

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Ekonomika a řízení podniku

Analýza vnějšího prostředí vybraného podniku

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jaroslava Smolová, Ph.D.

Autor:

Pavla Slípková

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavla SLÍPKOVÁ**
Osobní číslo: **E09420**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Analýza vnějšího prostředí vybraného podniku**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je provedení analýzy vnějšího prostředí vybraného podniku, na základě jejích výsledků pak zhodnotit současnou situaci a případně stanovit doporučení.

Metodický postup:

Prostudování odborné literatury týkající se tématu bakalářské práce. Zpracování metodiky bakalářské práce v souladu s jejím cílem se zaměřením na analýzy vnějšího prostředí vybraného podniku (zejména STEP analýza, Porterův model). Aplikace vybraných metod využívaných pro analýzu vnějšího prostředí podniku.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika a cíl práce, 4. Charakteristika podniku, 5. Výsledky provedených analýz, 6. Shrnutí výsledků a stanovení dílčích návrhů na jejich využití ve vybraném podniku, 7. Závěr, 8. Seznam použité literatury, 9. Přílohy (v případě potřeby).

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 50 str.
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- BUCHTA, K.; SEDLÁČKOVÁ, H.: *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1
GRASSEOVÁ, M.: *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9
HES, A. *Velkoobchod a maloobchod*. Praha: Česká zemědělská univerzita, provozně ekonomická fakulta, 2004. 132 s. ISBN 80-213-1163-0.
KOŠTAN, P.; ŠULEŘ, O.: *Firemní strategie: plánování a realizace: analýza konkurence, tržní příležitosti, modely plánování, statistické techniky, alternativní strategie*. Brno: Computer Press, 2002, 124 s. ISBN 80-7226-657-8
KOVÁŘ, F.: *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2
LEDNICKÝ, V.: *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006, 153 s. ISBN 80-7329-131-2
ŠULEŘ, O.: *Manažerské techniky: prognózování, strategická analýza, strategické plánování, řízení podle cílů, delegování, efektivní porada, krizový management, organizační změna, time management*. Olomouc: Rubico, 1995, 225 s. ISBN 80-85839-06-7
VEBER, J.: *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslava Smolová
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 21. března 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2012


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
Studená 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Analýza vnějšího prostředí vybraného podniku“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním testu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 20. 4. 2012

.....
podpis

Poděkování

Mé poděkování patří Ing. Jaroslavě Smolové, Ph.D. za odborné vedení, cenné připomínky a rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat za vstřícnost a ochotu při poskytování údajů panu Jaroslavu Podlahovi, jednateři společnosti Timberimpex, s.r.o.

OBSAH

1	ÚVOD.....	10
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED.....	12
2.1	STRATEGIE	12
2.1.1	Proces tvorby strategie.....	13
2.2	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	15
2.3	STRATEGICKÁ ANALÝZA OKOLÍ FIRMY.....	17
2.3.1	Analýza obecného okolí podniku	18
2.3.1.1	Socioekonomický sektor	18
2.3.1.2	Technologický sektor	19
2.3.1.3	Vládní sektor.....	19
2.3.2	Analýza oborového okolí podniku	19
2.3.2.1	Sektor zákazníků.....	19
2.3.2.2	Sektor dodavatelů.....	20
2.3.2.3	Sektor konkurentů.....	20
2.3.3	Zahraniční okolí podniku.....	20
2.4	VYBRANÉ ANALÝZY VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	20
2.4.1	PEST analýza	21
2.4.1.1	Politické a legislativní faktory	22
2.4.1.2	Ekonomické faktory	22
2.4.1.3	Sociální a demografické faktory	22
2.4.1.4	Technické a technologické faktory	22
2.4.2	Porterův model konkurenčního prostředí.....	23
2.4.2.1	Soupeření mezi existujícími firmami.....	24
2.4.2.2	Hrozba nově vstupujících firem.....	25
2.4.2.3	Vyjednávající vliv odběratelů.....	25

2.4.2.4	Vyjednávající vliv dodavatelů	25
2.4.2.5	Hrozba substitučních výrobků nebo služeb	26
2.5	SWOT ANALÝZA.....	26
3	CÍL PRÁCE A METODIKA.....	28
3.1	Cíl práce	28
3.2	Metodický postup	28
3.2.1	Získání podkladů pro práci	28
3.2.2	Získání podkladů pro charakteristiku podniku.....	28
3.2.3	Aplikace analýz	29
3.2.4	Shrnutí výsledků a návrhy dílčích řešení.....	30
4	CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....	31
4.1	Základní charakteristika podniku	31
4.2	Vlastnická struktura podniku	31
4.3	Historie a vývoj podniku.....	32
4.4	Zaměření podniku.....	32
4.5	Současnost podniku	34
4.5.1	Postavení podniku na zahraničních trzích.....	34
4.5.2	Zhodnocení výsledků podniku	35
4.6	Organizační struktura podniku	35
4.7	Strategické řízení podniku.....	36
5	VÝSLEDKY PROVEDENÝCH ANALÝZ	38
5.1	STRATEGICKÁ ANALÝZA OKOLÍ FIRMY	38
5.1.1	Analýza obecného okolí podniku	38
5.1.1.1	Socioekonomický sektor	38
5.1.1.2	Technologický sektor	44
5.1.1.3	Vládní sektor.....	45
5.1.2	Analýza oborového okolí podniku	47

5.1.2.1	Sektor odběratelů	47
5.1.2.2	Sektor dodavatelů.....	48
5.1.2.3	Sektor konkurentů	49
5.1.3	Zahraniční okolí podniku.....	49
5.2	PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ.....	51
5.2.1	Konkurenční rivalita v odvětví.....	52
5.2.2	Hrozba nově vstupujících firem do odvětví.....	53
5.2.3	Vyjednávající síla odběratelů.....	54
5.2.4	Vyjednávající síla dodavatelů	55
5.2.5	Hrozba substitučních výrobků.....	57
5.2.6	Zhodnocení Porterova modelu konkurenčního prostředí.....	59
5.3	PEST(E) ANALÝZA.....	60
5.3.1	Politické faktory	61
5.3.2	Ekonomické faktory.....	62
5.3.3	Sociální faktory	62
5.3.4	Technologické faktory	63
5.3.5	Ekologické faktory	64
6	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ A STANOVENÍ DÍLČÍCH NÁVRHŮ	66
6.1	Výsledky a návrhy řešení analýzy obecného okolí a PEST(E) analýzy	66
6.2	Výsledky a návrhy řešení analýzy oborového okolí a Porterova modelu.....	68
6.3	Závěrečné doporučení.....	70
7	ZÁVĚR.....	72
8	SUMMARY.....	74
9	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	75
10	SEZNAM PŘÍLOH, OBRÁZKŮ A TABULEK.....	79
11	PŘÍLOHY	81

1 ÚVOD

Analýza vnějšího prostředí je nedílnou součástí strategické analýzy, která vede ke stanovení strategie, která v dnešní době představuje základ pro úspěšné fungování podniku. Bohužel někteří manažeři tento fakt nesdílejí a zejména u menších firem je strategické řízení považováno za zbytečný a nesmyslný luxus. Toto negativní vnímání strategie poté způsobuje, že firmy nejsou schopné systematicky předvídat potenciální rizika i příležitosti, a tím efektivně konkurovat. Tento problém vystihl SOUČEK (2005), který předdesílá toto tvrzení: „*Top management, který nepředvídá budoucnost, vede svoji firmu k jisté zkáze.*“

Důležitost strategického řízení lze pociťovat právě v současné době plné změn, nestability a zvyšující se dynamice celosvětového konkurenčního prostředí. Sílící trend využívání strategie a předvídání budoucích trendů je hmatatelný zvláště po roce 2009 z důvodu ekonomické krize. „*Firmy, které jsou strategicky řízeny, mají lepší šanci zvládnout ekonomickou recesi a optimističtěji vidí i svoji budoucnost.*“ Tento fakt přinesl výzkum vysoké školy – Brno International Business school, který byl zaměřen na zmapování toho, jak podnikatelé a top manažeři odhadují budoucí vývoj vnitřních a vnějších strategických proměnných (BIBS – VYSOKÁ ŠKOLA BRNO INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL, 2009). Tento výzkum jen potvrzuje důležitost strategické analýzy jako podmínku pro vznik strategie a následného strategického řízení v managementu.

Cílem této bakalářské práce je vytvořit analýzu vnějšího prostředí na vybraný podnik. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy související s problematikou práce a popsány jednotlivé analýzy. V praktické části jsou teoretické poznatky aplikovány na zvoleném podniku. Podnik je analyzován pomocí následujících tří analýz: strategická analýza okolí firmy, PEST(E) analýza a Porterův model konkurenčního prostředí. Z těchto analýz vyplývají faktory, které mohou podnik v budoucnu pozitivně i negativně ovlivňovat. Důležitou roli v samotné externí analýze je pochopení problémů a následné změny vedoucí k získání konkurenční výhody. Posledním krůčkem strategické analýzy je formulace strategie, která má zabezpečovat jasný směr, jimž se má organizace ubírat a tím sjednocovat řízení podniku, protože od strategie by se měly dále odvíjet taktické i operativní plány podniku.

Jako hodnocený podnik byla vybrána společnost Timberimpex, s.r.o., která působí v dřevozpracujícím průmyslu a jejím cílem je obchodovat s produkty vyrobenými ze dřeva jako jsou dřevěné pražce a sloupy. Tento podnik se pohybuje ve značně konkurenčním prostředí na zahraničních trzích, působí na něj vliv německých vlastníků a dá se říct, že je prakticky nepoznamenán strategickým řízením v podobě dlouhodobých plánů do budoucna. Z těchto důvodů byla společnost Timberimpex, s.r.o. vhodným podnikem pro zpracování analýzy vnějšího prostředí, která může být pro podnik užitečná a poskytne podniku zhodnocení jeho současné situace.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 STRATEGIE

Strategie pochází z řeckého slova *strategos*, což je umění vojevůdce. Tím se vysvětluje používání slova strategie v historii, kde tím byla myšlena vojenská strategie, a to už od dob starého Řecka až do 2. světové války. Poté se terminologie strategie začínala šířit do základních koncepcí podnikatelské sféry.

Klíčový pojem strategického řízení se v minulosti vyvíjel v závislosti na poznatcích a zkušenostech v oblasti zpracování a implementace strategie v podniku. Proto se můžeme setkat s různým definováním pojmu strategie. Tradiční definice chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů (DEDOUCHOVÁ, 2001). Moderní pojetí chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost (KOVÁŘ, 2008).

Strategie zahrnuje nejen ujasnění výchozí situace, její komplexní vyhodnocení, odhad vlastních možností, ale i formulaci alternativ a zvolení konkrétních cest k realizaci cílů (LEDNICKÝ, 2006). BARTES (1997) chápe strategii jako sled činností a přístupů, který má při správné realizaci firmě zabezpečit větší pravděpodobnost úspěchu v dosažení vytyčených cílů v daném marketingovém prostředí a v daném okamžiku.

TICHÁ, HRON, (2003) představují strategii jako zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky. Dále strategie směřuje k dosažení souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším okolím podniku a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Zásadním úkolem strategie je připravit podnik na všechny situace, které s vysokou pravděpodobností mohou v budoucnosti vzniknout (SEDLÁČKOVÁ, 2001). ROLÍNEK (2003) spatřuje strategii jako perspektivu sdílenou všemi členy organizace (sjednocení jednotlivců ke společnému způsobu myšlení a jednání).

KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, (2002) ve své publikaci představují osm základních charakteristik strategie a strategického rozhodování:

1. Strategie míří do vzdálenější budoucnosti.
2. Strategie by měla firmě zajistit specifickou konkurenční výhodu.
3. Strategie určuje především základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby, trhy atd.
4. Strategie by měla sledovat dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím.
5. Strategie má stavět na klíčových zdrojích a schopnostech firmy.
6. Strategie by měla vymezovat základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro realizaci strategie.
7. Strategie zásadním způsobem určuje úkoly taktické a operativní úrovni řízení.
8. Strategie musí zohledňovat i firemní hodnoty, očekávání „stakeholders“ a firemní kulturu.

SEDLÁČKOVÁ (2003) přirovnává moderní strategii ke střelbě na pohyblivý cíl, přičemž i střílející je v pohybu. Tím je zde myšleno, že strategie nepředstavuje už pouze cestu k jednoznačně vytyčenému cíli, ale spíše jde o vystižení dobrého směru, kterým se podnik má udávat. Je zde nutné vycházet z odhadu budoucích trendů a jevů, které v průběhu strategického období mohou nastat. Tento odhad je významně ovlivněn nejistotou provázející budoucí vývoj.

Strategie vyžaduje volbu. Je třeba se rozhodnout, jakou konkrétní hodnotu zajišťovat a komu ji poskytovat. Strategie usiluje o to, aby se podnik od svých konkurentů něčím lišil (SEDLÁČKOVÁ, 2001). Vytváření strategií a její využití bývá v podniku jeden z největších intelektuálních výkonů pro podnikové vedení, přičemž když je tato mise splněna, má rozhodující význam pro existenci podniku. Strategie má vést k vítězství nad konkurencí a získání konkurenční výhody na trhu.

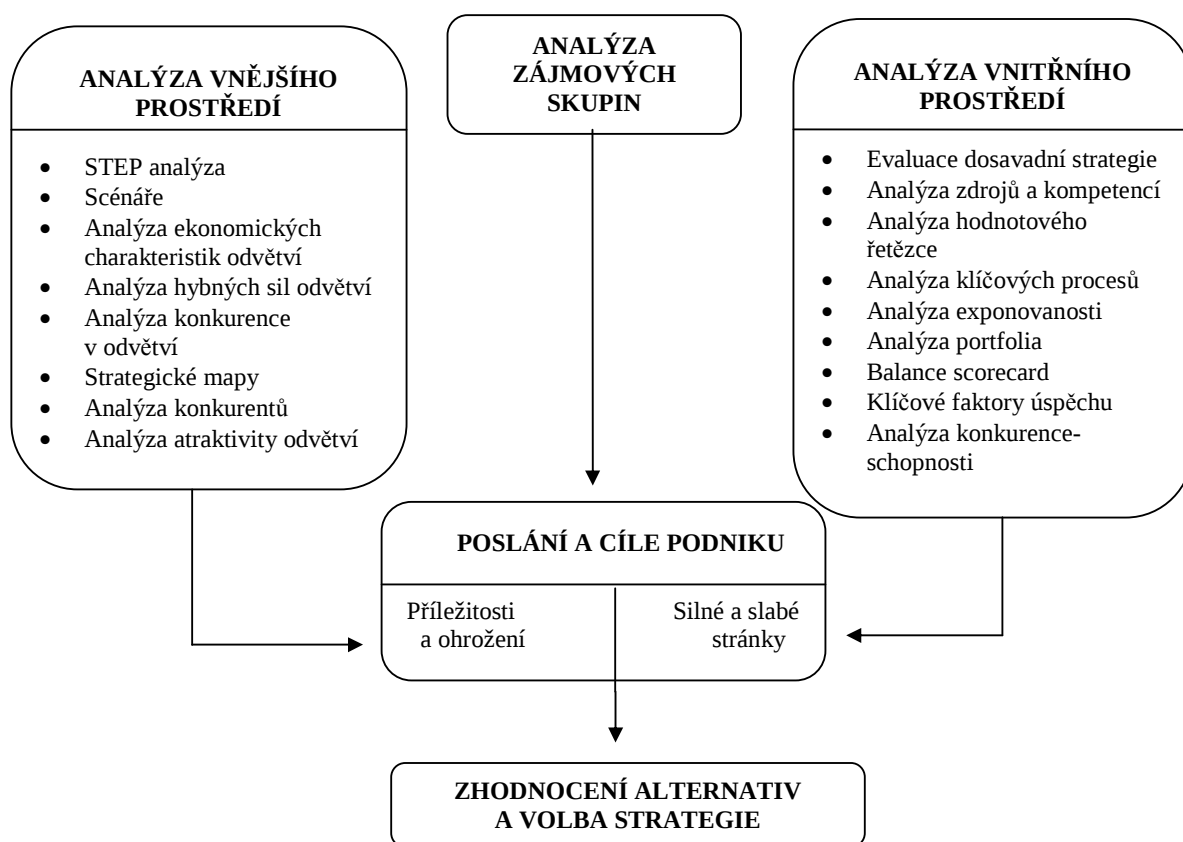
2.1.1 Proces tvorby strategie

Než začneme formulovat strategii, musí dojít k uskutečnění analýz uvedených v obrázku 1. Hledáme takový model chování (strategii), který využívá příležitostí ve vnějším prostředí a silných stránek ve vnitřním prostředí firmy při optimálním využití podnikových zdrojů tak, že uspokojuje zájmy relevantních zájmových skupin (TICHÁ, HRON, 2003). Výsledky analýzy vnějšího prostředí nám udávají možné příležitosti a ohrožení. Informace z analýzy vnitřního prostředí poskytují bližší určení silných a slabých stránek podniku. Když spojíme výsledky analýz vnějšího a vnitřního prostředí

a zároveň analýzu zájmových skupin dostaneme poslání a cíle podniku. V této fázi jsme schopni zhodnotit alternativy a uskutečnit správnou volbu strategie.

Můžeme říci, že strategie je základem řízení celého podniku, východiskem všech podnikových plánů a projektů a prvkem sjednocujícím činnost všech pracovníků podniku (KOVÁŘ, 2008). CHARVÁT (2006) říká, že procesem tvorby strategie je důležité se zabývat proto, že definování strategie pomáhá firmě k tomu, aby byla schopna dlouhodobě vydělávat peníze.

Obrázek 1 Proces formulace podnikové strategie – metodický aparát



Zdroj: TICHÁ, HRON, (2003)

Strategie je ústřední pojmem strategického řízení, které je teoreticky rozebráno v nadcházející kapitole.

2.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Strategické řízení je mimořádně složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku na straně jedné a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na straně druhé (SEDLÁČKOVÁ, 2001).

DRUCKER (1999) poukazuje na to, že strategické řízení 21. století musí vzít do úvahy pět nových faktorů, které jsou více sociální a politické než ekonomické. Mezi tyto faktory zařazuje:

- Klesající porodnost v rozvinutém světě.
- Změny v distribuci disponibilního příjmu.
- Definici výkonnosti.
- Globální konkurenceschopnost.
- Zvětšující propast mezi ekonomickou globalizací a politickou zkostrnatělostí.

VEBER (2009) připomíná, že strategický management má umožnit dobrou orientaci organizace v konkurenčním prostředí a v podmínkách značné neurčitosti a proměnlivosti vymezit hlavní strategické záměry, které budou směrodatné pro všechny pracovníky organizace.

TICHÁ, HRON, (2003) uvádějí, že strategické řízení se skládá z pěti složek:

1. Definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání.
2. Stanovení strategických a výkonných cílů.
3. Formulace strategie.
4. Zavádění a realizace zvolené strategie.
5. Hodnocení výsledků a návrh opravných opatření.

Kromě skutečnosti, že rozhodování uskutečňována ve strategickém řízení velkou měrou ovlivňují úspěšnost podnikání, existují i další důvody, pro něž by mělo být v každé organizaci uplatňováno racionální strategické myšlení. KERŤKOVSKÝ, VYKYPĚL, (2002) představují tento výčet:

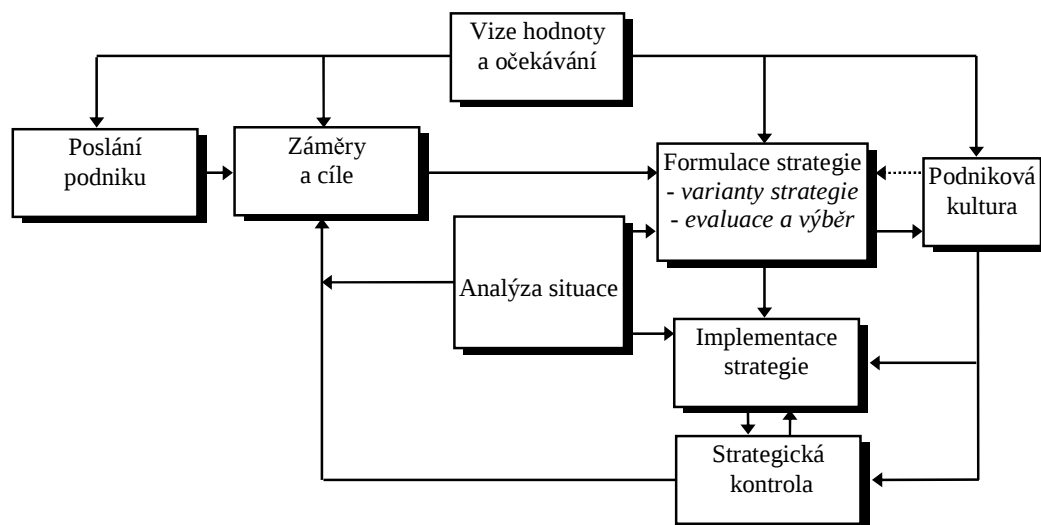
- Strategické řízení vycházející z dlouhodobých předpovědí vývoje, pomáhá firmě antcipovat budoucí problémy a příležitosti.

- Strategické řízení dává jasné cíle a směry pro budoucnost podniku, pocity jistoty jeho pracovníkům.
- Strategické řízení pomáhá zvyšovat kvalitu managementu, vede řídící pracovníky k tomu, aby zkvalitňovali rozhodování.

SEDLÁČKOVÁ (2001) vidí jako hlavní problém, že řada podniků nevěnuje strategickému řízení dostatečnou pozornost. Na celém světě čelí podniky rostoucím konkurenčním tlakům, a to nejen ze strany konkurentů domácích, ale především konkurentů globálních. Proto jeho cílem je vytvoření jedinečných kvalit, které mají zvláštní hodnotu pro konkrétní část trhu. Tím si podnik zajistí dlouhodobě výhodnější pozici, která je známkou strategického úspěchu (TICHÁ, HRON, 2003).

Strategické řízení je tedy vrcholovým řízením rozvoje podniku jako celku v delším časovém horizontu. Z řady vyvinutých modelů, ukazujících podstatu popisovaného procesu strategického řízení, je možné použít následující schéma (ROLÍNEK, 2003).

