





**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Masarykův ústav vyšších studií**

**Návrh strategie na zlepšení konkurenceschopnosti podniku  
Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o.**

**Proposal of Activities Improving Competitiveness of Mechel  
Service Stahlhandel Czech Republic Company**

Diplomová práce

Studijní program: Řízení rozvojových projektů (N3949)  
Studijní obor: Projektové řízení inovací v podniku (6208T183)  
Vedoucí práce: Ing. Mgr. Daniel Toth, Ph.D.

**Daria Eliseeva**

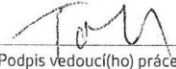
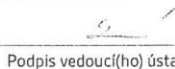

---

**Praha 2016**

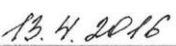

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Eliseeva	Jméno:	Daria	Osobní číslo:	383754
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Katedra managementu				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů (N3949)				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací v podniku (6208T183)				

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	Návrh strategie na zlepšení konkurenceschopnosti podniku Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o.		
Název diplomové práce anglicky:	Proposal of Activities Improving Competitiveness of Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o. Company		
Pokyny pro vypracování:	Cílem diplomové práce je analýza a hodnocení konkurenceschopnosti vybraného strojírenského podniku na základě využití postupů a metod strategického řízení. Přínosem práce je navržení vhodné strategie vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti. Rámcová osnova: 1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíle a metodika, 4. Charakteristika vybrané organizace: historický vývoj, zaměření a popis společnosti, 5. Analýzy a zhodnocení současného stavu organizace, 6. Diskuse (analýza a interpretace dat), návrh strategie na zlepšení konkurenceschopnosti, 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy.		
Seznam doporučené literatury:	BOWMAN, C. Strategický management. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 1996, 152 stran, ISBN: 80-7169-230-1 KOTLER, Philip ; KELLER, Kevin Lane. Marketing Management. dvanácté. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 792 s. ISBN 987-80-247-1359-5. PORTER, M. E. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1995, 626 stran, ISBN: 80-85605-12-0.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	Ing. Mgr. Daniel Toth, Ph.D.		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	12.1.2016	Termín odevzdání diplomové práce:	8.5.2016
Platnost zadání diplomové práce:	letní semestr 2017		
 Podpis vedoucí(ho) práce	 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	 Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

 Datum převzetí zadání	 Podpis studenta(ky)
--	--

ELISEEVA Daria. *Návrh strategie na zlepšení konkurenceschopnosti podniku Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o.*. Praha: ČVUT 2016. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval (a) samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval (a) a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne:

podpis: .....

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Mgr. Danielu Tothovi, Ph.D. za odborné vedení, ochotu a pomoc při vypracování mé diplomové práce.

## **Abstrakt**

Cílem mé práce bylo analyzovat a zhodnotit konkurenceschopnost podniku Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o. Teoretická část je věnovaná popisu základních pojmů a vysvětlení použitých postupů. V praktické části pomoci různých analýz a metod jsem vyhodnotila současný stav podniku. V poslední kapitole jsou popsány návrhy na zlepšení konkurenční pozici na trhu.

## **Klíčová slova**

Konkurence, konkurenceschopnost, strategie, marketing, SWOT analýza

## **Abstract**

The aim of my thesis was to analyze and evaluate the competitiveness of a company Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, Ltd. The theoretical part is devoted to describing the basic concepts and explanations of the procedures. In the practical part of the assistance of various analyzes and methods I assessed the current state of the business. The last chapter describes proposals for improving the competitive position in the market.

## **Key words**

Competition, competitiveness, strategy, marketing, SWOT analysis

# OBSAH

1	ÚVOD.....	2
2	LITERÁRNÍ ČÁST .....	3
2.1	Konkurenceschopnost a konkurence.....	3
2.2	Strategická analýza vnějšího prostředí podniku.....	5
2.2.1	Analýza odvětví .....	6
2.2.2	STEP analýza.....	8
2.2.3	Analýza konkurence v odvětví .....	10
2.2.4	Porterův model pěti sil.....	11
2.2.5	Analýza konkurentů.....	15
2.3	Strategická analýza vnitřního prostředí prostředí podniku .....	17
2.3.1	Klíčové faktory úspěchu .....	18
2.3.2	SWOT analýza.....	20
2.4	Formulace strategie.....	23
3	CÍLE A METODIKA .....	25
4	CHARAKTERISTIKA MECHEL SERVICE STAHLHANDEL CZECH REPUBLIC s.r.o.26	
4.1	Popis organizace.....	26
4.2	Poskytované produkty .....	27
4.3	Charakteristika odvětví .....	30
4.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA MECHEL SERVICE STAHLHANDEL CZECH REPUBLIC s.r.o. ....	31
4.5	Technické vybavení podniku .....	33
5	Výsledky analýz.....	35
5.1	PESTLE analýza .....	35
5.1.1	Politické faktory.....	35
5.1.2	Ekonomické faktory.....	36
5.1.3	Sociální faktory .....	41
5.1.4	Technologické faktory .....	43
5.1.5	Legislativní faktory.....	44
5.1.6	Ekologické (environmentální) faktory.....	44
5.2	Analýza konkurence v odvětví – Porterův model .....	45
5.2.1	Vyjednávací síla dodavatelů .....	45
5.2.2	Vyjednávací síla odběratelů.....	49
5.2.3	Rivalita v odvětví – síla konkurentů .....	50
5.2.4	Vstup nových firem do odvětví .....	52
5.2.5	Hrozba substitutů .....	53
5.3	Analýza konkurentů .....	54
5.4	Klíčové faktory úspěchu .....	57
5.4.1	Finanční analýza podniku Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o. 57	
5.4.2	Analýza personálního zajištění, řídicího a kontrolního aparátu .....	60
6.	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ .....	66
6.1	Doporučení vyplývající z finanční analýzy.....	66
6.2	Doporučení z oblasti personální politiky, řídicího a kontrolního mechanismu ....	69
6.3	Doporučení z oblasti struktury odběratelů, dodavatelů a konkurentů.....	71
7	ZÁVĚR .....	73
8	THE SUMMARY .....	75

# 1 ÚVOD

V podmínkách současné ekonomiky jsou definovány konkrétní požadavky na zefektivnění konkurenceschopnosti firmy: schopnost okamžitě reagovat na jakékoliv změny v ekonomii s účelem udržení stabilního stavu a neustálého zdokonalení procesů v podniku.

Firmy a podniky nabízejí inovační produkty a poskytují nové služby, bojují za každého zákazníka. Zkoumání trhu, shromáždění potřebné informací, jejich zpracování a analýza a následně navržení vhodné strategie po vyhodnocení výsledků je nezbytnou činností každého podniku.

Všechny podniky ve vysoce konkurenčních a rychle se měnících podmínkách zaměřují nejen na vnitřní stav firmy, ale také na rozvoj dlouhodobé strategie přežití, která jim umožní udržet krok se změnami prostředí.

Manažeři musí brát v úvahu vliv externích faktorů na organizaci, protože organizace jako otevřený systém je závislý a plně napojen na vnějším okolí. Manažer by měl být schopen identifikovat významné faktory prostředí, které ovlivňují chod a úspěšnost organizaci, zvolit nejvhodnější metody a způsoby reagování na vnější podněty. Podniky jsou nuceny přizpůsobit se prostředí, aby mohly přežít a efektivně fungovat.

Konkurence je nejdůležitějším způsobem, jak zlepšit efektivitu celého ekonomického systému a všech jeho součástí.

Aktuálnost daného tématu spočívá v tom, že každý podnik se setkává s takovým problémem jako konkurence. Podnik musí přežít v těchto podmínkách a neustále rozvíjet, a proto je třeba analyzovat situaci na trhu a určit opatření potřebné ke zvýšení konkurenceschopnosti.



## 2 LITERÁRNÍ ČÁST

### 2.1 Konkurenceschopnost a konkurence

Konkurenceschopnost je měřítkem, které nejlépe odráží účinnost ekonomického subjektu. Řešení problému zvýšení konkurenceschopnosti způsobuje obtíže a komplikace. Hlavním důvodem problému je špatně stanovená strategie podniku, cílů (finančních, ekonomických, marketingových, technologických) a měřítků. Nejasnost cílů, složitost současné ekonomické situace může vést k odložení řešení problémů konkurenceschopnosti. Zlepšení konkurenceschopnosti organizace nelze dosáhnout okamžitě a v krátké době.

Růst efektivity výroby je hlavním základem zvýšení ziskovosti podniku a měl by být prioritním cílem podniku. Z dlouhodobého hlediska inovace a inovační změny v technologii a řízení výroby jsou významnými faktory ovlivňujícími efektivitu výroby.

V současných podmínkách konkurenčního trhu není možné dosáhnout stabilního úspěchu v podnikání bez plánování efektivního rozvoje, pravidelného získávání informace ohledně existujících příležitostí a perspektiv, stavu cílových trhů a postavení konkurentů na těchto trzích. Vysoká konkurenceschopnost podniku podmíněna spokojenosti a ochotou spotřebitelů opakovaně získat produkt podniku.

Konkurenceschopnost podniku zahrnuje nejen cenové a kvalitní parametry výrobků, ale ve stejné míře záleží na úrovni managementu, systému řízení finančních zdrojů, investiční a inovační strategiích. Značný vliv na konkurenceschopnost mají míra konkurence, technická vybavenost, zavádění inovace, motivace a kvalifikace personálu, finanční stabilita.

Jeden z nejdůležitějších prvků konkurenceschopnosti je marketing. Marketing je orientován na odhalení nejvýznamnějších potřeb zákazníků, změny preferencí spotřebitelů, hodnocení příležitostí na trzích, rozpracování a realizace strategií.

Teorie konkurenční výhody rozeznává dva základních zdrojů výhody: marketing a náklady.

- Výhody v oblasti marketingu představuje konkurenční výhodu v zboží a službách, které mohou více uspokojit spotřebitele, než produkty konkurenta.
- Výhoda v oblasti nákladu vzniká snížením vynaložených prostředků na výrobní proces a marketing ve srovnání s konkurenty, což pomáhá podniku snížit ceny na produkci.

Podnik, který je zaměřen na výhodu v marketingu, je více orientován na zákazníka, než podnik zaměřující na snížení nákladů. [16]

Zajištění konkurenceschopnosti můžeme definovat jako strukturu nebo jako proces.

- Zajištění konkurenceschopnosti z pohledu struktury je systém, skládající z vnějšího okolí podniku (vstupy, výstupy, vztahy s externím okolím) a jejího vnitřního okolí se zacílením na zajištění konkurenceschopnosti produkce.
- Jako proces se rozumí realizace rozpracovaných do různých oblastí řízení vzájemně propojených vědeckých postupů, principů a metod s cílem zajištění konkurenceschopnosti vyráběných produktů.

K zajištění konkurenceschopnosti je třeba:

- Zajistit konkurenceschopnost vyráběné produkce v cílových segmentech trhu. Konkurenceschopnosti produktu se rozumí vynikající vlastnost produktu, která zajišťuje cenovou výhodu a výhodu v kvalitě před konkurenty v určitém segmentu trhu bez ztráty výrobce.
- Zvýšit potenciál konkurenceschopnosti podniku do úrovně světových výrobců ve stejném odvětví. Tento ukazatel charakterizuje možnost úspěšného podnikání v budoucnu.

Podnik musí disponovat určitými konkurenčními výhodami:

- konkurenceschopnost nabízeného produktu
- finanční situace podniku
- efektivita marketingové činnosti
- rentability prodeje
- image podniku

- efektivita managementu

Výroba a úspěšná realizace konkurenceschopných výrobků a služeb je souhrnným ukazatelem životaschopnosti podniku a jeho schopnosti využívat vlastní výrobní, technický, pracovní a finanční potenciál.

Konkurence má pozitivní vlivy:

- Přispívá k rozvoji inovace, neustále nutí výrobce k používání nejlepší technologie a efektivnímu využívání zdrojů
- Je citlivá na změny v poptávce (snižuje růst cen atd)
- Vyrovnává návratnost kapitálu

Negativní vlivy:

- Způsobuje nestabilitu na trhu
- Vytváří podmínky pro nezaměstnanost, inflace [3]

## **2.2 Strategická analýza vnějšího prostředí podniku**

Strategické plánování vyžaduje provedení analýzy vnějšího prostředí podniku. Proces výzkumu vnějšího prostředí zahrnuje analýzy 3 prvků: vnějšího prostředí, okolí a vnitřního prostředí. Analýza vnějšího okolí určuje existující příležitosti a hrozby.

Analýza vnějšího prostředí zahrnuje zkoumání vlivu dopadu ekonomiky, regulace politických procesů, životního prostředí a přírodních zdrojů, sociálních a kulturních složek společnosti, vědeckého a technického a technologického rozvoje společnosti, infrastruktury, atd.

Na základě tohoto zkoumání podnik má schopnosti prognozovat příležitosti a hrozby, má čas na přípravu rizikových plánů a čas na přípravu a výběr vhodné strategie k transformaci hrozeb na výhodné příležitosti.

Hlavním významem externí analýzy je identifikace a pochopení hrozeb a příležitosti vznikající v současnosti a budoucnu a určení strategických alternativ [19].

## 2.2.1 Analýza odvětví

Pojem odvětví znamená skupinu podniků, jejichž produkty mají stejné spotřebitelské vlastnosti a konkurují na stejném spotřebitelském trhu. V této fázi analýzy je nutné odpovědět na následující otázky:

- velikost trhu;
- tempo růstu trhu a pozice odvětví v životním cyklu (vývoj, rychlý růst, saturace, stárnutí a stagnace na trhu);
- počet konkurentů a jejich relativní velikosti;
- počet zákazníků a jejich relativní velikosti;
- existence vertikální integrace v odvětví;
- snadnost nebo obtížnost vstupu do odvětví;
- tempo technologického pokroku v daném odvětví;
- stupeň diferenciacce konkurenčních výrobků (velmi diferencovaná, špatně diferencovaná, nebo v podstatě totožný);
- dostupnost úspor z rozsahu;
- úroveň rentability odvětví oproti průměru v národním hospodářství.

Vyhodnocení perspektivy rozvoje. Toto je poslední krok v analýze odvětví. Jeho úkolem je zobecnit výsledky získané v předchozích etapách, a vytvořit ucelený obraz perspektivy rozvoje odvětví, a to z krátkodobého a dlouhodobého hlediska. Určuje se:

- Potenciál růstu odvětví.
- Jaký vliv mají hybné síly odvětví
- Možnost vstupu nebo odchodu velkých podniků a jejich důsledky
- Stabilita poptávky a faktory, které způsobují výkyvy v krátkodobém i dlouhodobém horizontu (např sezónnost, fáze výrobního procesu, životní cyklus odvětví).
- Jaké jsou trendy konkurenčních sil?
- Závažnost a složitost problémů,
- Nejistoty a rizika odvětví

**Tabulka 1: Analýza atraktivity odvětví**

Faktor	Síla	Skore									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Růstový potenciál	<i>Rostoucí poptávka</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Diversita trhu	<i>Počet segmentů</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Ziskovost	<i>Rostoucí/stagnující/klesající</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Exponovanost	<i>Konkurenti, inflace</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Koncentrace	<i>Počet dominantních podniků</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Odbyt	<i>Cyklický, kontinuální</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Specializace	<i>Zaměření, diferenciace, jedinečnost</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Značka	<i>Hodnota, kvalita, substituty</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Distribuce	<i>Kanály</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Cenová politika	<i>Zkučenostní efekt, elasticita, odvětvové normy</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Nákladová pozice	<i>Konkurenceschopná, vysoké/nízké náklady</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Služby	<i>Načasování, spolehlivost, garance</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Technologie	<i>Vedení, jedinečnost</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Integrace	<i>Verikální, horizontální, kontrola</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Zdroj: Hron, J., Tichá, I., Dohnal, J., 2000**

V další fázi analýzy a hodnocení je určit bariéry na trhu, které je třeba překonat pro úspěšnou konkurenci. Tyto bariéry jsou následující:

- Nízké náklady na školení.
- Nedostatečný přístup k inovacím a know-how firem působících na trhu..
- Nedostatek finančních investic. Čím větší je investice potřebné k úspěšnému vstupu na trh, tím méně je pravděpodobné výskyt konkurentů.
- Nedostupnost distribučních kanálů.
- Poplatky a mezinárodní omezení. Vláda stanovuje nejrůznější překážky, jako jsou: sankce, kvóty apod. Například indická vláda požaduje, aby 90% prodaných vozů v Indii byli místní výroby.

Z výše uvedených analýz a jejich podnikatel schopen určit prognózu a klíčové faktory úspěchu v odvětví. Významné faktory úspěchu: vlastnosti výrobků, strategie, vysoce profesionální znalosti a dovednosti, výkonnost, přijatá opatření k dosažení konkurenční výhody.

### **2.2.1.1 Analýza hybných sil**

V této fázi analýzy je důležité pochopit co pohání rozvoji odvětví a jak mění směr. Je nutné analyzovat následující faktory:

- obecné ekonomické trendy;
- změny ve struktuře spotřebitelů;
- vznik nových produktů s kvalitativně odlišnými vlastnostmi;
- změny v technologii, nové možnosti vyrábět kvalitnější a levnější výrobky;
- marketingové inovace, diferenciací výrobků, nové metody distribuce produktů;
- vznik nových velkých firem a opuštění trhu v odvětví
- rozšíření technologických znalostí a obchodního tajemství;
- vládní regulace;
- změny ve výrobních nákladech (pod vlivem změny cen na suroviny
- demografické změny;
- změny sociálního prostředí a změny životního stylu;
- snížení nejistoty a snížení rizik spojených s investováním do odvětví.

### **2.2.2 STEP analýza**

PEST analýza je jednoduchým nástrojem sloužícím k analýze makroprostředí (vnější prostředí) podniku a jeho vlivu na podnik. Analýza pomohá určit a ohodnotit klíčové tržní trendy v odvětví podniku a výsledky PEST analýzy jsou používány ke stanovení hrozeb a příležitosti při přípravě SWOT analýzy firmy. PEST analýza je nástrojem pro dlouhodobé strategické plánování a připravuje se na 3-5 roky dopředu s každoročními aktualizacemi. Může být vytvořena jako matice ze čtyř kvadrantů (viz obr.) nebo ve formě tabulky. Každý z těchto faktorů jsou navzájem spojeny a ovlivňují prvky mikroprostředí. PEST analýza je zkratkou pro následující ukazatele faktorů: politické (P), ekonomické (E), společensko - kulturní (S) a technologické (T). [21]

**Tabulka 2: Příklady faktorů STEP analýzy**

<b>Politické</b>	<b>Ekonomické</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Stabilita vlády</li><li>• Změna legislativy</li><li>• Vliv státu na průmysl</li><li>• Státní regulace</li><li>• Daňová politika</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ekonomická situace</li><li>• Měnový kurz</li><li>• Míra inflace</li><li>• Míra nezaměstnanosti</li><li>• Ceny surovin a zdrojů</li></ul>
<b>Sociální</b>	<b>Technologické</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Demografické změny</li><li>• Aktivita a preference spotřebitelů</li><li>• Vztah k práci a volnému času</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Státní politika v oblasti technologie</li><li>• Inovace</li><li>• Nové produkty</li><li>• Nové patenty</li></ul>

**Zdroj: Hron, Tichá 2003**

**P (Politické)** zahrnují politické a politicko-právní faktory prostředí společnosti. je vhodné odpovědět na otázku o klíčových změnách v oblasti politické stability a právní regulace.

**E (Ekonomické)** - faktory ekonomického stavu trhu. Je třeba definovat 6 klíčových parametrů charakterizující stav ekonomiky/trhu, na němž společnost působí.

- Dynamika ekonomiky - recese, růst, stagnace (vývoj HDP)
- Změny ve směnných kurzech, náklady na capital
- Změna míry nezaměstnanosti
- Změna míra inflace
- Životní cyklus podniku
- Trendy v bankovním sektoru

**S (Sociálně - kulturní)** - sociální a kulturní faktory trhu. Analýza této skupiny faktorů k popisu pěti klíčových parametrů:

- Mění se demografické podmínky: pohyb obyvatelstva (růst nebo pokles), pohlaví a věkovou strukturu trhu
- Úroveň vzdělání, včetně úrovně kvalifikace pracovníků
- Kultura a hodnoty obyvatelstva
- Přístupy k práci a volnému času

**T (Technologické)** - faktory, které charakterizují technologické pokroky v průmyslu.

Analýza technologických faktorů by měly věnovat pozornost 4 parametry:

- Změny v klíčových technologiích používaných na trhu (inovace v zařízeních, materiálech, obchodních modelech a obchodních praktik)
- Výdaje na vědu a výzkum
- Míra zastarávání výrobních prostředků
- Inovace v oblasti informačních technologií, která umožňuje efektivněji konkurovat na trhu

PEST analýza je nástrojem, s nímž společnost může vyhodnotit dopad vnějších faktorů a podnikatelských rizik. Nejběžnější používanou variantou je PEST analýza PEST + EL analýza. V PESTEL analýze se objevují další dva indikátory: faktory právní povahy (L - Legal) a environmentální faktory (E - ochranu životního prostředí či ekologických).

