

ZAPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vliv okolí na konkrétní podnik

The influence of surroundings on a particular business company

Klára Černá

Plzeň 2012

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Klára ČERNÁ
Osobní číslo: K10B0006P
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika a management
Název tématu: Vliv okolí na konkrétní podnik
Zadávající katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu

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

1. Charakterizujte konkrétní podnik.
2. Analyzujte podnikatelské prostředí podniku a jeho vliv na zkoumaný podnik.
3. Zhodnoťte dopad podnikatelského prostředí na společnost s ohledem na její budoucí vývoj.
4. Navrhněte možná zlepšení a doporučení pro postup podniku při zhodnocení vlivu okolí.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. Praha : C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- MIKOVCOVÁ, H., SCHOLLEOVÁ, H. *Praktikum podnikové ekonomiky pro bakalářské studium*. Plzeň : Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-209-7.
- WOHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha : C. H. Beck, 1995. ISBN 80-7179-014-1.
- SKÁLOVÁ, P. *Podniková ekonomika 1*. Plzeň : ZČU, 2008. ISBN 978-80-7043-726-1.

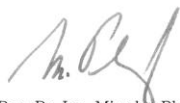
Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Veronika Leicherová

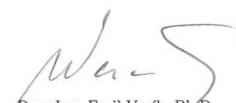
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 30. listopadu 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 4. května 2012



Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan



Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 30. listopadu 2011

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vliv okolí na konkrétní podnik“

Vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne ...

.....

podpis autora

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych poděkovat mému vedoucímu Ing. Veronice Leicherové za podnětné rady a připomínky při psaní mé bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat panu doc. Ing. Janu Rančákovi, CSc. za poskytnutí dat, poznatků a nápadů.

OBSAH

ÚVOD	7
1 Analýza okolí podniku	8
1.1 Východiska, metody a postupy analýzy okolí podniku	8
1.2 Okolí podniku.....	12
1.3 Vnější okolí podniku	13
2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	16
2.1 Historie.....	16
2.2 Základní údaje o společnosti.....	16
2.3 Profil společnosti.....	16
2.3.1 Podnikatelské jednotky	17
2.3.2 Poslání a charakteristika BU.....	18
2.4 Struktura společnosti.....	19
2.5 Nástin ekonomické situace podniku.....	20
3 PESTLE analýza	21
3.1 Politické faktory	22
3.2 Ekonomické faktory	27
3.3 Sociální faktory	30
3.4 Technologické faktory	31
3.5 Legislativní faktory	32
3.6 Ekologické faktory	33
4 SWOT analýza	34
4.1 SWOT analýza BU – Výroba.....	36
4.2 SWOT analýza BU – Kotle.....	37
5 Analýza konkurence	39
5.1 SPACE (Strategic Position and ACtion Evalution) analýza	39
5.1.1 UNEX a.s.	42
5.1.2 Vítkovice a.s.	42
5.1.3 SD – 1. Strojírenská a.s.	42
5.1.4 Sokolovské strojírny a.s.	42
6 ZHODNOCENÍ	43
7 DOPORUČENÍ	45

8 ZÁVĚR	47
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	48
SEZNAM OBRÁZKŮ	48
SEZNAM TABULEK.....	48
SEZNAM PŘÍLOH.....	49
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	50

ÚVOD

Jako téma mé bakalářské práce jsem si vybrala „Vliv okolí na konkrétní podnik“. Toto téma jsem si zvolila, protože v dnešní nejisté době mi tato problematika přijde důležitá. Je zřejmé, že je stále obtížnější obstát na trhu za neustále měnících se podmínek. Vždyť už kdysi v 15. století Niccoló Machiavelli řekl, že trvale úspěšný může být ten, kdo se přizpůsobí měnícím se podmínkám. Nikdo z nás nežije ve vzduchoprázdnu, ale každý okolo sebe máme nějaké prostředí, které je pro nás důležité a vždy nás ovlivňuje. Stejně tak působí okolí i na společnost. Sledování a pochopení změn základních vývojových tendencí a odhad možného budoucího vývoje okolí podniku, je klíčový při tvorbě jeho strategie a tím i jeho dalšího rozvoje či přežití.

Tématem bakalářské práce je analýza vlivu okolí na vybraný podnik. Pro zpracování byl vybrán podnik Krušnohorské strojírný Komořany a.s. (dále jen KSK), protože pocházím ze severních Čech a mám určitý vztah a postoj k těžebnímu průmyslu, který se v této oblasti nachází a který úzce souvisí s činností této firmy. KSK je špička v oboru výroby zařízení pro těžbu a úpravu uhlí. Je zřejmé, že na tuto společnost má případný další rozvoj či útlum těžby hnědého uhlí velký vliv.

Cílem této práce je analyzovat a zhodnotit vliv okolí na společnost KSK s pomocí vhodné metodiky. Práce je zaměřena hlavně na vnější okolí.

V první části pojednávám o okolí jako takovém a jeho pojetí. Dále zde uvádím přehled metod, které se obvykle používají pro jeho analýzu. Mnou vybrané metody pro aplikační část jsou PESTLE analýza, SWOT analýza a SPACE analýza.

Druhá část charakterizuje a představuje společnost KSK, kde je zmíněna především historie podniku, profil, struktura a vybrané ekonomické ukazatele.

Třetí částí je PESTLE analýza, kde analyzuji jednotlivé vlivy, počínaje politickými vlivy až po vlivy ekologické. V jejím rámci částečně objasňuji i problematiku těžby hnědého uhlí a s tím spojené vlivy na podnik.

Náplní čtvrté části je SWOT analýza dvou podnikatelských oblastí činnosti KSK.

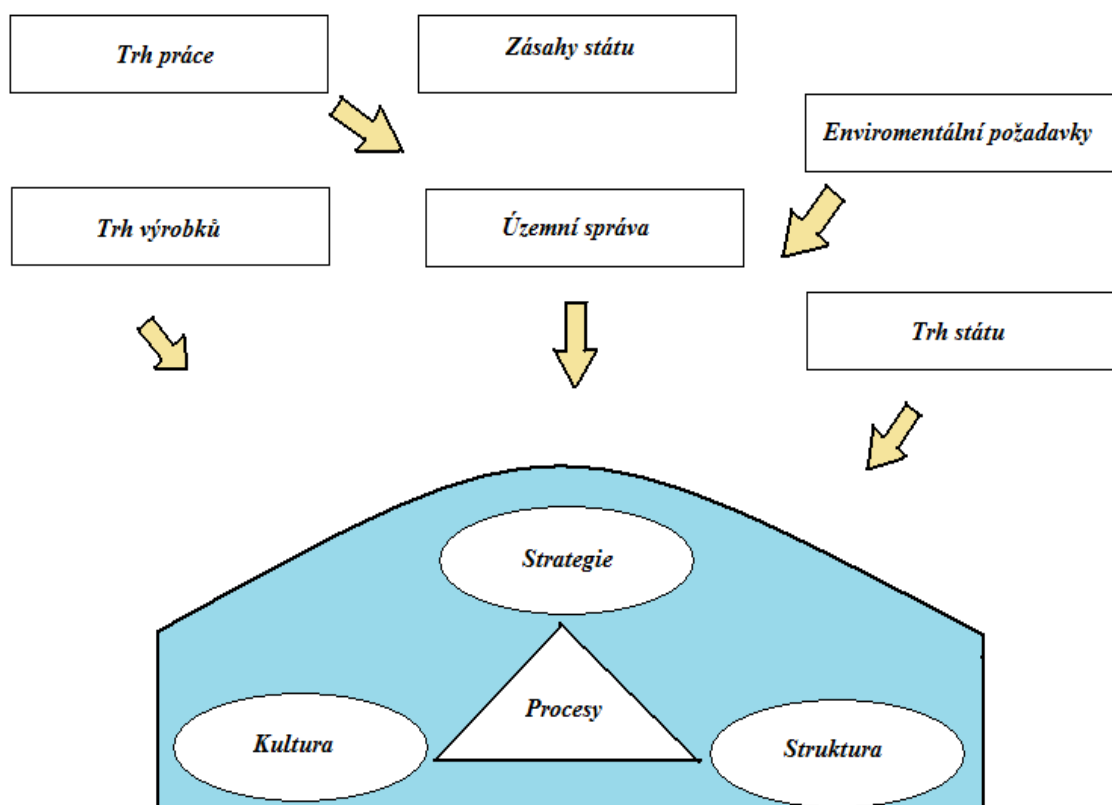
Pátou a poslední částí je hodnocení konkurence, která je zpracovaná podle kritérií SPACE analýzy.