Obrázek 2 Integrovaný model procesu strategického řízení



Zdroj: ROLÍNEK (2003)

Obrázek 2 ukazuje princip celého procesu volby strategie. Jeho výhodou je, že poskytuje pohled na proces jako souběh jednotlivých činností a nikoli jen popis postupných kroků. Podstatu modelu, a tedy i podstatu celého strategického řízení, lze vyjádřit pomocí jeho složek. Nejdříve si musí tvůrce strategie uvědomit vize, hodnoty

a očekávání, které jsou podstatou pro poslání podniku. Následuje stanovení podnikových záměrů a cílů, které souvisí s formulací strategie (určení variant strategií, jejich evaluace – hodnocení a výběr). Strategie musí brát ohledy na podnikovou kulturu. Díky využití výsledků analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku máme přehled o analýze situace v podniku, která nám umožní implementaci strategie. Po určité době nastává strategická kontrola, ve které se hodnotí výsledky a úspěšnost zvolené strategie (ROLÍNEK, 2003).

Abychom pochopili funkce strategie a strategického řízení v organizaci, musíme se zabývat strategickou analýzou, která poukazuje, k jakým změnám dochází v prostředí a jak to ovlivňuje organizaci a její aktivity (JOHNSON, SCHOLLES, 2000).

2.3 STRATEGICKÁ ANALÝZA OKOLÍ FIRMY

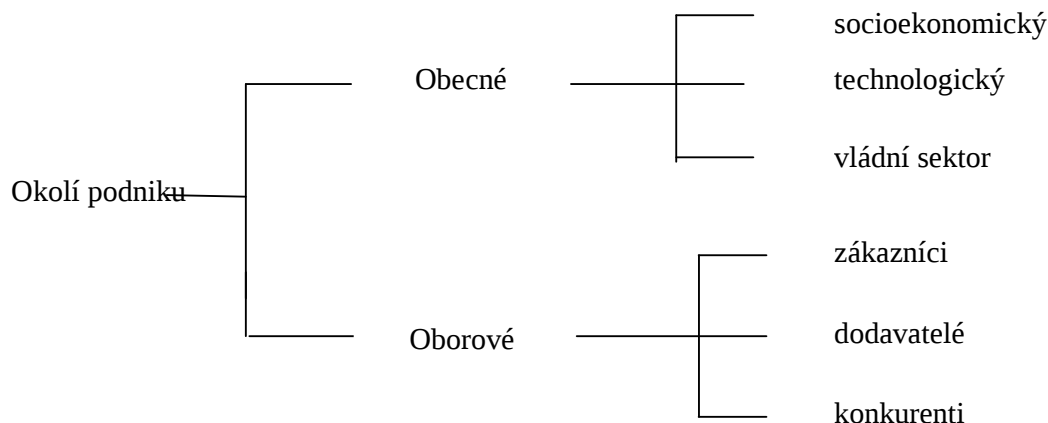
Proces tvorby strategie spočívá v nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. SEDLÁČKOVÁ (2001) tvrdí, že základem pro formulování efektivní strategie je správné zasazení podniku do jeho okolí. K tomu, aby mohl být podnik „správně zasazen do svého okolí“, je nutné nejdříve toto okolí poznat a pochopit zákonitosti jeho fungování.

Strategická analýza okolí 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. Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů působících ve vnějším prostředí (ve společnosti, v ekonomice), které mohou firmu v budoucnosti významněji ovlivňovat (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2002).

S rozvojem vědy, techniky, technologií, obchodu, komunikace, informačních systémů a globálních aspektů se rozsah i význam okolí pro jednotlivé podniky významně rozšířil. Význam celosvětového vývoje výrazně vzrostl. Svět je dnes velmi propojený, cokoli se stane kdekoli na světě, promítá se velmi rychle do výsledků kteréhokoli podniku, tedy i našich podniků. Analýza okolí by z tohoto důvodu měla mít co nejširší rozsah (SEDLÁČKOVÁ, 2001). Strategická analýza okolního prostředí je manažerům potřebná k tomu, aby si byli vědomi vlivů okolního prostředí a aby byli lépe informováni o situaci, ve které se jejich společnost nachází (KOŠŤAN, ŠULEŘ, 2002).

V mnoha publikacích lze najít značně se různící členění okolí podniku, nicméně faktory zůstávají podobné. Jako příklad lze uvést členění okolí podniku podle JAUCHA, GLUECKA, (1988) – viz obrázek 3.

Obrázek 3 Členění okolí podniku dle Jaucha a Gluecka



Zdroj: JAUCH, GLUECK, (1988)

Zde zmínění autoři dělí okolí podniku na obecné okolí a na oborové okolí podniku. Obecné okolí podniku zahrnuje socioekonomický, technologický a vládní sektor. Součástí oborového okolí jsou zákazníci, dodavatelé a konkurenti. Z globálního aspektu je navíc přiřazeno zahraniční okolí podniku.

2.3.1 Analýza obecného okolí podniku

2.3.1.1 Socioekonomický sektor

KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, (2002) považují za nejdůležitější působení ekonomických, klimatických, ekologických a sociálních faktorů v rámci socioekonomického sektoru. Tyto faktory budou následně blíže rozebrány:

- *Ekonomické faktory*

Situace podniků je charakterizována stavem ekonomiky. DEDOUCHOVÁ (2001) tvrdí, že tento stav ekonomiky pak ovlivňuje schopnost podniků dosáhnout odpovídající výnosnosti. Pro hodnocení stavu ekonomiky používáme čtyři důležité makroekonomické indikátory, které jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, směnný kurs a míra inflace.

- *Ekologické a klimatické faktory*

Přístup k ekologii významně ovlivnil výrobní technologie podniků, rozmístění výrobních jednotek, způsobuje zakazy určitých výrob apod. Nicméně potřeba respektování ekologických aspektů vytváří nové podnikatelské příležitosti. O důležitosti klimatického faktoru pro strategické řízení svědčí skutečnosti, že některé firmy zaměstnávají i meteorology (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2002).

- *Sociální faktory*

Sociální faktory zahrnují důvěru, ocenění, postoje, výběr a životní styl obyvatel. Tyto elementy jsou výsledkem kulturních, demografických, náboženských, vzdělávacích a etických podmínek života člověka (SEDLÁČKOVÁ, 2001).

2.3.1.2 Technologický sektor

Pro existenci podniků jsou velmi významné vynálezy a zásadní inovace. Investování do technického rozvoje se na jedné straně stává nezbytností, na straně druhé v sobě zahrnuje mnoho rizik, protože do poslední chvíle zpravidla není jisté, zda určitý výzkum a vývoj budou úspěšně zakončeny (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2002). Mezi hlavní složky technologického sektoru spadá autoři KOŠŤAN, ŠULEŘ, (2002) technologie výroby, výzkum a vývoj, automatizaci, nové materiály a informační systémy.

2.3.1.3 Vládní sektor

KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, (2002) tvrdí, že fungování ekonomiky silně ovlivňuje vláda a další orgány podílející se na řízení státu. Stát má mnoho důležitých rolí, kdy je významným zaměstnavatelem a rovněž i spotřebitelem. Stát kontroluje fungování trhů, představuje definování a realizaci tzv. hospodářské politiky státu a mnoho dalších záležitostí. Je zcela zřejmé, že různé akce vlády a jejích orgánů a institucí mohou pro podniky na jedné straně vytvářet příležitosti, na druhé straně hrozby.

2.3.2 Analýza oborového okolí podniku

2.3.2.1 Sektor zákazníků

Strategie musí zajímat, kdo jsou jejich zákazníci a jaké potřeby a očekávání jejich zákazníci mají. Dále je zajímavé, kdo může být potenciálním zákazníkem a jaké jsou

trendy, které by zákazníci mohly vést ke změnám požadavků a chování. Důležité je sledovat identifikaci kupujících a faktory ovlivňující jejich rozhodování, demografické faktory vytvářející změny v kategoriích zákazníků a geografické faktory a rozmístění trhů (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2002).

2.3.2.2 Sektor dodavatelů

Zde považuje KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, (2002) za prioritou analyzovat dostupnost a náklady všech vstupů potřebných k výrobě (na materiál a polotovary, energii, pořízení peněz, pracovní síly) a stabilitu dodávek. Náklady a dostupnost zdrojů jsou především určovány kvalitou vztahů mezi určitým podnikem a jeho dodavateli.

2.3.2.3 Sektor konkurentů

Zde sledujeme pozici naší firmy vůči konkurentům, jak se konkurence mění a vyvíjí, v jaké fázi životních cyklů se nacházejí rozhodující výrobky našeho odvětví, jaká je rentabilita odvětví vůči jiným srovnatelným odvětvím a jestli vstupují noví konkurenti do odvětví či jestli staří rivalové opouštějí obor. Vstup podniků do odvětví je závislý na bariérách vstupu (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2002).

2.3.3 Zahraniční okolí podniku

V současné době v období globalizace je nesmírně důležité zahraniční okolí podniku, o kterém je třeba se zmínit. Tato oblast je specifickým případem obecného a oborového okolí firmy. Zahraniční okolí může přinášet příležitosti i hrozby pro tržní expanzi v oblasti získávání podílu na domácím a zahraničním trhu. Je zde možnost rozšíření trhů, avšak na druhé straně nebezpečí silné celosvětové konkurence (DEDOUCHOVÁ, 2001).

2.4 VYBRANÉ ANALÝZY VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Tato kapitola se zaměřuje na dvě základní analýzy vnějšího prostředí. PEST analýzu, která se snaží předvídat a analyzovat budoucí vlivy prostředí. A na Porterův model konkurenčního prostředí, kde se identifikuje pět hlavních konkurenčních sil.

2.4.1 PEST analýza

PEST analýza se zabývá zkoumáním různých vnějších faktorů působících na daný podnik. Tyto externí faktory zkoumáme z pohledu politického, ekonomického, sociálního a technologického, proto nese analýza název PEST podle počátečních písmen daného vnějšího prostředí.

Uvedená analýza makroprostředí má několik modifikací svého názvu. Můžeme se setkat s tzv. PESTE analýzou, která přibírá k základním faktorům ještě faktor ekologický. Další reorganizační prvek bylo osamostatnění legislativního faktoru, který byl součástí politického faktoru, takže vznikla analýza PESTLE. Analýza PEST může mít odlišné řazení počátečních písmen faktorů vnějšího prostředí, např. zmíněné STEP, PEST, PESTLE a z minulosti používané STEPLE, SLEPTE. Nejčastěji používaný akronym v literatuře je PEST analýza (GRASSEOVÁ, 2010).

V PEST analýze vycházíme z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí podniku v minulosti a zvažujeme, jakým způsobem se tyto faktory, dimenze mění v čase (KOVÁŘ, 2008). VEBER (2009) odhaduje, do jaké míry se v důsledku těchto změn zvyšuje či snižuje jejich důležitost.

TICHÁ, HRON, (2003) spatřují smyslem 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?

ŠULEŘ (1995), ale také připomíná, že pohled při PEST analýze musí být zaměřen na zákazníka a dávat přehled o takových faktorech, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro organizaci.

Následující skupiny faktorů mohou znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro daný podnik, proto se autor nyní zaměřil na čtyři základní faktory vnějšího prostředí, které se v rámci analýzy PEST zkoumají.

2.4.1.1 Politické a legislativní faktory

Do této oblasti zahrnujeme zejména hodnocení politické stability, kdy pozorujeme národní a zahraniční situaci úzce spojenou s výkonnými orgány vlády, státními institucemi, soudy a dalšími územně správními celky. Zajímá nás i politický postoj, vliv politických osobností, popř. politická strana u moci. Nesmíme zapomenout na případná omezení ve formě daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a jiné normy a vyhlášky v souladu s EU, které mohou významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.