Faktory právní (legislativní) povahy:

- legální provoz podnikatelského prostředí
- možné změny v právních aktech, které mohou mít vliv na ziskovost nebo existence podniku v odvětví.

Environmentální faktory určují míru vlivu na ekologickou situaci v regionu.

Další varianty a pokročilé analýzy možnosti PEST:

- PEST: Politické + Ekonomické + Sociální + Technologické
- PESTEL: PEST + Environmentální + právní faktory
- PESTELI: PESTEL + Industry analýza (pestel analýza, doplněná analýzou odvětví a trhu)
- STEEP: PEST + Ethical (PEST + etické faktory)
- LONGPEST: PEST + Místní + Národní + Globální faktory (PEST analýza hodnotících faktorů na místní, národní i globální úrovni).

### **2.2.3 Analýza konkurence v odvětví**

Konkurenční analýza odvětví zahrnuje stanovení hlavních ekonomických ukazatelů, hybných sil odvětví, vyhodnocování konkurenčních sil a postavení konkurenčních podniků na trhu, analýza konkurentů.



Proces získávání informací je složitým procesem a někdy není možný. Do toho patří například nejistota chování vnějšího prostředí nebo údaje o struktuře nákladů konkurenci, které jsou obvykle obchodním tajemství.

V tomto případě je třeba vymyslet způsob vyhodnocování dat. V oblasti zkoumání prostředí mohou to být předpovědi či scénář vývoje situace, z hlediska konkurence - expertní posudky, které velmi závisí na zkušenostech a kvalifikaci odborníků a řídicích pracovníků podniku.

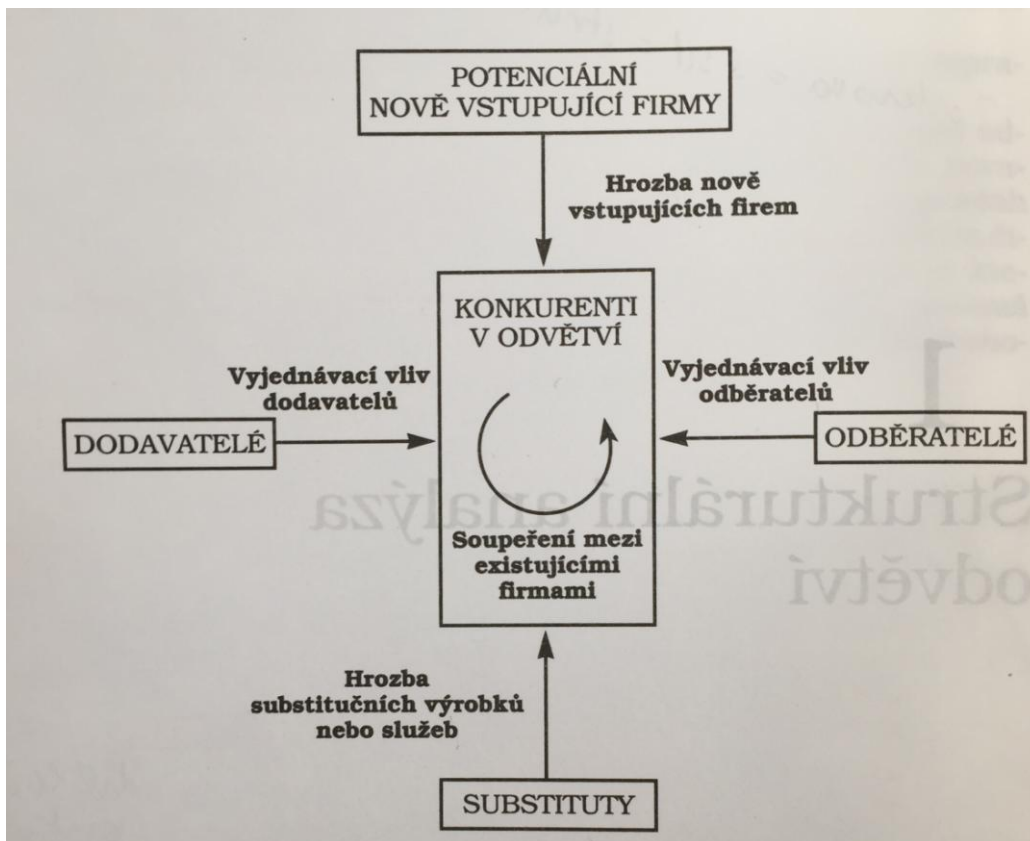
#### **2.2.4 Porterův model pěti sil**

Cílem strategie je přizpůsobení konkurenčnímu prostředí a nalézt takové postavení v odvětví, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.

Atraktivita a ziskovost odvětví závisí na struktuře, která podle Porterova modelu je ovlivněna pěti konkurenčními silami nebo faktory konkurenceschopnosti. [16]

Porterův model pomáhá určit intenzitu a rozsah konkurenčních sil v odvětví a najít optimální pozici z hlediska maximální ochrany proti vlivu konkurence.

**Obrázek 1 – Porterův model 5 sil**



Zdroj: [16]

1. Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty (vyhodnocení intenzity konkurence, včetně používaných metod).
2. Ohrožení ze strany nové vstupujících firem v průmyslu (hrozba vzniku nových konkurentů - vstupní bariéry).
3. Vyjednávací síla dodavatelů.
4. Vyjednávací síla odběratelů. Podstatou tohoto faktoru při posuzování touhy kupujících a jejich schopnost diktovat své podmínky
5. Nebezpečí substitučních výrobků. [16]

### **Ohrožení ze strany nové vstupujících firem v průmyslu**

Vstup nových firem vede k poklesu ziskovosti, přerozdělování trhů a růstu nákladů. Rozsah hrozby vzniku nových firem závisí na ziskovosti výrobního odvětví a na existujících bariérách vstupu. Bariéry vstupu do odvětví jsou následující:

- Úspory z rozsahu. Nová firma musí okamžitě vstoupit na trh s velkým objemem výroby, aby byla konkurenceschopná, což vyžaduje velké počáteční investice.
- Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu.

- Obtížný přístup k tajemstvím výroby a know-how.
- Výhodný přístup k surovinám, výhodná poloha atd.
- Specifické sektorové výhody existujících firem, které poskytují jim možnost nižších nákladů. Například to může být spojeno s výhodným přístupem k surovinám nebo jiných zdrojů nebo v nejvýhodnější poloze.
- Diferenciace produktu.
- Věrnost spotřebitele známým značkám a loajalita zákazníků.
- Velké kapitálové výdaje.
- Přechodové náklady, které zákazník musí vynaložit v případě výběru jiného dodavatele.
- Přístup k distribučním kanálům. Stávající podniky se snaží připoutat k sobě členy distribučních kanálů.
- Vládní politika regulace a mezinárodní obchodní omezení (udělování licencí, omezení přístupu k surovinám, bezpečnostní a technické předpisy).

### **Konkurence mezi stávajícími firmami**

Nejdůležitější konkurenční silou je obvykle konkurence mezi stávajícími firmami v odvětví. Firmy usilují o získání lepšího postavení na trhu. Používané nástroje jsou cena, kvalita výrobků, vzhled výrobku a balení, záruky, servis, reklama, schopnost zavádět inovace a další. V této fázi je třeba určit principy konkurence v daném odvětví a vyhodnotit síly uvnitř odvětví v současnosti a v budoucnu.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Další analýza je získání a vyhodnocení informací o dodavatelích. Potřeba rozhodnout, co je požadováno pro současné a budoucí činnosti: jaký druh zařízení, surovin, atd. Na základě těchto rozhodnutí podnikatel musí najít poskytovatele potřebných zboží a služeb, určit ceny a podmínky spolupráce. Je nutné volit dodavatele, pro kterého kvalita produktů je prioritou. Hlavním kritériem pro výběr je pověst a dobré jméno dodavatele. Je třeba vzít v úvahu související služby, poskytované dodavatelem. Příkladem je bezplatné vyzvednutí a doručení zboží atd.

Dodavatelé mají vliv na odvětví:

- zvýšením ceny
- snížením kvality zboží (služeb).

Dodavatelé mají velkou sílu za následujících podmínek:

- výrobky, které dodávají má zásadní význam pro kvalitu výrobků v odvětví.
- konkurence substitučních produktů je slabá
- nabídka je koncentrovanější než odvětví, jemuž dodává.
- diferencované produkty dodavatelů
- Odvětví není jedním z nejvýznamnějších odběratelem

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Zákazníci, stejně jako dodavatelé mohou ovlivnit situaci v konkurenčním odvětví.

Předpokládá se, že spotřebitelé mají velkou sílu, když:

- Výrobky jsou standardní a nejsou diferencované;
- Odběratele nejsou citlivé na přechodové náklady
- Produkt odvětví nedůležitý z hlediska kvality produktu mezi zákazníky;
- Odběratele jsou dobře informováni o situaci v daném odvětví (poptávka, skutečné tržní ceny a dodavatelské náklady)

### **Nebezpečí substitučních výrobků**

Substitutů omezují potenciál a atraktivitu odvětví. Pokud nebude možné zlepšit kvalitu výrobků nebo žádným způsobem odlišit je (například prostřednictvím marketingu), budou průmyslové podniky mít nižší zisk a mohou mít problémy s růstem.

Je zřejmé, že čím více atraktivnější substitut z hlediska ceny, tím větší je ohrožení.

Z strategického hlediska zvláštní pozornost by měla být věnovaná substitutům, které:

- mají nízké náklady nebo lepší uspokojení potřeb spotřebitelů
- jsou vyrobené v odvětvích s vysokou úrovní ziskovosti.

## **2.2.5 Analýza konkurentů**

### **Vyhodnocení konkurenčního postavení konkurenčních podniků**

V této části analýzy určují se strategické skupiny podniků působících v tomto odvětví. Podniky působící ve stejném odvětví se mohou výrazně navzájem lišit od sebe různými parametry jako například velikosti, trhem, na kterém působí, doplňkovými službami a tak dále. Strategická skupina se skládá z konkurenčních podniků s podobnými konkurenčními přístupy a podobným konkurenčním postavením na trhu.

1. Vlastnosti, podle kterých definujeme postavení konkurenčních podniků v odvětví:

- Poměr cena / kvalita (vysoká, střední, nízká);
- Trh (místní, regionální, národní, skupina zemí, globální);
- Míra vertikální integrace (není, částečná, vysoká);
- Rozsah nabízených produktů (široká, úzká);
- Distribuční kanály (jednoho, několika různých druhů);
- Úroveň poskytovaných služeb (částečný, úplný)..

### **Analýza nejbližších konkurentů**

Zkoumání určitých konkurenčních podniků založeno na analýze současného stavu podniku a budoucích potenciálních kroků mezi nejbližšími konkurenty. To není jednoduchým úkolem, ale vyhodnocení těchto činností poskytuje podniku možnost se na ně připravit a využít vzniklé příležitosti. Znalost cílů nejbližších konkurentů pomáhá chránit své pozice nebo vypracovat plán ofenzivních akcí, pokud existují předpoklady k oslabení pozice nejbližších konkurentů.

Je jasné, že nikdo nemůže přesně předvídat budoucí kroky konkurentů, ale je možné pochopit jejich záměry a cíle. Analýza je založena na hodnocení současné situace konkurentů, změny a tendenci v konkurenční strategii.

Existují tři základní konkurenční strategie: vedoucí postavení v oblasti snižování nákladů, rozlišování výrobků a odbornost. Postup analýzy každého závodníka může být rozdělen do šesti stupňů.

Při analýze konkurentů důležitými faktory jsou:

- definice silných a slabých stránek;
- prognóza rozvojových strategií, jakož i rozhodnutí konkurentů;
- případná reakce konkurentů na strategie a chování společnosti;
- vliv konkurentů na podnik. (KOTLER 1992)

**Tabulka 3: Rastr pro hodnocení konkurentů**

Charakteristika	Konkurent			
	A	B	C	D
Jméno podniku				
Odhad tržeb				
Odhad podílu na trhu				
Cenová výhoda				
Kvalitativní výhoda				
Technologická základna				
Odbytová základna				
Distribuční podmínky				
Nákladová výhoda				
Pozice v rámci odvětví (současná)				
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce)				
Vážnost konkurence (současná)				
Vážnost konkurence (v příštím roce)				
Vážnost konkurence (v dalších letech)				
Něco zvláštního na co je třeba reagovat?				
Brzy				
Příští rok				
Dlouhodobější ohrožení				

**Zdroj: [21]**

## 2.3 Strategická analýza vnitřního prostředí prostředí podniku

Analýza vnitřního prostředí je velmi důležitá pro úspěch organizace. Prostředí organizace se skládá z faktorů a prvků, které mají vliv na existenci a vyžadují rozhodování v různých oblastech organizace. Rozhodnutí jsou zaměřena na řízení těchto faktorů.

Vnitřní prostředí organizace - je prostředí uvnitř organizace, obsahující mechanismus řízení a je zaměřeno na zvýšení efektivity inovačních, technických, výrobních a marketingových aktivit organizace.

Faktory vnitřního prostředí jsou tvořeny podnikem. Pro existenci a rozvoj organizace je třeba analyzovat vnější prostředí a vnitřní prostředí organizace. Organizace je otevřený integrovaný systém skládající z mnoha vzájemně závislých součástí, které jsou úzce propojené s okolím.

Znalost vnitřního prostředí organizace je velmi důležitá a významná pro určení vnitřního potenciálu podniku a příležitosti, které může využít v konkurenčním soupeření k dosažení svých cílů. Studium vnitřního prostředí umožňuje lépe pochopit úkoly a cíle organizace. Vnitřní prostředí - jsou to všechny prvky, které nachází v rámci organizace. Hlavních složky vnitřního prostředí organizace zahrnuje:

- Dlouhodobé cíle a úkoly
- Technologie,
- Organizační struktura,
- Kultura,
- Zdroje
- Řízení.

Pro efektivní řízení organizace je nutné rozumět vlivům faktorů na prostředí, aby bylo možné předvídat a řídit.

### 2.3.1 Klíčové faktory úspěchu

Klíčové faktory úspěchu jsou takové faktory, jejichž realizace poskytuje perspektivy zlepšení konkurenčního postavení podniku. Hlavním úkolem je identifikovat faktory, které jsou klíčem k úspěchu v konkurenci v daném odvětví.

KFÚ nejsou stejná pro různá průmyslová odvětví. Úkolem je zvolit 3-5 nejdůležitějších faktorů, které by měly tvořit základ podnikové strategie.

#### **KFÚ na základě vědecké a technické výhody:**

- zkušenosti ve výzkumech a průzkumech (důležité v odvětvích špičkových technologií);
- schopnost rychlé implementace technologických a organizačních inovací;
- know-how

Používané technologie a postupy určují výkonnost a efektivnost podniku. Nové technologie zvyšují konkurenceschopnost, značně snižují náklady a zvyšují efektivitu personálu.

#### **KFÚ vztahující se k organizaci výroby:**

- nízké výrobní náklady;

V případě, že firma může vyrábět výrobek nebo poskytovat službu za nižší cenu než konkurence - je faktorem úspěchu.

- vysoká kvalita vyráběného zboží;
- vysoká produktivita kapitálu (u aktiv náročných odvětví);
- výhody spojené s umístěním podniku;
- kvalifikovaná pracovní síla
- vztahy s dodavateli
- vysoká produktivita (pro pracovně náročné odvětví);
- nižší náklady na výzkum a vývoj a technologické přípravy výroby;
- flexibilita ve výrobě, schopnost splňovat individuální požadavky zákazníka.

Schopnost rychle se přizpůsobit novým tržním podmínkám - je silou firmy a pomalá reakce je slabou stránkou.



### **KFÚ založené na marketingu:**

- organizovaná distribuční síť nebo mají pevné partnerství s nezávislou distribuční sítí;
- nižší náklady na distribuci;
- rychlost dodání;
- dobře vyškolený personál
- přístupné a dobře organizované služby;
- velký výběr zboží;
- atraktivní, spolehlivé a pohodlné balení;
- dostupnost záruky za zboží a záruk závazků.

### **KFÚ na základě znalostí a zkušeností:**

- profesionální dokonalost,
- držení obchodního tajemství;
- schopnost vytvořit originální a atraktivní design výrobků;
- zkušenosti s specifickou technologií;
- reklamy;
- schopnost rychle rozvíjet a podporovat nové produkty.

### **KFÚ vztahující se k organizaci a řízení:**

- dostupnosti účinných a spolehlivých informačních systémů;
- schopnost vedení rychle reagovat na měnící se podmínky na trhu;
- zkušený a odborný tým nadřízených.

### **Ostatní KFÚ**

- Dobrá pověst mezi spotřebiteli;
- Přístup ke kapitálu;
- Uznání společnosti jako absolutní špičku v odvětví atd.

### 2.3.2 SWOT analýza

Jedním z nejpoužívanějších způsobů vyhodnocování vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících vývoj podniku je SWOT analýza.

SWOT analýza je základním prvkem výzkumu požadované předběžné opatření v rámci přípravy na všech úrovních strategických a marketingových plánů. Data získaná jako výsledek situační analýzy, jsou základními prvky v rozvoji strategických cílů a úkolů společnosti.

Je to jednoduchý a kvalitní nástroj pro hodnocení konkurenceschopnosti na trhu. Získaná data složí jako základní prvky v oblasti určení strategických cílů a úkolů. Cílem této metody je zkoumání aktuální tržní pozici podniku a správné strukturování získané informací pro následující navržení marketingové strategie.

- S - silné stránky
- W - slabé stránky
- O - příležitosti společnosti
- T - hrozby a rizikové faktory

Výsledkem SWOT analýzy je akční plán se stanovenými termíny, prioritou úkolů a potřebných zdrojů k realizaci a dosažení stanovených cílů. Doporučuje se provádět SWOT analýzu jeden krát za rok jako součást strategického plánování.

Tabulka 4: Matice SWOT analýzy

<b>Silné stránky (Strengths)</b>	<b>Slabé stránky (Weaknesses)</b>
<b>Příležitosti (Opportunities)</b>	<b>Hrozby (Threats)</b>

Zdroj: Blažková Martina, 2007

## **Vysvětlení zkratk SWOT analýzy:**

**Silné stránky** jsou takové faktory, které poskytují danému podniku konkurenční výhodu nebo výhodnější pozici na trhu ve srovnání s konkurencí. Díky svým silným stránkám podnik může dosáhnout stabilnější pozici na trhu, zvýšit prodej, zisk a podíl na trhu. Silné stránky podniku je potřeba neustále zlepšovat.

**Slabé stránky** brzdí růst podniku, brání růstu tržeb a zisku, snižují konkurenceschopnost podniku na trhu. Kvůli vlivu slabých stránek může docházet ke ztrátě podílu na trhu v dlouhodobém horizontu a následující ztrátě konkurenceschopnosti. Je nezbytné sledovat oblasti, ve kterých podnik není dostatečně silný, aby bylo možné včas zabránit výskytu rizikových faktorů nebo minimalizovat jejich dopad na výkonnost společnosti.

**Příležitosti** jsou příznivé faktory, které mohou příznivě ovlivnit činnost podniku a vést k růstu v budoucnu. Příležitosti je třeba analyzovat, hodnotit a včas využít pomoci silných stránek podniku.

**Hrozby** představují negativní faktory okolí, které mohou oslabit konkurenční pozici firmy na trhu v případě nereagování na vyskytující rizikové faktory. Vedou ke snížení prodeje a ztráty podílu na trhu. Každá hrozba by měla být včas odhalena a vyhodnocena z hlediska pravděpodobnosti výskytu v krátkodobém horizontu. Pro minimalizaci dopadů na podnik musí být navrženy vhodné opatření a řešení.

Analýzu silných a slabých stránek je potřeba provést ve srovnání s hlavními konkurenty. Silné stránky zahrnují všechno, co společnost, produkt nebo služba poskytuje lépe než konkurence. Slabé stránky jsou faktory, ve kterých společnost je slabší než ve srovnání s konkurencí.

Pro nejpřesněji určení silných a slabých stránek firmy je možné postupovat podle následujících čtyř kroků:

- Určit všechny vnitřní faktory, které mohou mít vliv na posílení nebo oslabení konkurenceschopnosti firmy
- Určit které z těchto faktorů jsou klíčové faktory úspěchu na trhu v současné době
- Vyhodnotit jaké faktory má firma lepší než konkurence

- Zobrazit silné a slabé stránky v tabulce

Uplatnění SWOT analýzy:

- Analýza faktorů konkurenčního okolí. V rámci strategického plánování SWOT analýza je považována jako samostatná fáze strukturování a vyhodnocování informací.
- Plánování a realizace.
- Competitive Intelligence.