1 Analýza okolí podniku

1.1 Východiska, metody a postupy analýzy okolí podniku

Úspěšnost manažerských aktivit a prosperitu firmy, ovlivňují jednak vnitřní, jednak vnější faktory.

Obr. č. 1: Faktory ovlivňující prosperitu firmy



Zdroj: [9]

Je zřejmé, že existuje rozdílná míra ovlivnitelnosti těchto činitelů. Lze předpokládat, že na vnitřní činitele má firma rozhodující vliv. Měla by je mít tedy pod kontrolou.

Působení vnějších faktorů by měla firma co nejpřesněji monitorovat a s ohledem na jejich možné účinky uzpůsobit vnitřní faktory, popř. se snažit vnější vlivy aktivně usměrňovat, tak aby si udržela (získala) konkurenční výhodu. Tyto činnosti jsou mimo jiné součástí strategického řízení.

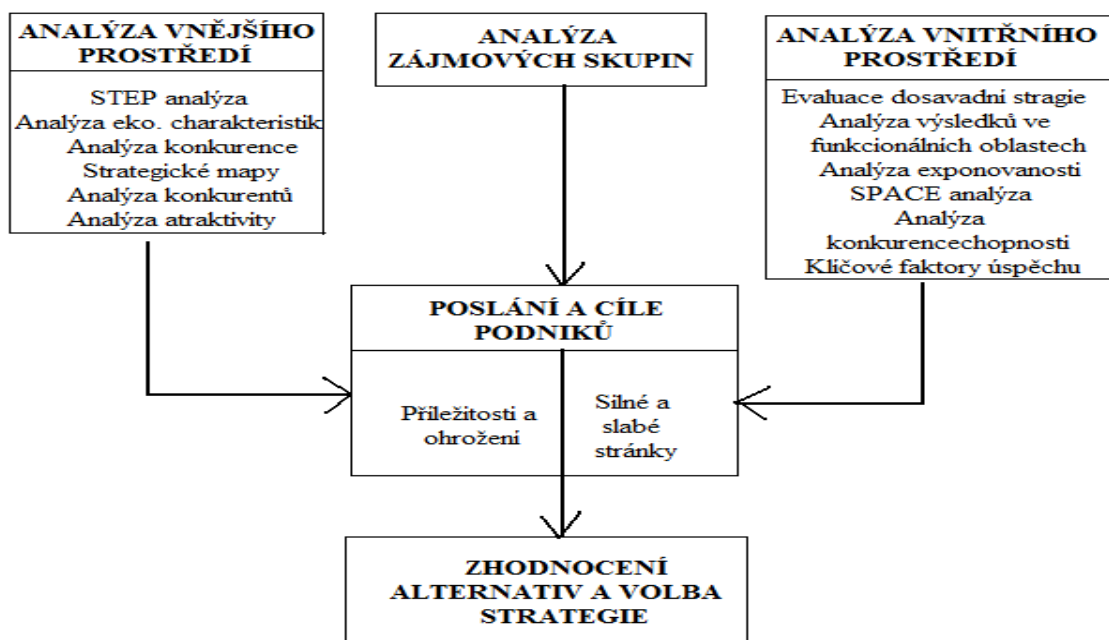
Peters a Waterman, autoři známého bestselleru „In Search of excellence-Lessons from America's Best Run Companies“ z roku 1982, uvádějí následujících 7 faktorů. Hovoříme o známých 7S – strategie, struktura, systém, styl, personál (staff), dovednosti (skills) a sdílené hodnoty (Shared value).

Mezi rozhodující vnitřní činitele prosperity firmy lze tedy podle uvedené literatury zařadit:

- strategii
- strukturu (organizační struktura, provázanost zdrojů)
- kulturu

V současné době existuje nespočetné množství literatury o strategickém řízení a tím i o postupech, analýzy okolí podniku. Na obr. č. 2 je uveden jeden z možných přístupů k formulaci podnikové strategie, jehož některé prvky jsou dále využity v tomto schématu.

Obr. č. 2: Proces formulace podnikové strategie



Zdroj:[19]

Jak bylo již dříve zdůrazněno, firmy nežijí ve vzduchoprázdnu, ale jsou obklopeny okolním prostředím, které je tvořeno mimo jiné ekonomikou, životním prostředím, kulturou, technologickým prostředím, legislativou, veřejným sektorem, institucemi veřejné správy aj. Součástí okolního prostředí jsou též zájmové skupiny (stakeholders) a konkurenční organizace či podniky.

Mezi firmou a jejím okolím probíhá neustálá výměna vstupů (například technologií), výstupů (včetně externalit) a informací. Okolní prostředí klade firmám různá omezení (legislativní aj.), nastavuje rozmanité etalony a standardy chování apod.

Okolní prostředí firem se v současnosti vyznačuje celou řadou důležitých charakteristik a to ve všech myslitelných dimenzích (zejména):

- Politika
- Společnost
- Ekonomika (globální, regionální, národní)
- Kultura
- Technologie
- Legislativa
- Životní prostředí

Různí autoři ke zkoumání těchto charakteristik a jejich možnému budoucímu vlivu na danou firmu přistupují různě. Dále je uveden přehled vybraných, v literatuře nejčastěji zmiňovaných charakteristik okolního: [18]

- 10 megatrendů (John Naisbitt & Patricia Aburden)
- Diskontinuita (P. F. Drucker)
- Globalizace, globální vesnice (Marshall McLuhan)
- Hyperkonkurence (Philip Kotler, John A. Caslione)
- Riziková společnost (Ulrich Beck)
- Tekutá modernita (Zygmunt Bauman)
- Změny (Warren Bennis a P. F. Drucker)

Výše uvedené charakteristiky lze využívat jako užitečné vodítko (například jako způsob inventury faktorů, kterým je třeba věnovat pozornost) při analýze okolního prostředí firmy.

K vlastní analýze okolí podniku (často ve spojitosti s jeho interním prostředím) je používána řada vybraných technik a postupů. K nejznámějším patří:

- PESTLE analýza
- Analýza 5F (Porter)
- SWOT analýza
- Technika scénářů
- 4C
- VRIO analýza
- Winterlingova matice
- SPACE analýza
- Analýza silového pole

Z těchto nejnámějších a nejpoužívanějších metod je pro KSK použita PESTLE analýza, SWOT analýza a SPACE analýza.

Zájmové skupiny (Stakeholders)

Identifikace zájmových skupin pomáhá lépe analyzovat okolí tím, že jej umožňuje strukturovat podle významu jednotlivých stakeholders. Zájmové skupiny jsou fyzické osoby, skupiny či právnické osoby (organizace, podniky, firmy), které jsou určitým způsobem (svými zájmy) svázané se sledovanou firmou. Zájmové skupiny lze členit následovně:

- Interní – zaměstnanci, management, vlastníci podílející se přímo na řízení firmy
- Externí – zákazníci, vlastníci nepodílející se přímo na řízení firmy, dodavatelé, věřitelé, partneři, okolní společnosti, veřejný sektor. [19]

Prof. Veber (Veber, 2009) používá pro popis organizace a jejích zájmových skupin schéma uvedené na obr. č. 3.

Obr. č. 3: Organizace a její zájmové skupiny



Zdroj: [19]

Na tomto obrázku lze vidět základní zájmové skupiny jakéhokoliv podniku a konkrétní zájmy těchto zájmových skupin. Analýza zájmových skupin je „v tomto případě“ důležitá právě z pohledu možnosti prolomení územních limitů.

1.2 Okolí podniku

Abychom mohli určit, jak velký vliv má okolí, musíme si nejprve definovat, co je konkrétní okolí společnosti, z čeho se skládá a jakým způsobem jej lze analyzovat. Okolím podniku můžeme rozumět veškeré faktory, které jsou mimo podnik. Tyto faktory jsou v interakci a vytvářejí jednotný systém, který funguje nezávisle na společnosti, ale ovlivňuje její životaschopnost. [8] „*Základem analýzy podniku je určit okolí a identifikovat jeho základní faktory, vazby a souvislosti mezi nimi.*“ [7]

Analýza okolí je důležitá hned z několika důvodů. Napomáhá efektivně reagovat na změny v okolí. Čím více společnost o svém okolí ví, tím je větší pravděpodobnost, že podchytí případné změny a je na ně lépe připravena. To přispívá k analyzování vnitřních možností firmy a hlavně pomáhá v určování její strategie. Kvalitní analýza souvislostí v okolí podniku, dává společnosti do rukou nástroj, který umožňuje nastavit zrcadlo s její konkurencí a tím zlepšovat vnitřní struktury a zefektivňovat její fungování. V dnešní době se mění okolí čím dál rychleji a radikálněji. Následkem toho narůstá nejistota, riziko s tím spojené a dopady jednotlivých změn. Příčinou rychlých změn okolí je i globalizace, která má dopad na spoustu věcí např. mění hranice konkurence, výkonnost či efektivitu nákladů.

