč. Základní kapitál Tesly Jihlava činí 342,7 mil. Kč.

Hodnota kapitálových fondů tvořených ze zisku je 9,2 mil. Kč. Záporný je výsledek hospodaření z minulých let - 48 mil. Kč, naopak výsledek hospodaření běžného účetního období činí 11,5 mil. Kč. Tesla Jihlava dlužila bankám a jiným institucím 121 mil. Kč. A konečně závazky vůči dodavatelům, zaměstnancům a státu představovaly hodnotu 113 mil. Kč.

Graf 4.7-4 – Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: Výroční zpráva Tesly Jihlava 2004

Tabulka 4.7-5 – Rozvaha k 31. 12. 2004 (v tis. Kč)

Rozvaha k 31. 12. 2004 (v tisících Kč)

AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý nehmotný majetek	3 868	Základní kapitál	342 735
Dlouhodobý hmotný majetek	218 434	Fondy kapitálové a ze zisku	9 181
Dlouhodobý finanční majetek	38 964	Výsledek hospodaření minulých let	- 47 983
Zásoby	113 153	Výsledek hospodaření běžného účet. období	+ 11 543
Pohledávky	153 155	Závazky a rezervy	113 289
Krátkodobý finanční majetek	4 979	Bankovní úvěry a výpomoci	120 999
Časové rozlišení aktiv	20 471	Časové rozlišení pasiv	3 260
Celkem	553 024	Celkem	553 024

Zdroj: Výroční zpráva Tesly Jihlava 2004

Výsledovka k 31. 12. 2004 (tabulka 4.7-6), zachycuje provozní výnosy, které činily téměř 660 mil. Kč a provozní náklady 645 mil. Kč. Tesla Jihlava odvedla daň z běžné

činnosti ve výši 1,6 mil. Kč. Podle účetní závěrky ověřené auditorem byl v roce 2004 dosažen zisk ve výši 11,5 mil. Kč.

Rok 2004 je dalším rokem, kdy Tesla Jihlava vykázala kladnou hodnotu ekonomické přidané hodnoty. Kapitál, investovaný akcionáři, je tedy zhodnocován ve vyšší míře než je obvyklá úroková sazba bank.

Meziroční růst přidané hodnoty v porovnání s rokem 2003 byl 9,6 %, což je o 2 % více než růst v předchozím roce. Vlivem nepříznivého vývoje světových nákupních cen materiálu, zvláště ocelí a slitin mědi, došlo k nárůstu nákladů na materiál.

Tabulka 4.7-6 – Výsledovka k 31. 12. 2004 (v tisících Kč)

Výsledovka k 31. 12. 2004 (v tisících Kč)

Provozní výnosy	659 753
Provozní náklady	644 631
Provozní výsledek hospodaření	+ 15 122
Finanční výsledek hospodaření	- 1 981
Mimořádný hospodářský výsledek	0
Výsledek hospodaření před zdaněním	+ 13 141
Daň z příjmů za běžnou činnost	1 598
Výsledek hospodaření za účetní období	11 543

Zdroj: Výroční zpráva Tesly Jihlava 2004

4.8 Strategie Tesly Jihlava

Z výsledků prodeje je patrné, že Tesla Jihlava úspěšně realizuje svoji strategii stát se úplným systémovým dodavatelem mechatronických sestav s konektory pro tržní segmenty využívající elektroniku, zejména automobilový průmysl a telekomunikace. Této strategii Tesla Jihlava dosáhne organizací celkové vnitřní struktury firmy, rozvíjením technologické základny a vytvářením dostatečných zdrojů.

Stoupající potřeba simultánního vývoje, zkracující se délka inovačního cyklu výrobků, ale i potřeba vyšší flexibility v uspokojování potřeb zákazníků přivedly Teslu Jihlava k rozhodnutí vybudovat nové výrobní haly a pracoviště pro techniky v areálu Hruškové Dvory. Tento krok přinese nejen rozšíření výrobních prostor v klíčových

provozech, optimalizaci logistiky a dosažení štihlé výroby, ale rovněž zkvalitnění a zrychlení komunikace.

Posunutí všech provozů na špičkovou evropskou úroveň je jedním z kroků, které Tesla Jihlava dělá na cestě k vybudování marketingově řízené společnosti, pro kterou je jediným cílem nadšený a spokojený zákazník.

Základní vizí společnosti je vybudovat stabilní evropskou mechatronickou firmu, která uspěje v celosvětové hospodářské soutěži.

Hlavním cílem Tesly Jihlava je stát se úplným systémovým dodavatelem konektorů a obdobných konstrukčních sestav do tržních segmentů využívajících elektroniku, zejména automobilový a telekomunikační průmysl.

Firemní strategií je nejen vybudování marketingově řízené společnosti, pro kterou je jediným cílem nadšený a spokojený zákazník, optimalizování celkové vnitřní struktury firmy, ale i rozvíjení technologické základny firmy a vytváření dostatečných zdrojů.

Tesla Jihlava chce kvalitními výrobky uspokojovat potřeby a přání svých zákazníků a přinášet tak jistotu pro své zaměstnance.

Posláním Tesly Jihlava je zajistit kvalitní produkty a služby všem zákazníkům bez ohrožení životního prostředí, přispět k zajištění určité zaměstnanosti v jihlavském regionu, zabezpečit sociální spokojenost zaměstnancům a přinést ziskovost akcionářům společnosti.

5 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí zahrnuje veškeré vlivy působící na organizaci z jejího okolí. Mezi ně patří především zákazníci, konkurenti, dodavatelé a lidské zdroje. Činnost organizace ovlivňují též technologické, ekonomické, politické, legislativní, kulturní a sociální vlivy. Vnější prostředí, ve kterém podniky operují, se neustále mění, a proto se společnosti, které chtějí přežít, musí stát rychlejšími a flexibilnějšími. Musí si uvědomit nutnost rychlé reakce na nové požadavky zákazníků.

Metody, které lze využít pro analýzu vnějšího prostředí jsou podrobně popsány v literárním přehledu. Jsou jimi PEST analýza a Porterův model pěti sil.

5.1 PEST analýza

V této kapitole provedu PEST analýzu, tedy analýzu vlivů vnějšího prostředí, které působí na podnik TESLA Jihlava, a.s. Smyslem PEST analýzy je stanovit nejdůležitější faktory, které Teslu Jihlava pozitivně, ale i negativně ovlivňují v politickém, ekonomickém, sociálním a technologickém prostředí. Pokud bude podnik znát tyto faktory a jejich možné účinky, může se proti nim bránit pomocí vhodně zvolené strategie.

Politické a právní prostředí zahrnuje faktory související s legislativou, včetně jednání místních i zahraničních vlád. Ekonomické prostředí zahrnuje faktory, které souvisejí s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií. Sociální a kulturní prostředí zahrnuje faktory související se způsobem života lidí, tedy potenciálních zákazníků, včetně životních hodnot. Technologické prostředí zahrnuje faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how.

Pro tuto analýzu byly použity jak údaje týkající se globálně České republiky, tak i údaje charakterizující kraj Vysočina, ve kterém TESLA Jihlava, a.s. působí.

Politické a právní prostředí

V tomto prostředí Teslu Jihlava nejvíce ovlivňuje zahraniční politika České republiky a z hlediska daňové politiky státu, daňové prázdny poskytované zahraničním investorům. Zjištěné informace jsou z internetové prezentace Ministerstva zahraničních věcí České republiky (MZV ČR).

Ve svém Programovém prohlášení ze dne 5. srpna 2002 formulovala vláda České republiky své hlavní priority a úkoly v oblasti zahraniční politiky. Koncepce zahraniční politiky na léta 2003 - 2006 vychází z tohoto Programového prohlášení a je pojata jako rámcový dokument, koncipovaný na období čtyř let za předpokladu, že v tomto období nedojde k závažným změnám, které by si vyžádaly jeho aktualizaci dříve. Předložená Koncepce blíže charakterizuje východiska zahraniční politiky České republiky i jednotlivé priority a úkoly, na něž se ve sledovaném období zaměří.

Základním cílem české zahraniční politiky je prosazování a obhajování národních zájmů, k nimž v širším kontextu patří i mírová, sjednocující se, stabilní, bezpečná a prosperující Evropa a celé mezinárodní společenství. Svoji zahraniční politiku uskutečňuje Česká republika v rámci evropského integračního procesu a pevného euroatlantického spolenectví. Usiluje o vytváření mezinárodního prostředí zaměřeného na rozvoj politické a hospodářské spolupráce, v němž jsou společně identifikovány a zvládnány hrozby a rizika, a to přednostně politickými a mírovými prostředky.

Česká republika uskutečňuje cíle své zahraniční politiky rozvíjením dobrých dvoustranných vztahů se sousedními i všemi ostatními státy, mnohostrannou spoluprací v rámci integračních uskupení a mezinárodních organizací, s důrazem na bezpečnostní a ekonomický rozměr zahraničních vztahů při současném přísném uplatňování standardů v oblasti životního prostředí odpovídajících mezinárodním závazkům i požadavkům národní legislativy. Důležitou součástí diplomacie je také cílená prezentace země v zahraničí, vztahy s krajany a dialog s nevládními organizacemi.

Česká republika bude pokračovat v rozvíjení dvoustranné i mnohostranné spolupráce se státy východní a jihovýchodní Evropy, které uzavřely nebo usilují o uzavření dohod o přidružení s EU, a je připravena sdílet s nimi své zkušenosti z jednání, příprav na přistoupení i zkušenosti po vstupu do Unie.