Úkolem SWOT analýzy je poskytování strukturovaného popisu situací, kde musíme přijmout rozhodnutí. Pro kompletnější představu o situaci je možné použít kombinaci faktorů a na základě toho formulovat vhodnou strategii.

**Tabulka 5: SWOT analýza**

SWOT		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky	Slabé stránky
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti	<i>Strategie SO</i> (MAX-MAX)	<i>Strategie WO</i> (MIN-MAX)
	Hrozby	<i>Strategie ST</i> (MAX-MIN)	<i>Strategie WT</i> (MIN-MIN)

Zdroj: [21]

- SO strategie

SO strategie je strategie růstu a představuje činnosti nebo akce, které používají silné stránky ke získání příležitosti. Je potřeba položit otázku: jak pomocí příležitosti je možné co nejvíce využít silné stránky?

- WO strategie

WO strategie zahrnuje kroky, které jsou navrhovány na ochranu proti rizikům. Jsou to činnosti, jejichž cílem je zlepšit, změnit nebo překonat slabé stránky, aby byla možnost využít zjištěné příležitosti. Je nutno odpovědět na otázky: Jaké slabé stránky je třeba překonat k možnosti maximálního využití příležitosti? Co je třeba udělat, aby bylo možné překonat slabiny?

- ST strategie

ST kroky patří do strategie obrany a pomáhají správně používat silné stránky společnosti k ochraně proti možným hrozbám. Jaká silná stránka může zachránit podnik nebo minimalizovat riziko hrozby?

- WT Strategie

WT je strategie ochrany a opatření, která je zaměřena na zdokonalení produktu a překonání slabých stránek, aby zabránil vzniku hrozeb nebo minimalizovat riziko ohrožení. Které ze slabých stránek výrobku nebo podniku zvyšuje riziko hrozby?

## 2.4 Formulace strategie

Analýza konkurenceschopnosti podniku je složitý proces a vyžaduje znalosti a dovednosti vysoce kvalifikovaných odborníků. To je důležité zejména při stanovování kvantitativních ukazatelů z důvodu obtížného stanovení.

Různé typy a úrovně konkurence vyžadují různé a odlišné způsoby posílení svých pozice na trhu a přípravu vhodné strategie reakci na neustále změny tržního prostředí.

Existují několik základních strategie:

- Strategie nízkých nákladů

Základem této strategie je existence konkurenční výhody z hlediska vynaložených nákladů oproti konkurentům a potřeba poskytovat levné výrobky pro velký segment spotřebitelů. Použití této strategie je často omezeno faktory jako jsou inflace, nedokonalá legislativa, problémy s poskytováním surovin atd.

- Strategie diverzifikace

Spočívá v jedinečnosti a odlišnosti nabízených produktů a možnost být atraktivnější pro spotřebitele. Úspěšnost provádění této strategie záleží na pravidelných výzkumech potřeb a prání spotřebitelů. Použití strategií poskytuje vysoký zisk podniky, když de lta zvýšení cen výrobků vyšší než dodatečné náklady na realizaci individualizace produktu. Provádění v praxi individualizace strategie neudá, jehož konce, v případě, že kupující v případě, že jedinečnost značky vyhodnoceny a upřednostnily řešení výrobků konkurentů.

- Strategie koncentrace

Strategie věnuje pozornost úzkému segmentu trhu. Podniky nabízejí produkty, které odpovídají potřebám a přáním spotřebitelů. Úkolem je obsluhovat svých zákazníků lépe, než konkurence.

- Strategie nejlepší ceny

Cílem je nabídnout svým zákazníkům skutečnou hodnotu výrobků, založenou na kombinaci nízkých nákladů a diferenciaci. Je třeba zajistit vysokou kvalitu produktů a nižší náklady ve srovnání s konkurencí.

- Strategie inovace

Strategie poskytuje podniku konkurenční výhodu, vysoký zisk a ekonomický růst. Hlavní rysy konkurenčních výhod spojených se strategií inovací spočívají v použití technologických, organizačních změnách atd. Strategie spojená s velkým rizikem, ovšem v případě úspěchu zajišťuje vysoký zisk v důsledku stanovení monopolní ceny. Podniky zaměřené na inovaci musí mít vysoce kvalifikovaných pracovníky a dostatečný objem finančních prostředků k rozvoji a zavádění nových produktů na trh.

- Strategie soustředění

Používá se zpravidla malými podniky, které hledají své místo na trhu a veškeré úsilí směřují k určitému segmentu.

### 3 CÍLE A METODIKA

Hlavním cílem mé diplomové práce je analýza současného stavu vybraného podniku a navržení potřebných opatření ke zlepšení konkurenceschopnosti a zdůvodnění jejich efektivity.

K dosažení tohoto cíle byli provedeny následující kroky:

- V literární části jsem popsala teoretické aspekty pojmů související s tímto tématem. Byly použity odborné knihy, učebnice, články o řízení, teorie organizace, strategickém řízení a marketingu.
- Další část práce je věnována popisu a charakteristice vybrané organizace. Předmětem analýzy je podnik Mechel Service Czech Republic s. r. o. Předmětem činnosti podniku je zpracování a prodej hutního materiálu, poskytování strojírenských služeb (vrtání a děrování, pálení, řezání, stříhání). K napsání byli použity základní interní dokumenty, rozhovory se zaměstnanci a vlastní pozorování.
- Praktická část obsahuje analýzu finanční situace podniku a vyhodnocení účinnosti, analýzu konkurentů podniku, analýzu odvětví.
- V poslední části mé práci na základě provedených analýz jsem návrhla potřebné opatření ke zlepšení konkurenceschopnosti.

## **4 CHARAKTERISTIKA MECHEL SERVICE STAHLHANDEL CZECH REPUBLIC s.r.o.**

### **4.1 Popis organizace**

Pro provedení analýzy konkurenceschopnosti podniku Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o. a navržení vhodné strategie pro udržení konkurenceschopnosti v oboru musíme nejdříve představit podnik samotný a bezprostředně obor, v němž působí.

Společnost Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o. působí v České republice již patnáct let, od roku 1992. Původně se jednalo o české zastoupení mezinárodního koncernu Voestalpine Stahlhandel GmbH, ale následně společnost začala vyvíjet nejenom činnost v oblasti zastoupení, ale i vlastní výrobu. V současné době se jedná o dvě výrobní a skladovací haly v Pardubicích a v Lutíně. Změnou názvu se začátkem roku 2013 otevřely firmě nové možnosti a tím intenzivněji pokračuje v dlouhodobé strategii, jejímž cílem je spokojený zákazník. Nyní sídlo společnosti se nachází v Praze (V sadech 15/4, Bubeneč, 160 00).

Společnost Voestalpine Stahlhandel GmbH je nejenom výrobní společností, ale zároveň součástí mezinárodní obchodní sítě, která distribuuje kovové a hutní výrobky koncernu Mechel Service Global, jenž má pobočky v sedmnácti zemích světa. Mezinárodní společnost zaměstnává 80 tisíc zaměstnanců po celém světě. Ve své činnosti a distribuci se více soustřeďuje na trhy východní Evropy a Balkánu: Kazachstánu, Ruska, Rumunska, Litvy, Bulharska. Významným faktem je, že v Rusku společnost Mechel se umístila na třetím místě v oblasti těžby uhlí a je největším producentem černého koksovatelného uhlí; její podíl na ruském trhu je 60%.

Nicméně i přes významné úspěchy mezinárodního koncernu Mechel Global Service na světových trzích tato práce je věnovaná české pobočce této společnosti. Hlavní analyzovanou otázkou a praktickou řešerší této práce je strategie vývoje společnosti do budoucna, zejména snaha dosáhnout perfektních výsledků na českém trhu a pokračovat v pozitivním trendu, který byl zadán mezinárodním koncernem.





Obrázek 2 Mapa poboček společnosti v České republice [15]

## 4.2 Poskytované produkty

Společnost Mechel Service Stahlhandel Czech Republic s.r.o. nabízí služby:

- vrtání a řezání,
- děrování,
- pálení plechů,
- dělení tyčového materiálu.

Produkty:

- kruhová ušlechtilá ocel,
- ocel tyčová (za tepla válcovaná legovaná a nelegovaná ocel – kruhový průřez),



Obrázek 3: Výrobky z tyčové oceli [15]

- tyče z nerezové oceli,
- jekly a trubky

- KVATRO plechy (pálení do tloušťky 250 mm),



**Obrázek 4: Proces pálení [15]**

- VA profily, prapokové trubky, VA – FIRE, VA – THERM



**Obrázek 5: VA profily [15]**

- profily za tepla válcované duté čtyřhranné, mají řadu produkce Vallorec a CONDESA



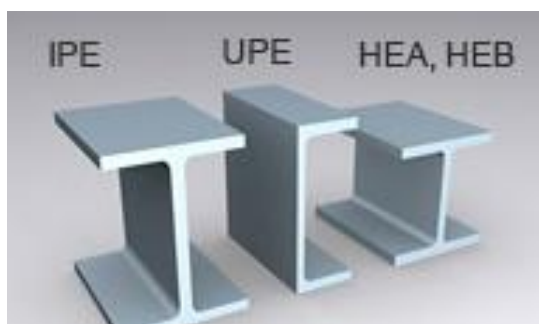
**Obrázek 6: Čtyřhranné profily [15]**

- profily za studena tvářené, svařované duté čtyřhranné a kulaté profily,
- plechy za tepla válcované stříhané ze svitku pomoci tabule standardních formátů, přístřihů a pásku,



**Obrázek 7: Ocelové svitky [15]**

- nosníky (za tepla válcované),



**Obrázek 8: Profily [15]**

- stavební sortiment (žebříková ocel rovná i ohýbaná, kari sítě),



**Obrázek 9: Stavební sortiment [15]**

Podnik má přímé vazby na evropské i mimoevropské výrobce oceli a tedy nabízí další zpracování na materiálech zejména od světově známých výrobců.

K vybavení podniku patří řezací centra na skladech nejen na dělení celé škály profilů, ale i legovaných nebo nerezových ocelí, pilo-vrtací centrum, pálicí centrum, dělení v tolerancích, tak jak je to zvykem ve vyspělých zemích Evropské unie. Další nabídkou je zajištění hutních materiálů pro stavební činnost.

### 4.3 Charakteristika odvětví

Oborem působení analyzované české pobočky podniku je zpracování a výroba ocelářských a hutních výrobků, tedy hutní a ocelářský průmysl. Dále mezinárodní koncern a česká výrobní a distribuční pobočka působí v oboru těžebního průmyslu, slitiny železa a energetiky. Jedná se o oblast poměrně specifickou, protože vyžaduje nejenom speciální vybavení výroben a továren, ale především i znalosti, dovednosti a kvalifikace pracovníků a řídicího personálu. V tomto kontextu pro zajištění konkurenceschopnosti v oboru je nutné neustále sledovat moderní standardy a požadavky na výrobky a přizpůsobovat kvalifikace personálu těmto požadavkům. Samozřejmostí jsou pravidelná školení a zvýšení kvalifikace zaměstnanců, kteří se na výrobě přímo i nepřímo podílejí.

Nejenom kvalifikace, ale modernost a vhodnost výrobního zařízení připadají v úvahu. Není tajemstvím, že v současné době automatizace výrobního zařízení je nutné neustále aktualizovat a obnovovat výrobní zařízení v každém výrobním podniku. Technologie nestojí na místě a vyžaduje po výrobním podniku mnoho investic směřujících do obnovy a nákupu výrobního zařízení.

Dalším specifickým rysem pro danou oblast výroby je nutnost dodržovat národní a evropské standardy a normy v oblasti výroby a standardizace postupů při výrobě ocelářských a hutních výrobků. Zejména v dokumentu ministerstva průmyslu a obchodu lze najít odkazy na programy odstranění překážek volného obchodu na evropském trhu, které spočívají ve sjednocení norem upravujících podobu a charakteristiky vyráběných betonářských ocelí a jiných stavebních součástí. Zavedení tohoto programu a doprovodných norem vyžaduje po výrobcích, včetně společnosti Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o. standardizaci výroby a přizpůsobení současných standardů evropským standardům. Tento program je v České republice realizován ve spolupráci Ministerstva průmyslu a obchodu ČR a Technického a zkušebního ústavu).

Další charakteristikou oboru ocelářského a hutního průmyslu je soulad s mezinárodními normami a standardy, co se týče nezávadnosti používaného materiálu, zejména soulad se standardem kvality ČSN 42 0139 (označení výrobce) a certifikace konkrétních výrobků.[30]

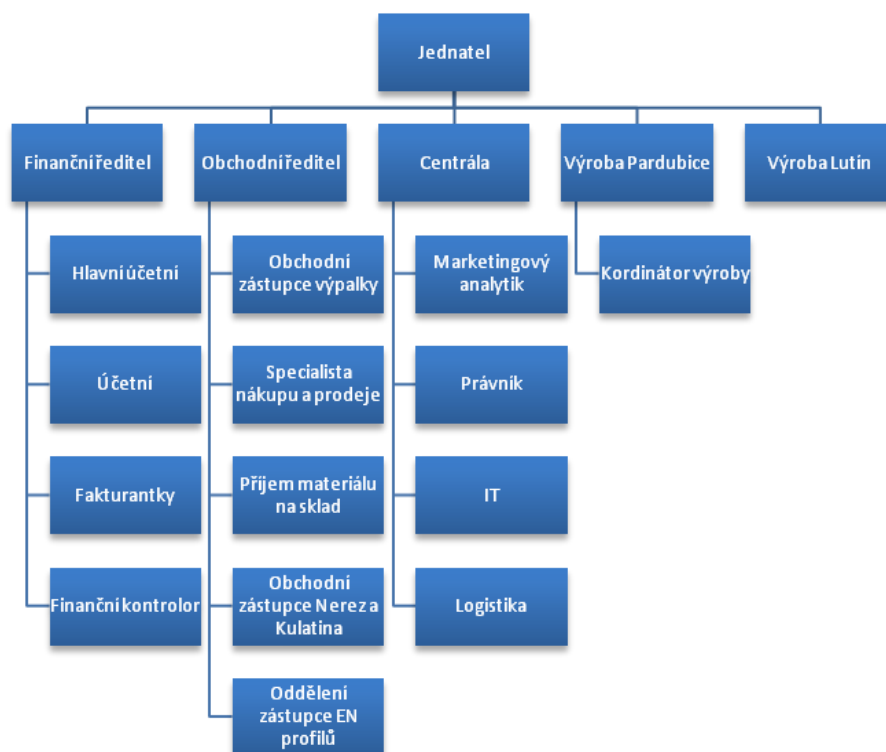
V jakémkoli výrobním a zpracovatelském oboru je velmi specifická marketingová strategie. Nejedná se o výrobky masové spotřeby, nýbrž o stavební nebo strojírenské součásti používané v dalším zpracování nebo výrobě. Klasickým odběratelem není fyzická osoba, nýbrž stavební a strojírenské podniky, popřípadě státní podniky. Proces reklamy a prodeje nespočívá v zadání komerčního reklamního sdělení pro širokou veřejnost, ale především ve vypracování konkrétní nabídky na základě vstupních parametrů poptávky. V mnoha případech se jedná o takzvané veřejné zakázky a následné vyhodnocení všech kritérií dodavatelů a volbu tohoto nejvhodnějšího dodavatele podle předem stanovených požadavků a kritérií.

Dalším specifickým rysem ovlivňujícím konkurenceschopnost v odvětví je cenová politika podniku a dodací podmínky. Jde o proces výroby, která trvá v průměru několik měsíců od zadání poptávky. Tento proces musí být doprovázen vhodným logistickým systémem, managementem procesů. Důležitá není pouze kvalita vyráběných součástí a výrobků, ale celkově proces výroby, schopnost přizpůsobit procesy podmínkám zadavatele zakázky, termíny zhotovení, doplňkové služby, možnost dodání v extra termínech apod. V případě, že v podniku bude narušen tento logistický proces, hrozí nejenom snížení konkurenceschopnosti, ale riziko porážky a krachu v tvrdém konkurenčním boji.

#### **4.4 Organizační struktura MECHEL SERVICE STAHLHANDEL CZECH REPUBLIC s.r.o.**

Organizační struktura a hierarchie v podniku velmi zásadním způsobem ovlivňuje jeho fungování a efektivnost činnosti. Podnik Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o. má liniovou organizační strukturu, která je nejzákladnější formou organizace. Hlavním článkem v této organizační struktuře je jednatel, který řídí a spravuje ostatní divize a oddělení. Mluvíme v tomto kontextu o centralizaci moci v organizaci. Je otázkou, zda tento typ organizační struktury je vhodný pro výrobní podnik, který působí v tak specifickém odvětví (obr. 10).

Obrázek 10: organizační struktura v podniku Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o.



Zdroj: vlastní tvorba na základě výroční zprávy podniku Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o. 2015

Hlavním úskalím tohoto typu organizační struktury je, že manažer jako řídicí jednotka mnohdy není dostatečně kvalifikován ve všech oblastech, které jsou vyžadovány pro řízení oddělení v podniku zaměřujících se na hutní a ocelářský průmysl. Je zřejmé, že manažer řídicí liniíovou organizační strukturu musí být kvalifikován nejenom jako odborník na výrobu ocelových a hutních součástek (aby včas mohl sledovat změny ve výrobních tendencích ve světě), ale zároveň být dobrým obchodním ředitelem (pro hledání obchodních partnerů: dodavatelů a odběratelů). Musí též rozumět personálnímu řízení, aby uměl udržet pohromadě a správně motivovat pracovníky z různých oddělení podniku Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o. Vzhledem k různorodosti aktivit probíhajících v podniku je realizace všech těchto činností zároveň poněkud složitě proveditelná.

Výhodou je jednoduchost, účinnost a srozumitelnost. Hlavní nevýhoda – vysoké nároky na dovednosti manažerů. Lineární struktura řízení je logicky soudržnější a formálně definována, ale ve stejnou dobu a méně flexibilní. Každý z jednatelů musí mít plnou moc, ale poměrně málo příležitostí pro řešení funkčních problémů, které vyžadují úzce specializované znalosti.

## 4.5 Technické vybavení podniku

Mechel Service Stahlhandel zahrnuje 2 krytých skladů rozlohu 4 tis. m<sup>2</sup>. Jsou vybaveny elektrickým mostovým jeřábem a manipulační zařízení pro ukládání oceli do výškových regálů. Dodání a expedice výrobků se provádí pomocí automobilové a železniční dopravy. Všechny produkty jsou certifikovány.

### Objem výkonů

V tabulce níže jsou znázorněny objemy výkonů v naturálních jednotkách (tuny) 1. čtvrtletí 2015 a 2016 roku.

Tabulka 6 – Objem výkonů v roce 2015 a 2016

Objem výkonů				
Druh výrobku [tún]	2015	2016	Rozdíl	Procentuální rozdíl
Dlouhé výrobky (polotovary, ocelové tyče, finalizovaná ocel)	335	312	-23	7%
Ocelové profily	123	197	74	-60%
Speciální oceli	177	63	-114	64%
Plech	1 194	1 384	190	-16%
Trubky	627	545	-82	13%
Armatura	125	101	-24	19%

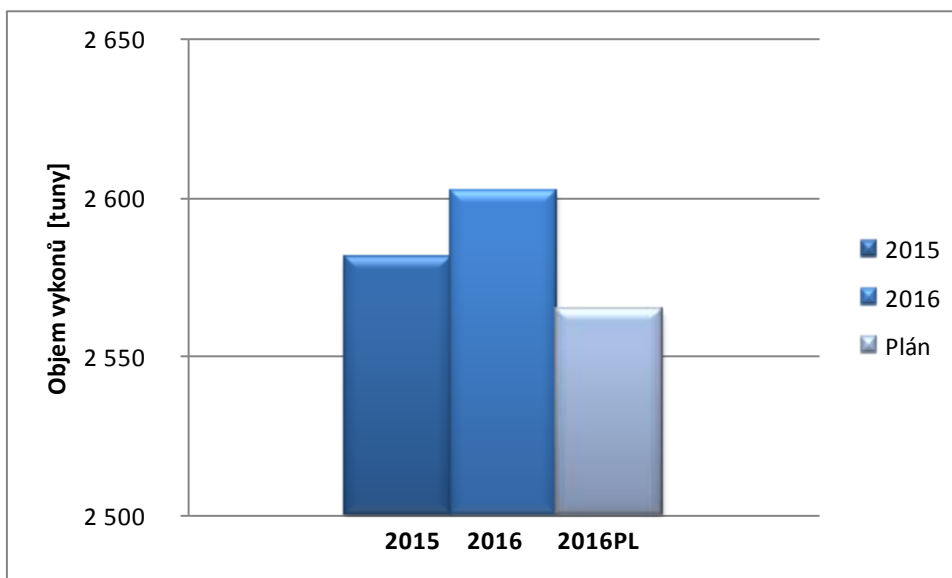
Zdroj: Interní

Celkový nárůst objemu prodeje v období od stejné období v roce 2015 činil 17 %.