Prostředí se dělí na vnější okolí a vnitřní prostředí firmy. Vnější okolí se dále může dělit na makrookolí, mikrookolí a případně i mezookolí (oborové okolí). Samozřejmě existují i jiná možná třídění např. z pohledu marketingového prostředí¹. Tato práce se zabývá vnějším okolím podniku. Následující obrázek ilustruje jeden z mnoha pohledů na složení podnikatelského prostředí.

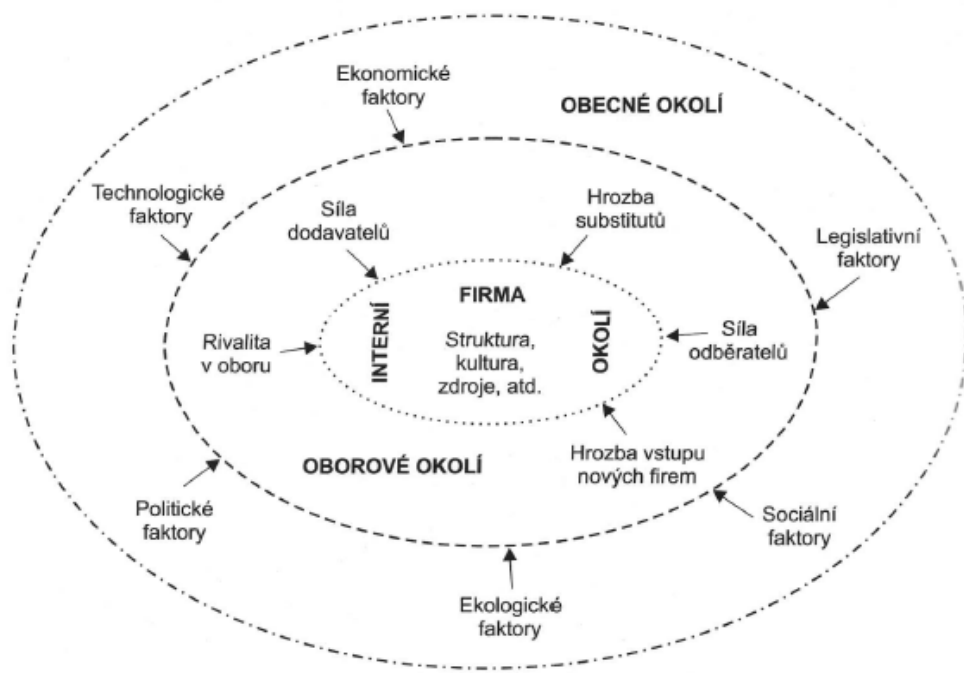
¹ V podstatě jde o analogii pojmu okolní prostředí organizace.

Marketingové makroprostředí, které zahrnuje-demografické prostředí, ekonomické prostředí, přírodní prostředí, technologické prostředí, politické prostředí.

,kulturní prostředí

Marketingové mikroprostředí, které zahrnuje faktory - firemní prostředí, dodavatelsko-odběratelské vztahy, poskytovatele služeb, charakter cílového trhu, konkurenci, vztahy s veřejností.

Obr. č. 4: Okolí podniku



Zdroj: [5, s 40]

1.3 Vnější okolí podniku

Vnější okolí podniku má nejširší záběr. Sem bychom mohli zařadit nepřeberné množství faktorů – ať už základní, tj. geografické, sociální, politické a právně - legislativní, ekonomické, ekologické, technologické, etické a kulturně historické. Nebo faktory z posledních let jako např. deregulace, strukturální změny, nadbytečná kapacita v odvětvích, fúze a akvizice. Většina z těchto faktorů bude podrobněji rozebrána jako součást PESTLE analýzy v následující části práce.

Politické faktory představují pro podniky jednak příležitosti, ale i ohrožení. Politické strany mohou zastávat a prosazovat různorodé linie, které mají vliv na okolí podniku. Již v historii se nám některé z těchto linií ukázaly ve formě znárodnění, združstevnění, privatizace apod. Dnes se politické faktory dotýkají podniků prostřednictvím daňových a antimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky nebo vyhláškami bezpečnosti práce apod. Většina těchto vyhlášek upravuje nejen okolí podniku, ale i samotné podnikání. Avšak nemělo by se zapomenout, že podnik může být ovlivněn nejenom „velkou“ politikou, ale i tou „malou“ - komunální politikou, prostřednictvím které městské úřady vydávají další své místní vyhlášky a koeficienty jako např. u daně z nemovitostí.

Podnik je výrazně ovlivněn působením **ekonomických vlivů**, zejména pak makroekonomických trendů. Základními ukazateli makroekonomického vývoje jsou: míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz.

Míra ekonomického růstu přímo vyvolává rozsah i obsah příležitostí nebo hrozeb. S ekonomickým růstem se zvyšuje spotřeba a tím i příležitosti - zvyšuje se poptávka a kupní síla. To ale platí i naopak.

Velmi podobně působí *úroková míra* na celkovou výnosnost podniku a ovlivňuje skladbu finančních prostředků. Určuje cenu kapitálu a tím ovlivňuje investiční aktivitu podniku. Nízká úroveň úrokové míry je příležitostí pro realizaci investičních záměrů podniku.

Míra inflace je charakteristikou stability ekonomického vývoje. Je na tom podobně s ovlivňováním jako míra ekonomického růstu. Vysoká míra inflace má negativní vliv na investiční činnost firmy a bude tak omezovat ekonomický rozvoj. Míra inflace také ovlivňuje ceny výrobních faktorů, poptávku a koupěschopnost zákazníků.

Samozřejmě také devizový kurz má značný vliv na podnik a to v případě, kdy podnik figuruje na zahraničních trzích a působí na konkurenci.

Sociální faktory jsou výsledkem jiných, současně probíhajících faktorů odehrávajících se v životě člověka (kulturních, demografických, vzdělávacích atd.). Stejně jako jiné kategorie, i tato je v neustálém pohybu a to z důvodu nepřetržitého naplňování potřeb člověka. Tyto faktory jsou důležité v boji o zákazníka mezi jednotlivými konkurenty. Mohou ovlivňovat tedy nejen poptávku po zboží a službách, ale i nabídku.

Podnik musí být inovativní a musí se neustále informovat o technických a **technologických změnách**. Změna technologických činitelů může dramaticky ovlivnit okolí, ve kterém se podnik nachází a tím i danou firmu. Může pro podnik znamenat velký úspěch, ale i ztrátu. Technologický pokrok totiž umožňuje podniku zlepšovat svou hospodářskou situaci, zvyšovat svou konkurenční schopnost a „zlidšťovat“ práci.

Nedílnou součástí PESTLE analýzy jsou **legislativní faktory**, které vymezují prostor pro podnikání, ale i samo podnikání. Udávají podniku, co je přípustné a co zakázané. Chování podniku je formováno pomocí zákonů, právních norem a vyhlášek. Nejdůležitější pro firmy v České republice je Obchodní zákoník. Kromě toho

samozřejmě existuje celá řada dalších zákonů jako např. Zákon na ochranu spotřebitele nebo lze v některých případech i Občanský zákoník. Navíc v letošním roce došlo k řadě změn v Obchodním zákoníku, které mohly ovlivnit podnikatele v České republice. [8]

Ekologické faktory mají v posledních desetiletích silný vliv. Podniky by měly šetřit životní prostředí ze své vlastní vůle, bohužel se tak ale mnohdy neděje. Každý má odlišné priority a proto stát opět vytváří bariéry ve formě zákonů, vyhlášek, apod. Avšak tyto bariéry nastavuje ještě mocnější instituce než stát, a to Evropská Unie. Jejich nedodržování považuje za nekalou soutěž a porušení trestá sankcí, což může být pro firmy dostatečnou motivací. Takže i přesto, že každá firma má jinak nastavené priority, měla by ctít ekologické zásady. Mezi ekologické trendy současné doby patří: ochrana životního prostředí jako nástroj ke změně klimatických podmínek a jejich vliv na podnik, obnovitelné zdroje energie, udržitelný rozvoj, zpracování odpadů a recyklace nebo dostupnost vodních zdrojů. [5]

Geografické okolí podniku by neměly firmy podceňovat, protože je důležité z hlediska logistiky, která ovlivňuje dopravní náklady. Také lokalizace je pro vznikající firmu rozhodující, neboť na nasyceném trhu může i sebelepší podnikatel zkrachovat. Svou roli hrají také dostupnost a ceny výrobních faktorů. Tento faktor postupem času ztrácí na významu, protože se neustále vyvíjí logistika a nové technologie, které umožňují snížení pracnosti a také zvýšení produktivity. Avšak podnikatel to musí brát stále v potaz. [8]

Etické náležitosti se liší geograficky i historicky. V odborné literatuře nelze najít jednotnou definici etiky a to je dané právě dlouhodobým historickým vývojem. Pod etikou si lze představit určité principy a hodnoty, které mají ovlivňovat lidské jednání v různých situacích za použití svobodné vůle. Důležitou roli hrají média a veřejné mínění, která vytvářejí představu o tom co je a co není „dobré“. Ale víceméně každý podnik, ať už malá firma nebo velká korporace to ví a je otázkou, jak moc se toho i drží. V podnikatelském světě znamená dodržování etiky např. poskytování pravdivých informací, čistou hospodářskou soutěž, poskytování dobrých služeb, produktů apod. [8]

2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Tato kapitola se zabývá představením společnosti KSK.