2.4.1.2 Ekonomické faktory

Do ekonomických faktorů považujeme současný stav a působení národní a světové ekonomiky, kdy hodnotíme makroekonomickou situaci základními indikátory, např. výší hrubého domácího produktu, mírou inflace, měnovou stabilitou, hrubým domácím produktem na jednoho obyvatele, směnným kurzem atd. Podnik sleduje též přístup k finančním zdrojům a nabídku peněz na trhu, která umožňuje snadnou dostupnost úvěrů. Také je nutné přihlížet k daňovým faktorům, do kterých patří výše a vývoj daňových sazeb, cla a daňová zatížení. Vždy bychom měli zmíněné faktory hodnotit dohromady, neboť zachycení těchto souvislostí a promítnutí jejich vlivu na podnik nám pomůže při procesu tvorby strategie.

2.4.1.3 Sociální a demografické faktory

Sociálními a demografickými faktory označujeme ty faktory, které souvisejí se způsobem života lidí včetně životních hodnot. Velikost populace, etnické rozložení, věková struktura a mnoho dalších jsou základní demografické charakteristiky. Sociálně-kulturní aspekty jsou zaměřeny na životní úroveň a styl obyvatelstva, rovnoprávnost pohlaví, úroveň vzdělání a přístupy k práci a volnému času (GRASSEOVÁ, 2010). Pokud jsou všechny tyto trendy průběžně sledovány, získává podnik předstih před konkurenty v boji o zákazníka (SEDLÁČKOVÁ, 2001).

2.4.1.4 Technické a technologické faktory

Tyto faktory zastupují trendy v inovacích produktů, trendy ve vývoji technologií, nové objevy, vynálezy a patenty. Úspěšný podnik by měl investovat do svého výzkumu nebo uplatňovat podporu vlády v oblasti výzkumu, aby byl vždy napřed než jeho

konkurence. Předvídání související s vývojem nových výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how je klíč k úspěšnosti podniku.

Cílem analýzy PEST není vypracovat vyčerpávající seznam těchto vlivů, neboť vlivy, které jsou velmi důležité pro jeden podnik, nemusí mít velkou váhu pro jiný podnik. Důležité je odlišit významné faktory právě pro určitý podnik. Je zřejmé, že jednotlivé vlivy se budou v čase měnit a že se bude měnit i jejich váha dopadu na podnik. Proto je nutné tyto vlivy průběžně sledovat a vyhodnocovat (SEDLÁČKOVÁ, 2001). GRASSEOVÁ (2010) uvádí, že využití metody PEST pro analýzu a jako podklad pro predikaci budoucího vývoje strategického prostředí v procesu rozhodování o budoucím směřování rozvoje organizace je žádoucí, a časově a na znalosti zpracovatelů náročný proces.

2.4.2 Porterův model konkurenčního prostředí

V literatuře lze nalézt i další analýzy mimo jiné např. Model šesti sil podle Grovea (DEDOUCHOVÁ, 2001) atd. Podle ORMANIDHI, STRINGA (2008) je však využití Porterova modelu nejvhodnější k analýze konkurenčního chování firmy. Důvodem je rozšířenost modelu, pevná struktura, relativní jednoduchost a další výhody.

Významnou charakteristikou odvětví jsou konkurenční síly, proto se stala analýza konkurenčních sil nedílnou součástí pro zkoumání konkurenční pozice a úspěšnosti podniku. Důležitým prvkem analýz vnějšího prostředí je nalézt konkurenční výhodu, kterou zjistíme v analýze konkurenčního prostředí za pomoci Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

Autorem mnoha užitečných koncepcí týkajících se konkurence a konkurenčních strategií je harvardský profesor Michael Porter (ŠULEŘ, 1995), který stanovil předpoklad, že ziskovost odvětví závisí na pěti dynamických faktorech, které ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví (GRASSEOVÁ, 2010).

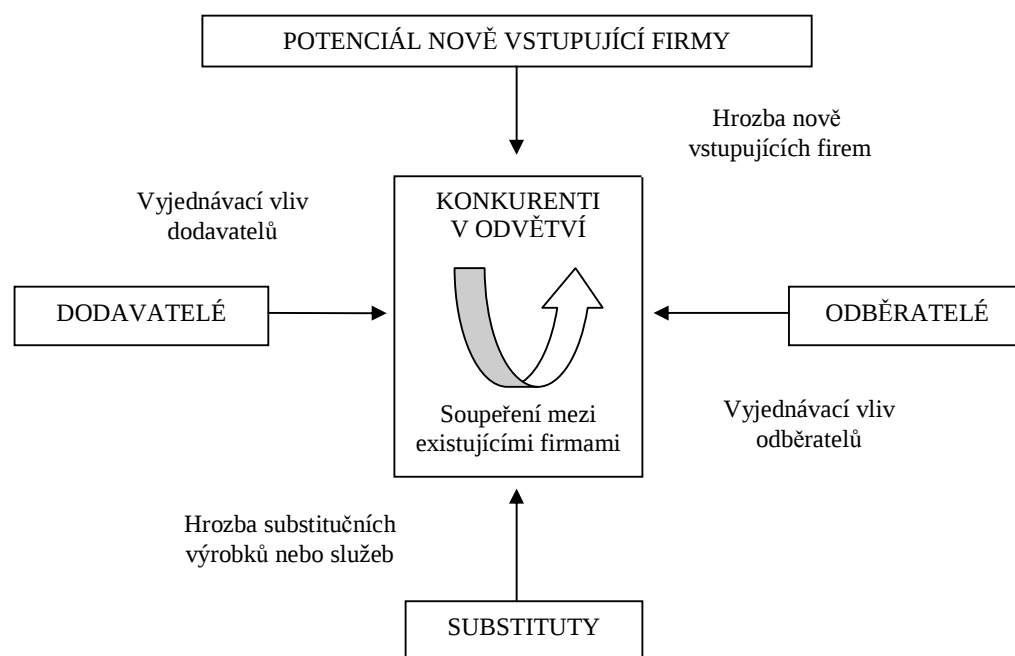
Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti zásadních konkurenčních silách, které jsou uvedeny na obrázku 4. Společný vliv těchto sil určuje konečný ziskový potenciál odvětví, který se měří jako dlouhodobá návratnost investovaného kapitálu (KOVÁŘ, 2008). PORTER (1994) upozorňuje, že všechna odvětví nemají stejný potenciál konečného zisku. Ten se značně různí, stejně jako se různí souhrnné působení konkurenčních sil.

BOWMAN (1996) tvrdí, že Porterův model užíváme k tomu, abychom získali hlubší pohledy na soutěživost v daném oboru firmy. Model pěti sil zdůrazňuje všechny základní složky odvětvové struktury, které mohou být v daném odvětví hnací silou konkurence. Je potřeba vzít v úvahu, že v jednotlivých odvětvích nebudou mít všechny z těchto pěti faktorů stejnou důležitost. Každé odvětví je jedinečné a má svou vlastní strukturu (GRASSEOVÁ, 2010).

PORTER se zabývá pěti základními konkurenčními silami, které jsou:

- Konkurenti v odvětví
- Potenciální nově vstupující firmy
- Odběratelé
- Dodavatelé
- Substituty

Obrázek 4 Hybné síly konkurence v odvětví



Zdroj: PORTER (1994)

2.4.2.1 Soupeření mezi existujícími firmami

Soupeření mezi existujícími firmami je dáno snahou o získání výhodného postavení na trhu. Intenzita rivality je vyšší, pokud jsou konkurenti stejnoměrně vyvážení, fixní

náklady jsou vysoké, trh se nerozvíjí, není dostatečná diferenciacie produktu a existují překážky odchodu z odvětví (KOVÁŘ, 2008). Vylepšení pozice na trhu se odehrává prostřednictvím konkurenčních bojů, kdy podniky volí metody jako je cenová konkurence, reklamní kampaně, uvádění nových výrobků, nabídky lepších služeb nebo záruk zákazníkům a akce na podporu prodeje. Tyto konkurenční nástroje se v čase mění tak, jak podniky mění své konkurenční strategie v reakci na nové tržní podmínky a akce soupeřů (SEDLÁČKOVÁ, 2001).

2.4.2.2 Hrozba nově vstupujících firem

Vážnost ohrožení ze strany nových konkurentů závisí na bariérách vstupu do odvětví a na reakci již působících podniků na vstup nového konkurenta (TICHÁ, HRON, 2003). Mezi základní překážky vstupu patří kapitálová náročnost, legislativa a vládní zásahy, diferenciacie produktu, úspory z rozsahu, přechodové náklady, přístup k distribučním kanálům, nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu, znalost značky a oddanost jejím zákazníkům. DEDOUCHOVÁ (2001) připomíná, že vysoké riziko vstupu potenciálních konkurentů představuje hrozbu pro ziskovost podniku uvnitř mikrookolí. Překonání bariér obvykle podstatně zvyšují náklady. Čím vyšší jsou bariéry vstupu, tím vyšší náklady musí potenciální konkurenti vynaložit.

2.4.2.3 Vyjednávající vliv odběratelů

Odběratelé soutěží s odvětvím tak, že tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě – to vše na úkor ziskovosti odvětví (PORTER, 1994). Odběratelé budou silnější, pokud jsou koncentrovaní, nakupují ve velkém množství nebo jsou dobře informovaní. Dodavatelské podniky se mohou bránit tím, že se zaměří na zákazníky v relativně slabší vyjednávací pozici nebo budou mít takové produkty, které se stanou zajímavé z hlediska kvality a diferenciacie bez ohledu na cenu.

2.4.2.4 Vyjednávající vliv dodavatelů

Vliv dodavatelů negativně působí v případě zvyšování cen či snižování kvality dodávek. Síla dodavatelů roste, pokud je výrobek důležitým vstupem nebo je jedinečný pro kupujícího. Dále jestliže je dodavatelů málo a jsou koncentrovaní. Opačně, slabí dodavatelé dávají podniku možnost snížit cenu vstupů a požadovat vyšší kvalitu. Podnik, tedy jako kupující, závisí na schopnostech dodavatelů (DEDOUCHOVÁ,

2001). Pro podnik je mimořádně důležité definovat, jakým způsobem bude společnost dodavatelsko-odběratelské vztahy zajišťovat (KOVÁŘ, 2008).

2.4.2.5 Hrozba substitučních výrobků nebo služeb

Ohrožení substituty představuje možnost nahrazení produktů daného odvětví podobnými produkty, které mají stejnou funkci nebo podobný účel. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitutů je tím významnější, čím nižší je jejich cena, čím vyšší je jejich kvalita a čím nižší jsou náklady přechodu zákazníků (SEDLÁČKOVÁ, 2001). Čím vyšší je potom hrozba substituce, tím nižší bude pravděpodobně ziskovost odvětví. To je dáno tím, že ohrožení substitučními výrobky nutí podniky omezovat své ceny (KOVÁŘ, 2008). Na druhou stranu, pokud produkt podniku neohrožuje zastupitelnost výrobku, pak má podnik možnost zvýšit ceny a následně i výsledný zisk.

TICHÁ, HRON, (2003) uvádějí jako cíl analýzy konkurence v odvětví nalezení takové pozice podniku, 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.

2.5 SWOT ANALÝZA

Dalším krokem ve zpracování vnější analýzy prostředí je propojení s vnitřním prostředím, což umožňuje SWOT analýza. Ta se nejčastěji používá při rekapitulaci strategické analýzy pomocí diagnózy příležitostí a hrozeb, silných a slabých stránek. V této fázi je nutné odhadnout a ocenit uvedené prvky a určit jejich hlavní konkurenční výhody a klíčové faktory úspěchu (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2002).