Tabulka 7 – Objem výkonů ve srovnání s plánem

Objem výkonů 1. čtvrtletí 2016				
Druh výrobku [tún]	Plán	Skutečnost	Rozdíl	Procentuální rozdíl
Dlouhé výrobky (polotovary, ocelové tyče, finalizovaná ocel)	540	312	-228	-42%
Ocelové profily	195	197	2	1%
Speciální oceli	141	63	-78	-55%
Plech	984	1 384	400	41%
Trubky	615	545	-70	-11%
Armatura	90	101	11	12%
<b>Celkem</b>	<b>2 565</b>	<b>2 602</b>	<b>37</b>	<b>1%</b>

Zdroj: Interní



**Graf 1 – objem vykonů (Interní zdroj firmy)**

Vzhledem k pokračujícímu trendu snížení tržních cen na ocelovou produkci se zvýšil cenový tlak od konkurence. Řešením je systém smluvního vztahu. Společnost pracuje na optimalizaci nákladů (na pořízení, snížení nákladů na zásoby). Dalším důležitým aspektem je systematické snižování nákladů a výdajů v administrativní oblasti.



## **5 Výsledky analýz**

Na strategickém řízení podniku a jeho konkurenceschopnosti se značným způsobem podílí vnější prostředí podniku, zejména jeho odběratelé, dodavatelé, konkurenti, celková konjunktura nebo pokles na trhu a v odvětví, v němž podnik působí apod. Proto kromě interních faktorů je nutné analyzovat vnější faktory působící na podnik jako podnikatelskou a výrobní jednotku.

### **5.1 PESTLE analýza**

Zaměřím se na analýzu PESTLE, která je využívána jako analyticko - technická pomůcka ke strategické analýze okolního prostředí, ve kterém se právě společnost Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o. nachází. Označení PESTLE pod jednotlivými písmeny uvádí různé typy vnějších faktorů, jakými jsou faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a v neposlední řadě také ekologické.[31] Smyslem této analýzy je identifikace nejvýznamnějších jevů pro každou skupinu faktorů, včetně událostí, rizik a vlivů, jež v současné době ovlivňují, ale také mohou do budoucna ovlivňovat organizaci. Tato metoda se řadí do tzv. analýzy dopadů.

#### **5.1.1 Politické faktory**

Do oblasti politických faktorů se řadí zejména existující, ale také potenciální působení politických vlivů. V současné době se oblast těžkého průmyslu vyvíjí pozitivním směrem, neboť tvoří velkou část hrubého domácího produktu, dále jen HDP. [32]

Z tohoto důvodu se snaží Ministerstvo obchodu a průmyslu ČR podporovat tuto odvětví. Stejně tak je podporována expanze na zahraniční trhy, protože se jedná o příslib pro zlepšení finanční situace podniků, čím dojde k navýšení výroby a s tím spojené potřebě nových zaměstnanců. To se netýká pouze společnosti Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o., ale mnohých podniků s obdobným zaměřením.

Jistou překážkou pro ocelářské a hutní společnosti je ekologická legislativa, která může přinést jisté komplikace a současně nerovné podmínky pro jednotlivé společnosti. Jedná se zejména o to, že nastavené parametry nemusí být vždy pro každou firmu splnitelné. Ovšem pro tyto společnosti je také důležité realizovat investice, jež povedou právě k odstranění

následků nepříznivých dopadů na životní prostředí. Hlavním problémem je velké požadavky na ekologii výroby a ochranu životního prostředí, což se odráží ve výrobních nákladech. Hutní průmysl je potenciálně nebezpečné pro životní prostředí a lidi, protože výrobní proces zahrnuje vysokoteplotní procesy, agresivní chemické prostředí a nutnost odstraňování tuhých a kapalných průmyslových odpadů.

Možné zpřísnění v legislativě v oblasti životního prostředí, snížení standardů maximálních přípustných koncentrací znečišťujících látek, změny ve výrobních procesech s sebou nesou riziko zvýšených nákladů na modernizaci stávajících a instalace nových zařízení, stejně jako zvýšení rizika povinných plateb a výši sankcí v případě porušení zákona.

Z tohoto můžeme usuzovat, že i tato společnost je pod značným politickým vlivem a musí neustále splňovat nově vzniklé normy, ale současně je velmi důležitým hráčem, který skýtá volná pracovní místa, jež jsou pro Českou republiku tolik potřebná.

### 5.1.2 Ekonomické faktory

Do této oblasti se řadí zejména působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky. Jak již jsem uváděla v předešlém odstavci, do značné míry ovlivňuje tento sektor ministerstvo průmyslu a obchodu, ale stejně tak i další politické subjekty. Ocelářský průmysl se stal v posledních letech velkým přínosem pro Českou republiku. Tento trend můžeme sledovat i v nejrůznějších statistikách. Velkým přínosem je i Evropská unie, která dává příležitost velkým investicím a také získání nejrůznějších dotací. Tak například podle akčního plánu z roku 2013, který byl zaměřen právě na ocelářský průmysl tzv. „Steel Action Plan“, by se mělo pro ocelářské a hutní společnosti stát jistou prioritou získat nové investice, ale také se zaměřit na bezpečnosti dodávek surovin za konkurenceschopné ceny. [32]

Jako největší problém se pro toto odvětví ukazuje ekologická souvislost a její důsledky včetně cenových úrovní energií. Za předpokladu, že dojde k nízké rentabilitě, poté bude následovat ohrožení konkurenceschopnosti evropského ocelářství. Musíme si uvědomit, že ačkoliv společnost Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o je úspěšná ve východní Evropě díky své základně v Rakousku a dceřiným společnostem, v celosvětovém měřítku se stále na špici drží USA, Čína a Japonsko.

Globální makroekonomický vývoj v roce 2015 byl ve znamení ekonomického růstu, poklesu inflace a nezaměstnanosti.

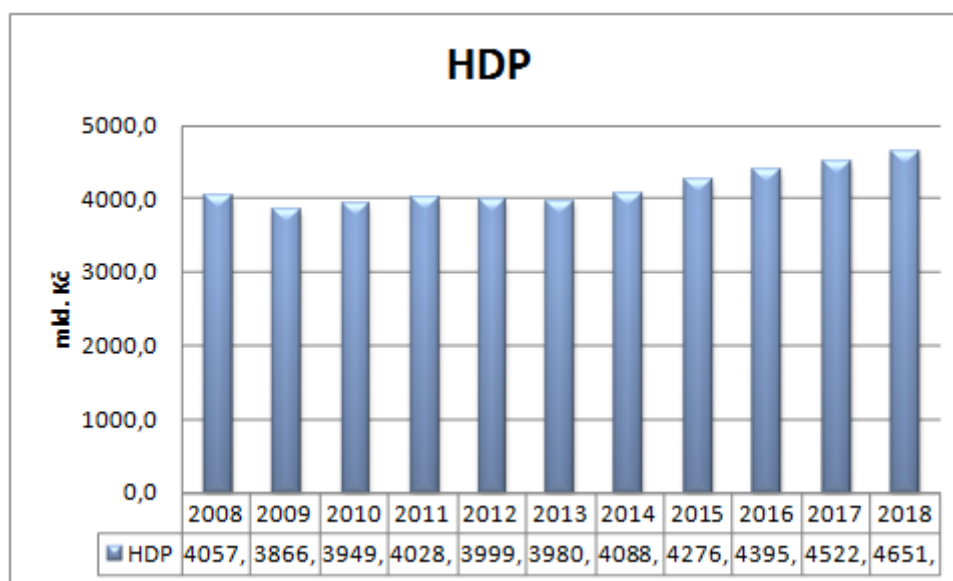
V roce 2014 se HDP meziročně zvýšil v průměru o 2%. Vysoký růst byl zaznamenán i v roce 2015, kdy se HDP meziročně zvýšil o 4,6. Jde o nejlepší výsledek za posledních osm let. Hospodářský růst je navíc rovnoměrně rozprostřen mezi všechna odvětví tuzemské ekonomiky. Základy ekonomického růstu zůstávají nadále solidní a stabilní. [33] Vývoj HDP znázorněn v tabulce č.8 a na grafu 2.

**Tabulka 8: Klíčové makroekonomické indikátory ČR**

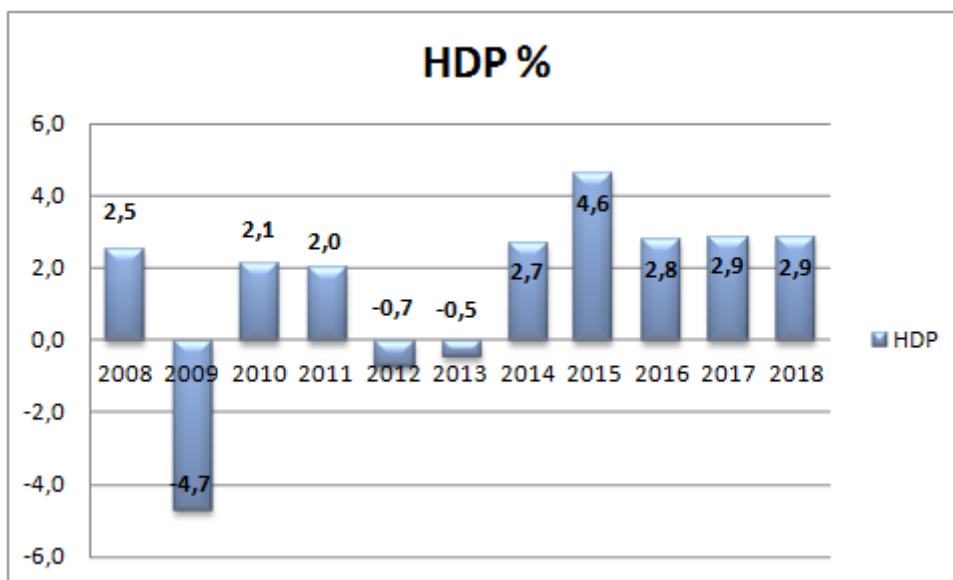
Klíčové makroekonomické indikátory		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
HDP	mld. Kč, stálé ceny r. 2010, sez. očištěno	4057,2	3866,7	3949,3	4028,7	3999,6	3980,2	4088,2	4276,9	4395,8	4522,2	4651,2
HDP	%, meziročně, reálné, sez. očištěno		2,5	-4,7	2,1	2,0	-0,7	-0,5	2,7	4,6	2,8	2,9
Míra inflace	%, konec období	6,4	1,1	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	-	-	-

Zdroj: 34

**Graf 2: Vývoj HDP v ČR**



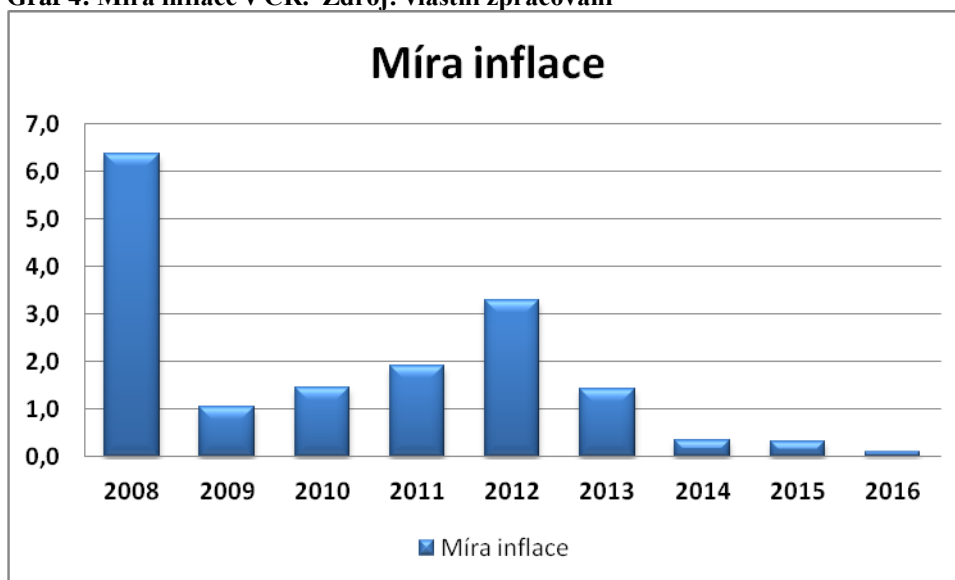
Zdroj: vlastní zpracování



**Graf 3: Vývoj HDP v ČR v procentech. Zdroj: vlastní zpracování**

Nízká inflace znamená nižší impuls pro růst mezd. Na druhou stranu za nízkou inflací stojí položky, za něž domácnosti utrácí poměrně velkou část svých rozpočtů. I výhled inflace pro letošní rok (+0,5%) meziročně je umírněný s předpokladem razantnějšího růstu (postupný růst cen ropy) až v r. 2017.[33] viz. graf 4.

**Graf 4: Míra inflace v ČR. Zdroj: vlastní zpracování**



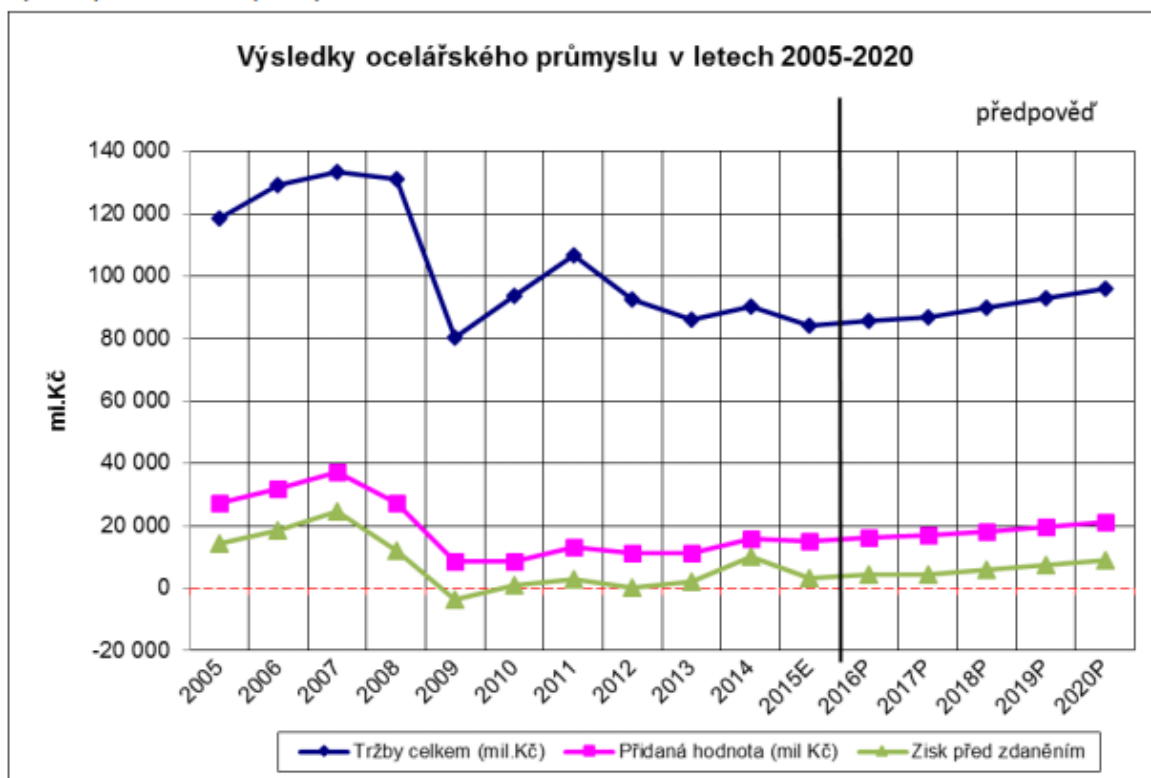
Ekonomická situace je ovlivněna mnohými faktory, ale do značné míry ji ovlivňují světové mocnosti, jako např. USA. Globální ekonomika zpomalila, co se růstu týká, což je způsobeno stagnací v eurozóně a také v některých velkých rozvíjejících se ekonomikách.

Toto všechno následně ovlivňuje postavení českého průmyslu na domácím, ale i zahraničním trhu. Dalším faktorem jsou rozdílné situace v jednotlivých zemích eurozóny, což by se mělo v budoucnu zlepšovat, protože ne každá země eurozóny dosáhne takových dotací, jako někteří silní členové. Toto vše se podílí na postavení společnosti Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o. na domácím, evropském, ale i světovém trhu.

Podle výsledků nejnovější Studie českého strojírenství H2/2016, kterou CEEC Research realizoval s generálními řediteli a členy představenstev strojírenských společností, bude v roce 2016 české strojírenství jako celek růst, a to o 2,7 %. Tento pozitivní trend zvýšení výkonu českého strojírenství potvrzuje osm z deseti (81 %) ředitelů strojírenských společností. [29] Podle nejnovější analýzy World Steel Association (WSA) objem spotřeby oceli v roce 2015 ve srovnání s předchozím rokem snížil o 3,0%. V roce 2017 se očekává mírný nárůst na 0,4%.

Ekonomické sankce způsobily nárůst nákladů na automobilovou dopravu pro dodání materiálů z Ruska. Podle studií Českého strojírenství a «Výzkumu potenciálu strojírenství v zemích střední a východní Evropy» firmy se obávají negativního dopadu sankcí na tržby a snažejí se vyřešit problém pomocí diverzifikace exportu a hledáním nových odbyšt'.

Existuje riziko změny směnného kurzu. Vzhledem k současné ekonomické situaci a značným výkyvům směnného kurzu měna do značné míry může mít negativní i pozitivní vliv na činnost společnosti. Zvýšení tempa růstu cen může vést ke zvýšení nákladů, včetně mzdových nákladů, nájemné a energie a způsobit pokles ziskovosti.



Graf 5: Výsledky ocelářského průmyslu v letech 2005-2020. Zdroj: [33]

Rok 2015 vychází z pohledu meziročního porovnání většiny rozhodujících ukazatelů pro ocelářský průmysl méně příznivě než v předchozím roce. Pokles tržeb v běžných cenách však v zásadě koresponduje s poklesem cen. Rovněž prognózovaná tempa růstu pro příští roky mají potřebnou dynamiku. Na této skutečnosti je založena i předpověď růstu v dalších letech.

Podle studií «Konkurenceschopnost českého ocelářského průmyslu» spotřeba oceli pokračuje v trendu mírného růstu, který lze předpokládat i pro nejbližší období. Český ocelářský průmysl může udržet svojí konkurenční schopnost jen v případě takové investiční strategie, která realizací projektů výzkumu, vývoje, inovací přinese do výrobního portfolia (v reakci na požadavky trhu, odběratelů) sortiment s vysokou finalizací výrobků, kvalitou. [33]

Hlavním problémem zůstává:

- kolísání cen vstupních surovin
- částečný nadbytek výrobních kapacit, což negativně ovlivňuje marži odvětví.

- přiznání statutu „tržní ekonomiky“ Číně, čímž by se zkomplikovala možnost zabránit narůstajícím dovozům z této oblasti.

Celosvětově je v současné době odhadováno cca 600 mil tun přebytečných produkčních ocelářských kapacit, což vytváří ohromný rozdíl mezi nabídkou a poptávkou a tlačí ceny ocelářských výrobků neustále dolů.

### 5.1.3 Sociální faktory

V této oblasti se hlavně zaměřujeme na průběh sociálních změn, které vedou dovnitř organizace. Sem také patří i kulturní vlivy, jakými jsou lokální, národní, regionální, světové.

Sociální a kulturní faktory určují styl našeho života, práce a mají významný vliv na činnosti všech organizací. Nové trendy vytváří nový typ spotřebitelů v důsledku čeho způsobují identifikace nové strategie organizace. V roce 2016 v Praze je 1 270 323 obyvatelů, z nichž podíl nezaměstnaných je 3,91 %. Z údajů ČSÚ průměrná hrubá mzda činí 32 934 Kč. [33]

Dalším faktorem je nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. «V Česku vzrostl letos o tři procentní body na 22 procent. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků postupně roste podobně jako jinde ve světě od jeho prudkého propadu v roce 2009. Vyplývá to z průzkumu společnosti Manpower. K hlavním důvodům, proč zaměstnavatelé nemohou obsadit volné pozice, patří zejména nedostatek zkušeností uchazečů, jejich tvrdých a technických dovedností, kvalifikace a vzdělání. V celosvětovém průměru je skoro každá čtvrtá firma, která nehlásí dostatek uchazečů o zaměstnání, ale v Česku jsou to pouze dvě procenta. Naopak více jak trojnásobek firem v ČR si stěžuje na nedostatečné znalosti oboru u lidí, kteří se na volná pracovní místa hlásí.» [29]

**Tabulka 9: Nedostatek pracovníku v podnicích**

Typ pracovníků	Hodnocení	% firem
Dělníci	8,2	84%
Odborní specialisté	7,6	91%
Střední management	5,2	68%
Top management	3,3	48%

Zdroj: [29]

Z tabulky je vidět, že firmám chybí především technické vzdělané pracovníky. Tento problém se dá řešit intenzivnější spoluprací s vysokými školami nebo školit vlastních odborníky.