2.1 Historie

I když z právního hlediska existuje firma od roku 1998 (viz dále), její počátky se mohou datovat již do roku 1912, kdy začínala pod obchodním názvem BERNDT Maschinefabrik. Podrobný popis historie (rok od roku) společnosti je k nahlédnutí v příloze A. K propojení s těžebním průmyslem došlo v průběhu 2. světové války, kdy bylo čím dál více zapotřebí nerostných surovin. V roce 1943 došlo ke spojení s velkým německým komplexem Zentralwerkstaff Kommern – součást Sudetenlandischer Bergbau AG Brux. Tentýž rok vznikl i největší výrobní areál společnosti v Komořanech činný nadále i v poválečných letech. Výrazný rozvoj společnost zaznamenala v 50. letech 20. století, kdy rostla poptávka po hnědém uhlí a tím pádem rostly i požadavky na nové vybavení uhelných dolů. [3]

2.2 Základní údaje o společnosti

Společnost vznikla dne 11. listopadu 1998 zápisem do Obchodního rejstříku. Tato firma byla založena několika společnostmi - Mostecká uhelná společnost, a.s.; Quality Leasing, a.s.; Obchodní společnost SLOKOV, a.s. a SLOKOV, výrobní družstvo, pod obchodní firmou VARIMATIK SLOKOV a. s. Firma vznikla bez výzvy k upisování akcií.

Od roku 2000 je jediným akcionářem Mostecká uhelná a.s., respektive její právní nástupci. Firmu změnila na VARIMATIK a.s. Roku 2002 byla obchodní firma rozhodnutím akcionáře opět změněna na nynější Krušnohorské strojírný Komořany a. s. se sídlem společnosti Dřínovská 3, 434 01 Most - Komořany. Od roku 2010 se z Mostecké uhelné společnosti, a.s. rozštěpením a fúzí stala firma Czech Coal a.s. Základní kapitál společnosti činí 85.680.800,- Kč. Identifikační číslo společnosti je 25544187. [4]

2.3 Profil společnosti

Krušnohorské strojírný Komořany a.s. již patří mezi známé a poptávané společnosti s poměrně unikátní skladbou strojního parku a tím pádem vyplývajících technologických možností výroby produktů určených hlavně do báňského a

energetického průmyslu. Dá se říci, že se společnost zaměřuje na čtyři základní sektory činností - výrobu, údržbu, kotle, konstrukce a které jsou popsány níže v kapitole o podnikatelských jednotkách. Samozřejmě společnost realizuje i výrobu na zakázku. Tuto možnost společnost využívá díky svým dlouholetým zkušenostem v oboru. Je schopna navrhnout a dodat řadu zařízení podle specifických požadavků zákazníků. Avšak tato výroba je spíše doplňková, protože se jedná o zakázky výplňové, jednorázové a mimo základní sortiment. Jedná se zejména o ocelové konstrukce stavebního charakteru. Kromě hlavních BU a výroby na zakázku mezi aktivity společnosti patří ještě kovoobráběčství a zámečnictví.

2.3.1 Podnikatelské jednotky

Ve většině firem s diverzifikovaným výrobním programem lze obvykle identifikovat z pohledu strategického tři úrovně řízení – úroveň společnosti jako celku (corporate level), úroveň podnikatelské resp. strategické podnikatelské jednotky (business level – BU, SBU) a úroveň jednotlivých výrobků (product level). Zkratka podnikatelských jednotek „BU“ pochází z anglických slov „Business Unit“. KSK používá spojení „Core business“, ale v této práci je používán výraz BU.

Podnikatelská jednotka je poměrně samostatná část většího organizačního celku. Tyto jednotky se vytváří na různých hierarchických úrovních firmy. Mají značnou pravomoc při rozhodování, ale zároveň i velkou odpovědnost za sebe jako celek. Počet pracovníků v jednotce bývá různý, od několika desítek až po stovky. Základním úkolem BU je „podnikat v podniku“, tzn. určit a rozumně využívat příležitosti rozvoje v hlavní činnosti ke zlepšení vyráběného subjektu. BU jsou tak určitým stylem vnitropodnikového řízení. Všechny BU jsou soudržné s celkovým posláním podniku. Přesto může existovat i konkurence mezi jednotlivými BU a to např. v soutěžení o výzkumné úkoly či vývojové zakázky. Optimum se ale nachází někde uprostřed, tzn. soutěžit mezi sebou v rámci zdravého motivujícího stimulu. Přednosti BU spočívají v navození atmosféry pro snadnou realizaci inovačních aktivit, vytvoření aktivního vnitřního prostředí, zejména prostřednictvím týmové práce a prosazováním participačního prostředí, kdy se každý určitým dílem podílí. [1]

Výhoda v členění na BU spočívá v tom, že řada vnějších vlivů působí na jednotlivé jednotky rozdílně. Odlišná může být i konkurence v daném odvětví resp. konkurenční postavení.

2.3.2 Poslání a charakteristika BU

▪ *BU„A“* - Vývoj, výroba a poskytování služeb v oblasti dobývací techniky, strojů a zařízení pro úpravu, dopravu a zpracování surovin, dále jen „**Výroba**“. Výrobní základna společnosti byla již při svém založení předurčena pro své poslání tj. komplexní zabezpečení technologií těžebních společností v revíru (zahájení provozu v závodě Komořany r. 1943 jako Zentralwerkstaff Kommern – součást Sudetenlandischer Bergbau AG Brux). Tomuto poslání bylo podřízeno strojní vybavení a dispozice výrobního objektu. Výrobní sortiment (produktovou úroveň) tvoří:

Důlní technika

- kolesová rýpadla a skládkové stroje,
- lopatová rýpadla,
- drtiče skývky,
- výklopné a výsypané vozy,
- elektrické odklízivé lokomotivy,
- transportní zařízení,
- pasová doprava

Zpracování a doprava surovin

- drtiče surovin a drtírny,
- článkové a deskové dopravníky

▪ *BU„B“* - Údržba dobývací techniky, strojů a zařízení pro úpravu, dopravu a zpracování surovin, dále jen „**Údržba**“. Údržba Czech Coal vznikla centralizací údržbářských základů dřívějších státních podniků DÚK a DLM. Detailní znalosti strojů a zařízení včetně báňského prostředí je založen pevný základ pro rozšiřování služeb i mimo Czech Coal v nabídce komplexních služeb.

Údržba (produkty) :

- strojní údržba
- elektro údržba

▪ *BU„C“* - Vývoj, výroba a poskytování služeb v oblasti automaticky řízených kotlů na pevná paliva, dále jen „**Kotle**“. Vývoj, výroba a montáž automaticky řízených kotlů na pevná paliva v rámci skupiny Czech Coal podporuje odbytu tříděných druhů HU zejména druhu „ořech 2“. V současné době se orientuje již i na spalování obnovitelných zdrojů energie.