Česká republika bude i nadále pokračovat v úsilí o zvýšení úrovně a rozšíření vzájemně výhodné ekonomické spolupráce s Ruskou federací a také s Ukrajinou. Bude přitom využívat již existujících kontaktů, tradičně dobré pověsti českých výrobků a celkové znalosti regionu. Za nadějnou považuje Česká republika vzájemně výhodnou spolupráci s hospodářsky prosperujícími regiony Ruské federace.

Česká republika si je vědoma složitosti situace zejména v zemích regionu jihovýchodní Evropy (JVE), které byly v 90. letech postiženy ozbrojenými konflikty. Shodně s úsilím mezinárodního společenství se bude Česká republika i nadále angažovat v procesu hospodářské obnovy a stabilizace JVE prostřednictvím Paktu stability. Bude se přitom opírat o tradice dlouhodobých přátelských vztahů se státy JVE a navazovat na předchozí ekonomickou přítomnost českého strojírenství, energetiky a průmyslových výrobků v této oblasti. Česká republika bude nabízet i své integrační a transformační zkušenosti

Dvoustranné i mnohostranné vztahy se státy Asie, Afriky, Austrálie a Latinské Ameriky bude Česká republika rozvíjet na základě oboustranně výhodné spolupráce, zejména v hospodářské oblasti. Česká republika bude podporovat všechny iniciativy, jež směřují k udržení či zvýšení stability a bezpečnosti jednotlivých regionů, a v rámci svých možností se jich bude aktivně účastnit.

Lze tedy říci, že se Česká republika snaží uplatňovat takovou zahraniční politiku, která by neměla ohrozit podniky, které se zahraničím obchodují (MZV ČR, 2006).

Dalším vlivem, který Teslu Jihlava v tomto prostředí ovlivňuje je daňová politika státu, respektive daňové prázdny. Jedná se o časové období, ve kterém jsou daňové subjekty za stanovených podmínek zproštěny povinnosti platit daň (obvykle daň důchodovou), podmínkou je obvykle nová investice, vytvoření nových pracovních míst, vznik nového subjektu v konkrétním oboru a jeho trvání po stanovenou dobu. Může být součástí vládní nabídky na podporu průmyslu a přilákání převážně zahraničních investorů. To samozřejmě tuzemské výrobce ohrožuje a znevýhodňuje oproti konkurenci. Například v roce 1993, při svém založení, získala německá firma BOSCH DIESEL s.r.o. – Jihlava desetileté daňové zvýhodnění, právě ve formě daňových prázdny, tím tato firma získal konkurenční výhodu oproti ostatním firmám.

Ekonomické prostředí

V této oblasti na podnik nejvíce působí vývoj automobilového průmyslu a posilující koruna vůči euru. Získané informace jsou ze Statistické ročenky České republiky 2005.

Vstupem do EU došlo ke zlepšení podmínek pro zahraniční obchod ČR. V rámci EU se ČR stala zemí s nejrychleji rostoucím zahraničním obchodem. Uvnitř jednotného trhu EU se zejména při získávání zahraničních investic projevuje výhodná centrální geografická poloha ČR jako optimálního distribučního místa pro celou EU. Projevila se také skutečnost, že ČR je důležitou tranzitní zemí. Českým výrobcům dále pomáhá i zrychlené odbavování na českých hranicích, kde byla odstraněna cla a celní procedury, oběh zboží se zeměmi EU se urychlil a zlevnil, a tím se zvýšila konkurenceschopnost českého zboží. Českému exportu pomáhá i postupné hospodářské oživení v EU. Vysoký růst českého exportu se pozitivně promítá do celkového stavu české ekonomiky. Nejvíce roste vývoz výrobků z technologicky náročných odvětví, jako jsou např. stroje, elektrická a telekomunikační zařízení, dopravní prostředky nebo průmyslové zboží, tj. zboží s vysokým podílem přidané práce.

Vývoj české ekonomiky se v roce 2005 vyznačoval vysokým tempem růstu HDP, na kterém se nejvíce podílel zahraniční obchod se zbožím a službami, a to nejen svou expanzí, nýbrž i v důsledku snížení tempa přírůstku dovozu.

Výsledky za 3. čtvrtletí 2005 potvrzují stabilní růst průmyslové produkce, zejména výroby dopravních prostředků a zařízení (o 23,9 %) a produkce vybraných oborů jiných odvětví, které jsou dodavateli pro automobilový průmysl. Jde zejména o produkci pryžových a plastových výrobků (růst o 13,5 %) a elektrických zařízení pro motory a motorová vozidla. Vzrostla produkce i v odvětví výroby strojů a zařízení. Růst průmyslové produkce byl provázen růstem produktivity práce a poklesem jednotkových mzdových nákladů. Růst průmyslové produkce podstatně ovlivňují podniky pod zahraniční kontrolou.

Tržby z průmyslové činnosti (ve stálých cenách) byly ve 3. čtvrtletí 2005 mezitím vyšší o 8,9 %. Nejvíce vzrostly tržby v odvětvích: výroba dopravních prostředků a zařízení (o 24,7 %), výroba a opravy strojů a zařízení (o 13,1 %).

Tržby z průmyslové činnosti podniků pod zahraniční kontrolou se zvýšily o 14,9 % a jejich podíl na celkových tržbách činil 54,9 %. To znamená, že ve zbývajících podnicích došlo k mírnému poklesu tržeb.

V 1. až 3. čtvrtletí 2005 v průmyslu působilo 1 938 podniků pod zahraniční kontrolou, které zaměstnávaly více než 456 tis. zaměstnanců, s průměrnou mzdou 19 817 Kč (tj. o 11,2 % více než činí průměrná mzda za průmysl celkem).

Zaměstnanost v průmyslu se ve 3. čtvrtletí 2005 snížila o 1,1 tis. osob, tj. o 0,1 %. Nejvíce vzrostla zaměstnanost v odvětvích: výroba dopravních prostředků a zařízení (o 6,1 %) a výroba pryžových a plastových výrobků (o 5,2 %).

Ve 3. čtvrtletí 2005 byly uzavřeny nové zakázky ze zahraničí ve výši 218,6 mld. Kč a byly o 4,4 % vyšší než ve 3. čtvrtletí 2004. Růst nových zakázek ze zahraničí byl zjištěn v odvětvích: výroba elektrických strojů a zařízení (o 23,8 %), výroba rádiových, televizních a spojových zařízení a přístrojů (o 23,3 %) a výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků (o 19,8 %).

Negativním vlivem byla pro podniky, které vyvázejí své výrobky a služby do zahraničí, posilující koruna vůči euru. Nominální devizový kurz 29,784 CZK za EUR a 23,947 CZK za USD v průměru za rok 2005 se v jeho průběhu vyvíjel zcela rozdílně ve vztahu k oběma měnám. Tempo (míra) zhodnocování koruny se však ve vztahu k euru zrychlovalo a ve vztahu k dolaru zpomalovalo. Podle stavu na konci roku 2005 ve srovnání s koncem roku 2004 CZK vůči EUR posílila o 5,0 % a vůči USD oslabila o 9,0 %. Znamená to, že tržby podniků, které obchodují v eurech klesaly a naopak tržby podniků obchodujících v dolarech rostly (ČSÚ, 2005).

Sociální a kulturní prostředí

V této oblasti nejvíce Teslu Jihlava ovlivňuje úroveň vzdělání a míra nezaměstnanosti v kraji Vysočina. Informace, které jsem získala jsou z internetové prezentace Úřadu práce v Jihlavě.

Zákazníky Tesly Jihlava nejsou koneční spotřebitelé, ale další výrobní podniky (jako je např. Bosch, Tyco Electronics, Globtrading, Connectors International apod.), takže většina společenských vlivů působí na Teslu Jihlava spíše nepřímo. Teslu Jihlava budou tedy, spíše než zvyklosti, chování či věkové složení obyvatelstva, zajímat konkrétní požadavky jejich odběratelů, které se týkají převážně ceny a kvality výrobků. Dále pak

bude rozhodující kvalita odběratelů, to znamená jejich solventnost, zda by měli zájem i o další nákupy nebo které další výrobky by jim podnik mohl nabídnout. O tom se podnik může dozvědět z různých dotazníků o spokojenosti s firmou. Při zjišťování finanční situace zákazníka může být nápomocný Obchodní věstník, ve kterém musí právnické osoby zapsané v Obchodním rejstříku uveřejňovat zkrácenou verzi rozvahy a výkazu zisku a ztrát.

Negativní faktor, který na Teslu Jihlava působí je úroveň vzdělání v jihlavském regionu. V současné době nejvíce žáků na středních školách studuje ekonomické obory, konkrétně v kraji Vysočina je to 62 %, žáci studující technické případně strojírenské obory na střední škole představují 38 %, z toho např. na Střední odborné škole technické v Jihlavě studuje elektromechanický obor 42 % studentů, mechanický obor 40 % žáků, obor mechatronika 11 % a pouhých 7 % studuje provozní elektrotechniku. Na trhu práce se tak postupně objevuje nedostatek kvalifikovaných pracovníků především v oboru technickém a elektrotechnickém.

Co se však týká míry nezaměstnanosti v současné době převažuje na trhu práce nabídka pracovních sil nad poptávkou, takže pracovní síla je poměrně levná. V opačném případě, pokud by byla nezaměstnanost nižší, zmenšila by se nabídka pracovních sil. Jelikož by zaměstnavatel neměl příliš mnoho šancí si vybírat nové zaměstnance (neměl by z čeho vybírat), musel by si vážit svých stávajících zaměstnanců a musel by náležitě ocenit jejich pracovní výkon a to například zvýšením mezd, což by znamenalo zvýšení nákladů.

K tomuto tématu mohu uvést několik konkrétních údajů. Ke dni 31. 12. 2004 bylo v kraji Vysočina celkem evidováno 24 531 uchazečů o zaměstnání z čehož vyplývá, že míra nezaměstnanosti byla 9,38 %. V roce 2004 byl průměrný počet uchazečů na 1 volné místo 6,99. V tabulce 5.1-1 je celkové shrnutí počtu nezaměstnaných v letech 2002 – 2004 v kraji Vysočina.