SWOT analýza se nepovažuje za analýzu vnějšího nebo vnitřního prostředí podniku, protože ona má za úkol porovnání vzájemných vztahů výsledků externí a interní analýzy. JOHNSON, SCHOLLES, (2000) považují SWOT analýzu za velmi užitečný způsob sumarizace předchozích analýz a jejich kombinování s klíčovými výsledky analýzy okolí.

SWOT je zkratka z anglického originálu: **S**trengths – silné stránky, **W**eaknesses – slabé stránky, **O**pportunities – příležitosti, **T**hreats – hrozby. SWOT je tedy akronym

pro vnitřní silné a slabé stránky organizace a příležitosti a ohrožení identifikované ve vnějším prostředí firmy (GRASSEOVÁ, 2010).

ŠULER (1995) připomíná, že analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací svých předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb. SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie (SEDLÁČKOVÁ 2001).

KERKOVSKÝ, VYKYPĚL, (2002) se shodují na tom, že SWOT analýza je velmi cenným informačním zdrojem při formulaci strategie. Z její podstaty totiž vyplývá základní logika strategického návrhu: návrh strategie by měl být zaměřen na eliminaci slabin a hrozeb využitím silných stránek a strategických příležitostí.

Hlavními výhodami SWOT analýzy je její jednoduchost, přehlednost, srozumitelnost a názornost. Na druhou stranu má i své nevýhody. Těmi je statičnost, subjektivnost a konzervatismus (KOVÁŘ, 2008). Další problémem podle VALENTINA (2001) je povrchnost SWOT analýzy. Používat by se podle něj měla pouze s využitím současných teorií strategického managementu.

3 CÍL PRÁCE A METODIKA

Tato část bakalářské práce se zabývá základním cílem práce a uvedením metod, které zde byly použity. Metodický postup se skládal z níže uvedených kroků.

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je provedení analýz vnějšího prostředí na vybraném podniku Timberimpex, s.r.o. a následné zhodnocení situace a postavení tohoto podniku na trhu. Na základě zjištěných údajů z provedených analýz dojde k stanovení dílčích návrhů a doporučení, které budou nejvhodnější pro využití v podniku a povedou ke zvýšení jeho konkurenceschopnosti.

3.2 Metodický postup

3.2.1 Získání podkladů pro práci

Zpracování analýz vnějšího prostředí a následné vytvoření strategických doporučení, pro autora znamenají nejen studování knih v oblasti strategického řízení, ale i utváření znalostí z mnoha oborů a celkový všeobecný přehled, který je podmíněn sledováním současných událostí a trendů ve světě. Z tohoto důvodu byla snaha před vypracováním této bakalářské práce se zdokonalovat a získávat potřebné informace v této problematice z odborných knih, časopisů, zahraničních článků a internetových zdrojů.

Prvním krokem pro vytvoření teoretické části práce bylo prostudování literatury týkající se dané problematiky práce, kde byly využity jak písemné, tak i elektronické zdroje. Na základě nabytých informací byla v literární rešerši rozebrána problematika strategie, strategického řízení, strategická analýza okolí a vybrané analýzy vnějšího prostředí v podobě PEST analýzy a Porterova modelu konkurenčního prostředí.

3.2.2 Získání podkladů pro charakteristiku podniku

Druhým krokem bylo sestavení charakteristiky podniku Timberimpex, s.r.o., kdy bylo rozebráno jeho zaměření, vlastnická struktura, historie a vývoj, současné postavení podniku a využívání strategického řízení. Vytvoření charakteristiky došlo zejména pomocí rozhovorů s jednatelem společnosti, z dostupných zdrojů na internetu a poskytnutých interních materiálů podniku. Nicméně největší přínos pro práci byla možnost nestrukturovaného rozhovoru s jednatelem společnosti, který byl zaměřen na

témata vycházející ze získaných znalostí z literární rešerše a ty byly doplněny o otázky podle potřeby probírané problematiky. Výhodou takto získaných informací je osobní kontakt se zástupcem podniku a možnost proniknutí do větší hloubky diskutovaného problému.

3.2.3 Aplikace analýz

Dalším krokem této bakalářské práce bylo provedení analýz vnějšího prostředí na vybraném podniku. Jednalo se o tyto analýzy:

- ***Strategická analýza okolí firmy***

Pro strategickou analýzu okolí bylo aplikováno členění okolí podniku podle Jaucha a Gluecka uvedené v literárním přehledu (JAUCH, GLUECK, 1988), které je rozděleno na obecné a oborové okolí. Z důvodu nadnárodního fungování analyzovaného podniku zde bylo navíc začleněno zahraniční okolí podniku, které není původní součástí použitého členění okolí podniku.

Informace k analýze obecného okolí byly získány prostřednictvím konzultací s jednatelem společnosti, z internetových stránek různých problematik, zejména Českého statistického úřadu aj. Při analýze oborového okolí bylo čerpáno z rozhovoru s jednatelem společnosti a následným vyhledáváním odběratelů, dodavatelů a konkurentů, zejména na zahraničních internetových stránkách. Tři nejvýznamnější konkurenti byli blíže charakterizováni v kapitole 5.1.3 - Zahraniční okolí podniku.

- ***PEST(E) analýza***

V PEST(E) analýze se vycházelo především ze zjištěných poznatků z analýzy okolí podniku. Pro výběr faktorů PEST analýzy bylo provedeno porovnání tří odcitovaných autorů, které je uvedeno v příloze 1. Faktory, o kterých se autoři v publikaci zmiňují, jsou označeny křížkem a nepoužité faktory jsou uvedeny pomlčkou. Červeně označené faktory jsou skutečnosti, které ovlivňují hodnocený podnik a dále budou rozebrány v aplikační části PEST(E) analýze, kde je navíc přiřazen ekologický faktor působící na analyzovaný podnik.

- ***Porterův model konkurenčního prostředí***

Pro vytvoření Porterova modelu konkurenčního prostředí byla použita metoda pro objektivizaci Porterovy analýzy, uvedená v publikaci KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2002 zakládající se na hodnocení kritérií jednotlivých sil expertním odhadem. Každá síla se svými kritérii je zobrazena na grafu vytvořeném v programu Microsoft Office Excel a dále podrobně rozebrána.

3.2.4 Shrnutí výsledků a návrhy dílčích řešení

Posledním krokem praktické části práce bylo zrekapitulování výsledků analýz, kde jsou popsány nejdůležitější faktory vnějšího prostředí ovlivňující podnik a jejich možné návrhy řešení. Závěrečné doporučení zohledňuje předpoklady pro další rozvoj podniku.

4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Následující pasáž o rozsahu 7 stránek obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce na ekonomické fakultě JU.

4.1 Základní charakteristika podniku

4.2 Vlastnická struktura podniku

4.3 Historie a vývoj podniku

4.4 Zaměření podniku

4.5 Současnost podniku

4.5.1 Postavení podniku na zahraničních trzích

4.5.2 Zhodnocení výsledků podniku

4.6 Organizační struktura podniku

4.7 Strategické řízení podniku

5 VÝSLEDKY PROVEDENÝCH ANALÝZ

Následující pasáž o rozsahu 28 stran obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na ekonomické fakultě JU.

5.1 STRATEGICKÁ ANALÝZA OKOLÍ FIRMY

5.1.1 Analýza obecného okolí podniku

5.1.1.1 Socioekonomický sektor

Ekonomické faktory:

.

Klimatické faktory:

Ekologické faktory:

Sociální faktory:

5.1.1.2 Technologický sektor

5.1.1.3 Vládní sektor

5.1.2 Analýza oborového okolí podniku

5.1.2.1 *Sektor odběratelů*

5.1.2.2 *Sektor dodavatelů*

5.1.2.3 *Sektor konkurentů*

5.1.3 Zahraniční okolí podniku

5.2 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ

5.2.1 Konkurenční rivalita v odvětví

5.2.2 Hrozba nově vstupujících firem do odvětví

5.2.3 Vyjednávající síla odběratelů

5.2.4 Vyjednávající síla dodavatelů

5.2.5 Hrozba substitučních výrobků

5.2.6 Zhodnocení Porterova modelu konkurenčního prostředí

5.3 PEST(E) ANALÝZA

5.3.1 Politické faktory

5.3.2 Ekonomické faktory

5.3.3 Sociální faktory

5.3.4 Technologické faktory

5.3.5 Ekologické faktory

6 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ A STANOVENÍ DÍLČÍCH NÁVRHŮ

Na základě provedených analýz je uvedeno shrnutí výsledků vyplývajících pro podnik. V první etapě jsou uvedeny výsledky a příslušné návrhy z analýzy oborového okolí a PEST(E) analýzy. Druhá etapa zahrnuje výsledky a návrhy řešení pro oborovou analýzu okolí a Porterův model.

6.1 Výsledky a návrhy řešení analýzy obecného okolí a PEST(E) analýzy

- **Hrozba v podobě legislativního opatření EU.**

Hrozba v podobě legislativního opatření EU spočívá v tom, že by podnik nemohl od roku 2018 nabízet produkty ošetřené kreosotovým olejem, což by znamenalo velkou hrozbu pro podnik v podobě snížení obrátu firmy a dalších možných ekonomických problémů.

Návrh řešení:

Z analýz vyplývá, že podnik usiluje o vytvoření ekologického oleje, který by tento problém vyřešil. Společnosti Timberimpex, s.r.o. lze doporučit, aby nadále finančně podporovat americkou chemickou společnost určenou pro tento výzkum a zároveň od ní požadovat pravidelné seznámení s výsledky společnosti a jejím počínání v této oblasti. Vliv na vývoj nové látky by měl být pro podnik zásadní, protože tento objev by podniku přinesl nejen legislativní uvolnění, ale zejména diferenciaci od konkurentů a tedy získání konkurenční výhody.

- **Potřeba technologických změn.**

Dále z analýz vyplynula potřeba technologických změn, protože pouze nejmodernější technologie umožňují zůstat konkurenceschopný a to platí i ve dřevozpracujícím průmyslu. Podnik potřebuje investovat do technologií ke zpracování dřeva.

Návrh řešení:

Podniku je autorem doporučeno do budoucna realizovat technologické změny v podobě investice do sušárny na dřevěnou surovinu a zavedení speciální transportní techniky (např. jeřáby). Investice do sušárny na dřevěnou surovinu by způsobila snížení doby sušení dřeva a tím možnost realizovat více zakázek, což by vedlo k zvýšení

výnosů. Dále by znamenala snížení nákladů za skladovací prostory, kde dřevo zůstává při přirozeném sušení i 10 měsíců. Nesmíme opomenout, že investice by s sebou přinesla zvýšení nákladů na provoz z důvodu energeticky náročného chodu sušárny. Dále by bylo zapotřebí uskutečnit přechod na speciální transportní techniku, která by usnadňovala manipulaci s materiálem. Tato technika by skýtala výhody ve zvýšení produktivity práce a možnou redukcí zaměstnanců a tedy i snížení mzdových nákladů. Z důvodu finanční náročnosti nelze investice uskutečnit najednou, proto by si měl podnik vytvořit podrobný plán realizace do následujících let.

- **Příležitost v sílícím trendu použití dřeva pro venkovní účely.**

Jako příležitost pro podnik lze vidět v sílícím trendu v používání dřeva pro venkovní účely a zahradní architekturu.

Návrh řešení:

Zde je doporučeno umístit na webové stránky podniku fotografie realizovaných projektů, aby si potenciální zákazníci mohli prohlédnout možnosti použití dřeva jako zahradního materiálu. Nebo další východisko by bylo umístit na stránky podniku návrhy, jak řešit zahradní prostory od společnosti Timberimpex, s.r.o. Tyto kroky by vedly k inspiraci zákazníků a možnosti zvýšení jejich zájmu o tyto produkty.