Sortiment kotlů (následující zkratky jsou pouze součástí názvu, nemají žádný význam)

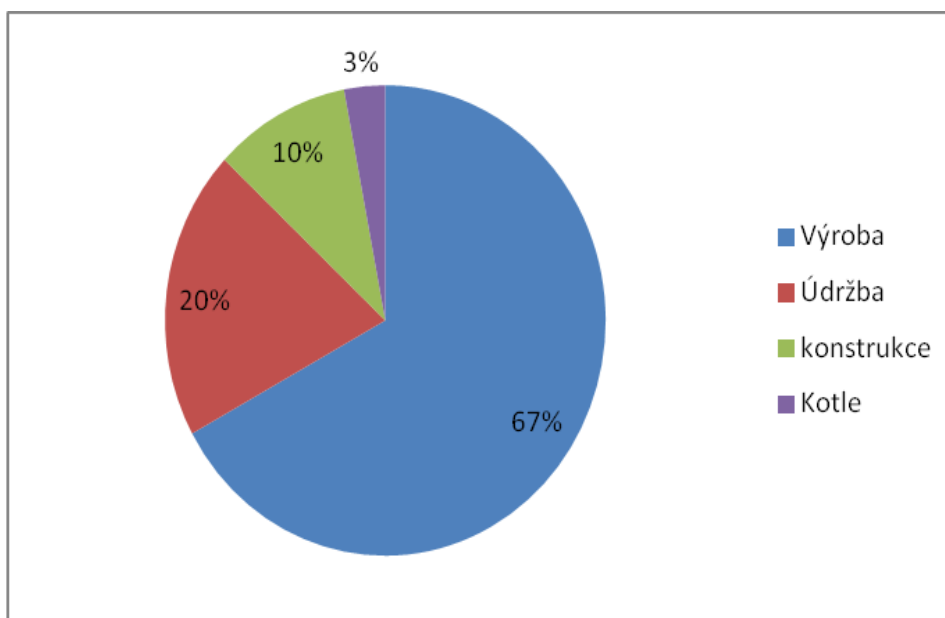
- základní řada kotlů typu VM,
- ostatní kotle typu VK, VR a VP, fluidní rošty

▪ BU „D“ - Výroba ocelových konstrukcí, dále jen „**Konstrukce**“. Výroba a montáž ocelových konstrukcí zejména stavebního charakteru. Jedná se o zakázky jednorázové.
[2]

V příloze B jsou uvedeny příklady výrobků jednotlivých BU i s obrázky produktů.

Podíl jednotlivých BU na tržbách společnosti v roce 2011 ukazuje dále uvedený graf.

Obr. č. 5: Podíl jednotlivých BU na tržbách v roce 2011



Zdroj: [4, s 12]

2.4 Struktura společnosti

KSK představuje klasickou akciovou společností s představenstvem a dozorčí radou. V průběhu roku 2010 došlo ke změnám v představenstvu na základě rozhodnutí akcionáře společnosti a to z důvodu odstoupení některých členů představenstva. Představenstvo KSK se nyní skládá z předsedy, místopředsedy a dvou členů. Dozorčí rada KSK má předsedu, místopředsedu a jednoho člena. Vedení společnosti se skládá z ředitele společnosti, finančního, personálního, obchodního, technického ředitele, dále ředitele kovovýroby a ředitele poruchových a montážních prací. Organizační struktura

se také s rokem 2010 změnila a to v důsledku realizované fúze. Přehled organizační struktury společnosti KSK lze k nahlédnutí v příloze E.

2.5 Nástin ekonomické situace podniku

Níže uvedená tabulka č. 1 obsahuje základní ekonomické údaje za období od roku 2006 až do roku 2010. Jak je z tabulky patrné, nejhůře na tom byl podnik v roce 2009, kdy se nejvíce projevil dopad celosvětové hospodářské krize, která měla samozřejmě vliv i na KSK (nižší zisk, propouštění zaměstnanců, snižování rozpočtů apod.). Už v roce 2010 ale došlo opět k významnému zlepšení a hlavně nárůstu pracovníků a to převodem závodů Údržbářských činností Mostecké Uhelné Společnosti. [4]

Tab. č. 1: Hlavní ukazatele

Ukazatel		2006	2007	2008	2009	2010
Vlastní kapitál	tis. Kč	101 765	103 855	111 089	67 648	121 396
Výkony celkem	tis. Kč	598 924	713 296	802 910	622 644	941 840
Náklady celkem (bez DPPO)	tis. Kč	579 130	691 995	773 690	665 995	908 684
Přidaná hodnota	tis. Kč	149 540	167 756	178 746	104 869	327 862
HV před zdaněním	tis. Kč	19 795	21 300	29 220	-43 351	33 155
Disponibilní finanční zdroje	tis. Kč	59 804	32 995	14 185	52 970	16 333
Produktivita práce z tržeb	tis. Kč	1 052	1 286	1 274	1 302	1 181
Kontokorentní úvěr	tis. Kč	0	0	0	0	18 128
Produktivita z přidané hodnoty		1,505	1,546	1,694	0,969	1,523
Průměrný počet zaměstnanců	osoby	425	423	399	366	721

Zdroj: [4, s 5]

3 PESTLE analýza

PESTLE analýza slouží k rozboru základních, vzájemně provázaných společenských trendů. Spojení PESTLE pochází ze složení anglických slov: „Political“, „Economic“, „Social“, „Technological“, „Legislative“ a „Ecological“. Jedná se tedy o rozbor politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických faktorů.

Cílem této analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna může mít dopad na podnik a určit k jakým změnám může dojít v dané oblasti. Jedná se spíše o odhad, než o predikci. PESTLE analýza není jednorázová činnost, ale měla by se po vypracování neustále sledovat a aktualizovat, neboť jednotlivé vlivy se časem mění a s nimi i jejich váha. Faktory by se měly vypracovávat nejprve ze zkušeností z minulosti, poté by se mělo přejít k vlivům v aktuální situaci a hlavně k faktorům, které pravděpodobně nastanou v budoucnosti. [5]

Následuje tabulka č. 2, která uvádí několik příkladů možných faktorů působících na podnik. Podle autorky Sedláčkové lze politické a legislativní faktory sloučit do jedné kategorie, protože spolu velmi úzce souvisí a proto i tato tabulka tyto faktory slučuje.

Tab. č. 2: Přehled vlivů makrookolí

POLITICKO-PRÁVNÍ FAKTORY	EKONOMICKÉ FAKTORY	TECHNOLOGICKÉ VLIVY
<ul style="list-style-type: none">- antimonopolní zákony- ochrana životního prostředí- ochrana spotřebitele- daňová politika- regulace a protekcionismus- pracovní právo- politická stabilita	<ul style="list-style-type: none">- hospodářské cykly- trendy HDP- devizové kurzy- vývoj cen energií- úrokové míry- inflace- nezaměstnanost- průměrná mzda	<ul style="list-style-type: none">- vládní podpora- celkový stav technologie- nové objevy- změny technologie- rychlost zastarávání
SOCIÁLNÍ FAKTORY		EKOLOGICKÉ VLIVY
<ul style="list-style-type: none">- demografický vývoj populace- změny životního stylu- přístup k práci a volnému času- úroveň vzdělání- mobilita		<ul style="list-style-type: none">- ochrana životního prostředí- dostupnost vodních zdrojů- obnovitelné zdroje energie- recyklace- udržitelný rozvoj

Zdroj: [7. s 12]

Níže začíná PESTLE analýza společnosti KSK. Analýza je rozdělena do šesti základních částí podle jednotlivých písmen slova PESTLE. Každá část obsahuje nejdůležitější faktory pro podnik, které působí na všechny čtyři BU. Většina částí je zpracovaná formou tabulky, v níž je hodnocení vlivů na stupnici závažnosti od 1 (nejméně důležitý) do 5 bodů (nejdůležitější).