V tabulce 5.1-2 je patrné, že nejvíce nezaměstnaných jak v kraji Vysočina, tak v jihlavském okrese bylo ve věku od 25 do 34 let. Údaje v tabulce jsou za celý rok 2004.

V další tabulce 5.1-3 jsou zachycena volná pracovní místa podle jednotlivých odvětví, nejvíce pracovních míst bylo v průmyslovém odvětví (268 pracovních míst) a naopak nejméně pracovních míst bylo v zemědělství (14).

Tabulka 5.1-4 porovnává volná pracovní místa podle typu obchodní společnosti. Nejvíce pracovních příležitostí bylo ve společnostech s ručením omezeným (269), naopak nejméně ve státním podniku (19), v akciových společnostech bylo 91 volných pracovních míst.

Tabulka 5.1-1 – Celkové shrnutí počtu nezaměstnaných v kraji Vysočina (2002 - 2004)

	2002	2003	2004
Počet uchazečů	21 548	23 841	24 531
Z toho žen	11 254	12 576	13 116
Míra nezaměstnanosti	8,32 %	9,20 %	9,38 %
Počet volných prac. míst (PM)	2 267	1 317	1 273
Počet uchazečů na 1 PM	14,82	7,36	6,99
Z toho nejvíce	stavební dělník, šička, zedník, uklízeč-ka, prodavač-ka, zemědělský dělník, stavební dělník, obráběč kovů, strojírenský dělník	zedník, šička, stavební dělník, strojírenský dělník, zpracovatel drůbeže, uklízeč, prodavač	zedník, šička, švadlena, stavební dělník, číšník, servírka

Zdroj: Úřad práce v Jihlavě, (2006)

Tabulka 5.1-2 - Dělení nezaměstnanosti podle věku (k 31. 12. 2004)

	do 24 let	25-34 let	35-44 let	45-54 let	55-64 let	nad 65 let
Kraj Vysočina	5 585	6 180	4 921	5 712	2 129	4
okres Jihlava	999	1 166	947	1 158	368	1

Zdroj: Úřad práce v Jihlavě, (2006)

Tabulka 5.1-3 – Struktura volných pracovních míst podle druhu odvětví (jihlavský region)

Odvětví	Počet míst k		
	31. 1. 2005	28. 2. 2005	31. 3. 2005
zemědělství	74	67	14
průmysl	226	227	268
stavebnictví	118	164	171
služby	186	198	198
C E L K E M	604	656	651

Zdroj: Úřad práce v Jihlavě, (2006)

Tabulka 5.1-4 – Struktura volných pracovních míst podle typu obchodní společnosti (jihlavský region)

Typ obchodní společnosti	Počet míst k		
	31. 1. 2005	28. 2. 2005	31. 3. 2005
státní	17	19	19
družstevní	78	124	144
a.s.	136	121	91
s.r.o.	276	304	269
ostatní soukromníci	97	88	128
C E L K E M	604	656	651

Zdroj: Úřad práce v Jihlavě, (2006)

Technologické prostředí

Z hlediska technologického prostředí nejvíce podnik ovlivňují výdaje na výzkum a vývoj (VaV), proto mezi nejdůležitější ukazatele sledování aktivit v oblasti výzkumu a vývoje patří celkové výdaje určené právě na výzkum a vývoj. Veškeré informace jsem získala ze Statistické ročenky České republiky 2005.

V roce 2004 dosáhly celkové výdaje na výzkum a vývoj v České republice částky 35 083 mil. Kč. V porovnání s předchozím rokem se výdaje zvýšily o 8,8 %, z 32 247 mil. Kč v roce 2003.

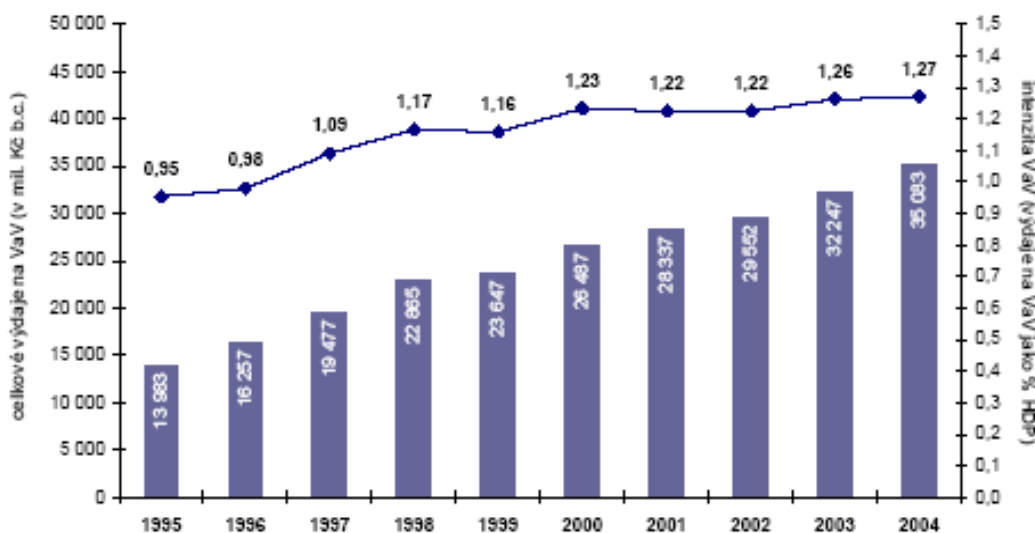
V roce 2004 činil podíl celkových výdajů na vědu a výzkum na hrubém domácím produktu (HDP) vytvořeném v ČR ve stejném roce (tzv. intenzita výzkumu a vývoje) 1,27 %. Celkové výdaje na vědu a výzkum v letech 1995 – 2004 jsou zachyceny v tabulce 5.1-5 a v grafu 5.1-6.

Tabulka 5.1-5 – Vývoj celkových výdajů na vědu a výzkum v období 1995 – 2004

Ukazatel	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Celkové výdaje	13 983	16 257	19 477	22 865	23 647	26 487	28 337	29 552	32 247	35 083
Meziroční nárůst v %	x	16,3	19,8	17,4	3,4	12,0	7,0	4,3	9,1	8,8

Zdroj: Český statistický úřad, (2006)

Graf 5.1-6 – Celkové výdaje na vědu a výzkum v ČR a jejich podíl na HDP v roce 2003 a 2004

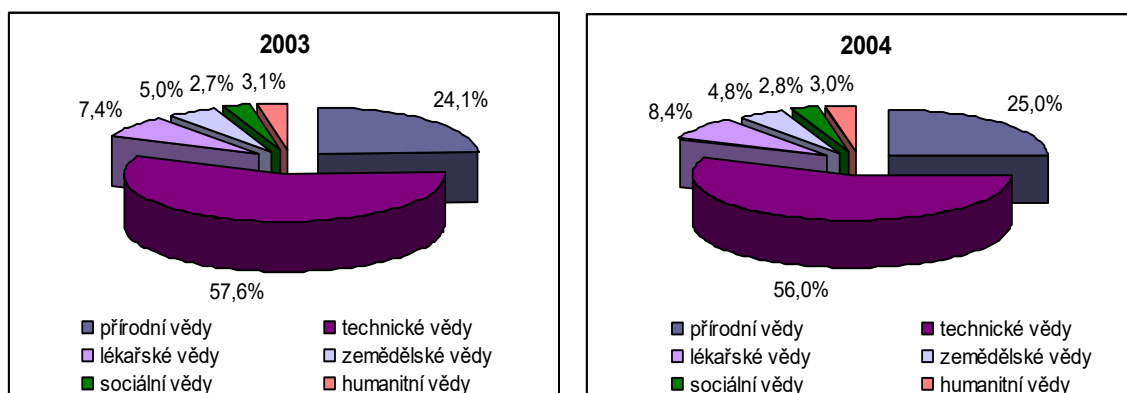


Zdroj: Český statistický úřad, (2006)

Nejvíce výdajů na vědu a výzkum je v ČR tradičně vynaloženo v oblasti technických věd, což má zřejmou souvislost s nejdůležitějším sektorem provádění vědy a

výzkumu, kterým je podnikatelský sektor, ve kterém výrazně dominují právě technické vědy. V roce 2004 činily výdaje na vědu a výzkum v této vědní oblasti 19 632 mil. Kč, což představuje 56,0 % podíl na celkových výdajích na VaV v ČR. Druhou nejvýznamnější vědní oblastí s výdaji na VaV ve výši 8 777 mil. Kč a podílem 25,0 % na celkových výdajích na VaV v ČR byly v roce 2004 přírodní vědy. Podíly u zbývajících vědních oblastí se pohybovaly pod úrovní 10 % (viz. graf 5.1-7).