- **Příležitost ve zvýšení poptávky u protihlukových bariér.**

Možnou příležitost ve zvýšení poptávky představují dřevěné protihlukové systémy, které nabízejí esteticky přirozenou a ekologickou alternativu oproti jiným materiálům.

Návrh řešení:

Pro tuto příležitost by bylo dobré zvýšit všeobecné povědomí organizací a široké veřejnosti o protihlukových systémech nabízených v podobě dřevěného řešení od společnosti Timberimpex, s.r.o. Tento produkt je zajímavá alternativa do míst, kam se nehodí klasické nevzhledné systémy. Produkt by mohl najít uplatnění zejména ve městech k oddělení hlučných průmyslových oblastí od obytných částí, kde by zpříjemňoval vzhled města. K této problematice by bylo zajímavé zpracovat návrh projektu nebo jiný propagační materiál, který by informoval zastupitele měst o této nabídce. Zde je důležité zaměřit se na evropské státy jako je Rakousko, Švédsko aj., které si na přírodní a vzhledná řešení potrpí. Celková propagace podniku by mohla být

také zvýšena například prezentacemi podniku obsahující nabídky produktů. Tato prezentace by měla probíhat při oslovování konkrétních firem nebo územních celků, které by se mohly stát významnými odběrateli.

- **Příležitost produktů ve zmírňování dopadů na životní prostředí.**

Z ekologického hlediska jsou produkty společnosti Timberimpex, s.r.o. řešením pro zmírňování dopadů na životní prostředí v podobě zabraňování úhynu ptactva.

Návrh řešení:

Z tohoto důvodu by se měl podnik zaměřit na oblasti, kde produkty využijí svůj ekologický potenciál. To znamená, nabízet produkty v místech výskytu ohrožených druhů ptáků a upozornit na řešení, které umožní záchranu živočichů. Velkým přínosem pro podnik by bylo oslovení ekologických organizací, které by dřevěné řešení elektrických sloupů dále šířily, a díky nim by podnik realizoval zakázky.

- **Příležitost nalézt uplatnění produktů v přírodních podmínkách.**

Zde je třeba upozornit, že dřevo je jedinečný materiál, který díky svému vzhledu vypadá přirozeně a nikterak nekazí prostředí, ve kterém je umístěn.

Návrh řešení:

Podnik by měl hledat příležitosti pro své produkty v chráněných krajinných oblastech, národních parcích, památkových rezervacích a obcích nebo oblastech, kde je snaha udržet přírodní ráz krajiny. Podnik by měl tyto tržní segmenty pravidelně oslovovat se svou aktuální nabídkou produktů a zdůrazňovat přirozený vzhled produktů v těchto oblastech.

6.2 Výsledky a návrhy řešení analýzy oborového okolí a Porterova modelu

- **Vysoká hrozba mezinárodního konkurenčního boje.**

Z analýz konkurenčního prostředí byla potvrzena poměrně vysoká konkurenční rivalita v odvětví na mezinárodní úrovni a není náznak, že by se tato situace měla zlepšit, proto by měl být podnik připraven na konkurenční boj.

Návrh řešení:

Tento problém by se mohl řešit výrazným odlišením výrobků Timberimpex, s.r.o. od těch konkurenčních. To lze provést např. změnou technologie nebo v použití nové impregnační látky, proto by se měl podnik připravit na vysoké investice do budoucna.

- **Nízká hrozba nově vstupujících firem do odvětví.**

Výhodou pro podnik je obtížné proniknutí na trh od nově vstupujících firem z důvodu kapitálové a legislativní náročnosti, proto podnik z této hrozby nemusí mít obavy.

- **Vysoká vyjednávací síla odběratelů.**

Vlivné postavení zauímají odběratelé v podobě velkých mezinárodních společností, které ve velkém odebírají dřevěné pražce a sloupy. Zde je pochopitelné, že se podnik zaměřuje na lukrativní firmy s jistou platební schopností.

Návrh řešení:

Tento vliv nelze nikterak významně eliminovat. Je zde nutno přiznat, že právě tito odběratelé tvoří největší část obratu podniku. Nicméně by bylo dobré zvážit možnost zaměřit se více i na propagaci a oslovování odběratelů zahradního dřeva a protihlukových systémů, kteří představují do budoucnosti příležitost na trhu a je zřejmé, že nebudou disponovat vysokou vyjednávací silou.

- **Nízká vyjednávací síla dodavatelů.**

Nejnižší hrozbu představují dodavatelé, kdy podnik má dostatečný výběr na evropském trhu v dodavatelských surovinách a pilařské výroby. Hlavní dodavatel v podobě partnerské továrny v Soběslavi na impregnaci dřeva je ve většině případů podřízen požadavkům společnosti Timberimpex, s.r.o. a vychází ji velmi vstřícně. Je však otázka, jak by společnost Timberimpex, s.r.o. řešila situaci úpadku firmy JDZ Soběslav, a.s.

Návrh řešení:

Mé doporučení spočívá ve vytvoření podrobného scénáře možných řešení, pokud by tato situace někdy v budoucnu nastala. Je to z důvodu, že podnik by měl být připraven na všechna ohrožení, která by ovlivnila existenci podniku.

- **Vysoká hrozba substitutů.**

Významná hrozba substitutů a jejich postavení na trhu nutí společnost Timberimpex, s.r.o. k hledání nových speciálních trhů v přírodních oblastech. Avšak je třeba zdůraznit, že dřevo je schopné plnohodnotně konkurovat energeticky náročnějším materiálům jako ocel a beton, ale bohužel není plně využíváno v této moderní době.

Návrh řešení:

Šance, jak zviditelnit dřevo a vrátit ho mezi oblíbené materiály, je v důsledné propagaci dřevěných produktů. Ta by měla být založena na těchto výhodách dřeva:

- je obnovitelný a ekologický zdroj,
- snadná recyklace,
- přirozený vzhled,
- specifické vlastnosti materiálu.

Lze tvrdit, že z analýz vyplynul jeden základní fakt: I když dřevo má různé substituty, je to stále tak specifický materiál, který bude mít díky svému přirozenému vzhledu vždy uplatnění.

6.3 Závěrečné doporučení

Po shrnutí a syntéze všech výsledků provedených analýz byly zjištěny dva hlavní předpoklady pro další rozvoj podniku. A to následující:

- potřeba investic do vědecko-technického rozvoje,
- výrazné posílení v marketingové oblasti.

Z těchto doporučení vyplývá pro podnik Timberimpex, s.r.o., že by se měl orientovat na *diferenciační strategii*, která by firmu odlišila od konkurence a zároveň by ji před ní chránila. Je zřejmé, že pokud si bude chtít podnik udržet postavení na trhu, bude muset své výrobky diferencovat, což je značně nákladné, ale do budoucna nezbytné.

Společnosti Timberimpex, s.r.o. je doporučeno, aby postupem času realizovala investice do uvedených technologií a nadále podporovala, až tlačila na vědecký vývoj impregnační látky, který by umožnil hlavní odlišení od konkurentů a přinesl by podniku jednoznačnou konkurenční výhodu. Pokud by podnik měl k dispozici ekologicky nezávadnou impregnaci, přineslo by to významné zviditelnění společnosti a dobré

jméno na mezinárodní úrovni. Nehledě na to, že by se podnik mohl propagovat jako jeden z mála v Evropě, který nabízí ekologicky impregnované produkty.

Další návrh se týká marketingu, kdy podnik převážně neuskutečňuje výraznou činnost v této oblasti. Je to způsobeno širokým segmentem, ve kterém společnost v rámci Evropy působí, kdy pokrytí reklamy nelze z finančního hlediska provést a nebylo by patřičně účelné. Podnik by se měl tedy zaměřit zejména na kvalitní internetové stránky nejméně ve třech světových jazycích, kde by byla zdůrazněna výjimečnost společnosti a zejména dřevěných produktů s dostatečnou grafickou dokumentací.

Další propagace by měla spočívat v oslovení konkrétních stávajících a potencionálních odběratelů v podobě propagačních materiálů, prezentací podniku nebo informativních emailů o nabídce společnosti, kde by mělo být vždy zdůrazněno motto firmy. Autorem je navrženo například následující znění: *„Využijte ekologický potenciál dřeva, který Vám společnost Timberimpex, s.r.o. nabízí v podobě kvalitních a elegantních dřevěných produktů určených pro veškerou klientelu hledající přirozená řešení.“* Toto motto by mělo být šířeno mezi zaměstnanci, stakeholdery podniku i širokou veřejností, jehož vypovídací hodnota by měla být základem pro komunikaci.

Závěrem je třeba zdůraznit, že podnik má nyní k dispozici potřebné podklady ke zpracování SWOT analýzy v podobě vymezených příležitostí a hrozeb z oblasti vnějšího prostředí. Poslední doporučení tedy zní, provést SWOT analýzu, která by poskytla náhled na silné a slabé stránky z oblasti vnitřního prostředí podniku. Následnou syntézou prvků vnějšího a vnitřního prostředí by vzniklo nejvhodnější východisko pro formulaci strategie.

7 ZÁVĚR

O důležitosti strategického řízení v podniku už nelze pochybovat. Někteří odborníci dokonce odhadují, že rozhodování uskutečněná na strategické úrovni řízení ovlivňují úspěšnost podnikání až z 80 % (BIBS – VYSOKÁ ŠKOLA BRNO INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL, 2009). Strategické řízení dává podniku možnost dívat se dále do budoucnosti, flexibilně reagovat na změny a pomáhat definovat konkurenční výhodu. Je zřejmé, že řízení firem v dlouhodobém časovém horizontu bude v budoucnu i nadále nabývat na významu. To potvrzuje i fakt, že mnoho vysokoškolských studií se specializuje na tuto problematiku (zejména programy MBA a doktorská studia).

Analýzy vnějšího prostředí slouží k tomu, aby se vedení společnosti zamyslelo nad svým podnikáním a tím lépe porozumělo vlivům prostředí, kterým je jejich podnik vystaven. Jejich výhodou je systematické předvídání trendů, pochopení změn v podnikatelském prostředí a přemýšlení nad budoucím vývojem podniku. Analýzy se stávají součástí strategické změny a přípravy strategie. Následný přínos strategie v praxi znamená vyšší návratnost kapitálu vloženého do společnosti než je průměr v daném období.

Cílem této bakalářské práce je analýza vnějšího prostředí, což znamená důsledné rozebrání vlivů okolních faktorů působících na vybraný podnik. Řešením této práce je shrnutí výsledků a navržení příslušných opatření vedoucích k prosperitě podniku a vytvoření konkurenční výhody. V závěrečném doporučení je i naznačena strategie, na kterou by se měl podnik orientovat.

Nyní analyzovaný podnik Timberimpex, s.r.o. zná podrobně své vnější prostředí a faktory, které pro společnost znamenají příležitosti a ohrožení. Ze zjištěných výsledků analýz má podnik možnost realizovat návrhy řešení, které zde byly formulovány. V oblasti implementace strategického řízení je třeba ještě upozornit na průzkum časopisu Fortune Magazine, podle jehož zjištění je efektivně zrealizováno méně než 10 % strategií. Příčinou tohoto stavu však není to, že by tyto strategie byly nevyhovující, ale ze 70 % to, že jejich implementace nebyla efektivní (HAGMANN, 2010). Proto je společnosti Timberimpex, s.r.o., doporučeno vytvořit krátkodobé i dlouhodobé plány pro rozpracování strategie a seznámit zaměstnance s úkoly

souvisejícími s naplňování cílů při realizace strategického řízení, včetně důsledné kontroly plnění těchto cílů.