3.1 Politické faktory

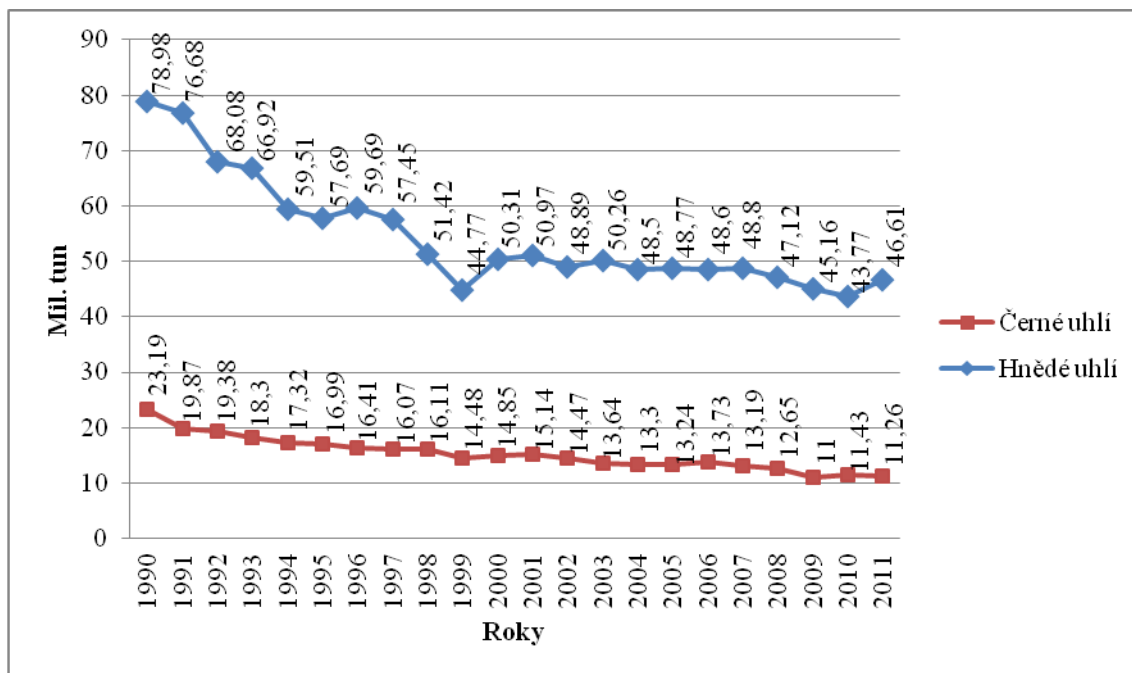
V letošním roce 2012 v rámci úsporných balíčků a celkové snahy vymanit se z vysokého státního dluhu došlo ke změnám v daňové politice. Zvýšila se snížená sazba DPH a to z 10% na 14%. Trendem posledních několika let je zvyšování nepřímých daní (takže i spotřební daně) za účelem získání peněz do státní pokladny, namísto zvyšování daní z příjmů. Sazba daně z příjmů fyzických osob je nyní 15% a sazba daně z příjmů právnických je 19%. Sazba 19% je nižší než v předchozích letech, kdy byla 20% nebo i 21%. V tomto kroku lze vidět snahu státu v podpoře podniků v těžkých finančních časech, kdy jim dává prostor na zotavení se. Zdravotní a sociální pojištění se nezměnilo (pro zaměstnavatele je to 25% na sociální pojištění a 9% na zdravotní, což dává dohromady 34%). V této problematice daňové politiky lze vidět větší a celkem pozitivní vliv. Obzvláště pak u velkých a středních firem, které mají milionové zisky ze kterých musí odvádět daně, je tento vliv velký. Tam je tedy každé procento dolů znatelné. [10]

V oblasti politického vývoje má největší význam vývoj energetiky, v následujícím textu je podrobněji rozebrána tato problematika.

Vláda doposud prosazuje státní energetickou politiku², což mělo za následek pokles těžby hnědého uhlí. Zastává názor, že substituce hnědého uhlí je možná. Ale toto lze aplikovat pouze, je-li čas, prostředky a primární energetické zdroje z dovozu. Následující graf potvrzuje snížení těžby hnědého uhlí.

² Státní energetická politika je základní dokument vyjadřující cíle v energetickém hospodářství. Za hlavní cíle je nutno považovat stanovení základní koncepce dlouhodobého rozvoje energetického průmyslu a stanovení legislativního a ekonomického prostředí, které by motivovalo výrobce a distributory energie k ekologicky šetrnému chování.

Obr. č. 6: Těžba uhlí



Zdroj: Data ministerstvo průmyslu a obchodu, upraveno, 2012

Tento pokles těžby hnědého uhlí má hned několik příčin a těmi jsou např. rozvoj plynofikace i mimo území České republiky, uvedení do provozu jaderné elektrárny Temelín, změna struktury průmyslové základny, rozvoj legislativy v oblasti ekologie – orientace na ekologicky čistější zdroje atd.

Dalším důkazem o poklesu těžby je také následující tabulka. Z ní lze vidět, že kromě samotné těžby se logicky snížili i další těžební činnosti. Snížení těžby má tedy velký dopad na KSK a to prostřednictvím snížení poptávky po produktech KSK.

Tab. č. 3: Útlum těžebních činností

	1994	1998	2003	2010
Počet těžebních lokalit	7	6	3	2
Počet těžebních technologií	27	21	13	6
Počet úpravárenských zařízení	4	3	2	1
Výkony uhlí v mil. tun	23,4	18,7	16,5	12,9

Zdroj: [3]

Avšak kvůli rostoucím cenám ropy a plynu může vzniknout společenský tlak a lidé se začnou obracet k jiným alternativám energií a je pravděpodobné, že opět poroste poptávka po hnědém uhlí. Právě Czech Coal a.s. jako jeden z nejvýznamnějších producentů hnědého uhlí je zároveň i největší odběratel KSK.

V České republice se nacházejí celkem tři oblasti těžby hnědého uhlí, lze je vidět v následujícím obrázku. Pro zkrácení v dalším textu bude severočeská hnědouhelná pánev mít zkratku SHP.

Obr. č. 7: Hnědouhelné pánve v severozápadních Čechách

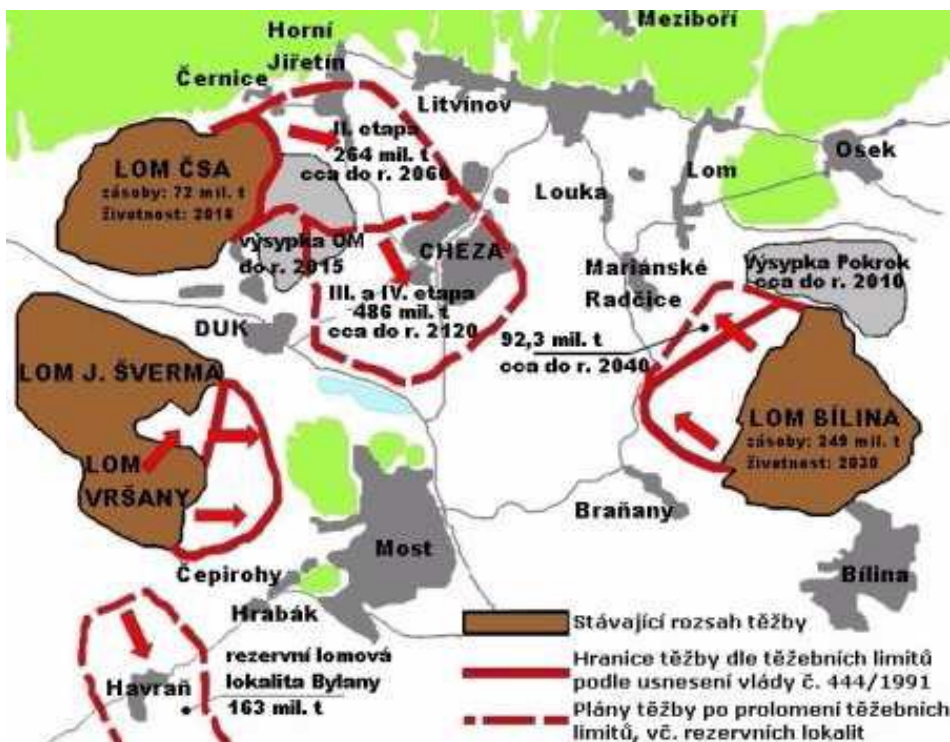


Zdroj: [3]

V roce 1991 usnesením vlády České republiky č. 444 byly schváleny územní limity těžby hnědého uhlí pro severní Čechy. S tímto návrhem přišel tehdejší ministr životního prostředí Ivan Dejmal, aby se zabránilo dalšímu devastování krajiny. Paradoxně toto usnesení vlády je v přímém rozporu s Horním zákonem, který ukládá hospodárné využívání nerostného bohatství ve stanoveném dobývacím prostoru a vydobýt zásoby výhradních ložisek co nejúplněji a s co nejmenšími ztrátami (§ 30 Horního zákona). Bohužel zásoby před limity se pomalu tenčí a místa, kde se doposud těžilo, jsou již vyčerpaná. Vzhledem k energetické soběstačnosti ČR, by bylo dobré tyto limity do budoucna prolomit, bohužel se jedná o složitější a hlavně politický problém, který

současná vláda nehodlá řešit (koaliční smlouva). Podle Výzkumného Ústavu hnědého uhlí nynější zásoby postačí na 18 let. Následuje obrázek zobrazující těžební oblasti v SHP s vyznačením stávajících lomů a možností těžby za limity.