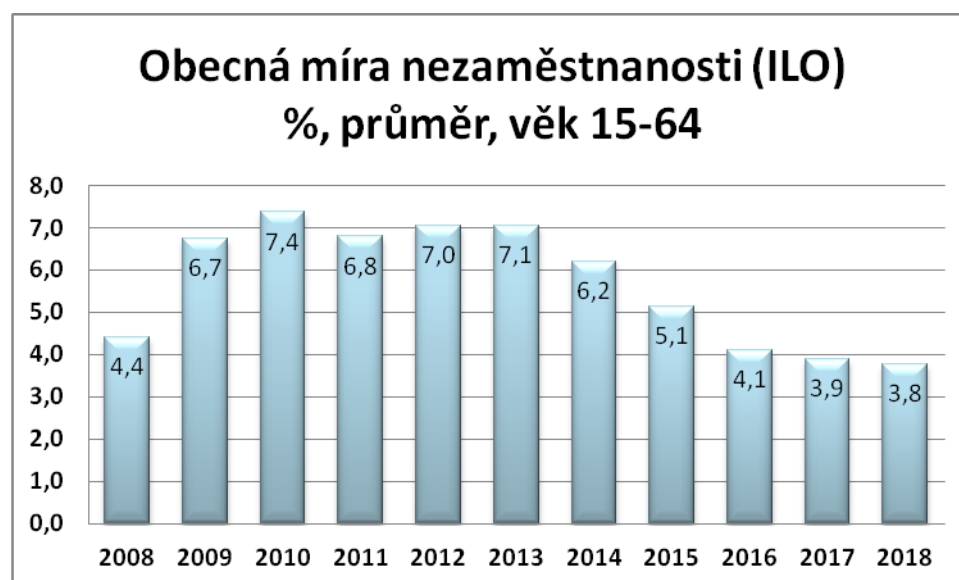
Společnost Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o. má v České republice několik svých poboček. Svoji hlavní centrálu mají v Pardubicích, další skladové prostory se nacházejí v Lutíně. Protože se jedná o velkou společnost, která zaměstnává větší množství zaměstnanců, je to jistým příslibem pro všechny regiony, kde má svoje pobočky. Z důvodu expanze na nejrůznější trhy a také proto, aby si společnost udržela kvalitní zaměstnance a tím i vysokou kvalitu nabízených služeb a výrobků, musí se firma zaměřovat i na kvalitní pracovní prostředí pro své zaměstnance.

**Tabulka 10: Vývoj míry nezaměstnanosti 2008-2018**

		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Obecná míra nezaměstnanosti (ILO)	%, průměr, věk 15-64	4,4	6,7	7,4	6,8	7,0	7,1	6,2	5,1	4,1	3,9	3,8
Podíl nezaměstnaných osob (MPSV)	%, průměr	4,1	6,2	7,0	6,7	6,8	7,7	7,7	6,5	5,6	5,2	5,0

Zdroj: 34

**Graf 6: Vývoj míry nezaměstnanosti 2008-2018**



Zdroj: vlastní zpracování



#### 5.1.4 Technologické faktory

Jejich vliv na organizaci je značný a faktory jsou vnímány jako hlavní hnací síly. Revoluční technologické změny a objevy posledních desetiletích, například výroba pomocí robotů, počítače, nové typy komunikací, dopravy a další způsobují vznik nových příležitosti a hrozeb, a proto manažeři by měli pozorovat trendy vývoje a průběžně vyhodnocovat. Zrychlená technologická změna zkrácuje průměrnou dobu trvání celého životního cyklu výrobku a je to důvodem proč organizace musí předvídat jaké změny s sebou přináší nové technologie.

Mechcel Service Stahlhandel neustále sleduje vývoj a inovace v odvětví a pracuje nad obdržetím různých certifikátů kvality. Používána technická zařízení a výrobní procesy jsou moderní.

Co se týká technologií, firma musí i zde reagovat na dopady současných, nových, ale také již na trhu vyspělých technologií, které se objevují. Společnost Mechcel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o. díky svému zaměření využívá velké množství nejrůznějších moderních technologií. Hlavní zaměření činnosti je řezání dlouhých výrobků z oceli včetně následného pokosu. Dále pak podpůrné činnosti, jakými jsou např. svařování, vrtání, řezání atd. Do kategorie specializace můžeme ještě zařadit tzv. Heavy plate service, kam se řadí řezání kyslíkem, práce s tenkým plazmovým plechem. V neposlední řadě tam můžeme využít zpracovatelské služby jako pískování SA 2.5, deburring, ochranu proti korozi a další. [15]

Mezi hlavní služby poskytované v České republice patří vrtání a děrování, pálení, řezání a stříhání. K těmto všem činnostem jsou využívány nejmodernější technologie, umožňující vysokou kvalitu poskytovaných služeb a zejména pak výrobků. Níže popíšeme nejdůležitější činnosti ve společnosti, ke kterým se využívá nejmodernější technologie.

- **Vrtání a děrování** - tříosé vrtání VHP profilů, nosníků, úhelníků a plecháčů s dělením na maximální délku 140 cm.
- **Pálení** - Další činností je pálení plechů od 5 mm do 100 mm. Sem se řadí zejména formátování plechů, pálení pásnic, ke kterému se využívají dva hořáky od šíře 160 mm. Zde je také možné využití rozdvojek a dále pálení tvarových výpalků s pomocí využití zbytkových tabulí pomocí softwaru SAPS pro W.
- **Řezání** – to se využívá hlavně k dělení nosníků, VHP profilů. To vše slouží ke zpracování úhelníků, plecháčů, trubek v hrubých tolerancích, dělení kruhové oceli.

Dává také možnost řezat pod různými úhly podle zadaných stupňů a kvalita řezu je měřena s přesností na 1 mm.

- **Stříhání** – to je zaměřeno na dělení svitků a dále stříhání plechů.

V případě všech výše popsaných technologických postupů jsou využívány nejmodernější technologie. Tyto stroje jsou následně obsluhovány řádně proškolenými zaměstnanci.

### 5.1.5 Legislativní faktory

V tomto sektoru se nejvíce projevují vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy. V dnešní době není již dostačující splňovat podmínky domácí legislativy, ale pokud chce být společnost úspěšná celosvětově a expandovat na zahraniční trhy, musí korespondovat i s touto legislativou. V kontextu těchto skutečností musí společnost splňovat nejrůznější normy, aby mohla expandovat i na zahraniční trhy. To se týká i firmy Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o., která ke všem svým nabízeným činnostem využívá nejmodernější technologie a s ohledem na tuto skutečnost musí být držitelem nejrůznějších certifikací. Tyto získané certifikace jsou volně přístupné na webových stránkách firmy. Na základě získaných certifikací společnost Mechel Stahlhandel Česká Republika, s.r.o. splňuje normy podle ISO 9001:2008. Dále je držitelem certifikace určené pro nákup, prodej a rozměrovou úpravu hutního materiálu s označením ISO 9008:2088 pro roky 2014 - 2017.

### 5.1.6 Ekologické (environmentální) faktory

Jedná se o oblast, zaměřující se hlavně na místní, národní a celosvětovou problematiku životního prostředí, včetně otázek, jak tyto problémy řešit. Pro většinu ocelářských společností je nejpalčivějším tématem práce ekologie. Společnosti se musí zaměřit zejména na realizaci takových technologií, jež budou mít pozitivní dopad na ekologii, a současně bude docházet k postupnému snižování emisí. [32] V roce 2014 byl přijat tzv. „klimaticko-energetický balíček do roku 2030“. Tento balíček byl vyhlášen Komisí Evropské unie a za hlavní cíle si dává snížení skleníkových plynů v EU, zvýšení podílu obnovitelných zdrojů energií ze spotřeby a v neposlední řadě zvýšit energetickou účinnost, ačkoli v tomto bodě se jedná spíše o snížení spotřeby energií. [35]

## **Shrnutí**

Z výše uvedených informací je patrné, že společnost Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o. musí reagovat na celou řadu podnětů, které vycházejí z analýzy PESTEL. V České republice mají jistou výhodu v tom, že průmyslu se všeobecně daří a má pozitivní dopad na HDP. Na druhou stranu se ale musí společnost potýkat s problematikou v oblasti ekologie, protože to je asi nejslabší téma všech společností v oblasti těžkého průmyslu bez rozdílu. Chtějí-li být úspěšní jak na domácím, tak i světovém trhu, musí reagovat využíváním nejmodernějších technologií, což tato firma jistě splňuje.

## **5.2 Analýza konkurence v odvětví – Porterův model**

Připomeňme si, že Porterova analýza pěti sil zkoumá vliv pěti faktorů bezprostředně působících na podnik: vyjednávací sílu dodavatelů, odběratelů, bariéry pro vstup do odvětví, sílu rivalů (konkurentů), hrozbu substitutů. Rozebereme si jednotlivé faktory zvlášť.

Porterův model pěti sil pomáhá určit intenzitu a rozsah konkurenčních sil v odvětví. Najít vhodnou pozici, ve které společnost bude maximálně chráněna před vlivem konkurenčních sil a bude schopna ovlivnit konkurenční podniky.

Zlaté pravidlo teorie je následující: čím je slabší vliv konkurenčních sil, tím více příležitostí má společnost k získání vysokého zisků v odvětví.

### **5.2.1 Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelé mohou mít vliv na konkurenceschopnost firmy tím, že jsou vlastníky zdrojů pro výrobu produktů. Rostoucí ceny surovin a transakce na nevýhodných podmínkách pro společnost vede ke zvýšení nákladů na hotové výrobky zvýšeným výrobním nákladům. Situace na trhu je příznivá. Existuje velký počet dodavatelů v odvětví a objem zdrojů, který nabízí dodavatele není omezený z hlediska množství a času. Spolupráce s novými dodavateli neovlivní výše vynaložených nákladů.

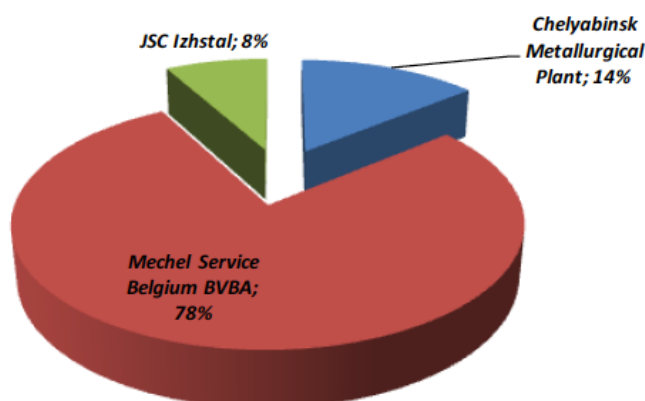
Vzhledem k tomu, že podnik Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o. je součástí mezinárodního koncernu Mechel Global Service, hlavními dodavateli jsou pobočky této společnosti. To je velkou konkurenční výhodou, protože podniku vznikají závazky

především vůči přidruženým pobočkám. Má výhodu v prodloužené době splatnosti faktur za dodávky a cenové zvýhodnění oproti jiným odběratelům přidružených podniků. Jedná se o dodávky z Ruska, zejména z poboček:

- Chelyabinsk Metallurgical Plant,
- Mechel Service Belgium BVBA,
- JSC Izhstal.

Podíl těchto hlavních dodavatelů na celkovém objemu dodávaného materiálu a součástek je 70%. Struktura hlavních dodavatelů je následující (celkem 100% z uvedených 70%):

**Obrázek 11: struktura hlavních dodavatelů podniku Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o.**



**Zdroj: interní**

Problém nastává v okamžiku přepravy jednotlivých dodávek materiálu z přidružených poboček do České republiky. Logistika je v tomto případě velmi komplikovaná a časově náročná. To zhoršuje vztahy s dodavatelem materiálu i přesto, že jsou přidruženými společnostmi.

Společnost Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o. má obchodní partnery a dodavatele i v České republice a v jiných evropských zemích. Na dodávkách se podílejí následovně (celkem 100% z podílu 30% na celkových dodávkách):

**Tabulka 11: Dodavatelé podniku Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o.**

<b>Název dodavatele</b>	<b>Podíl</b>
Ocelservis CZ s.r.o.	34%
Ferriera Valsider S.p.A.	19%
Britterm a.s.	11%
NYPRO hutní prodej, a.s.	9%
Voestalpine Krems GmbH	7%
Premier Steel Trading a.s.	5%
Van Leeuwen pipe and tube s.r.o.	4%
Ferrum Plzen spol. s r.o.	4%
BMB OCEL s.r.o.	3%
Stahlwerk Thuringen GmbH	2%
Albrecht Zwick GmbH	1%
Salzgitter Mannesmann	1%
Stahlhandel	

**Zdroj: interní**

Ostatní dodavatele:

- Ocelservis CZ s.r.o.

Společnost je členem Sdružení obchodníků s hutními materiály. Nabízí prodej hutního materiálu v oblasti strojírenství, savebnictví, výroby energetických zařízení a dalších oborů. Firma sídlí v Pardubicích. [25]

- Ferriera Valsider S.p.A.

Italská metalurgická společnost fungující od roku 2001. Výrobky společnosti nacházejí uplatnění v nejrůznějších průmyslových odvětvích: stavebnictví, stavba lodí, bojlerů apod.

- Britterm a.s.

Česká společnost, která obchoduje s hutním materiálem. Založená v roce 2002, sídlo se nachází v Praze. [26]

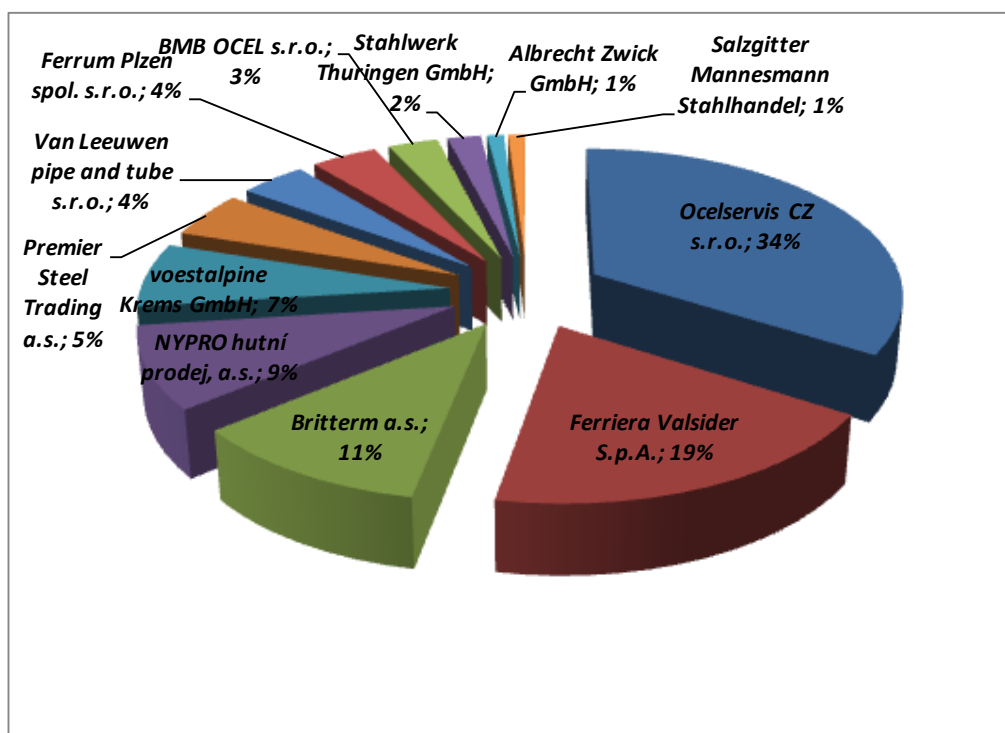
- Nypro hutní prodej, a.s.

Akciová společnost NYPRO hutní prodej se zabývá velkoobchodním prodejem celého základního sortimentu hutních materiálů. Sídlo firmy a jeden ze skladů se nacházejí v Malých Svatoňovicích u Trutnova. V současné době ve firmě pracuje 136 zaměstnanců na třech střediscích po ČR. [27]

- Voestalpine Krems GmbH
- Preimer Steel Trading a.s.
- VAN LEEUWEN PIPE AND TUBE s.r.o.

- Ferrum Plzen s.r.o.
- BMB OCEL s.r.o.
- Stahlwerk Thuringen GmbH
- Albrecht Zwick GmbH
- Salzgitter Mannesmann Stahlhandel

Nabídky od dodavatelů materiálů v současné době vysoké a stabilní, dobrá kvalita na trhu.



**Obrázek 12: struktura ostatních dodavatelů podniku Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o. Zdroj: interní**

Zhoršení podmínek spolupráce s dodavateli nebo zvýšení ceny lze očekávat pouze v případě nepřidružených podniků (30% dodávek). Může se stát, že zpřísní podmínky spolupráce, platební nebo dodávací lhůty, zvýší pokuty za nečasné placení faktur, sníží objemy dodávek apod. Je otázkou, zda podnik Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o. dokáže rychle vyjednat nápravná opatření nebo najít si jiného dodavatele ve stejném oboru. Protože je ve větším rozsahu závislý na dodávkách od přidružených podniků, pak celková vyjednávací síla dodavatelů může být hodnocena jako 2 body z možných 5.

## 5.2.2 Vyjednávací síla odběratelů

Spotřebitele mohou mít dopad na konkurenceschopnost firmy zboží na trhu tím, že jsou spotřebitele hotových výrobků a trh existuje na základě uspokojení jejich potřeb a přání. Společnost by měla vybrat takový cílový segment zákazníků, který má menší vliv na trhu. Spotřebitelé můžou klást vyšší požadavky na kvalitu zboží a úroveň poskytovaných služeb a tím ovlivnit růst cenové hladiny. Vyšší požadavky způsobují zvýšení vynaložených nákladů a vedou ke snížení úrovně zisku podniku.

Produkty, které nabízí Mechel Service Stahlhandel s.r.o. nemají jedinečnost a spotřebitel se může libovolně přeorientovat mezi konkurenčními podniky. Segment spotřebitelů vykazuje vysokou citlivost na ceny, což může posloužit důvodem ke změně.

V případě odběratelů situace není tak předvídatelná jako v případě dodavatelů. Jedná se o odběr převážně konečnými spotřebiteli, ale pouze z 9% obchodními firmami. Struktura odběratelů je následující:

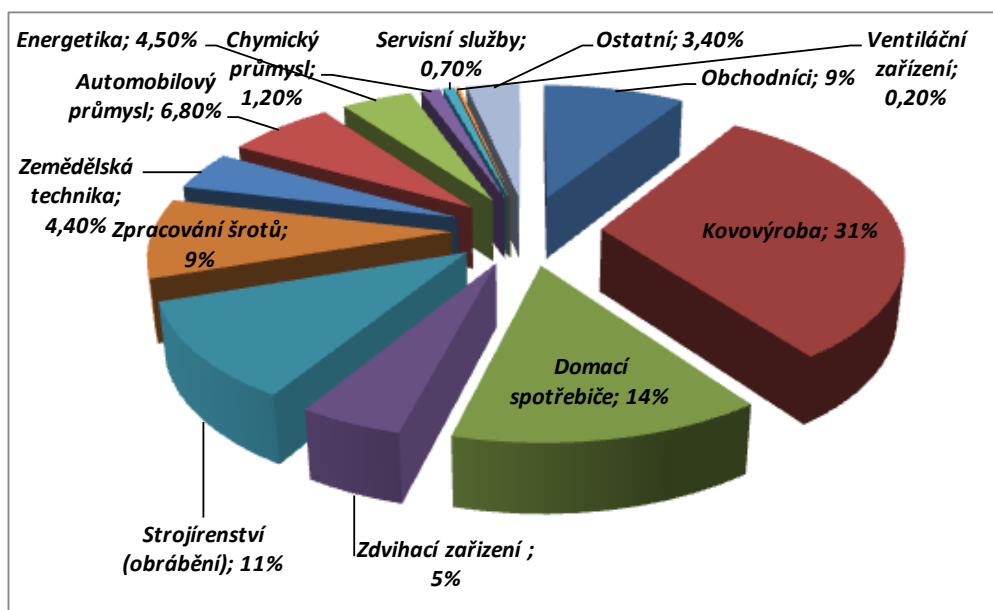
**Tabulka 12: Odběratelé podniku Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o.**

Odběratelé	Podíl
Obchodníci	9%
Kovovýroba	31%
Domácí spotřebiče	14%
Zdvihací zařízení	5%
Strojírenství (obrábění)	11%
Zpracování šrotů	9%
Zemědělská technika	4,4%
Automobilový průmysl	6,8%
Energetika	4,5%
Chemický průmysl	1,2%
Servisní služby	0,7%
Ventilační zařízení	0,2%
Ostatní	3,4%

**Zdroj: interní**

Na jedné straně vyjednávací síla každého jednotlivého odběratele není velká, protože nejde jen o jednu společnost, která by odebírala ve velkém. Nicméně v případě nástupu jiného konkurenta na trh s nižšími cenami nebo vhodnějšími dodacími podmínkami se může stát, že společnost ztratí tyto jednotlivé odběratele, pokud se včas nepřizpůsobí.