Strategie a proces její tvorby v podobě analýz dává možnost podniku dívat se dále do budoucnosti. Tuto skutečnost vyjádřil i Bill Gates, jeden z nejbohatších mužů světa, když pronesl: „*Nejlepší způsob, jak předpovídat budoucnost, je ji vytvářet.*“ (SOUČEK, 2005) To znamená, že v případě aktivní realizace strategie lze tvrdit, že je jakousi kontrolou nad budoucností podniku.

8 SUMMARY

The topic of my thesis is ‚Analysis of external environment of a chosen company‘. In the theoretical part, basic keywords of the given problem are explained and used analyses are described. In the practical part, theoretical knowledge is applied, using analyses of external environment for the chosen company.

The analysis of external environment is a crucial component of a strategic analysis, which leads to setting the strategy. Forecasting of trends, understanding to changes in business environment and considering the future development of the company are the biggest advantages of the analyses.

Application of the PEST analysis and of the Porter’s model of competitive environment and consecutive evaluation of the position of the company on the market are the aims of the thesis. To solve the problem, summary of results and suggestion of measures, taken to reach prosperity of the company and to create a competitive advantage on the market, are used.

Company Timberimpex, s.r.o. was chosen to evaluate. The company focuses on wood processing industry. Its aim is to merchandise products made of wood, for example wooden sleepers and poles.

Two preconditions necessary for the further development of the company were found after summarizing and synthetizing all results of the executed analyses:

- need of investments into scientific and technical development,
- substantial strengthening of marketing activities.

The main recommendation made to the company included orientation to the differentiating strategy that could differentiate the company from strong competition and could help to strengthen its market position.

Keywords: external environment of a company, PEST analysis, Porter’s model of competitive environment, wood processing industry

9 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997, 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
- [2] BOWMAN, C. *Strategický management*. Praha: Grada Publishing, 1996, 152 s. ISBN 80-7169-230-1.
- [3] Ceny surového dříví a jejich vývoj. In: *Ministerstvo zemědělství: Lesní hospodářství* [online]. 19. 2. 2009 [cit. 2012-03-02]. Dostupné z: < <http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/casto-kladene-otazky/lesni-hospodarstvi/ceny-suroveho-drivi-a-jejich-vyvoj.html> >.
- [4] Český statistický úřad. *Databáze Eurostatu* [online]. 2012 [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: < <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h> >.
- [5] Český statistický úřad. *Indexy cen v lesnictví* [online]. 2012 [cit. 2012-03-02]. Dostupné z: < <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/7007-11> >.
- [6] Český statistický úřad. *Statistiky: Makroekonomické údaje* [online]. 2012 [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: < <http://www.czso.cz/> >.
- [7] Das Haus Fürstenberg. *Fürstliche Familie* [online]. 2011 [cit. 2012-03-06]. Dostupné z: < <http://www.haus-fuerstenberg.de/familie.html> >.
- [8] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [9] DRUCKER, F, P. *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperCollins, 1999, 210 s. ISBN 0-88730-998-4.
- [10] Ekonomickou krizi zvládnou lépe firmy, které jsou strategicky řízeny. In: *BIBS - vysoká škola Brno International Business School: Pro media: Tiskové zprávy* [online]. 1. 3. 2009 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z: < <http://www.bibs.cz/pro-media/18/tiskove-zpravy/> >.
- [11] Euro nejspíš přijmeme až v roce 2020, míní kníže. In: *PARLAMENTNÍ LISTY. CZ* [online]. 2011 [cit. 2012-03-08]. Dostupné z: < <http://www.parlamentnilisty.cz/zpravy/Euro-nejspis-prijmeme-az-v-roce-2020-mini-knize-210962> >.

- [12] GRASSEOVÁ, M. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [13] HAGMANN, T.: Jak zvládnout realizaci strategie. *Moderní řízení*, 2010, č. 8, s. 30-32, ISSN 0026-8720.
- [14] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006, 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [15] IMPRÄGNIERWERK WÜLK NITZ GmbH [online]. 2011 [cit. 2012-03-05]. Dostupné z: < <http://www.impraegnierwerk.de/index.php?content=Home> >.
- [16] Interní materiály společnosti Timberimpex, s.r.o. (Výroční zprávy 2005 – 2011)
- [17] JAUCH, L. R.; GLUECK, W. F. *Business Policy and Strategic Management*. New York: McGraw-Hill College, 1988, 940 s. ISBN 978-0070323476.
- [18] Jihočeské dřevařské závody Soběslav, a.s [online]. 2010 [cit. 2012-03-06]. Dostupné z: < <http://www.jdzsob.cz/> >.
- [19] JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000, 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
- [20] KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [21] KOŠTAN, P.; ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace: analýza konkurence, tržní příležitosti, modely plánování, statistické techniky, alternativní strategie*. Brno: Computer Press, 2002, 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- [22] KOVÁŘ, F. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.
- [23] KurzyCZ. *Ropa Brent - graf vývoje ceny komodity* [online]. 2012 [cit. 2012-03-14]. Dostupné z: < <http://www.kurzy.cz/komodity/index.asp?A=5&idk=38&od=1.1.2005&do=14.3.2012&curr=CZK> >.
- [24] Langstroth.wz.cz. *Sušení dřeva* [online]. 2003 [cit. 2012-03-04]. Dostupné z: < <http://www.langstroth.wz.cz/index.php?page=0031> >.

- [25] LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006, 153 s. ISBN 80-7329-131-2.
- [26] MORÁVEK, D. Po roce rekordů propad. Došel již koruně dech?. In: *Podnikatel.cz* [online]. 28. 7. 2008 [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: < <http://www.podnikatel.cz/clanky/po-roce-rekordu-propad-dosel-jiz-korune-dech/> >.
- [27] OBCHODNÍ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN: Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. 2012. [cit. 2012-03-05]. Dostupné z: < https://or.justice.cz/ias/ui/vypis_vypis?subjektId=isor%3a300002698&typ=full&klic=3VpbSLjsFFX7GE3oJ1hsrg%3d%3d >.
- [28] ORMANIDHI, O., STRINGA, O. Porter's Model of Generic Competitive Strategies. *Business Economics* 3 (43), 2008, 55-64. ISSN 2075-6909. [cit. 2012-02-21]. Dostupné z: < <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&hid=9&sid=4a56c8b6-82fe-4123-a4c9-d4e24b34980a%40sessionmgr4> >.
- [29] PORTER, E. M. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [30] Proč je nutné firmu strategicky řídit?. In: *BIBS - vysoká škola Brno International Business School: Strategické řízení pro top manažery* [online]. 2009 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z: < <http://www.bibs.cz/programy/23/mba-strategicky-management/> >.
- [31] ROLÍNEK, L. *Teorie a praxe managementu (vybrané kapitoly)*. České Budějovice: ZF JU, 2003, 94 s. ISBN 80-7040-613-5.
- [32] SC PAMIRCO SRL [online]. 2012 [cit. 2012-03-05]. Dostupné z: < <http://pamirco.com/> >.
- [33] Sdrátovaná krajina. In: *Ekolist.cz* [online]. 4. 10. 2007 [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: < http://ekolist.cz/cz/zpravodajstvi/zpravy/sdratovana_krajina?sel_id_s=1&ids%5Bx8532a81b30983aef66dab991e969f1df%5D=1 >.
- [34] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2001, 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
- [35] Směrnice komise 2011/71/EU za účelem zařazení účinné látky kreosot do přílohy I. In: *EUR-Lex - Přístup k právu EU* [online]. 2012 [cit. 2012-03-07].

Dostupné z: < <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2011:195:0046:0051:CS:PDF> >.

- [36] SOUČEK, Z. *Firma 21. století (Předstihněme nejlepší!!!)*. Praha: Professional Publishing, 2005, 258 s. ISBN 80-86419-88-6.
- [37] ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky: prognózování, strategická analýza, strategické plánování, řízení podle cílů, delegování, efektivní porada, krizový management, organizační změna, time management*. Olomouc: Rubico, 1995, 225 s. ISBN 80-85839-06-7.
- [38] THP - the timber and timber products trading company. *Technische Holzprodukte Handels-GmbH* [online]. 2011 [cit. 2012-03-06]. Dostupné z: < <http://thp-neumarkt.de/home.html> >.
- [39] TICHÁ, I.; HRON, J. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2003, 240 s., ISBN 80-213-0922-9.
- [40] *TIMBERIMPEX* [online]. 2011 [cit. 2012-03-06]. Dostupné z: < <http://www.timberimpex.cz/> >.
- [41] Unternehmen Holz: Fürstenberg Holz. *Holzindustrie Fürst zu Fürstenberg GmbH & Co. KG* [online]. 2011 [cit. 2012-03-06]. Dostupné z: < <http://www.fuerstenberg-holz.de/unternehmen.html> >.
- [42] V Soběslavi začne likvidace starých ekologických škod. In: *Ekolist.cz* [online]. 2001 [cit. 2012-03-05]. Dostupné z: < <http://ekolist.cz/cz/zpravodajstvi/zpravy/v-sobeslavi-zacne-likvidace-starych-ekologickych-skod> >.
- [43] VALENTIN, E. K. SWOT analysis from a resource-based view. *Journal of Marketing Theory and Practice* 2 (9), 2001, 55-69. ISSN 1069-6679. [cit. 2012-02-21]. Dostupné z: < <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=9&sid=ff8339cc-9827-4c0f-8778-ae4b4781b91d%40sessionmgr12> >.
- [44] VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [45] *WEGLAND ALPIN SRL* [online]. 2011 [cit. 2012-03-05]. Dostupné z: < http://www.weglandalpin.ro/index_en.php >.

10 SEZNAM PŘÍLOH, OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam příloh

Příloha 1: Srovnání faktorů PEST analýzy pomocí tří odcitovaných autorů

Příloha 2: Základní údaje podniku

Příloha 3: Charakteristika vlastnických společností

Příloha 4: Historie a vývoj podniku

Příloha 5: Zhodnocení výsledku podniku

Příloha 6: Faktory PEST(E) analýzy podniku Timberimpex, s.r.o.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces formulace podnikové strategie – metodický aparát

Obrázek 2: Integrovaný model procesu strategického řízení

Obrázek 3: Členění okolí podniku dle Jaucha a Gluecka

Obrázek 4: Hybné síly konkurence v odvětví

Obrázek 5: Schéma vlastníků společnosti Timberimpex, s.r.o.

Obrázek 6: Organizační struktura podniku Timberimpex, s.r.o.