Obr. č. 8: Schematická mapa územní SUP



Zdroj: [3]

Prolomení limitů je velmi častým a citlivým tématem jak ve sněmovně, tak i mezi různými odborníky a organizacemi. Veřejnost se v této otázce dělí na dva tábory. Menšina tj. obyvatelé obcí dotčených případnou těžbou jsou z objektivních důvodů proti. Naproti tomu druhá skupina obyvatel (většina), která má obavy z růstu cen tepla a elektrické energie je spíše pro prolomení limitů těžby. Politické strany zastupují veřejnost, a tudíž jim vzniká dilema. Ve volebním programu měly otázku prolomení limitů těžby pouze ČSSD a ODS. Přičemž ČSSD je zatím v opozici a ODS je vázána koaliční smlouvou vládnoucích stran zavazující se k zachování limitů. Důvodem k neprolomení limitů mohou být i enormní náklady. Skupina Czech Coal sice upozorňuje, že pokud by k prolomení limitů nedošlo, tak už v roce 2020 a hlavně v dalších letech by vznikly náklady přes 750 miliard korun. To zahrnuje snížení daňových příjmů pro stát, náklady na nákup drahých náhradních energetických surovin a v neposlední řadě vysokou nezaměstnanost. Ale dalším nákladným důvodem je pak zásah do společenského života lidí v místech prolomení limitů, dopady na lidské zdraví

a hlavně devastace a ničení životního prostředí. To dokazuje centrum pro otázky životního prostředí Univerzity Karlovy v Praze se svou studií, v níž tvrdí, že využití uhlí po prolomení limitů na energetické účely by vedlo v příštích zhruba 120 letech k extrémním nákladům ve výši až 1,3 bilionů Kč. [14]

Rozhodnutí o této situaci by mohla ovlivnit státní energetická koncepce, která vznikla dne 10. 3. 2004 a která by měla mimo jiné obsahovat i doporučení odborníků v této oblasti. Tato koncepce definuje priority a cíle České republiky v energetickém sektoru a popisuje konkrétní realizační nástroje energetické politiky státu. Součástí je výhled až do roku 2030. Je výrazem odpovědnosti, kterou naplňuje stanovením legislativního rámce a pravidel pro chod a rozvoj energetického hospodářství. Těmito pravidly se musí řídit veškeré státní i soukromé jednotky. KSK rovněž dbá na tyto pravidla a doporučení. Hlavně z důvodu, že se právě v tomto dokumentu jedná i o tak ožehavou záležitost, jakou je těžba hnědého uhlí. A opět, těžba uhlí se rovná skupině Czech Coal a ta má největší význam pro KSK. V únoru 2010 došlo k aktualizaci státní energetické koncepce, která nyní obsahuje 6 scénářů možného vývoje energetiky v České republice, které by mohly nastat za určitých podmínek. A právě tyto scénáře by mohly mít rozhodující vliv na budoucí vývoj energetiky. Jednotlivé scénáře operují s jinou formou získávání energie a pouze jeden kritický scénář počítá s prolomením limitů.

Je velmi těžké odhadnout, jakým způsobem se bude vyvíjet politická situace okolo územních limitů těžby v SHP. Vzhledem k růstu cen energetických komodit a k celosvětové politické situaci by bylo prodloužení ekonomické soběstačnosti ČR v této oblasti více než žádoucí.

Následující tabulka vystihuje nejdůležitější politické vlivy působící na KSK.

Tab. č. 4: Politické vlivy

Ovlivňující faktor	Analýza současné situace	Předpokládaný vývoj	Závažnost 1-5 (nejvíce)
Stabilita vlády	Vládu lze hodnotit jako nestabilní. Neustále se projevují různé kauzy, hlasuje se o důvěře, odcházejí politici ze svých stran atd.	Vláda bude i v dalších letech nestabilní, bude se opouštět od reforem.	4
Politika zdanění	Sazby českých daní se v předešlých letech víceméně neměnily, avšak v letošním roce ano.	Zdanění by se pro období příštích několika let mělo měnit z důvodu vrcholící finanční krize a nejistoty EU.	2
Energetická politika	Ceny plynu a ropy rostou velkým tempem, cena ropy se pohybuje okolo 124USD/barel.	Do budoucna nelze počítat se snížením cen plynu a ropy.	5
Politika pracovních sil	Obecně ve vyspělých zemích EU dochází ke zdražování pracovní síly, což vytlačuje „těžký“ průmysl a preferuje služby. V ČR je zatím ještě poměrně levná pracovní síla.	Tento trend se postupně tlačí i k nám a změna kurzu by to mohla rychle změnit.	3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

3.2 Ekonomické faktory

Politické parametry se zobrazují i v ekonomických parametrech právě prostřednictvím makroekonomických ukazatelů. V důsledku zvyšujících se cen energií (které jsou zmíněné už v politických vlivech), stále nově navrhovaných ekologických daních, reformních zásahů vlády a postupného vyrovnávání cen s EU, se bude inflace zvyšovat. Tento vývoj inflace, růst mzdových nákladů ve vazbě na posilování koruny má vliv na konkurenceschopnost cen. Odsouvání termínu přijetí EURA v ČR při stávajícím posilování kurzu koruny vůči EURU se spíše negativně projevuje v hospodaření

exportních firem. Vzhledem k tomu, že KSK má v plánu se zaměřit na export, bude toto mít negativní dopad.

Tab. č. 5: Ekonomické faktory

Ovlivňující faktor	Analýza současné situace	Předpokládaný vývoj	Závažnost 1 – 5 (nejvíce)
Inflace	Stagnace nebo mírný nárůst, inflace se v roce 2011 pohybovala kolem 1,6% – 1,9%. V roce 2012 je inflace zatím na úrovni 2,2%. [12]	Oproti roku 2011 nárůst, nadále stagnace nebo mírný nárůst.	4
Vývoj kurzu	V roce 2011 hodnota eura nejprve klesala a v polovině roku opět začala stoupat. Nyní je kurz na 24,9 Kč/Euro. [11]	Očekává se posilování Koruny.	3
Nezaměstnanost	Oproti roku 2011 obecná míra nezaměstnanosti vzrostla o 2,7% a nyní je 9,2%. [11]	Míra nezaměstnanosti se bude pohybovat i nadále okolo 9%.	2
HDP	HDP v roce 2011 vzrostl o 1,5%, v letošním roce se očekává stagnace, tzn. žádný % nárůst ani pokles. [11]	Očekává se mírný nárůst.	3
Úrokové sazby	Nyní jsou na úrovni 1%. [11]	3M PRIBOR by mohl klesnout na 0,9%.	2

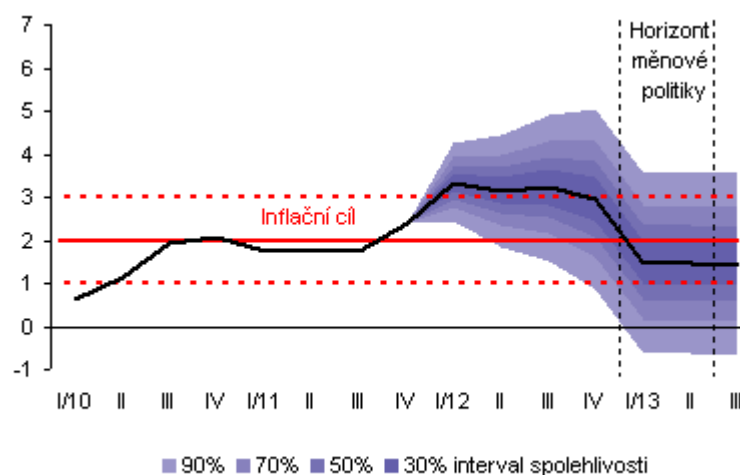
Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Jako důkaz hodnot v tab. č. 5 je uvedeno pár tabulek vytvořených Českou Národní bankou. Ty ilustrují kromě současných hodnot i minulý vývoj a prognózu na rok 2013. V těchto tabulkách je také vidět až k jakým hodnotám by mohl daný sledovaný faktor inklinovat a s jakou pravděpodobností.

Následující obrázek č. 9 zachycuje nejistotu budoucího vývoje inflace spotřebitelských cen. Nejtmavší pásmo kolem středu prognózy odpovídá vývoji, který nastane s 30%

pravděpodobností. Rozšiřující se pásma zobrazují postupně vývoj s pravděpodobností 50 %, 70 % a 90 %.