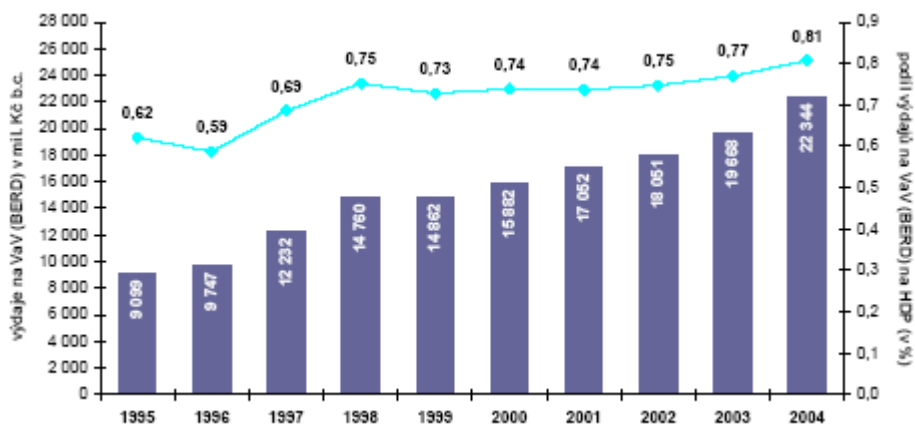
Graf 5.1-7 – Struktura celkových výdajů na výzkum a vývoj v ČR podle vědních oblastí v roce 2003 a 2004 (v %)



Zdroj: Český statistický úřad, (2006)

Jak již bylo v předchozím textu zmíněno, podnikatelský sektor je nejvýznamnějším zdrojem financování vědeckovýzkumných činností a současně i nejvýznamnějším sektorem provádění (užití finančních zdrojů) výzkumu a vývoje. V roce 2004 financoval podnikatelský sektor výzkum a vývoj v celkovém objemu 18 530 mil. Kč, což představuje podíl 0,67 % HDP. Z pohledu provádění VaV bylo v podnikatelském sektoru užito na činnosti spojené s VaV 22 344 mil Kč, což odpovídá podílu 0,81 % HDP. Vývoj výdajů na VaV užitých v podnikatelském sektoru v období 1995 – 2004 ukazuje graf 5.1-8.

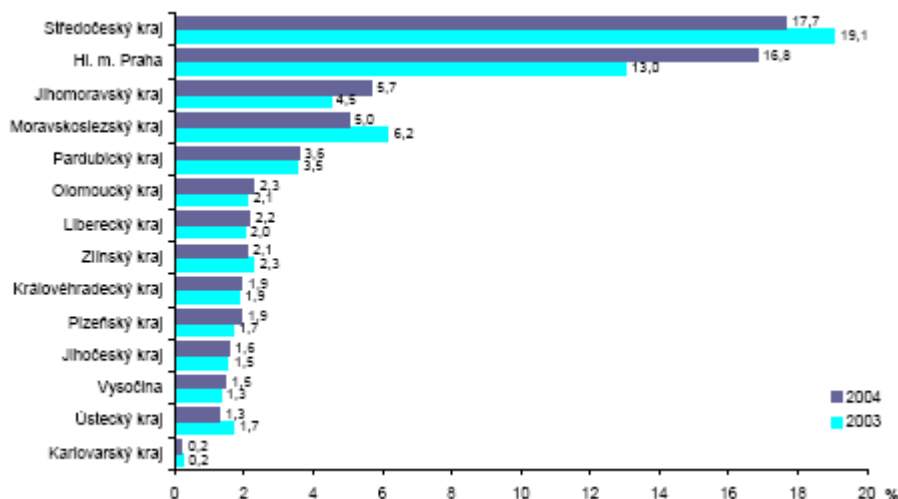
Graf 5.1-8 – Výdaje užitá na VaV v podnikatelském sektoru ČR a jejich podíl na HDP v období 1995 – 2004



Zdroj: Český statistický úřad, (2006)

V roce 2004 bylo nejvíce výdajů na VaV v podnikatelském sektoru vynaloženo ve Středočeském kraji, a to i přes to, že nejvíce subjektů provádějících výzkum a vývoj je registrováno v Praze. Podíl tohoto kraje na celkových výdajích na VaV v podnikatelském sektoru dosáhl 17,7 %. Druhým nejvýznamnějším krajem bylo hlavní město Praha s podílem 16,8 %. V pořadí třetím krajem s nejvyššími výdaji na VaV byl Jihomoravský kraj (5,7 %). Výdaje na VaV v kraji Vysočina dosáhly 1,5 %. Blíže viz. graf 5.1-9.

Graf 5.1-9 – Struktura výdajů na VaV v podnikatelském sektoru ČR podle krajů v roce 2003 a 2004 (v %)



Zdroj: Český statistický úřad, (2006)

Shrnutí zjištěných faktorů PEST analýzy

Česká republika svými názory a postoji k danému zahraničnímu problému, může ovlivnit obchodování firem se zahraničím, jak v negativním tak i v pozitivním smyslu. Česká republika se však snaží uplatňovat takovou zahraniční politiku, která by neohrozila české podniky obchodující se zahraničím. Avšak velmi rychle se měnící globální prostředí s sebou přináší například problémy týkající se teroristických útoků, které nelze dopředu odhadnout, a proto také nelze dopředu říci, jak se zachová Česká republika v zahraničních otázkách.

Stát ovlivňuje podniky vydáváním různých zákonů, vyhlášek a nařízení, které jsou v souladu s legislativou Evropské unie. Největší problematikou v oblasti daňové politiky státu je poskytování daňových prázdin zahraničním investorům. Teslu Jihlava nejvíce ohrozila firma BOSCH DIESEL s.r.o. – Jihlava, která při svém založení v roce 1993, získala desetileté daňové prázdny. Tímto způsobem BOSCH DIESEL získal konkurenční výhodu a mohl tak nabídnout například lepší mzdové podmínky svým zaměstnancům. Pro Teslu Jihlava to znamenalo samozřejmě znevýhodnění oproti německé firmě a snížilo to její konkurenceschopnost.

Vývoj automobilového a telekomunikačního průmyslu je velice příznivý, to znamená, že na jedné straně přináší podnikům zhodnocení v podobě zisku a na straně druhé lze očekávat větší množství podniků vstupujících do tohoto odvětví a tedy silící konkurenci. Avšak pro české podniky se objevilo další nebezpečí s tím spojené, v minulém roce velmi vzrostly tržby firem se zahraniční kontrolou, to znamená, že ve zbývajících podnicích došlo k mírnému poklesu tržeb. Podniky pod zahraniční kontrolou tak mohly svým zaměstnancům v průměru nabídnout lepší platové ohodnocení než některé české podniky. Dále se projevil růst nových zakázek převážně ze zahraničí a to v odvětvích: výroba elektrických strojů a zařízení, výroba rádiových, televizních a spojových zařízení a přístrojů a výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků.

Mezi faktory, které negativně ovlivňují Teslu Jihlava patří bezesporu posilující koruna vůči euru. Jelikož jejími hlavními zákazníky jsou firmy působící na evropském trhu, posilující koruna má za následek snižování tržeb, a to si nepřeje žádná firma.

V současné době převažuje na trhu práce poptávka pracovních sil nad nabídkou, to znamená, že si Tesla Jihlava může vybírat zaměstnance a nezatíží to její mzdové náklady. Pokud by to bylo naopak, tedy nabídka pracovních sil by převažovala poptávku, musel by podnik nabídnout mzdu či jiná ohodnocení nebo výhody, kterými by zaměstnance přilákal, to by se samozřejmě odrazilo v jejich mzdových nákladech. Jaký je ale problém? Problém spočívá v nedostatku kvalifikovaných pracovních sil. V 90. letech se snížil počet studentů studujících technické a strojírenské obory, a naopak se zvýšil počet studentů v ekonomických a manažerských oborech, to se projevilo právě dnes v nedostatku kvalifikovaných pracovních sil převážně v technických, elektrotechnických a mechatronických oborech. Tesla Jihlava, která zaměstnává 75 % dělníků se základním či středoškolským vzděláním, má v současnosti problém při hledání kvalifikovaných zaměstnanců.

Vláda České republiky každý rok přispívá nemalé částky na vědu a výzkum. Bez vědy a výzkumu by Tesla Jihlava nemohla vyrábět kvalitní výrobky za použití kvalitní technologie. Je pozitivní, že nejvíce peněžních prostředků na vědu a výzkum je využíváno v technické oblasti. Avšak konkrétně kraj Vysočina je na 12. místě ve srovnání s ostatními 14 kraji v poskytování výdajů na VaV v podnikatelské oblasti. Tesla Jihlava vynakládá každý rok vysoké peněžní částky (v roce 2002 téměř 25 mil. Kč), aby tak mohla financovat vlastní výzkum a vývoj nových a kvalitních výrobků. Nově lze také odečíst náklady na technický rozvoj ze zisku za rok 2005. To je v oblasti výzkumu a vývoje pro podnik velikým přínosem a Tesla Jihlava tuto možnost také využije.

Otevřený evropský trh jistě přinesl řadu příležitostí, kterými jsou noví zákazníci, ale také ohrožení v podobě sílící konkurence. Konkrétní vstup ČR do EU Teslu Jihlava příliš neovlivnil, protože podnik obchodoval a působil na zahraničních trzích již před vstupem. Pozitivní na tomto vstupu bylo snížení celních procedur a bariér, které urychlily a zlevnily oběh zboží se zeměmi EU, a tím se zvýšila konkurenceschopnost českých výrobků.

Myslím si, že v dnešní době působí ve vnějším prostředí více faktorů, které mohou negativně nebo pozitivně ovlivnit Teslu Jihlava. Avšak ona sama tyto vnější faktory může

jen stěží ovlivnit. Proto je velice důležité zvolit takovou strategii, která by tato ohrožení nebo příležitost alespoň minimalizovala nebo využila. Myslím si, že je to možné pomocí silných stránek, které bude firma dále rozvíjet a podporovat. Na druhé straně musí samozřejmě potlačit, napravit, případně úplně odstranit své slabé stránky. Pomocí tohoto postupu lze získat na trhu takovou strategickou pozici, kterou konkurence může jen těžko ohrozit.

5.2 Porterův model pěti sil

V této kapitole zjišťuji jaká nebezpečí na trhu hrozí Tesle Jihlava, to znamená jaká je její konkurenceschopnost. Nejprve musím analyzovat její největší konkurenty a jejich vzájemnou rivalitu, dále vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů, nebezpečí hrozící ze strany nových konkurentů a zda v odvětví existuje nahraditelnost substituty. Získané informace jsou z vnitropodnikových materiálů Tesly Jihlava.