Skupiny spotřebitelů výrobků společnosti jsou dostatečně stabilní. 91 % zákazníků patří mezi konečnými spotřebiteli hutní výroby a služeb obrábění. Podíl obchodníků je 9 %. V roce 2015 nejsou nevyřešené reklamace od zákazníků. Vyřizování vznikajících stížností probíhá podle stanoveného reklamačního řádu.



**Obrázek 13: struktura odběratelů podniku Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o.**  
Zdroj: interní

Co se týče struktury odběratelů, velmi negativním zjištěním je malý podíl obchodníků. Obchodníci jsou firmy, které odebírají ve velkém. Jedna zakázka tak přinese mnohem více na tržbách, obratu a zisku, než několik menších zakázek od jednotlivých konečných spotřebitelů. Dále ve struktuře odběratelů nejsou státní podniky, které by mohly být velmi přínosné ze strategického hlediska pro danou společnost.

Velkou výhodou je to, že společnost na základě zákona o veřejných zakázkách může vyhledávat a získávat odběratele nejenom z České republiky, ale z celé Evropské unie. [35] To významným způsobem rozšiřuje možnosti pro hledání nových odběratelů a obchodních partnerů.

Jak lze charakterizovat vyjednávací sílu odběratelů v tomto případě? Síla jednotlivých odběratelů je malá.

### 5.2.3 Rivalita v odvětví – síla konkurentů

Rivalita mezi existujícími konkurenty se snaží pomoci jakýchkoliv způsobů zlepšit jejich postavení na trhu a získat největší část spotřebitelů na trhu. Intenzivní konkurence vede k



cenové soutěži, zvýšeným nákladům na podporu prodeje, zlepšení kvality produktů, zvýšení investice do výzkumu a vývoje. V oblasti strojírenství je velké množství podniků, které mají stejný objem prodeje. Úroveň nasycenosti trhu je vysoký, podniky nabízí standardizovaný produkt. Výsledkem je velmi vysoká úroveň konkurence v odvětví.

Konkurence v daném odvětví je poměrně silná. Ne proto, že na českém trhu je mnoho společností, které nabízejí stejné produkty, ale proto, že za konkurenty můžeme považovat společnosti působící po celé Evropské unie. Na základě volnosti pohybu služeb, zboží a kapitálu jakékoliv výrobky mohou být distribuovány po celé Evropské unii z jiných států. Dokonce v již zmíněném zákoně o veřejných zakázkách je podmínka, že veřejná zakázka musí být přístupná pro všechny firmy působící na území Evropské unie.

Dále uvedeme hlavní konkurenty v České republice, kteří svými výrobky a oblastí působení jsou velmi podobní a konkurenční k naší analyzované společnosti. Hlavními dominujícími společnostmi jsou společnosti:

- Hutní společnost «Třinecké železářny» - společnost Moravia Steel,
- ArcelorMittal Ostrava,
- Společnost VÍTKOVICE STEEL, a.s.

Na českém trhu působí další společnosti, které nemají takto dominantní postavení jako tři uvedené, ale určitě jsou považovány za konkurenty podniku Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o.

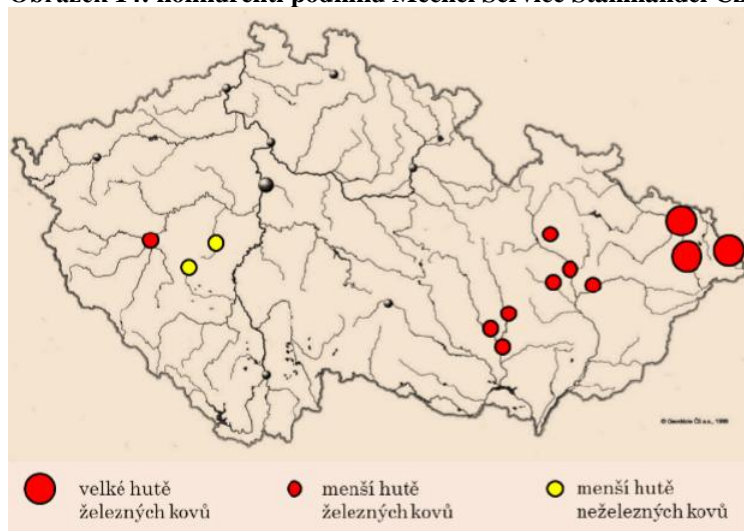
Ze středně velkých firem můžeme označit společnosti Z-group Steel Holding a.s.

Z malých firem můžeme označit společnosti podle jejich lokality:

- Olomoucký kraj: Uničov, Lutín, Olomouc, Přerov,
- Brněnský kraj: Brno, Blansko, Kuřim,
- Příbramsko: Příbram, Mníšek pod Brdy.

Všechny konkurenční společnosti lze představit na jedné mapě:

**Obrázek 14: konkurenti podniku Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o.**



**Zdroj: vlastní tvorba**

V případě velkých společností je zřejmé, že jejich vyjednávací síla je velká. Velké společnosti jsou schopné poskytnout cenové a dodací podmínky, které si nemůže dovolit podnik Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o. Nicméně tak velké společnosti jako Třinecké železářny preferují velké zakázky. Z důvodu vysoké byrokracie nemohou být dostatečně flexibilní ve vyjednávání cen, slev nebo dodacích podmínek pro případného odběratele. V tom je výhoda společnosti Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o., která může svou nabídku uzpůsobit každému jednotlivému odběrateli.

Otázka je, zda nabídka firem působících v daném odvětví převyšuje poptávku. V tomto případě je konkurence skutečně velmi silným faktorem. V opačném případě ani menší společnosti, ani velké firmy nemusí mít obavy z dalších firem působících v odvětví.

Vzhledem ke specifčnosti odvětví a počtu firem působících nejenom v České republice, ale i v jiných státech Evropské unie.

#### **5.2.4 Vstup nových firem do odvětví**

Síla vlivu těchto nových konkurentů závisí na bariérách vstupu do odvětví. V případě vysokého bariéru vstupu do odvětví a úroveň protiažnosti existujících firem také vysoká, bude vliv nových podniků bude minimální.

Další důležitý faktor je počáteční úroveň investic pro vstup do odvětví. Oblast strojírenství vyžaduje vysoké investice pro vstup na trh. Navíc úroveň fixních nákladů také je vysoký, což je výsledkem ztrát začátkem podnikání.

Zajímají nás nejenom současní konkurenti, ale i firmy, které mohou do daného odvětví vstoupit. Nicméně v oblasti hutního a ocelářského průmyslu lze spoléhat na poměrně vysoké vstupy do odvětví, které spočívají především v nutnosti certifikace výroby a výrobků, standardizaci podle evropských standardů. Dále se předpokládají vysoké investice na stroje, zařízení, technologie, vybavení a kvalifikovaný personál. Skutečně to je realizovatelné pro společnosti, které otvírají dceřiné pobočky na území České republiky. To není častým jevem v tomto odvětví, protože Česká republika nenabízí extrémně výhodné podmínky pro otevření nových výroben (ani z hlediska daňového, nákladového, administrativního).

### **5.2.5 Hrozba substitutů**

V odvětví ocelářského a hutního průmyslu není vysoká hrozba substitutů. V poslední době se diskutuje o přechodu na nové, ekologičtější a levnější materiály z plastů nebo jiných substitučních materiálů. Substituční produkty omezují tržní potenciál z hlediska cen.

- Polymerní kompozity

Používají se v automobilovém průmyslu, dopravě, stavebnictví, elektrotechnickém průmyslu.

- Plasty

Nejúčinnější způsob řešení je technologické zlepšení. V současné době substituty existují na trhu, ale jejich podíl na trhu je malý a cena velmi vysoká, což znamená nízkou úroveň hrozby ze strany substitutů.

Nicméně jsou odvětví, kde ocelářské a hutní výrobky nelze nahradit žádným substitutem. Je to zejména stavebnictví, strojírenství, automobilový průmysl.

Z provedené analýzy M. Portera lze schematicky znázornit následující tabulku:

**Tabulka 13: Význam jednotlivých sil v Porterově analýze pěti sil**

Faktor	Hodnocení					
Míra růstu odvětví	<i>nizké</i>					<i>vysoká</i>
Bariéry vstupu do odvětví	<i>žádné</i>					<i>vstup téměř nemožný</i>
Rivalita mezi konkurenty	<i>extremně vysoká</i>					<i>téměř žádná</i>
Dostupnost substitů	<i>mnoho substitů</i>					<i>žádné substituty</i>
Závislost na vstupech	<i>vysoká</i>					<i>téměř žádná</i>
Vyjednávací pozice odběratelů	<i>diktují podmínky</i>					<i>podřizují se podmínkám</i>
Technologická náročnost	<i>vysoká</i>					<i>nizká</i>
Míra inovace	<i>časté inovace</i>					<i>téměř žádné inovace</i>
Úroveň manažerů	<i>vysoce kvalifikovaní</i>					<i>mílo kvalifikovaní</i>

**Zdroj: vlastní zpracování**

### 5.3 Analýza konkurentů

Pomocí této analýzy určíme hlavních konkurentů a hodnotíme jejich postavení na trhu, cíle, strategii, finanční ukazatele. Na základě získané onformaci můžeme získat konkurenční výhodu a vybudovat vhodnou strategii.

Mezi konkurenty Mechel Service Stahlhandel patří následující podniky:

- Třinecké železářny
- ArcelorMittal Ostrava, a.s.
- Vítkovice Steel. a.s.

#### Třinecké železářny

Je hlavním výrobcem ocelových výrobků v České republice. V roce 2013 byli zavedeny nových technologií pro vstřikování práškového uhlí. I přes nepříznivé ekonomické podmínky a konkurence z Číny a Ruska byly realizovány 2 projekty, zaměřené modernizaci v letech 2014-2015. V roce 2015 podnik vyrobil 2 532 kilotuny oceli a dosáhl čistého zisku 2,78 miliardy korun. Tržby z prodeje výrobků a služeb činily 36,921 miliardy korun. Více než 66 % produkce směřuje na export, zejména do zemí Evropy. Nejprodávanejším výrobkem zůstává drát a tyčová ocel. Vysoká kvalita produktů udržuje třineckou huť mezi předními výrobci dlouhých výrobků, které se uplatňují zejména v automobilovém a strojírenském segmentu. Svůj podíl na tom má válcovaný drát, jehož se loni prodalo 937 kilotun, což představuje 39,4 % z celkových prodejů. Druhým

nejprodávanějším výrobkem je tyčová a profilová ocel, v roce 2015 se jí prodalo 571 kilotun. V letošním roce firma plánuje desítky investičních akcí v celkovém objemu téměř 2,5 miliardy korun. K těm nejvýznamnějším patří dokončení modernizace koksové baterie, výstavba dvou nových žihacích pecí, rekonstrukce plynočistírny a výstavba nového ohřívače větru. [28]

### **ArcelorMittal Ostrava, a.s.**

ArcelorMittal Ostrava a.s. patří do největší světové ocelářské a těžařské skupiny ArcelorMittal. Ročně vyrábí 2 miliony tun oceli, která se uplatňuje zejména ve stavebnictví a strojírenství. Je největším výrobcem silničních svodidel a jediným výrobcem transformátorových plechů v Česku. Kromě tuzemského trhu dodává své výrobky do více než 40 zemí světa. ArcelorMittal Ostrava a její dceřiné společnosti mají 7 250 zaměstnanců. Průměrný výdělek v roce 2015 činil 34 615 korun. Díky nadstandardní ekologizaci dokončené v roce 2015 vyrábí společnost surové železo i ocelové výrobky s minimálním možným dopadem na životní prostředí.

### **VÍTKOVICE STEEL, a.s.**

Společnost VÍTKOVICE STEEL, a.s., patří mezi přední evropské výrobce válcovaných výrobků z oceli.

#### **Nosný výrobní program tvoří:**

- tlusté plechy
- štetovnice
- tvarové výpalky

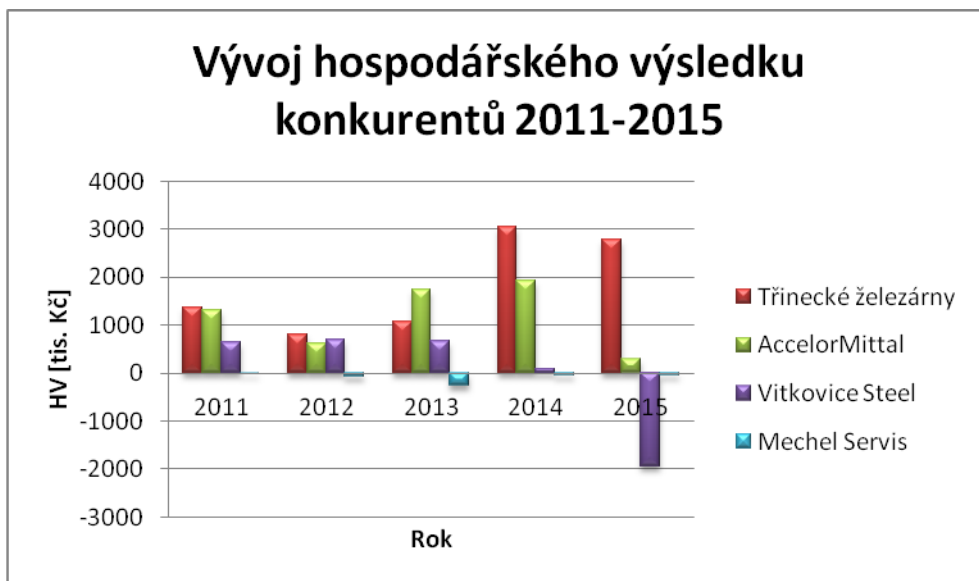
Společnost byla ve ztrátě kvůli jednorázovým nákladům na zavření ocelárny – sociální program s tím spojený nás přišel na víc než 100 milionů korun. Letos planuje být na úrovni zisku EBITDA v plusu, ale celkový výsledek bude asi ještě ztrátový.

**Tabulka 14: Vývoj hospodářského výsledku konkurentů (2011-2015)**

HV [tis. Kč]	2011	2012	2013	2014	2015
Třinecké železárny	1377	793	1082	3048	2780
ArcelorMittal	1315	626	1728	1928	291
Vitkovice Steel	646	686	659	95	-1947
Mechel Servis	-14	-78	-260	-60	-58

**Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů [23]**

Graf 7: Vývoj hospodářského výsledku konkurentů (2011-2015) Zdroj: vlastní zpracování



Tabulka 15: Hodnocení konkurentů

Charakteristika	Třinecké železářny	AccelorMittal	Vitkovice Steel
Jméno podniku	1	2	3
Odhad tržeb	2	3	4
Kvalitativní výhoda	1	2	2
Odbytová základna	1	2	3
Distribuční podmínky	1	2	2
Nákladová výhoda	1	2	2
Současná pozice v rámci odvětví	1	2	3
Pozice v rámci odvětví (příští rok)	1	2	2
Vážnost konkurence (současná)	1	1	2
Vážnost konkurence (příští rok)	1	2	2

Zdroj: vlastní zpracování

Z hodnocení vyplývá závěr, že největším konkurentem je společnost Třinecké železářny. Firma je lidrem na trhu, hodně investuje do rozvoje výroby, neobává se čínské konkurenci. Zákazníkům nabízí produkty, které se nedá nahradit čínskou konkurencí nahradit nedají. Usilují o zavádění nových technologií, stále zlepšování výrobků a zvyšování stupně finalizace.

## 5.4 Klíčové faktory úspěchu

Pro stanovení míry konkurenceschopnosti na trhu je nutné provést analýzu vnitřního prostředí v podniku a analýzu dosavadní činnosti. Součástí vnitřní analýzy podniku je stručná finanční analýza a analýza personálního zajištění a řídicího a kontrolního aparátu.

### 5.4.1 Finanční analýza podniku Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o.

Finanční analýza je v tomto směru velmi vhodným nástrojem ke zjištění obecných tendencí ve zkoumaném podniku a směru jeho vývoje. Svou analýzu zakládáme na analýze účetních výkazů podniku, zejména rozvahy a výkazu zisku a ztrát.

Hlavními ukazateli, které nás zajímají, jsou ukazatele absolutní: výkony, zisk před zdaněním, čistý výsledek hospodaření, celková aktiva; ale též ukazatele relativní (změna absolutních ukazatelů za poslední tři roky). Finanční analýza ukáže hlavní změny v podniku za poslední tři roky.

Tabulka 16: účetní údaje za roky 2013-2015

Položka účetních výkazů	2013	2014	2014/2013 (%)	2015	2015/2014 (%)
Tržby za prodej zboží	657 438	378 534	-42,42%	320 007	-15,46%
Obchodní marže	-1 482	43 237	2817,48%	49 333	14,10%
VH za účetní období	-260 790	-60 344	123,14%	-58 320	-3,35%
Aktiva celkem	388 492	305 977	-21,24%	241 936	-20,93%
Dlouhodobý majetek	108 045	95 870	-11,27%	89 831	-6,30%
Zásoby	176 840	148 428	-16,07%	115 263	-22,34%
Kr. pohledávky (vč. pohledávek z obchodních vztahů)	101 733	55 510	-45,44%	34 159	-38,46%
Cizí zdroje	697 905	675 843	-3,16%	670 077	-0,85%
Krátkodobé závazky	688 616	671 597	-2,47%	670 049	-0,23%

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

	2015	2014	Rozdíl
ROA	132%	124%	9%
ROE	14%	16%	-3%
Rentabilita tržeb	-18%	-16%	-2%
Běžná likvidita	0,226	0,311	0,085
Provozní pohotová likvidita	0,054	0,090	0,036
Okamžitá likvidita	0,002	0,006	0,005
Celková zadluženost	277%	221%	56%
Míra zadluženosti	-156%	-183%	26%
Koeficient samofinancování	- 2	- 1	-56%

**Tabulka 17 - Poměrové ukazatele (Vlastní zpracování)**

V uvedené tabulce jsou uvedeny jednotlivé položky účetních výkazů společnosti Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o. Na základě těchto účetních údajů lze provést stručnou finanční analýzu a zjistit základní slabiny podniku. Jaká jsou naše hlavní zjištění?

1. Téměř ve všech relativních ukazatelích (porovnání výsledků jednotlivých zkoumaných let) jsou záporné hodnoty, což je velmi negativní zjištění. V položce Tržby za prodej zboží v roce (obrat) je vidět pokles až o 42% oproti předchozímu roku a až o 15% v roce 2015 oproti roku 2014. To znamená, že podnik ztrácí své objemy prodeje. Důvodem je jednak stále posilující konkurence, a také politika podniku. V tomto směru nelze odkázat na ekonomické problémy a snížení zájmu exportérů o české výrobky, protože v posledních letech Česká národní banka vede velmi aktivní měnovou politiku a oslabuje korunu pro zvýšení konkurenceschopnosti českých výrobků. Problém zřejmě je v obchodní politice podniku Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o.
2. Položka Obchodní marže vykazuje ve všech letech pozitivní tendenci. Nejdříve si vysvětlíme, co je obchodní marže. Jedná se o rozdíl mezi prodejní cenou výrobku a vlastních nákladů vynaložených na výrobu tohoto výrobku, neboli o cenovou politiku podniku. Obchodní marže je následně použita na krytí fixních nákladů jako mzda administrativních pracovníků, pronájem apod. Pokud obchodní marže je záporná, znamená to, že podnik musí brát veškeré fixní náklady z úspor nebo z cizích zdrojů. V případě podniku Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o. obchodní marže je záporná pouze v prvním zkoumaném období (rok 2013),



ale v roce 2014 přesahuje hodnotu 43 milionů Kč. V roce 2015 se stále zvyšuje, i když mnohem pomalejším tempem. To znamená, že v roce 2014 došlo k přehodnocení obchodní politiky podniku a do ceny byla zahrnuta částka pro krytí fixních nákladů podniku. Podnik využil dvě možnosti: a) použil strategii zvýšení prodejní ceny, b) snížil vlastní náklady na výrobu jednotlivých výrobků.