Obrázek 7: Směnný kurz koruny vůči euru v letech 2005 – 2011

Obrázek 8: Porovnání finančních výnosů a nákladů v letech 2007 – 2011 v tis. Kč

Obrázek 9: Průměrné ceny surového dříví v ČR v letech 2005 – 2011 v Kč za m³

Obrázek 10: Vývoj ceny ropy za barel v letech 2005 – 2012 v Kč

Obrázek 11: Množství konkurenčních firem v zahraničí pro Timberimpex, s.r.o. r. 2011

Obrázek 12: Porovnání kritérií konkurenční rivality v odvětví

Obrázek 13: Porovnání kritérií hrozby nově vstupujících firem

Obrázek 14: Porovnání kritérií vyjednávací síly odběratelů

Obrázek 15: Porovnání kritérií vyjednávací síly dodavatelů

Obrázek 16: Porovnání kritérií hrozby substitutů

Obrázek 17: Znázornění pěti sil Porterova modelu

Seznam tabulek

Tabulka 1: Tržní podíly společností Timberimpex, s.r.o. a THP-GmbH v roce 2011

11 PŘÍLOHY

Příloha 1 Srovnání faktorů PEST analýzy pomocí tří odcitovaných autorů

FAKTORY VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PEST ANALÝZY	AUTOŘI		
	KOVÁŘ (2008)	VEBER (2009)	GRASSEOVÁ (2010)
Politicko - právní faktory			
Forma a stabilita vlády	x	x	x
Zákony na ochranu ŽP	x	x	-
Sociální politika	x	x	-
Politický postoj	-	-	x
Regulace zahraničního obchodu	x	x	x
Ekonomické faktory			
Trendy vývoje HDP	x	x	x
Úrokové sazby	x	x	x
Dostupnost a ceny energií	x	x	-
Daňové faktory	-	-	x
Míra inflace	x	x	x
Sociálně - kulturní faktory			
Demografický vývoj	x	x	x
Životní styl	x	-	x
Přístupy k práci	x	x	x
Míra vzdělanosti	x	x	x
Rozdělení příjmů	x	-	x
Technologické faktory			
Vládní podpora vědy	x	x	x
Míra zastarávání technologií	x	-	x
Trendy ve vývoji technologií	x	x	x
Nové vynálezy a objevy	x	x	x
Rychlost technologických změn	x	-	x

Zdroj: KOVÁŘ (2008), VEBER (2009), GRASSEOVÁ (2010), vlastní zpracování

Příloha 2 Základní údaje podniku Timberimpex, s.r.o.

Sídlo společnosti: Timberimpex, s.r.o.
Roháčova 869
391 81 Veselí nad Lužnicí

Logo:



Provozovna: Timberimpex, s.r.o.
Na pískách 420/II
392 13 Soběslav

Právní forma: společnost s ručením omezeným

IČO: 26092115

Základní kapitál: 200 000 Kč

Předmět podnikání:

- velkoobchod
- výroba pilařská a impregnace dřeva
- zprostředkování obchodu a služeb

Společníci:

1. THP Technische Holzprodukte Handels – GmbH

Neumarkt, Spolková republika Německo

Vklad: 180 000 Kč

Obchodní podíl: 90 %

2. Jaroslav Podlaha

Veselí nad Lužnicí, Roháčova 869, 391 81

Vklad: 20 000 Kč

Obchodní podíl: 10 % (OBCHODNÍ REJSTŘÍK, 2012)

Příloha 3 Charakteristika vlastnických společností

Fürst zu Fürstenberg



Celý komplex dřevozpracujících dceřiných společností vlastní knížecí rodina Fürstenbergů (Fürst zu Fürstenberg). Tento šlechtický rod má velmi pestrou minulost, která sahá až do roku 1050 a skýtá velké události, mimořádný majetek a velmi zvučná šlechtická jména členů této slavné rodiny.

Za zrodem podnikání v dřevozpracujícím průmyslu stál fakt, že rodině zůstaly z bývalého knížectví Fürstenberg v držení rozsáhlé pozemkové a lesní majetky v Německu a Rakousku. Knižecí rodina Fürstebergů tedy založila roku 1920 dřevozpracující závody, které se vyvinuly z bývalé pily v přední společnosti zpracovávající dřevo (DAS HAUS FÜRSTENBERG, 2011).

Holzindustrie Fürst zu Fürstenberg GmbH & Co. KG

Dřevařský průmysl knížete z Fürstenberka



Společnost v dnešní době zaměstnává více než 400 zaměstnanců v Hüfingenu (Německo) a Dobiegniewu (Polsko). Je jedním z nejznámějších specialistů na dřevěné obaly, palety, dřevěné sloupy, pražce a protihluková řešení. Mezi její zákazníky patří známé společnosti v automobilovém průmyslu (např. Audi, Volkswagen), v zásobování energií (např. E.ON Bayern AG a RWE Energie AG), v telekomunikaci (např. Telekom AG, Nokia Siemens Networks GmbH & Co KG) a samozřejmě státní železnice v Německu. Nicméně jsou výjimeční zejména ve výrobě průmyslových inovativních balení ze dřeva, která mají využití v automobilovém průmyslu, strojírenství, lékařství atd. Dodávají zhruba 750 000 dřevěných obalů za rok pro jejich zákazníky (HOLZINDUSTRIE FÜRST ZU FÜRSTENBERG GmbH & Co. KG., 2011).

Technische Holzprodukte Handels – GmbH

(Dále jen THP-GmbH)



THP-GmbH má velmi podobné produktové portfolio jako podnik Timberimpex, s.r.o. od železničních pražců až po dřevo pro venkovní účely. Pyšní se tradicí a zkušenostmi v oblasti obchodování se dřevem, která trvají už mnohá desetiletí. Nabízí normy uznávané po celém světě, jako jsou systémy řízení jakosti FSC ® nebo PEFC, které dohlíží na dodávky surového dřeva a kontrolu dřevařských výrobků a dalšího zpracování. THP-GmbH vzniklo před 25 lety a v současné době zaměstnává přibližně 10 pracovníků (TECHNISCHE HOLZPRODUKTE HANDELS – GmbH, 2011).

Příloha 4 Historie a vývoj podniku Timberimpex, s.r.o.

Z historického hlediska je nejdříve uvedeno, kdy se v ČR začal rozvíjet trh s dřevozpracujícími výrobky. Bylo to na počátku minulého století, kdy v Evropě došlo k prudkému rozvoji telegrafních sítí a železničních drah. Potřeba byla ovlivněna i první světovou válkou. V Soběslavi bylo v roce 1914 započato se stavbou závodu na zpracování dřeva a impregnaci. Firmou Lövy a Winterberg, která závod v Soběslavi budovala, byl přizván švédský odborník na impregnaci Willy Kinberg. S jeho pomocí byla úspěšně zavedena technologie tlakové impregnace. V padesátých letech minulého století se vybudoval pilařský provoz. Postupně s vývojem impregnace byly nahrazovány impregnační látky a zaváděny modernější a účinnější technologie (JIHOČESKÉ DŘEVAŘSKÉ ZÁVODY SOBĚSLAV, a.s., 2010).

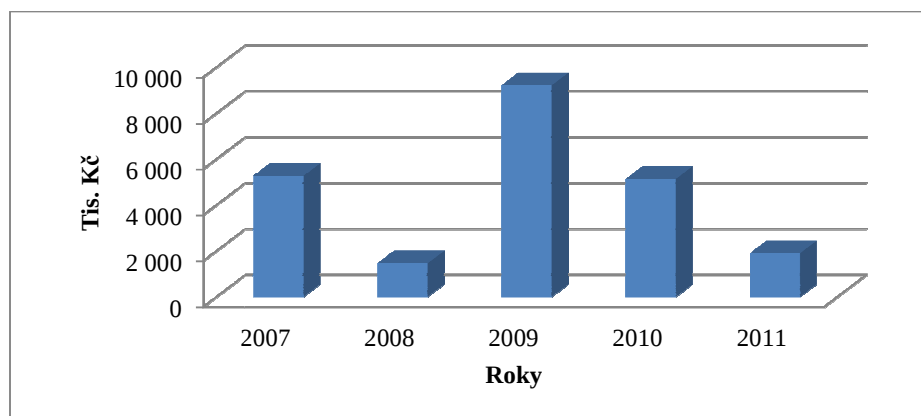
Nyní už konkrétně k podniku Timberimpex, s.r.o., který byl založen 8. července 2005. Jeho založení předcházelo vytvoření organizační složky firmy THP-GmbH v České republice, kterou zřídila německá mateřská společnost THP-GmbH v roce 1998. Jejím vedením byl pověřen pan Milan Kříklán, jenž se společností spolupracoval. Konkrétně se společnost rozhodla pro město Soběslav, kde je velká základna dřevozpracujícího průmyslu ve firmě Jihočeské dřevařské závody Soběslav, a.s., které se staly hlavním dodavatelem pro zpracování materiálu do finálního výrobku. V průběhu času společnost THP-GmbH cítila nevýhodu a značnou finanční náročnost v daňovém zatížení v České republice. Z tohoto důvodu firma začala uvažovat o zrušení organizační složky. Jako lepší řešení vyvstala myšlenka zřízení dceřiné společnosti, která by fungovala se stejným předmětem podnikání, tzn. obchodem se dřevem a dřevěnými výrobky.

Společnost THP-GmbH měla dva hlavní důvody pro vznik dceřiné společnosti v Čechách. První z nich je již zmiňovaná problematika daní. Druhý významnější důvod byla potřeba skladu a vize o kvalitní základně výroby právě v Soběslavi. Proto v roce 2005 firma THP-GmbH v zastoupení jednatelů podniku, založila společnost s ručením omezeným s názvem Timberimpex. Dva roky organizační složka a Timberimpex, s.r.o. fungovali souběžně. Po úspěšném uchycení podniku na trhu byla v roce 2007 organizační složka zrušena a její zaměstnanci přešli do Timberimpexu, s.r.o.

Příloha 5 Zhodnocení výsledků podniku

Jak je vidět z obrázku níže, společnost Timberimpex, s.r.o. se pohybuje ve svých výsledcích hospodaření pouze v kladných číslech, zatím ji nikdy ve své existenci nepostihla ztráta. A tato kladná čísla nejsou nikterak malá. Rekordního zisku bylo dosaženo v roce 2009, kdy se výsledek hospodaření dostal na částku 9 224 tis. Kč. S nejnižším ziskem se podnik setkal rok před tím, který se vyšplhal pouze k částce 1 474 tis. Kč. Tyto změny způsobuje mnoho faktorů, ale nejvíce citlivá oblast v účetnictví je finanční výsledek hospodaření, který z důvodu kurzových zisků či ztrát je velmi nestabilní. Jinak výsledek hospodaření samozřejmě ovlivňuje poptávka po dřevozpracujících výrobcích a náklady na nákup materiálu, ceny energií a ceny služeb od dodavatelů zejména za impregnaci materiálu.

Výsledky hospodaření před zdaněním v tis. Kč v letech 2007 – 2011



Zdroj: interní materiály podniku, vlastní zpracování

Příloha 6 Faktory PESTE analýzy podniku Timberimpex, s.r.o.

Č.	FAKTOR	VÝZNAM	DOPAD	HYPOTÉZA	FAKTORY PESTE
1.	legislativní opatření na ochranu ŽP	významný	dlouhodobý	Ad 1.	politický
2.	zavedení eura v ČR (směnný kurz)	spíše významný	dlouhodobý	Ad 2.	politický
3.	ekonomická situace států EU	významný	střednědobý	Ad 3.	ekonomický
4.	ceny vstupů	významný	dlouhodobý	Ad 4.	ekonomický
5.	životní styl	spíše významný	střednědobý	Ad 5.	sociální
6.	úroveň vzdělání	spíše významný	dlouhodobý	Ad 6.	sociální
7.	změny technologií	významný	dlouhodobý	Ad 7.	technologický
8.	nové objevy	významný	dlouhodobý	Ad 8.	technologický
9.	zmírňování dopadů na životní prostředí	spíše významný	dlouhodobý	Ad 9.	ekologický
10.	přirozený vzhled produktů v přírodě	spíše nevýznamný	střednědobý	Ad 10.	ekologický

Zdroj: vlastní zpracování