Rivalita mezi existujícími podniky

Rivalita mezi existujícími konkurenty je obvykle důsledkem snahy každého podniku vylepšit vlastní pozici na trhu. Tato rivalita se zvyšuje tím více, čím více je podniků o přibližně stejné velikosti a síle. Důležité je tedy položit si otázku: Kdo jsou mí konkurenti? Všechny podniky, které se zabývají výrobou elektromechanických součástí pro automobilový, telekomunikační, elektronický a elektrotechnický průmysl. Jsou to převážně výrobci konektorů, plastových a soustružených výrobků. Mezi hlavní konkurenty patří:

HARTING Technology Group

Tato nadnárodní společnost byla založena v roce 1994, vlastní 9 výrobních závodů a má 34 zastoupení ve 22 zemích tří kontinentů – Evropa, Asie, Amerika. Její dceřinou společností je HARTING s.r.o., která má sídlo v Praze a působí na českém i slovenském trhu. Zabývá se výrobou konektorů a systémových komponentů.

Tyco Electronics Corporation

Tyco Electronics vyrábí elektromechanické součástky pro automobilový, telekomunikační průmysl a počítače, dále se zabývá zákaznickou elektronikou. Její tržby z prodeje dosáhly v roce 2005 hodnoty 12,2 miliard USD. Největší podíl prodeje v roce 2005 měla společnost v Americe (42 %), dále v Evropě (34 %) a Asii (24 %).

FCI Connectors Systems

Tato světová společnost vlastní 30 výrobních poboček a operuje ve 30 zemích. Zaměstnává 13 000 lidí, z toho 37 % v Asii, 35 % v Evropě, Středním východě, Africe a 28 % v Americe. Celkový prodej v roce 2004 dosáhl 1,29 miliard EUR, na kterém se nejvíce podílel prodej v Evropě, Středním východě a Africe (51 %), dále v Asii (25 %) a v Americe (24 %). Společnost se zabývá prodejem konektorů pro automobilový průmysl, které se na celkovém prodeji podílí 43 %, telekomunikační průmysl (38 %), elektronický průmysl (13 %) a také vyrábí miniaturní spoje, s prodejním podílem 6 %.

Molex

Firma Molex působí na celosvětovém trhu od roku 1938. Tato společnost se zabývá výrobou elektrických a elektronických výrobků a systémů, konektorů a spojů optických vláken. Vlastní výrobní pobočky v 6 zemích a zaměstnává 24 400 pracovníků.

Amphenol Corporation

Společnost Amphenol Corporation vyrábí elektrické a elektronické konektory, koaxiální kabely. Její obrát v roce 2005 dosáhl výše 447 mil. USD.

Neutrik Connectors

Tato nadnárodní společnost vznikla v roce 1917, vyrábí především subminiaturní konektory a kontakty. Pobočky má především v Severní Americe a v Evropě.

V oblasti elektronických a elektromechanických součástek, obzvláště konektorů a kontaktů existuje v současné době střední stupeň rivality. Firmy působící v této oblasti

podnikání jsou konstantní a nabízejí výrobky a služby velice podobné, čímž se rivalita mezi těmito firmami může postupně zvyšovat.

Mezi podniky v automobilovém a telekomunikačním průmyslu rivalita existuje vždy, ale někdy se může stát, že toto soupeření ustoupí, alespoň na čas, do pozadí. Firmy uzavírají dohody o vzájemné spolupráci a navzájem si pomáhají při výrobě nových výrobků. Mohou tak vznikat společné podniky, které si mohou upevnit svoji strategickou pozici na trhu a tím samozřejmě ohrožovat Teslu Jihlava. Tesla Jihlava musí tyto změny sledovat, aby nebyla zaskočena a mít připraven takový typ strategie, který by ohrožení ze strany stávajících konkurentů minimalizoval.

Jiný problém, který by se v této oblasti mohl vyskytnout, je nepřiliš solidní jednání konkurentů. Například záměrné zveřejňování nepravdivých nebo nepřesných skutečností, získávání informací prostřednictvím třetích osob, apod. Toto chování bývá samozřejmě příčinou sporů, které mohou skončit i soudem. V podstatě se dá říci, že firmy bojují všemi dostupnými zbraněmi, i když se někdy pohybují na hranici zákona.

Další problematikou mohou být bariéry výstupu z odvětví. Automobilový a telekomunikační průmysl, potřebuje neustálý výzkum a vývoj nových komplementů, servis, průběžná školení apod. Kdyby podnik vystoupil z odvětví, opustil by tím svého zákazníka, který by byl touto okolností nejspíš donucen ke změně dodavatele. Dalšími bariérami výstupu mohou být morální nebo oficiální závazky k zaměstnancům, věřitelům či společníkům. Mohlo by se tedy stát, že by některé společnosti pokračovaly v této činnosti i přesto, že by to pro ně nebylo lukrativní. Tímto postojem by pak byla negativně ovlivněna pozice stávajících konkurentů.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou obvykle uplatňovat cenovou politiku nebo politiku kvality. Pokud mají dodavatelé silnou pozici na trhu, mohou si diktovat ceny, podmínky prodeje nebo snižovat kvalitu dodávaných surovin.

Tesla Jihlava spolupracuje především s americkou firmou Wieland Electric, Inc., která jí dodává barevné kovy, pásy a tyče ze slitin mědi. Dále jsou jejími dodavateli italská firma BA.s.FF., General Electric Plastic a americká společnost DuPont, která má prodejní pobočku v České republice. Tyto firmy dodávají Tesle Jihlava plastické hmoty, stejně jako

německá firma Hoechst GmbH, ta je členem nadnárodní společnosti Sanofi-aventis Gruppe. Mezi dodavatele součástek patří firmy Vishay Electric GmbH a EPCOS AG, které mají sídlo v Německu. Nejvíce Tesla Jihlava zaplatí za dodávky zlata firmě Safina, a.s.

Pokud by dodávaný produkt byl jednoznačný nebo velmi dobře odlišitelný, případně s sebou nesl vysoké náklady na změnu dodavatele, jejich síla by v odvětví rostla a tudíž by mohli na Teslu Jihlava vyvíjet nátlak. Vztahy Tesly Jihlava se svými dodavateli jsou velmi provázané a podložené dlouhodobou spoluprací.

Vyjednávací síla odběratelů

Stejně jako dodavatelé, mohou i odběratelé uplatňovat svůj vliv a ovlivňovat tak cenu, kvalitu nebo poskytnutý servis.

V případě Tesly Jihlava zákazníky nejsou koneční spotřebitelé, ale další výrobní podniky jako je například Bosch, Globtrading, Automotive Lighting, Siemens VDO automotive, Brisk, Ident Safety Systems, Furukava Electric, Cherry a další. Jedná se především o přední světové dodavatele automobilek, působících v Evropě, Jihovýchodní Asii, Jižní Koreji a Indii.

Jelikož elektromechanické prvky jsou částečně standardizované, mohou odběratelé snadněji měnit dodavatele, tím se zvyšuje jejich vyjednávací síla a zároveň konkurence mezi podniky v odvětví. Odběratelé jsou si velmi dobře vědomi své silné pozice, a proto vyhledávají jak kvalitní výrobky, tak výhodnější cenové podmínky, to samozřejmě podniky nutí přizpůsobovat se jejich potřebám a přáním. Podniky musí na jedné straně vydávat velké množství peněz na vědu, výzkum, vývoj a školení pracovníků a na straně druhé se snaží snížit výrobní náklady, aby mohly docílit ceny, kterou odběratelé požadují. Tesla Jihlava pomocí dotazníků zjišťuje, jak jsou odběratelé spokojeni s jejími výrobky, službami i se samotnou komunikací s firmou.

Ohrožení ze strany nových konkurentů

Míra ohrožení ze strany nových konkurentů závisí na bariérách vstupu do odvětví a na reakci stávajících podniků na vstup nového konkurenta. V oblasti automobilového a telekomunikačního průmyslu jsou bariéry vstupu do odvětví vysoké, na trhu existuje

mnoho společností, které mají již vybudované postavení a zázemí, které je nesnadné ohrozit.

Konkrétně Tesla Jihlava má dostatečné finanční zdroje (vysoký základní kapitál, přístupné cizí finanční zdroje, výrobní kapacity), aby mohla odvrátit hrozící vstup nových konkurentů do odvětví. Jelikož se jedná o kapitálově náročné odvětví odrazuje od vstupu konkurenty s nedostatečnými kapitálovými zdroji, které jsou potřebné na velice náročné technologické vybavení.

Také vláda může ztížit vstup nových konkurentů do odvětví např. legislativou v oblasti ochrany životního prostředí, hygieny nebo bezpečnosti práce. Stále větší požadavky na certifikáty jakosti mohou být také překážkou pro nové konkurenty.

Hrozba substitučních výrobků

Čím snadněji lze nahradit existující produkty substituty, tím méně je dané odvětví atraktivní. Nejdůležitější substituty jsou ty, které uspokojí lépe potřeby zákazníka a jsou poskytovány v odvětvích dosahujících vyšších zisků.

V současné době neexistují v automobilovém a telekomunikačním průmyslu téměř žádné substituty.

V budoucnosti však mohou konektory nahradit bezdrátová spojení, která mohou snížit počet spojů, ale v žádném případě je nemohou odstranit.

Na základě uvedených faktorů, které působí na podnik, zjišťuji jakou má Tesla Jihlava manévrovací schopnost na trhu, pomocí které by mohla získat výhodnější strategickou pozici na trhu, viz. tabulka 5.2-1.