3. V položce VH za účetní období nejdříve sledujeme pozitivní výkyv (2014/2013), kdy se výsledek hospodaření zvýšil o 123% (přesně řečeno, snížila se ztráta oproti minulému roku). Nicméně podnik nepokračuje v této pozitivní tendenci v roce 2015 a ztráta je znovu větší, i když o pouhých 3,35%. Pozitivní výkyv ve výsledku hospodaření nastal zřejmě z důvodu přehodnocení cenové politiky a zvýšení obchodní marže. Ztráta byla kompenzována v důsledku snížení vlastní ceny výrobků a zvýšení jejich prodejní ceny, což pokrylo z velké části fixní náklady, a podnik tak dosáhl snížení obchodní ztráty. Tato obchodní a cenová politika byla dodržena i v následujícím roce (2015).
4. Objem celkových aktiv má též klesající tendenci. Pokles je způsoben změnami v dlouhodobých a krátkodobých aktivech. Podnik se zbavuje dlouhodobého hmotného majetku (strojů a zařízení), jehož držení není pro podnik efektivní. Rovněž jako pozitivní tendenci lze označit snížení zásob (v položce zboží – hotové výrobky) a krátkodobých pohledávek. Stalo se tak zejména z důvodu přehodnocení obchodní a cenové politiky společnosti ve vztahu k hlavním odběratelům a politiky řízení pohledávek z obchodních vztahů. Snížení krátkodobých pohledávek především znamená zvýšení platební morálky odběratelů společnosti a přísnější politiku společnosti ve vztahu k dlužníkům.
5. Negativní tendencí je vysoký objem krátkodobých závazků ve společnosti. Krátkodobé závazky jsou především závazky z obchodních vztahů. To znamená, že podnik musí zlepšit svou platební morálku ve vztahu k dodavatelům, aby nedostával pokuty za zpoždění s placením faktur. Nicméně položka krátkodobé závazky má klesající tendenci, ale klesá velmi pomalu.

## 5.4.2 Analýza personálního zajištění, řídicího a kontrolního aparátu

Organizační struktura a hierarchie v podniku velmi zásadním způsobem ovlivňuje jeho fungování a efektivnost činnosti. Podnik Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o. má liniovou organizační strukturu, která je nejzákladnější formou organizace. Hlavním článkem v této organizační struktuře je jednatel, který řídí a spravuje ostatní divize a oddělení. Mluvíme v tomto kontextu o centralizaci moci v organizaci. Je otázkou, zda tento typ organizační struktury je vhodný pro výrobní podnik, který působí v tak specifickém odvětví.

Co se týče zaměstnanců společnosti, ve výroční zprávě podniku Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o. za rok 2015 je uváděn počet pracovníků podle činnosti, kterou vykonávají.

Hlavním cílem je identifikovat nutný počet zaměstnanců s potřebnou kvalifikací. Analýza je nezbytná pro racionální využití personálu a zvyšování úrovně produktivity. Efektivní řízení lidských zdrojů přispívá ke zvýšení objemu výroby a zlepšení jeho vykonání. Analýza se provádí na základě interní dokumentace podniků.

**Tabulka 18: Analýza zaměstnanců 2013-2015**

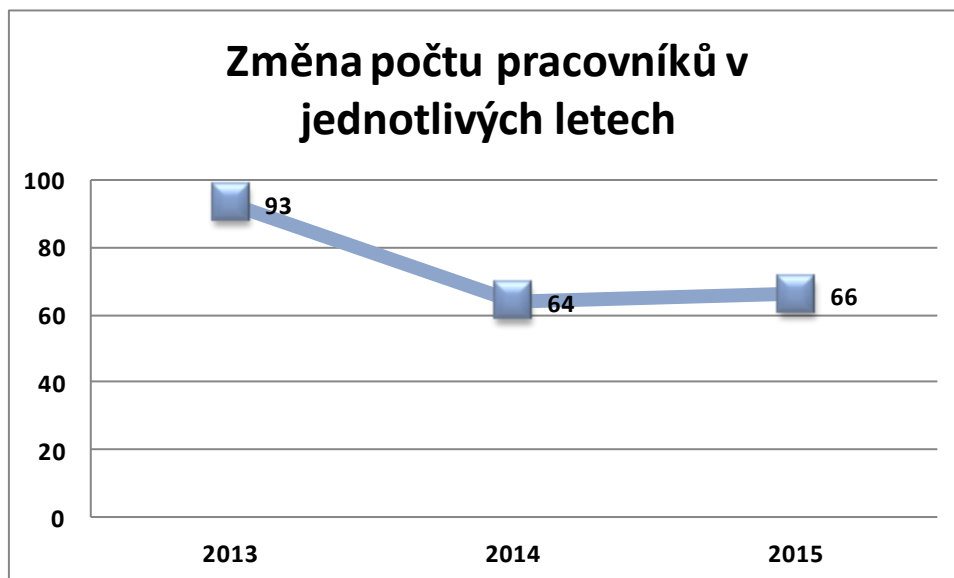
Rok	Administrativa	Výroba	Celkem	Osobní náklady (v tis. Kč)
2013	65	28	93	53 483
2014	39	25	64	37 437
2015	44	22	66	36 774

**Zdroj: vlastní zpracování za základě výroční zprávy podniku Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o. za období 2013 – 2015**

V uvedené tabulce č. 2 je vidět, že od roku 2013 se změnila personální politika ve zkoumaném podniku. Počet zaměstnanců klesl o 29 osob v roce 2014, ale následně byli přijati další dva zaměstnanci v roce 2015. Osobní náklady se podařilo snížit o 16 milionů korun v roce 2014 oproti roku 2013. I přes zvýšení počtu zaměstnanců o dva v roce 2015 osobní náklady mají klesající tendenci (pokles o 663 tisíc Kč v roce 2015 oproti roku 2014). Jedná se o velmi významný strategický okamžik, kdy společnost optimalizuje své personální zajištění a snižuje fixní náklady na zaměstnance. Jedná se o restrukturalizaci

personální činnosti v podniku, která je prováděna především pro zvýšení efektivity práce jednotlivých pracovníků, větší efektivitu práce v přepočtu na jednoho zaměstnance a snížení administrativní zátěže podniku v podobě osobních nákladů.

**Graf 8: Změna počtu pracovníků v jednotlivých letech Zdroj: vlastní zpracování**



Největší změny v personálním zajištění v podniku Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o. nastaly v administrativní činnosti. Počet administrativních pracovníků byl snížen o 21 lidí v roce 2015 oproti roku 2014. Počet pracovníků výroby byl snížen o šest osob ve stejném období.

Administrativní pracovníci jsou ve výrobním podniku fixními náklady a určitým břemenem, který dodatečně zatěžuje podnik z finančního a administrativního hlediska. Přitom administrativní pracovníci vykonávají méně důležitou a strategickou práci, než pracovníci výrobního oddělení, kteří se na kvalitě a kvantitě výroby přímo podílejí. V administrativním oddělení by měli být především pracovníci odpovídající za správu dokumentů, prodej a obstarávání obchodní činnosti.

Pokud se pečlivě podíváme na oficiální stránky společnosti Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o., můžeme vidět otevřené pracovní nabídky. Tři z šesti vypsanych pozic jsou nabídky stát se obchodním zástupcem společnosti pro prodej oceli, hutního materiálu, výpalků z plechu. To jsou pracovníci, kteří mají uzavřenou smlouvu na živnostenský list, tudíž společnosti Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o. nevzniká dodatečné administrativní břemeno v podobě osobních nákladů na sociální a

zdravotní pojištění a s tím spojených dodatečných nákladů na vedení mzdového účetnictví. Obchodní zástupci většinou pracují na základě komisních provizí z uzavřených zakázek, tudíž jejich mzda je přímo spojená s efektivností jejich práce, nikoli s počtem hodin, které tráví v podniku. Tato restrukturalizace personální činnosti je velmi vhodným krokem k optimalizaci celkových nákladů, protože vede k přímé souvislosti osobních nákladů a výkonů podniku.

Další tři pozice uvedené na stránkách společnosti Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o. jsou z výrobního oddělení. Je to logické, protože v každé společnosti se vyskytuje fluktuace zaměstnanců: dělníků, správců, koordinátorů. Kvalifikovaná pracovní síla je vždy zapotřebí, a proto tato nabídka je stále uváděna na stránkách společnosti. Mimo jiné společnost nabízí příležitosti pro studenty a absolventy středních nebo vysokých odborných škol v podobě profesní stáže. Tato stáž je méně placená, než práce na plný úvazek a nepředpokládá odvádění daní, sociálního a zdravotního pojištění za stážisty. Navíc dovoluje za poměrně nízké náklady vyučit specialistu, který v budoucnosti může být dobrým kandidátem na otevřenou pracovní pozici v dané společnosti.

### **5.3. SWOT Analýza**

SWOT analýza je analýzou marketingové informace, sloužící k určení vhodné strategie na základě zjištěných slabých a silných stránek firmy na trhu. Strategie by měla být navržena tak, aby maximálně využít své silné stránky, stejně jako nových příležitostí na trhu, kompenzovat slabé stránky a zabránit nebo snížit negativní vliv hrozeb.

Klasická SWOT analýza zahrnuje určení silných a slabých stránek v činnosti společnosti, potenciální vnější hrozby a příležitosti.

- Silné stránky:
  1. Konkurenceschopná cena
  2. Kvalita výrobků, certifikát
  3. Technické vybavení, soulad se všemi technicko - technologickými požadavky
  4. Flexibilita společnosti v oblasti přizpůsobování se požadavkům odběratelů
  5. Vlastní dodavatelé z přidružených podniků, výhodné platební podmínky
- Slabé stránky

1. Nedostatečná propagace firmy a produktů
  2. Nedostatečné obchodní zastoupení, nízká aktivita obchodních zástupců při hledání nových obchodních partnerů
  3. Složitá logistika od dodavatelů (z Ruska)
  4. Objemy zásob hotových výrobků na skladě y
- Příležitosti
    1. Digitalizace výroby a výrobků
    2. Rozšíření počtu a kvality obchodních zástupců po celé České republice
    3. Hledání příležitostí státních zakázek nejenom v České republice, ale v evropských státech
    4. Vytvoření nového sortimentu služeb a zboží, rozšíření nabídky
  - Hrozby
    1. Konkurenti - vstup nových dceřiných společností velkých zahraničních koncernů
    2. Konkurenční výrobky z neevropských států (Čína, Ukrajina, Rusko)
    3. Snížení konjunktury na trhu, zejména v důsledku možné ekonomické nebo finanční krize, pokles v souvztažných průmyslových oblastech jako strojírenství nebo stavebnictví Sankce a legislaivní podmínky
    4. Změna legislativních podmínek a požadavek na ještě větší automatizaci procesů nebo standardizaci

Po stanovení faktorů SWOT analýzy jsem použila metodu parového srovnání, která je založená na párovém srovnání alternativ. Při posouzení alternativ musíme zvolit nejdůležitější faktor, vypočteme váhu a podle toho stanovíme pořadí.

### Silné stránky

1	1	1	1
2	3	4	5
2	2	2	
3	4	5	
3	3		
4	5		
4			
5			

**Tabulka19: Párové srovnání silných stránek pomoci Fullerova trojúhelníka Zdroj: vlastní zpracování**

Kritéria	Četnost	Váha v %	Pořadí
1	2	25,0%	<b>2</b>
2	2	25,0%	<b>1</b>
3	1	12,5%	<b>4</b>
4	1	12,5%	<b>5</b>
5	2	25,0%	<b>3</b>
Celkem	8	100%	

Tabulka 20: Výsledky párového srovnání silných stránek Zdroj: vlastní zpracování

### Slabé stránky

1	1	1
2	3	4
2	2	
3	4	
3		
4		

Tabulka 21: Párové srovnání slabých stránek pomoci Fullerova trojúhelníka Zdroj: vlastní zpracování

Kritéria	Četnost	Váha v %	Pořadí
1	2	28,6%	<b>2</b>
2	3	42,9%	<b>1</b>
3	1	14,3%	<b>3</b>
4	1	14,3%	<b>4</b>
Celkem	7	100%	

Tabulka 22: Výsledky párového srovnání slabých stránek Zdroj: vlastní zpracování

### Příležitosti

1	1	1
2	3	4
2	2	
3	4	
3		
4		

Tabulka 23: Párové srovnání příležitosti pomoci Fullerova trojúhelníka Zdroj: vlastní zpracování

Kritéria	Četnost	Váha v %	Pořadí
1	0	0,0%	<b>4</b>
2	3	50,0%	<b>1</b>
3	1	16,7%	<b>3</b>
4	2	33,3%	<b>2</b>
Celkem	6	100%	

**Tabulka 24: Výsledky párového srovnání příležitosti Zdroj: vlastní**

### Hrozby

1	1	1
2	3	4
2	2	
3	4	
3		
4		

**Tabulka 25: Párové srovnání hrozeb pomocí Fullerova trojúhelníka Zdroj: vlastní**

Kritéria	Četnost	Váha v %	Pořadí
1	2	33,3%	<b>2</b>
2	3	50,0%	<b>1</b>
3	1	16,7%	<b>3</b>
4	0	0,0%	<b>4</b>
Celkem	6	100%	

**Tabulka 26: Výsledky párového srovnání příležitosti Zdroj: vlastní**

Dle SWOT analýzy byla stanovena ST strategie jako nejvhodnější strategie. ST - strategie ukazují, že společnost musí použít silné stránky k eliminaci hrozeb. Zvýšením propagační činnosti a certifikovanou kvalitou svých výrobků společnost může překonat hrozbu vzniku a růstu aktivity konkurence. Pomocí vhodných cen je možné překonat hrozbu změny potřeb zákazníků.

## 6. NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Na základě provedených analýz v předchozí části této práce lze vyvodit určité taktické a strategické závěry a doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti analyzovaného podniku v odvětví.

### 6.1 Doporučení vyplývající z finanční analýzy

Především se vrátíme k finanční analýze. Během provedené základní finanční analýzy bylo zjištěno především to, že v podniku existují značné finanční problémy, které se táhnou od roku 2013 a spočívají především v záporném výsledku hospodaření, vysoké zadluženosti a vysokých krátkodobých pohledávkách. Podnik v roce 2014 přehodnotil svou obchodní a cenovou politiku, což vedlo ke zvýšení obchodní marže, snížení objemu krátkodobých pohledávek a snížení zásob na skladě v podobě hotových výrobků. To vše mělo pozitivní dopad na fungování podniku, i když ani to během dvou následujících let nedokázalo vyvést zkoumaný podnik ze záporných hodnot. V následující kapitole bude navržen plán pro zlepšení strategického postavení podniku v konkurenčním prostředí, vycházející z výsledků finanční analýzy.

Podnik nemůže být konkurenceschopný, pokud neumí správně řídit finance a obchodní činnosti. Finanční analýza ukázala, že hlavním problémem je cenová politika podniku – neschopnost stanovit objektivní cenu pokrývající jak režijní, tak jednicové náklady, špatná politika řízení pohledávek v podniku (přílišný objem krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů, tudíž horší likvidity podniku v této souvislosti). V tomto kontextu jistými doporučeními jsou:

1. Analýza, přehodnocení a kontrola obchodní politiky v podniku. Důležité je nejenom zohledňovat variabilní (jednicové) náklady na jednotku produkce, ale i fixní náklady, které vznikají bez ohledu na to, zda a kolik podnik vyrábí. Do fixních nákladů by se měly zahrnout zmetky a prostoje, které jsou součástí každého výrobního procesu. Cenová politika podniku Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o. by měla odrážet průměrnou cenu na trhu (zejména konkurenční nabídky), vstupní náklady a představu podniku o zisku. V případě nemožnosti dodržení všech zmíněných kritérií zároveň je důležité si nejdříve zvolit prioritní kritéria a dodržovat je v průběhu alespoň jednoho účetního období (například



konkurenční ceny a vstupní náklady). Následně je možné zavést i další kritérium (představa o požadovaném zisku) a směřovat k naplnění všech tří podmínek. To je možné pouze v případě neustálé kontroly, monitoringu a auditu obchodní a výrobní činnosti.

2. Analýza a přehodnocení politiky řízení pohledávek v podniku Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o. Jak plyne z finanční analýzy, v podniku na konci účetního období je stále mnoho pohledávek z obchodní činnosti. Co může účetní a obchodní oddělení podniku Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o. udělat pro to, aby počet nezaplacených krátkodobých pohledávek byl minimální, tzn. aby všichni odběratelé platili včas podle stanoveného splátkového kalendáře? To je velmi důležitým faktorem, protože vysoký poměr nezaplacených pohledávek na celkových tržbách znamená špatnou likviditu v podniku a nízký poměr hotovostních prostředků, které podnik potřebuje k plynulé činnosti a hrazení faktur dodavatelům. Neexistuje jednotné doporučení, které platí pro každou společnost v oblasti správy krátkodobých pohledávek, ale v našem případě se jedná o společnost výrobní, která je specifická především delší dobou zpracování objednávky a zálohovými platbami. Na tomto základě můžeme navrhnout doporučení pro zkoumaný podnik. Doporučení jsou vymezena následovně:
  - a) Určení bonity potenciálního odběratele, se kterým podnik Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o. zatím nemá zkušenost. Určení bonity v současné době je proveditelné pomocí sekundárních zdrojů informací (registr dlužníků, reference o platební morálce odběratele na internetu, žádost o doložení potvrzení o bezdlužnosti z finančního úřadu, státní správy sociálního zabezpečení, popřípadě z jiných státních orgánů a institucí). Lze též prověřit nejenom samotnou společnost z administrativního hlediska, ale i její finanční výkazy, zejména v položce krátkodobých závazků a cizích zdrojů. Tak můžeme získat obecnou představu o tom, jak podnik funguje, jaké jsou hlavní zásady a zda je v prodlení s placením faktur. Následně lze podmínky placení za vyráběné a dodávané výrobky upravit ve smlouvě a tím se pojistit proti případnému neplacení.
  - b) Uzavření obchodní smlouvy o zajištění dodávek pouze po uplynutí zkušební doby spolupráce s odběratelem. V průběhu zkušební doby spolupráce je sledována platební morálka, soulad s platebním harmonogramem apod. Po uplynutí zkušební doby je možné rozšířit oblasti spolupráce s novým obchodním partnerem.

- c) Zavedení systému zálohových plateb. Výroba a dodávka by měla být podmíněna placením záloh ve výši minimálně 50% z celkové částky objednávky. Při dokončení výroby objednaných součástí je nutné požadovat zbytek ceny. Pouze po zaplacení faktury za zbylou částku lze tuto dodávku dopravit objednavateli. V tomto postupu se ale skrývá jedno úskalí. Může se stát, že tento způsob spolupráce není vhodný pro objednavatele, protože ten spoléhá na placení v průběhu dalších 30 až 60 dnů po dodávce objednávky. V době, když je objednávka hotova, není schopen zaplatit zmíněnou částku, protože tyto peníze ještě nemá od svého odběratele. Může to snížit konkurenceschopnost podniku Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o. z důvodu příliš přísných dodacích a platebních podmínek. Proto je nutné zvážit každý jednotlivý případ a podle toho uzavírat smlouvu o výrobě a dodávkách.
- d) Nabídnout výhodnou slevu nebo dodatečné služby v případě placení dodávky s předstihem a v hotovosti. V tomto případě odběratel je motivován zaplatit dříve, než dodávka je zhotovená. Podnik Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o. nemá problémy s řízením této pohledávky a má peněžní prostředky ihned k dispozici. Nakonec i menší sleva ve výši 5% na celkovou částku zakázky může být pro odběratele velmi motivující a pro podnik Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o. může být záchranným prostředkem proti nesolventnosti.
- e) Stanovit vysoké pokuty za nedodržení platebních podmínek a termínů splátek. Tato pokuta musí vynahradit náklady, které podnik Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o. utratí za advokátní služby v případě soudního procesu o nezaplacené pohledávce, ale i kompenzovat čas a další náklady podniku.

Připomeňme si, že špatná obchodní politika a špatný systém řízení pohledávek z obchodních vztahů může výrazně ovlivnit konkurenceschopnost podniku, zejména proto, že výroba a činnost nebude efektivní; z důvodu nedostatku likvidních prostředků podnik bude inklinovat k zapůjčení cizích prostředků (což vyvolává dodatečné náklady v podobě úroků), přestane investovat do technologií a rozvoje, do zvýšení kvalifikace zaměstnanců. To všechno má efekt domina, kdy jeden problém povede k prohloubení mnoha problémů v ostatních oblastech působení podniku Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o.

## **6.2 Doporučení z oblasti personální politiky, řídicího a kontrolního mechanismu**

Pro zlepšení strategického postavení na trhu a zvýšení konkurenceschopnosti podniku je velmi důležitým okamžikem propracování řídicího a kontrolního mechanismu, včetně personální politiky. Kvalifikovaný personál je zárukou efektivní, plynulé práce, která zaručí dobré postavení na trhu. Dobrý a profesionální management je zárukou efektivního přerozdělování práce a jiných výrobních zdrojů, kvalitního managementu ve všech oblastech a zvýšení konkurenceschopnosti podniku v porovnání s konkurenty.