Shrnutí výsledků Porterova modelu pěti sil

Jedná se o trh, který je charakterizován poměrně vysokým růstem produkce, přičemž rivalita mezi konkurenty je na střední úrovni. Je zde však velmi vysoká vyjednávací síla odběratelů, to znamená, že si odběratelé mohou diktovat podmínky. Vstup nových konkurentů do tohoto odvětví je téměř nemožný z důvodu vysoké finanční náročnosti jak na používané technologie, tak na potřebnou míru inovací. Firma je velmi

závislá na vstupech, především na materiálech, které nakupuje od svých dodavatelů, což může do budoucna znamenat určitou nevýhodu, protože dodavatelé mohou zvyšovat své požadavky týkající se především ceny. Výhodou je nízká nahraditelnost výrobků substituty. Na základě vypočteného průměru (2,78) nemá Tesla Jihlava, z hlediska manévrovacích schopností, příliš dobrou pozici na trhu. Působí na ni poměrně velké množství hrozeb z okolí, proti kterým se musí bránit. Proto by měla mít kvalitní manažery, kteří dokáží sledovat trh a reagovat na změny, které na trhu vznikají, a to pomocí dobře zvolené strategie.

Tabulka 5.2-1 – Posouzení manévrovací schopnosti podniku na trhu

FAKTOR (F)	EXTRÉMNÍ HODNOTA (E ₁)	BODY 1 – 5	EXTRÉMNÍ HODNOTA (E ₂)
Konkurenční ring Míra růstu odvětví	nízká	4	vysoká
Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká	3	téměř žádná
Úroveň manažerů	vysoce kvalifikovaní	2	málo kvalifikovaní
Noví konkurenti Bariéry vstupu do odvětví	žádné	4	vstup téměř nemožný
Technologická náročnost	vysoká	2	nízká
Vyjednávací síla dodavatelů Závislost na vstupech	vysoká	2	téměř žádná
Vyjednávací síla odběratelů Vyjednávací pozice odběratelů	odběratelé si diktují podmínky	2	odběratelé se podřizují podmínkám
Substituty Dostupnost substitutů	mnoho substitutů	4	žádné substituty
Míra inovací	časté inovace	2	téměř žádné inovace

Poznámka: E₁ – extrémní hodnota (1); E₂ – extrémní hodnota (5)

Průměr: $25/9 = 2,78$

Zdroj: Vlastní návrh

6 Hodnocení strategické pozice

6.1 SWOT analýza Tesly Jihlava

Pro hodnocení strategické pozice podniku jsem se rozhodla použít SWOT analýzu. Jedná se v podstatě o sledování a následné zhodnocení čtyř hlavních skupin vlivů. Jsou jimi silné a slabé stránky podniku, které tvoří vnitřní prostředí a dále pak příležitosti a hrozící nebezpečí na trhu, což spadá do vnějšího prostředí.

Na základě absolvované praxe v Tesle Jihlava a po diskusi s jejími pracovníky jsem vnitřní prostředí charakterizovala těmito silnými a slabými stránkami.

Silné stránky

1. kvalitní management
2. dostatek finančních zdrojů (vysoký základní kapitál)
3. vysoký tržní podíl na českém i zahraničním trhu
4. tradice značky
5. schopnost přizpůsobit se potřebám zákazníků (zakázková výroba)
6. sledování konkurence a následné zkvalitňování výrobků (kvalitní výrobky)
7. vlastní technologické vybavení na velmi dobré úrovni
8. certifikáty jakosti a četné registrace
9. jasný strategický záměr
10. vybudovaná distribuční síť
11. zvyšování výroby zvětšováním výrobních kapacit (výstavba nového areálu)

Slabé stránky

12. silná závislost na automobilovém a telekomunikačním průmyslu (nepříznivý vývoj tohoto odvětví může mít negativní dopad na Teslu Jihlava)
13. široký výrobní sortiment (nemožnost zdokonalovat všechny výrobky najednou, nelze udržet krok s konkurencí, která se zabývá pouze výrobou jednoho druhu výrobku)

14. zastaralý vzhled hlavního závodu umístěného v centru města, kde sídlí vedení společnosti
15. nedostatečná jazyková vybavenost zaměstnanců na střední a nižší úrovni řízení

Vnější prostředí jsem charakterizovala těmito příležitostmi a ohroženími.

Příležitosti na trhu

16. možnost vstoupit na nové trhy východní Evropy
17. silné zázemí kupujících
18. uspokojit další potřeby zákazníků
19. velice příznivý vývoj automobilového a telekomunikačního průmyslu

Nebezpečí na trhu

20. rostoucí síla odběratelů (odběratelé si mohou diktovat podmínky)
21. nepříznivý vývoj světových nákupních cen materiálu (nárůst nákladů na materiál)
22. měnící se potřeby zákazníků (hlavně zvyšující se nároky na kvalitu)
23. vstup zahraniční konkurence

Na základě dalšího hodnocení jednotlivých faktorů, respektive po přiřazení váhy daným faktorům uvedených ve SWOT analýze, zjistím nejvhodnější variantu budoucí možné strategie. Pro určení váhy a četnosti jednotlivých vlivů působících na Teslu Jihlava jsem vybrala metodu párového srovnávání. Jedná se o metodu, ve které se vzájemně porovnávají silné stránky, slabé stránky, příležitosti na trhu a možná ohrožení. Dále se zjišťuje počet jejich preferencí, četnost a váha. Je přitom využívána trojúhelníková matice.

Modrá barva značí větší důležitost ze dvou srovnávaných faktorů, viz. tabulka 6.1-1. V tabulce 6.1-2 je vyčíslena váha daného faktoru.

Tabulka 6.1-1 – Párové srovnání silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	23
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	23	23
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	23	23	23
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	23	23	23	23
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	23	23	23	23	23
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	23	23	23	23	23	23
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	23	23	23	23	23	23	23
9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	23	23	23	23	23	23	23	23
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
15	16	17	18	19	20	21	22	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
16	17	18	19	20	21	22	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
17	18	19	20	21	22	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
18	19	20	21	22	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
19	20	21	22	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
20	21	22	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
21	22	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23

Zdroj: Vlastní návrh

Tabulka 6.1-2 – Zjištění váhy daného faktoru

Číslo faktoru	Četnost	Pořadí	Váha
1.	13	6.	5,16%
2.	11	8.	4,37%
3.	7	12.	2,78%
4.	5	14.	1,98%
5.	8	11.	3,17%
6.	14	5.	5,56%
7.	16	3.	6,35%
8.	12	7.	4,76%
9.	11	8.	4,37%
10.	9	10.	3,57%
11.	7	12.	2,78%
12.	6	13.	2,38%
13.	4	15.	1,59%
14.	1	17.	0,40%
15.	2	16.	0,79%
16.	10	9.	3,97%
17.	18	2.	7,14%
18.	15	4.	5,95%
19.	19	1.	7,54%
20.	16	3.	6,35%
21.	16	3.	6,35%
22.	19	1.	7,54%
23.	13	6.	5,16%

Zdroj: Vlastní návrh

Shrnutý výsledek provedené SWOT analýzy

Z výše uvedené tabulky 6.1-2 vyplývá, že nejsilnější stránkou Tesly Jihlava je, podle mého názoru, velmi dobré technologické vybavení, díky kterému může podnik vyrábět kvalitní výrobky, to by nebylo možné bez kvalitního managementu. Certifikáty jakosti a četné registrace, jasný strategický záměr spolu s dostatkem finančních zdrojů představují pro Teslu Jihlava další konkurenční výhodu vůči ostatním firmám. Dále také vybudovaná distribuční síť, zakázková výroba a vysoký tržní podíl na českém i zahraničním trhu jsou nezanedbatelnou silnou stránkou podniku. Tudiž pokud by Tesla Jihlava chtěla nejen zvýšit svůj roční obrat, ale také získat konkurenční výhody, měla by výše uvedené silné stránky podporovat a dále je rozvíjet.

Naopak její nejslabší stránkou je závislost na automobilovém a telekomunikačním průmyslu. Jakýkoliv nepříznivý vývoj v tomto odvětví se pak negativně projeví i na působení podniku. V pořadí druhou slabostí Tesly Jihlava je široký výrobní sortiment, při kterém je velmi obtížné udržet krok s konkurencí, která se zabývá výrobou pouze jednoho druhu výrobku. Naopak nedostatečnou jazykovou vybavenost zaměstnanců a zastaralý vzhled hlavního závodu v centru Jihlavy, lze snadno napravit.

Podle mého názoru a z výsledků provedené analýzy je největší příležitostí pro podnik příznivý vývoj automobilového a telekomunikačního průmyslu spolu se silným zájemem kupujících. Možnost uspokojovat další potřeby zákazníků, je příležitost, kterou by Tesla Jihlava neměla opomíjet.

A nakonec největším ohrožením pro podnik jsou měnící se potřeby zákazníků, kteří zvyšují své požadavky hlavně na kvalitu výrobků. Dalším ohrožením, které ve spojení právě s měnícími se potřebami zákazníků získává daleko větší rozměr, je rostoucí síla odběratelů, kteří svými požadavky mohou ovlivňovat především kvalitu, ale i cenu výrobků. Nepříznivý vývoj světových nákupních cen materiálu spolu se vstupem zahraniční konkurence jsou také faktory, které Teslu Jihlava na trhu ohrožují, avšak ne tak dominantním způsobem.

Tesla Jihlava by se měla snažit rozvíjet a zdokonalovat své silné stránky, pomocí kterých může využít příležitosti na trhu, ale také by se měla snažit potlačit své slabé stránky a identifikovat ohrožení na trhu, proti kterým by měla zvolit takovou strategii, která by jí zajistila výhodnou strategickou pozici oproti konkurenci.

Z tabulky 6.1-2 vyplývá, že celková váha silných stránek je 44,84 %, celková váha slabých stránek je 5,16 %, celková váha příležitostí je 24,60 % a celková váha ohrožení je 25,40 %. Největší celkovou váhu mají silné stránky (44,84 %) a ohrožení (25,40 %), to znamená, že je možné použít ST strategii, tedy strategii „konfrontace“. Jedná se o strategii, která využívá silné stránky k odvrácení ohrožení. Je třeba také zmínit, že celková váha příležitostí je pouze o necelé 1 % nižší než hrozby na trhu. Proto by se Tesla Jihlava neměla bát využívat příležitosti, které jí trh přináší. Převaha silných stránek nad ohrožením je o 19,44 % vyšší, což je pro podnik důležité a zároveň povzbuzující.

ST strategie je možná tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením. Tesla Jihlava nejen díky kvalitnímu technologickému vybavení, výrobě kvalitních výrobků, kvalitnímu managementu, ale také jasnému strategickému záměru a dostatečnému množství finančních zdrojů může velice dobře reagovat na měnící se potřeby zákazníků a tím snižovat jejich rostoucí sílu.

Další možnou strategií je **strategie reaktivní**, která vychází ze znalostí požadavků zákazníků a jejich pružného převedení do změn výrobků. Jsou-li prováděny dostatečně rychle, mohou vést ke komparativním výhodám, které mívají spíše krátkodobý charakter.

Další strategií, kterou lze použít je **strategie úzkého zaměření**, která hledá „ohnisko“ v úzkém zájmu zákazníků o specifický druh produkce nebo služeb a přizpůsobuje produkci tomuto cílovému segmentu, který je v rámci daného odvětví ostatními konkurenty uspokojován nedostatečně. Tato strategie je také někdy označována jako strategie „zaplnování mezer“, „výklenku“, „tržního koutu“ apod.

Možnou další strategií se jeví **strategie nízkých nákladů**, která usiluje o využití všech možných cest, které v konečném důsledku budou znamenat, že organizace v daném odvětví bude mít nízké výrobní/provozní, distribuční, popř. další náklady, což se příznivě promítne do konečných cen, to znamená, že se firma snaží o dosahování nákladových úspor.

Posledními strategiemi jsou **strategie rozvoje trhu**, pomocí které se podnik snaží s dosavadními výrobky vstoupit na geograficky nové trhy a vyhledávat tak nové příležitosti a **soustředěná diverzifikace**, která se soustředí na vyvinutí nových výrobků a služeb, které se vztahují k dosavadní hlavní činnosti podniku a jsou určeny pro nové trhy.

7 Zhodnocení výsledků provedených analýz a návrh strategií

Vnější prostředí je tvořeno řadou faktorů, které se v čase mění a na firmu působí různou intenzitou. Analýza tohoto prostředí je cenným zdrojem informací pro strategické řízení. Umožňuje firmě pochopit, v jakém vztahu se nachází vzhledem k prostředí, v němž vyvíjí svoji podnikatelskou činnost, a zároveň je nezbytným předpokladem pružné reakce na případné změny.

Na základě provedené PEST analýzy, která hodnotila vnější vlivy působící na Teslu Jihlava jsem zjistila, že se jedná převážně o faktory, které podnik nemůže sám ovlivnit. Nejvíce ovlivňuje Teslu Jihlava, a to v negativním slova smyslu, posilující koruna vůči euru, která snižuje její tržby. Dále daňové prázdny poskytované zahraničním investorům, které Teslu Jihlava znevýhodňují vůči zahraniční konkurenci, také nedostatek kvalifikované pracovní síly v jihlavském regionu a malé množství vládních výdajů na výzkum a vývoj v kraji Vysočina. Pozitivními faktory, které mohou Tesle Jihlava pomoci v zahraničním obchodě jsou snahy České republiky o takovou zahraniční politiku, která by neohrožovala tuzemské výrobce, dále převažující nabídka pracovní síly nad poptávkou, která umožňuje Tesle Jihlava vybírat si zaměstnance, aniž by to zatížilo její mzdové náklady a příznivý vývoj automobilového a telekomunikačního průmyslu, který přináší Tesle Jihlava zhodnocení v podobě zisku.

Tento příznivý vývoj na druhé straně láká nové konkurenty vstupovat do tohoto odvětví. Na základě Porterova modelu pěti sil jsem ale zjistila, že vstup nových konkurentů do odvětví je téměř nemožný. Jedná se totiž o odvětví vysoce náročné na technologii a míru inovací a k tomu je zapotřebí dostatečné množství finančních prostředků. Rivalita mezi stávajícími konkurenty se pohybuje na střední úrovni. Negativem je vysoká vyjednávací síla odběratelů, kteří si diktují podmínky týkající se převážně kvality výrobků a zároveň velká závislost firmy na vstupech, tedy materiálech, které nakupuje od svých dodavatelů. Jako možnou výhodou se zdá nízká nahraditelnost výrobků substituty. Z Porterova modelu pěti sil tedy vyplývá, že z hlediska manévrovacích schopností nemá firma příliš dobrou pozici na trhu a působí na ni poměrně velké množství hrozeb z okolí, proti kterým se musí bránit.

Pomocí SWOT analýzy jsem dospěla k závěru, že Tesla Jihlava může hrozby odvrátit pomocí svých silných stránek, které jednoznačně převažují. Nejprve jsem stanovila silné stránky podniku, slabé stránky podniku, příležitosti, ohrožení na trhu a poté jsem provedla párové srovnání jednotlivých faktorů. Na základě zjištěných výsledků jsem dospěla k tomu, že podnik může konfrontovat ohrožení se svými silnými stránkami, to znamená, že může použít ST strategii, také označovanou jako strategii „konfrontace“. Pro podnik může být povzbuzením, že značná převaha silných stránek dokáže odvrátit možná nebezpečí na trhu. Jelikož jsou největším ohrožením měnící se potřeby zákazníků a jejich rostoucí síla, měl by se podnik zaměřit právě na ně. Proto jsem navrhovala takové strategie, které se snaží na prvním místě uspokojovat potřeby a přání zákazníků.

Mojí první navrhovanou strategií je strategie reaktivní, která vychází ze znalostí požadavků zákazníků a jejich pružného převedení do změn výrobků.

Další navrhovanou strategií je strategie úzkého zaměření. Tato strategie hledá zákazníky, kteří mají zájem o specifický druh produkce nebo služeb a přizpůsobuje produkci tomuto cílovému segmentu, který je v rámci daného odvětví ostatními konkurenty uspokojován nedostatečně.

Sama Tesla Jihlava si je vědoma rostoucí síly odběratelů, a proto si ve své strategii jako hlavní cíl stanovila spokojeného a nadšeného zákazníka.

Pokud by zákazníci, tedy odběratelé začali požadovat levnější výrobky, přicházela by v úvahu strategie nízkých nákladů, která se snaží o úspory z rozsahu. Pak je tedy možné zlevnit výrobky. Myslím si, že odběratelé budou spíše požadovat kvalitní produkty, které jsou v automobilovém a telekomunikačním průmyslu nutné. Avšak Tesla Jihlava by měla s touto možností počítat.

Pokud by síla odběratelů stále rostla, měla by se Tesla Jihlava raději zaměřit na strategie, které vyhledávají a využívají nové příležitosti. Jsou jimi strategie rozvoje trhu, pomocí které se podnik snaží proniknout se stávajícími výrobky na geograficky nové trhy a diverzifikační strategie, prostřednictvím které firma nabízí nové výrobky novým zákazníkům. Jelikož Tesla Jihlava má dostatek finančních zdrojů, může si obě tyto strategie dovolit použít.

Na základě provedených analýz doporučuji:

- Zvýšit marketingové úsilí s důslednou orientací na zákazníka.
- Rozvinout činnost obchodního a marketingového oddělení, vybudovat informační systém, který bude registrovat a zpracovávat informace o trhu a konkurenci.
- Optimalizovat produktové portfolio, vytvořit produktové skupiny tak, aby jejich produkce a distribuce byla co nejvíce rentabilní a uvést nové výrobky, které budou akceptovány trhem.
- Udržovat současnou strategii založenou nejen na vybudování marketingově řízené společnosti, pro kterou je jediným cílem spokojený zákazník, ale i na rozvíjení technologické základny firmy a vytváření dostatečných zdrojů.
- Používat uvedené analýzy, díky kterým podnik může zvolit vhodnou strategii, která mu zajistí výhodnou strategickou pozici na trhu.

8 Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo navrhnout systém hodnocení strategické pozice podniku TESLA Jihlava, a.s. Podnik se zabývá výrobou elektromechanických prvků pro automobilový a telekomunikační průmysl, přičemž jeho zákazníci nejsou koneční spotřebitelé, ale další výrobní podniky.

Pro zhodnocení vnějšího prostředí jsem použila dvě metody, a to PEST analýzu a Porterův model pěti sil, pro hodnocení strategické pozice podniku na trhu jsem použila SWOT analýzu.

Z výsledků provedených analýz jsem dospěla k závěru, že TESLA Jihlava, a.s. nemá příliš dobrou manévrovací pozici na trhu, protože jí ovlivňuje celá řada vnějších faktorů, kterým se musí přizpůsobovat. Mezi ty nejpodstatnější patří rostoucí síla odběratelů a jejich rostoucí požadavky na kvalitu výrobků. To znamená, že zvolená strategie by se měla zaměřit právě na zákazníky. Firma by měla těžit především z kvalitního technologického vybavení, díky kterému může vyrábět kvalitní výrobky a poskytovat kvalitní služby. To lze uskutečňovat pomocí dostatečného množství peněžních prostředků, které Tesla Jihlava v současné době má.