Jak již bylo uvedeno v předchozí analýze vnitřního prostředí, podnik Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o. má liniovou organizační strukturu, v jejímž rámci v čele celé organizace stojí jednatel. Tato organizační struktura má svou nevýhodu v jednoznačné centralizaci moci v rukou jednoho manažera, což předpokládá jeho vysokou motivaci a kvalifikaci ve všech oblastech činnosti. Na tomto místě bych se chtěla zastavit a doporučit změnit tuto organizační strukturu na štábní – liniovou organizační strukturu. Výhodou a změnou plynoucí ze změny organizační struktury je vytvoření takzvaných štábních útvarů, které zajistí podporu řídicích procesů a sníží kompetence a pravomoci jednatele v procesu řízení.

Při přijímání rozhodnutí týkajících se jednotlivých divizí a výrobního úseku, při stanovení krátkodobých a dlouhodobých cílů jednatel nebude spoléhat na dosavadní činnost nebo svá očekávání do budoucna, ani na svůj (často nedostatečně kvalifikovaný) názor, ale na názor odborníků z oblasti obchodu, marketingu nebo výroby. Každé rozhodnutí může být projednáno z různých hledisek, mohou být zhodnocena rizika a předpovězen budoucí vývoj plynoucí z daného rozhodnutí. Každé rozhodnutí tak bude zhodnoceno ze všech hledisek, nikoli pouze z jednoho pohledu jednatele, jak je tomu v současné době.

Co se týče personální politiky, v tomto směru lze zaznamenat výrazné změny, které nastaly v důsledku snížení počtu zaměstnanců v administrativním oddělení. Tyto pozitivní změny ovlivnily celkové osobní náklady společnosti, a tak více prostředků společnost může používat na vývoj činnosti a technicko - technologický pokrok v oboru svého působení. Velmi dobrým zjištěním je, že společnost přehodnotila svou marketingovou a obchodní strategii v otázce personálního zajištění. Obchodní zástupci jsou nově ohodnoceni podle skutečných výkonů (počtu uzavřených smluv), nikoli pevnou částkou za měsíc. V tomto kontextu by bylo jistým doporučením přehodnotit personální politiku a propočítat náklady

na případný outsourcing administrativních činností (například účetnictví a controlling). V současné době v tomto úseku je zaměstnáno celkem 44 lidí, z nichž 7 pracuje v úseku finančním. Celkem v podniku jsou 4 účetní. Vedení podniku by mělo spočítat, zda nesnížit počet účetních a nepřenechat tuto agendu partnerské účetní společnosti. Náklady na vedení účetnictví mohou být značně sníženy.

Dále v tomto ohledu by bylo možné investovat do automatizací některých procesů, například fakturace a sledování splatnosti faktur pomocí účetních systémů, které v současné době nabízejí tuto službu automatických upozornění. Tak by mohl být částečně vyřešen problém nejenom personálního zajištění, ale i správy krátkodobých pohledávek.

Velmi důležité pro posílení konkurenceschopnosti podniku Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o. je najmutí specialisty pro oblast veřejných zakázek a vytvoření dobré distribuční sítě v České republice a v Evropě. Musí být vytvořena profesionální prezentace společnosti a katalog výrobků a služeb nejenom v tištěné, ale i v elektronické podobě. Tyto materiály musí být distribuovány u potenciálních odběratelů: stavebních firem, firem působících v automobilovém průmyslu, firem působících ve strojírenském průmyslu apod.

Součástí propagačních a reklamních materiálů by měl být formulář na vytvoření poptávky jako pokyn ke kontaktování obchodního zástupce nebo přímo jednatele společnosti. Jak již bylo zmíněno v předchozím textu, marketingové aktivity v této oblasti působení jsou velmi specifické, protože reklama a propagace musí být cílená a zaměřená pouze na potenciálního zákazníka – odběratele. Přitom velkým doporučením je soustředit se především na možnost navázání dlouhodobých kontaktů s odběrateli, kteří ve své činnosti působí dlouhodobě a budou používat služby a výrobky podniku Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o. v průběhu dalších několika let. Čím více takových odběratelů bude, tím větší stabilitu ve výrobě a tržbách lze předpokládat do budoucna. Tyto reklamní materiály a nabídky by měly být vytvořeny zároveň v anglickém a německém jazyce. V co nejbližší budoucnosti by měly být osloveny firmy z Rakouska a Německa. Měla by se jim nabídnout spolupráce v pravidelném dodávání výrobků z oceli z České republiky. Cena výrobků vyráběných v České republice je pro tyto zahraniční partnery příznivá, a proto je vysoká pravděpodobnost, že s danou nabídkou budou souhlasit.

### **6.3 Doporučení z oblasti struktury odběratelů, dodavatelů a konkurentů**

V analýze pěti sil bylo zjištěno, že podnik nemá mezi dodavateli ani státní podniky a má jen velmi malý podíl obchodních podniků, které by mohly zabezpečit větší obrat. Proto doporučením v tomto směru je obrátit se na specialistu v oblasti účasti výrobních podniků na veřejných zakázkách zadávaných státními a komerčními podniky.

Veřejná zakázka je zadávána v případě, že se jedná o jakoukoli dodávku zboží nebo služeb, stavebních prací apod. Proces účasti na veřejných zakázkách není jednoduchý, ale za podmínek splnění všech požadavků zadavatele výherce veřejné zakázky má právo na realizaci projektu podle zadávací dokumentace.

Účast na veřejných zakázkách je plynulým procesem, který musí být realizován pomocí odborníka, znalce v této oblasti. Nicméně z hlediska počtu odběratelů tento postup může zabezpečit dodatečné zakázky a nové partnerské společnosti.

Z analýzy pěti sil M. Portera též vyplynulo, že hlavní hrozbou pro daný podnik jsou nikoli odběratelé či dodavatelé, nýbrž rivalita v odvětví. V České republice a po celé Evropské unii působí mnoho společností, které nabízejí stejné služby jako zkoumaný podnik.

V tomto ohledu lze doporučit zaměřit se na následující faktory, které ovlivňují konkurenceschopnost podniku Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o.:

- a) Konkurenční cena oproti nabídce konkurentů. Je důležité zvážit, jaké ceny nabízejí konkurenční podniky, a vytvořit velmi konkurenceschopnou cenovou nabídku. Pro jisté období lze přistoupit i na takzvanou cenovou konkurenci, při níž se odběratelům budou nabízet zvláštní slevy za objednávky s cílem, aby odběratelé využili jenom těchto nabídek, a ne nabídek konkurentů. Nicméně politika nízké ceny může být použita velmi krátkodobě, v opačném případě může způsobit podniku ztráty, které nebude možné pokrýt z vlastních zdrojů.
- b) Flexibilní nabídka v porovnání s konkurenčními podniky. Každý odběratel má zájem získat co nejvíce flexibilní a individuální nabídku od dodavatele. Důležitou roli tady hrají i sebemenší formality, například osobní přístup, návštěva obchodního zástupce v kanceláři odběratele pro projednání detailů, rychlejší dodání za stejnou cenu, pozáruční servis v ceně apod. V oblasti výroby lze vytvořit tak flexibilní a komplexní nabídku, že odběratelé budou preferovat tuto nabídku před ostatními, i když na úkor vyšších nákladů.

- c) Vysoká kvalita technologií a výrobků, nízké procento reklamací. Je velmi důležité, když podnik zaručuje vysokou kvalitu své produkce. Reklamace je vždy zdržením každého výrobního procesu a může být hlavním negativním faktorem při hodnocení a zvažování další spolupráce se společností. Proto je velmi důležité nejenom rychle vyřizovat reklamace, ale snažit se jim předejít. V tomto kontextu pomůže analýza reklamačních případů a důvodů, proč k reklamacím dochází. Eliminace těchto důvodů dovolí snížit počet nespokojených odběratelů a zaručit novým odběratelům nejenom rychlé a výhodné podmínky dodání, ale především plynulý proces nakládání s dodanými součástkami bez zbytečných prodlev.

## 7 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo prozkoumat konkurenceschopnost vybraného podniku "Mechel Service Stahlhandel Czech Republic s.r.o."

K dosažení tohoto cíle v první kapitole diplomové práce jsou popsány teoretické základy zvoleného tématu. Na základě teoretických materiálů bylo zjištěno, že faktory vnějšího prostředí ovlivňují činnost společnosti. Podnik musí být schopný účinně reagovat a přizpůsobit se změnám v externím prostředí, aby mohl přežít a dosáhnout svých cílů.

Vnitřní faktory jdou klíčovými faktory úspěchu. Klíčové ukazatele, které vyžadují pozornost managementu - je cíle, struktura, úkoly, technika, lidé.

Analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku sleduje stav nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují organizaci a její budoucnost, pomáhá podniku vytvořit nejpříznivější dojem z hlediska současných činností a poskytuje informace potřebné pro nejlepší plnění svých strategických úkolů.

Druhá kapitola odráží analýzu vnitřního a vnějšího prostředí vybrané organizace. Byli použita PESTLE analýza k posouzení současných trendů v odvětví, která pak byla podkladem pro SWOT analýzu.

Další použitou metodou byl Porterův model pěti sil. Na základě tohoto modelu jsem stanovila existence nebezpečí vstupu nových podniků na trh. Analýza hlavních konkurentů pomáhá určit významných konkurentů a tím přizpůsobit strategii s ohledem na možné kroky konkurentů.

K analýze vnitřního prostředí byly využity SWOT analýza a klíčové faktory úspěchů. Byli stanoveny silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti, dále jsem stanovila nejdůležitější kritéria pomocí párového srovnání, kterým je třeba věnovat pozornost.

Globální síť "Mechel" je úspěšnou obchodní společností, která implementuje výrobu a prodej ocelářských výrobků ve více než 30 ekonomicky nejvyspělejších regionů Ruska,

zemí SNS, střední a východní Evropě. Hlavními faktory, které ovlivňují makroprostředí společnosti jsou ekonomické, právní, vědecké a technické.

Skupiny spotřebitelů těchto produktů jsou dostatečně stabilní. Mezi zákazníky patří více než 200 předních společností z ruského trhu. Firma pracuje s velkoobchodníky a má velkoobchodní objednávky, jakož i maloobchodní.

Hlavními konkurenty Mechel Service Stahlhandel jsou "Třinecké železárny", "ArcelorMittal Ostrava" a Vítkovice Steel. Strategie trhu je nastavena hlavními výrobci výrobků z oceli. Hlavní metody k posílení své vlastní pozice - služba a minimální marže. Zároveň riziko vstupu potenciálních konkurentů ohrožuje ziskovost společnosti, protože dnes existuje mnoho nezávislých obchodníků oceli, kteří jsou vždy připraveni nabídnout širší škálu výrobků včetně výrobků konkurentů. Mají pružnější přístup k potřebám zákazníka.

V třetí části práce byli navrženy opatření. Komplex těchto opatření na zvýšení konkurenceschopnosti může zajistit vysokou míru rozvoje společnosti a rozšířit podíl na trhu. Na základě analýz byly vyvinuty kroky vedoucí ke zlepšení konkurenční pozice s přihlédnutím k faktorům vnějšího a vnitřního prostředí.

Realizace těchto strategií a implementaci navržených doporučení pomůže přilákat ještě více zákazníků, být o krok napřed před konkurencí díky zavedení nových typů služeb, a tím posílit své postavení na trhu.



## 8 THE SUMMARY

The aim of the thesis was to examine the theoretical aspects and practical part of the external and internal environment of the organization on the example of "Mechel Service Stahlhandel Cyech Republic Ltd.".

To achieve this in the first chapter of the thesis are the theoretical foundations of the chosen topic. Based on theoretical materials, it should be noted that the organization is a system that works to achieve goals.

Environmental factors affecting the company's operations and businesses must be able to effectively respond and adapt to changes in the external environment, survive and reach their goals. Factors within organizations are internal indikátoty, which are the result of management decisions. Key indicators that require management attention - the objectives, structure, tasks, equipment, people.

Analysis of the external and internal environment of the company monitors the status of the most important factors that affect the organization and its future, helping businesses create a favorable impression in terms of current activities and provides information needed for the best performance of operational tasks.

Global Network "Mechel" is a successful trading company that implements the production and sale of steel products in more than 30 economically advanced regions of Russia, CIS countries, Central and Eastern Europe. The main factors that affect the macro-environment society are economic, legal, scientific and technical.

Groups of consumers of these products are sufficiently stable. Its customers include more than 200 leading companies from the Russian market. The company works with wholesalers and the wholesale orders and retail customers.

The main competitors are Stahlhandel Mechel Service "Třinecké železářny", "ArcelorMittal" and Vitkovice Steel. Market strategy is set by major manufacturers of steel products. The main methods to strengthen their own positions - service and minimal margins.

The company can improve your results using a differentiation strategy - creating and developing profitable segments, as well as creating a barrier to entry for these segments.

My recommendation is to search growing segments; specialization and differentiation; Selective investments.

Mechel Service Stahlhandel has good performance, but the market is already losing its appeal. It is therefore necessary to look for the growing segment; invest in these segments in order to secure their own to grow faster than the market and strengthen its leadership position in the market.

This package of measures to increase competitiveness can ensure a high level of development of the company and expand market share. Implementation of these strategies and the implementation of the proposed recommendations will help attract even more customers to be one step ahead of the competition by introducing new types of services, thereby strengthening its market position.

## Seznam použité literatury

- [1] ARBATSKAYA, Elena Anatolievna. Podhody k otsenke konkurentosposobnosti predpriyatiya: Approaches to enterprise competitiveness assessment. *Izvestiya Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii [online]*. 2012, 2012(1): 4 [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-otsenke-konkurentosposobnosti-predpriyatiya>
- [2] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2006, 724 stran, ISBN: 80-251-0396-X
- [3] *Biznes Inzheniring grup: BIG* [online]. Pětrohrad: Lenvendo, 1999 [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: [www.bigc.ru](http://www.bigc.ru)
- [4] BOWMAN, C. *Strategický management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 1996, 152 stran, ISBN: 80-7169-230-1
- [5] *Businessinfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Praha: CzechTrade, 1997 [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/>
- [6] ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing a 18 pojetí významu slova konkurenceschopnost. *Marketing journal.cz* [online]. 2009 [cit. 2010-11-13]. Dostupné z WWW: <http://www.m-journal.cz/blog/Cichovsky/?detail=23>
- [7] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [8] GRANT, Robert M. *Contemporary strategy analysis*. 7th ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2010, xv, 499 s. ISBN 978-0-470-74710-0.
- [9] GRIDCHINA, A.V. Genezis teorij konkurentсии i konkurentosposobnosti. *Rossijskij ekonomicheskij internet-zhurnal* [online]. 2006, 2006, 1(4): 8 [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://www.e-rej.ru/Articles/2006/Gridchina1.pdf>
- [10] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha : Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [11] CHERNOV, S.S. a P.V. KHVOSTENKO. Opyt razrabotki strategicheskoy koncepcii zavoda metallokonstrukcij. *Industrialnyj i b2b marketing*. 2008, 1(3): 18.
- [12] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [13] *Kreativnaya ekonomika* [online]. Moskva: Izdatelstvo Kreativnaya ekonomika, 2006 [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <http://www.creativeconomy.ru>

[14] *Marketing Journal* [online]. Praha: Focus Agency, 2004 [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: [www.m-journal.cz](http://www.m-journal.cz)

[15] *MECHEL: Mechel Service Stahlhandel Czech Republic s.r.o.* [online]. Pardubice [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <http://www.ms-stahlhandel.cz/>

[16] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1995, 626 stran, ISBN: 80-85605-12-0

[17] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

[18] ROBBINS, Stephen P a Mary K COULTER. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 600 s. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1.

[19] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha : C.H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.

[20] ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. Praha : Professional Publishing, 2003. 219 s. ISBN 80-86419-41-X.

[21] TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. Praha: ČZU v Praze, 2002. 240 s. ISBN 80-213-0922-9.

Internetové zdroje:

[22] <http://www.jakasi.cz/co-je-porteruv-model-peti-sil/>

[23] <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=41762009&subjektId=105219&spis=621228>

[24] <http://www.worldsteel.org/statistics/About-our-statistics.html>

[25] <http://www.ocelservis.cz/>

[26] <http://www.britterm.cz/>

[27] <http://nyprohutni.cz/>

[28] [http://www.trz.cz/web/trzocel.nsf/link/homepage\\_cz](http://www.trz.cz/web/trzocel.nsf/link/homepage_cz)

[29] <http://ceec.eu/research/mech?iResearchId=115&do=downloadResearch>

[30] Ocelářský a hutní průmysl. Ministerstvo průmyslu a obchodu. [online]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/hutni-a-ocelarsky-prumysl/oznacovani-vyrobcu-betonarske-oceli-a-jejich-evidence--166861/>, [cit. 27.12.2007]

[31] PESTLE analýza. *PESTLE analýza* [online]. 2015 [cit. 2016-12-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

[32] Predikce vývoje ocelářského průmyslu ČR na období r. 2015 – 2020 s výhledem do r. 2030. [Http://www.rokprumyslu.eu](http://www.rokprumyslu.eu) [online]. 2015 [cit. 2016-12-28]. Dostupné z: [http://www.rokprumyslu.eu/soubory/pdf/predikce\\_2015-2020-def\\_oprava.pdf](http://www.rokprumyslu.eu/soubory/pdf/predikce_2015-2020-def_oprava.pdf)

[33] Konkurenceschopnost českého ocelářského průmyslu – pozice roku 2016  
[http://www.spcr.cz/images/mat\\_Konkurenceschopnost.pdf](http://www.spcr.cz/images/mat_Konkurenceschopnost.pdf)

[34] [https://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/](https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/)

[35] Zákon č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek. [online]. Dostupné z:  
<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-134>, [cit. 2016-12-27].

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Analýza atraktivity odvětví.....	7
Tabulka 2: Příklady faktorů STEP analýzy.....	9
Tabulka 3: Rastr pro hodnocení konkurentů.....	16
Tabulka 4: Matice SWOT analýzy.....	20
Tabulka 5: SWOT analýza.....	22
Tabulka 6 – Objem výkonů v roce 2015 a 2016.....	33
Tabulka 7 – Objem výkonů ve srovnání s plánem.....	33
Tabulka 8: Klíčové makroekonomické indikátory ČR.....	37
Tabulka 9: Nedostatek pracovníků v podnicích.....	41
Tabulka 10: Vývoj míry nezaměstnanosti 2008-2018.....	42
Tabulka 11: Dodavatelé podniku Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o.....	47
Tabulka 12: Odběratelé podniku Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o.....	49
Tabulka 13: Význam jednotlivých sil v Porterově analýze pěti sil.....	54
Tabulka 14: Vývoj hospodářského výsledku konkurentů (2011-2015).....	55
Tabulka 15: Hodnocení konkurentů.....	56
Tabulka 16: Účetní údaje za roky 2013-2015.....	57
Tabulka 17: Poměrové ukazatele.....	58
Tabulka 18: Analýza zaměstnanců 2013-2015.....	60
Tabulka 19: Párové srovnání silných stránek pomoci Fullerova trojúhelníka.....	63
Tabulka 20: Výsledky párového srovnání silných stránek.....	64
Tabulka 21: Párové srovnání slabých stránek pomoci Fullerova trojúhelníka.....	64
Tabulka 22: Výsledky párového srovnání slabých stránek.....	64
Tabulka 23: Párové srovnání příležitosti pomoci Fullerova trojúhelníka.....	64
Tabulka 24: Výsledky párového srovnání příležitosti.....	65
Tabulka 25: Párové srovnání hrozeb pomoci Fullerova trojúhelníka.....	65
Tabulka 26: Výsledky párového srovnání příležitosti.....	65

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Porterův model 5 sil.....	12
Obrázek 2: Mapa poboček společnosti v České republice.....	26
Obrázek 3: Výrobky z tyčové oceli.....	27
Obrázek 4: Proces pálení.....	28
Obrázek 5: VA profily.....	28
Obrázek 6: Čtyřhranné profily.....	28
Obrázek 7: Ocelové svitky.....	29
Obrázek 8: Profily.....	29
Obrázek 9: Stavební sortiment.....	29
Obrázek 10: Organizační struktura v podniku Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o.....	32
Obrázek 11: Struktura hlavních dodavatelů podniku Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o.....	46
Obrázek 12: Struktura ostatních dodavatelů podniku Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o.....	48
Obrázek 13: Struktura odběratelů podniku Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o.....	50
Obrázek 14: Konkurenti podniku Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s.r.o.....	52

## **Seznam grafů**

Graf 1: Objem výkonů.....	34
Graf 2: Vývoj HDP v ČR.....	37
Graf 3: Vývoj HDP v ČR v procentech.....	38
Graf 4: Míra inflace v ČR.....	38
Graf 5: Výsledky ocelářského průmyslu v letech 2005-2020.....	40
Graf 6: Vývoj míry nezaměstnanosti 2008-2018.....	42
Graf 7: Vývoj hospodářského výsledku konkurentů (2011-2015).....	56
Graf 8: Změna počtu pracovníků v jednotlivých letech.....	61