Na základě analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení jsem zjistila, že Tesla Jihlava dokáže pomocí svých silných stránek, které převažují, odvrátit možná nebezpečí na trhu. Díky této analýze byly následně vybrány strategie, které by měly vést ke zlepšení, případně upevnění strategické pozice firmy TESLA Jihlava, a.s. na trhu.

První navrhovanou strategií je strategie reaktivní, podle které by se podnik měl zaměřit na stávající nebo nové zákazníky, kterým by mohl narozdíl od konkurence, nabízet nové a kvalitní výrobky. Další možnou strategií je strategie úzkého zaměření, která se soustřeďuje na zakázkovou výrobu. Myslím si, že tyto navrhované strategie by se mohly vzájemně doplňovat a Tesla Jihlava by díky nim mohla získat výhodnější strategickou pozici na trhu, případně si stávající pozici ještě více upevnit.

Do budoucna by přicházely v úvahu strategie rozvoje trhu a soustředěná diverzifikace, které vyhledávají a využívají nové příležitosti na trhu.

Tesla Jihlava si dala za úkol vyrábět kvalitní výrobky, uspokojovat potřeby a přání svých zákazníků, poskytovat svým zaměstnancům určité jistoty a zvyšovat tak ziskovost

firmy. Měla by také prohlubovat své silné stránky a chopit se každé příležitosti na trhu, naopak své slabé stránky minimalizovat a ohrožení na trhu kontrolovat.

Je velice těžké vybrat pouze jednu strategii a myslím si, že i nemožné, neboť v tak proměnlivém konkurenčním prostředí, by měl mít podnik vypracováno několik variant strategií, které by okamžitě reagovaly na změny, které vnitřní i vnější prostředí přináší.

Proto by podnik měl mít výborné manažery, kteří dokáží sledovat trh a umí reagovat na změny, které na trhu vznikají. Pouze kvalitní manažeři jsou schopni vytvořit opravdu výbornou podnikatelskou strategii, která může podniku zajistit výhodnou strategickou pozici na trhu proti ostatním konkurentům.

Nebojím se tedy říci, že pokud bude Tesla Jihlava brát na vědomí navrhovaná řešení a bude je realizovat, pak bude mít nejlepší předpoklady pro další rozvoj. Musím, ale podotknout, že pouze výběr vhodné strategie nestačí, je zapotřebí také správná informovanost zaměstnanců o nové strategii. V souladu s implementací a navrhovanými strategiemi i jejich kombinacemi, by se Tesla Jihlava měla neustále snažit zdokonalovat kvalitu výrobků získáváním dalších certifikací a zlepšovat stávající technologie bez ohrožení životního prostředí. Jedině tak se může stát úspěšným dodavatelem mechatronických sestav s konektory pro tržní segmenty využívající elektroniku, zejména automobilový a telekomunikační průmysl.

9 Summary

This diploma thesis is concerned with internal and external environs of Tesla Jihlava, their evaluation and impact on the company.

The first part of the thesis describes environs of the company theoretically. The next part introduces the company and analyses the external environment of Tesla Jihlava by PEST analysis and Porter`s model. The strategy position is described by SWOT analysis.

In the last part, there are the suggestions and recommendations for the suitable strategy. The selected strategy should contribute to better position of the company on the market.

10 Seznam použité literatury

Literární zdroje:

- 1) BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O.: Management, Rubico, Olomouc, 2001, 642 s., ISBN 80-85839-45-8
- 2) BOWMAN, C.: Strategický management, Grada Publishing, Praha, 1996, 152 s., ISBN 80-7169-230-1
- 3) DAVIDSON, M.: Jak se stát skvělým stratégem, Průvodce na cestě k strategickému myšlení, MANAGEMENT PRESS, Praha, 1997, 120 s., ISBN 80-85943-45-X
- 4) DEDOUCHOVÁ, M.: Strategie podniku, C. H. Beck, Praha, 2001, 256 s., ISBN 80-7179-603-4,
- 5) DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M.: Management, Grada Publishing, Praha, 1997, 821 s., ISBN 80-7169-422-3
- 6) DRUCKER, P., F.: To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku, Management Press, Praha, 2002, 299 s., ISBN 80-7261-066-X
- 7) FOTR, J.: Strategické finanční plánování, Grada Publishing, Praha, 1999, 152 s., ISBN 80-7169-694-3
- 8) HOLMAN, R.: Ekonomie, 3. aktualizované vydání, C. H. Beck, Praha, 2002, 714 s., ISBN 80-7179-681-6
- 9) HORÁKOVÁ, H.: Strategický marketing, Grada Publishing, Praha, 2003, 204 s., ISBN 80-247-0447-1

- 10) HRON, J., TICHÁ, I.: Strategické řízení, Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze, CREDIT Praha, 2002, 240 s., ISBN 80-213-0922-9
- 11) CHARVÁT, J.: Firemní strategie pro praxi, Grada Publishing, Praha, 2006, 204 s., ISBN 80-247-1389-6
- 12) JIRÁSEK, J., A.: Strategie, Umění podnikatelských vítězství, Professional Publishing, Praha, 2003, 186 s., ISBN 80-86419-46-2
- 13) JOHNSON, G., SCHOLE, K.: Cesty k úspěšnému podniku, Computer Press, Praha, 2000, 803 s., ISBN 80-7226-220-3
- 14) KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O.: Firemní strategie plánování a realizace, Computer Press, Praha, 2002, 124 s., ISBN 80-7226-657-8
- 15) KOTLER, P.: Marketing - Management, Grada Publishing, Praha, 1998, 710 s., ISBN 80-7169-600-5
- 16) KŘEKOVSÝ, M., VYKYPĚL, O.: Strategické řízení, Teorie pro praxi, C. H. Beck, Praha, 2002, 172 s., ISBN 80-7179-578-X
- 17) MAGRETTA, J.: Co je to management, Jaká je jeho úloha a proč je věcí každého z nás, Management Press, Praha, 2004, 206 s., ISBN 80-7261-106-2
- 18) MACHKOVÁ, H., SATO, A., ZAMYKALOVÁ, M. a kol.: Mezinárodní obchod a marketing, Grada Publishing, Praha, 2002, 266 s., ISBN 80-247-0364-5
- 19) PORTER, M., E.: Konkurenční výhoda, Victoria Publishing, Praha, 1992, 632 s., ISBN 80-85605-12-0

- 20) PRAHALAD, C., K., RAMASWAMY, V.: Budoucnost konkurence, Management Press, Praha, 2005, 277 s., ISBN 80-7261-126-7
- 21) ROBBINS, S., P., COULTER, M.: Management, Grada Publishing, Praha, 2004, 600 s., ISBN 80-247-0495-1
- 22) SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K.: Strategická analýza, 2. přepracované a rozšířené vydání, C. H. Beck, Praha, 2006, 121 s., ISBN 80-7179-367-1
- 23) SOUČEK, Z.: Úspěšné zavádění strategického řízení firmy, Professional Publishing, Praha, 2003, 214 s., ISBN 80-86419-47-9
- 24) STEHLÍK, E. a kol.: Základy marketingu, Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, Praha, 2002, 222 s., ISBN 80-7079-527-1
- 25) SVĚTLÍK, J.: Marketing pro evropský trh, Grada Publishing, Praha, 2003, 272 s., ISBN 80-247-0422-6
- 26) VEBER, J. a kol.: Management, Základy, prosperita, globalizace, Management Press, Praha, 2000, 700 s., ISBN 80-7261-029-5
- 27) ZADRAŽILOVÁ, D.: Mezinárodní management, Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, Praha, 2004, 182 s., ISBN 80-245-0683-1
- 28) Vnitropodnikové materiály firmy TESLA Jihlava, a.s.
- 29) Statistická ročenka České republiky 2005 – Český statistický úřad

Normy:

- 30) ISO 9001:2000
- 31) ISO 14001:1996
- 32) ISO/TS 16949:2002

Elektronické zdroje:

- 33) Český statistický úřad [online]. 2006. Makroekonomické ukazatele v České republice. [cit. 2006-04-11]. Dostupné na Internetu: <http://www.czso.cz/>
- 34) Český statistický úřad [online]. 2006. Financování výzkumu a vývoje v České republice. [cit. 2006-04-11]. Dostupné na Internetu: <http://www.czso.cz/>
- 35) Ministerstvo zahraničních věcí České republiky [online]. 2006. Koncepce zahraniční politiky České republiky na léta 2003 - 2006. [cit. 2006-04-19]. Dostupné na Internetu: <http://www.mzv.cz/>
- 36) TESLA Jihlava, a.s. [online]. 2006. Internetová prezentace TESLY Jihlava, a.s. [cit. 2006-03-05]. Dostupné na Internetu: <http://www.teslaji.cz/>
- 37) Úřad práce v Jihlavě [online]. 2006. Nezaměstnanost a volná pracovní místa v kraji Vysočina. [cit. 2006-04-20]. Dostupné na Internetu: http://portal.mpsv.cz/sz/local/ji_info
- 38) Úřad práce v Jihlavě [online]. 2006. Úroveň vzdělání v kraji Vysočina. [cit. 2006-04-20]. Dostupné na Internetu: http://portal.mpsv.cz/sz/local/ji_info

11 Seznam příloh

Příloha 1 – Organizační struktura TESLY Jihlava, a.s.

Příloha 2 – Přehled výrobků

Příloha 3 – Elektronická testovací zařízení a střížné nástroje

Příloha 4 – Hlavní závod v centru Jihlavy

Příloha 5 – Pobočný závod na předměstí Jihlavy v městské průmyslové zóně

Příloha 6 – Logo TESLY Jihlava, a.s.

Příloha 7 – Výroční zpráva Tesly Jihlava 2004 (12 stran)