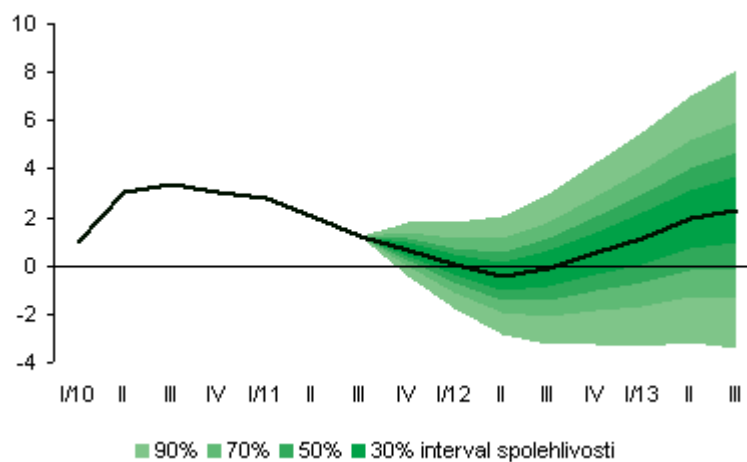
Obr. č. 9: Prognóza inflace



Zdroj: [11]

Níže uvedený obr. č. 10 zachycuje nejistotu budoucího vývoje sezonně očištěného růstu HDP. Nejtmavší pásmo kolem středu prognózy odpovídá vývoji, který nastane s 30% pravděpodobností. Rozšiřující se pásma zobrazují postupně vývoj s pravděpodobností 50 %, 70 % a 90 %.

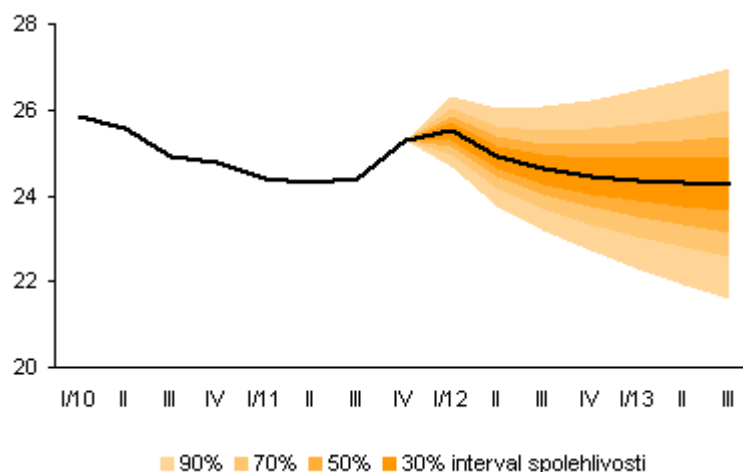
Obr. č. 10: Prognóza HDP



Zdroj: [11]

Následující obr. č. 11 zachycuje nejistotu budoucího vývoje kurzu. Nejtmavší pásmo kolem středu prognózy odpovídá vývoji, který nastane s 30% pravděpodobností. Rozšiřující se pásma zobrazují postupně vývoj s pravděpodobností 50 %, 70 % a 90 %.

Obr. č. 11: Prognóza kurzu



Zdroj: [11]

3.3 Sociální faktory

I přesto, že ekonomika v současné době spíše stagnuje a míra nezaměstnanosti je poměrně vysoká, KSK má stále problém s hledáním vhodných pracovníků na specifické pozice. Uchazečů o zaměstnání je na Mostecku dost vzhledem k vysoké nezaměstnanosti, ale nejsou to ti, které KSK potřebuje. Díky stoupající prestiži strojírenství se již zájem o technické obory zvyšuje a odborníků by mohlo přibývat. Dalším problémem je odliv pracovní síly. Otevřením pracovního trhu v EU vznikla situace, která je ovšem pro Českou republiku spíše negativní, než příznivá. Místo, aby se k nám dostala kvalitní pracovní síla, tak všichni tito kvalifikovaní pracovníci migrují do západní Evropy. Pro KSK je však více problematická migrace pracovníků do jiných firem. V poslední době totiž vznikají nové průmyslové zóny, hlavně na Mostecku a Žatecku (např. průmyslová zóna „Joseph“). Sociální parametry se důrazně promítají do tržní pozice. Existují různě sociálně silné skupiny obyvatel. Sociálně slabší obyvatelé budou logicky poptávat co nejlevnější způsob vytápění a bohatší pak zase komfortnější a ekologičtější způsoby vytápění, KSK by mělo umět na tento trend reagovat a přizpůsobit svou produkci v BU kotle.

Tab. č. 6: Sociální vlivy

Ovlivňující faktor	Analýza současné situace	Předpokládaný vývoj	Závažnost 1-5
Populační vývoj	Rokem 2006 začal náhlý růst populace, který trvá dodnes. Avšak do tohoto růstu jsou započtení i všichni imigranti.	V následujících letech se růst obyvatel zpomalí a začne se ještě více projevovat větší úmrtnost nad přirozeným přírůstkem.	3
Veřejné mínění obyvatelstva	Různá ekologická prohlášení, kampaně a názory jednotlivců či politických stran mohou vyvolávat nejistotu a obavy u potenciálních zákazníků a kazit tím image firmy.	Zhoršování situace.	2
Sociální stav populace	Populace v důsledku krize EU a vládních reforem ztrácí finanční potenciál.	I nadále se bude prohlubovat sociální rozdíl u obyvatelstva.	1
Pracovní síla	Firmě chybí uchazeči s odbornou kvalifikací. Migrace odborníků do jiných firem.	Situace by se mohla zlepšit. Narůstá zájem studentů o technické obory.	4

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

3.4 Technologické faktory

Technické vlivy jsou hodnoceny stupněm závažnosti 2. V dnešním moderním světě hrají poměrně důležitou roli a KSK si stojí velice dobře. Společnost KSK vlastní několik specializovaných certifikátů jako např. Certifikát na provádění ocelových konstrukcí podle ČSN EN 1090-2 (viz příloha C). Od roku 2004 byl ve firmě zaveden

system managementu jakosti a snaží se o co nejmodernější přístupy, nyní je certifikován dle normy ČSN EN ISO 9001:2009 a ČSN EN 3834-2. [14]

Dále zaměstnává několik odborníků na technologii a výzkumu. Tito zaměstnanci, kromě vyvíjení nových technologických postupů, mají na starosti celkový stav technologie a veškerého zařízení, vědí o rychlosti zastarávání, mají na starost generální údržbu a doporučují servis a opravy. Vládní podpory nebo dotace na výzkum a vývoj, i např. z fondů EU, momentálně žádné nečerpají a ani o žádné prozatím neuvažují požádat.

3.5 Legislativní faktory

S příchodem roku 2012 vešlo v České republice v platnost spousta legislativních změn, které se dotýkají jak fyzických, tak i právnických osob. Pokud si firmy nezjistí, jaké změny nastaly a které se konkrétně jich týkají, mohou na to doplatit. Základní pravidlo zní: „Neznalost zákona neomlouvá.“ V dnešní době ale tato situace málokdy nastane, proto tuto část lze hodnotit na stupnici závažnosti číslem 2. Níže je uvedeno pouze malá škála ze všech změn nastolených od začátku roku 2012.

Od 1. 1. 2012 se obchodní firmy stávají trestně odpovědnými. Zjednodušeně řečeno teď budou trestně odpovědné za činy spáchané jejich jménem, v jejich zájmu nebo v rámci jejich činnosti (ať už je viníkem člen statutárního orgánu nebo řadový zaměstnanec).

Novelizován byl i Obchodní zákoník. Např. k místu podnikání je nutné navíc uvádět, jaký je vztah k tomuto místu, zda je majetkem firmy nebo jen pronajatý. Tímto chce stát zabránit tzv. „schránkovým firmám“.

Rodná čísla důležitých osob ve firmě musí být v Obchodním rejstříku stále uvedena. Ale odted' se již nemusí uvádět ve výpise Obchodního rejstříku nebo v Obchodním věstníku.

V roce 2012 platí výslovný zákaz tzv. „Švarcsystému“. Došlo k úpravě definice nelegální práce. Nyní zní definice jako výkon závislé práce fyzickou osobou mimo pracovněprávní vztah. Zároveň se zvyšují postihy. Pro zaměstnavatele se sankce zvyšuje na dvojnásobek současné maximální pokuty, tj. až na 10 milionů korun, a pro fyzickou osobu, která bude nelegální práci vykonávat, až na 100 tisíc korun. [20]

Značnými změnami projdou pracovněprávní vztahy. Novela zákoníku práce stanovuje, že pracovní smlouvy musí být nově uzavřena písemně, a to včetně všech dodatků k ní. Nově vzniká možnost prodloužit zkušební dobu a zvyšuje se limit rozsahu práce na dohodu na 300 hodin ročně u jednoho zaměstnavatele. Mění se též zaměstnávání na dobu určitou a výše odstupného se nově řídí délkou trvání pracovního poměru.

3.6 Ekologické faktory

Začátkem 21. století se ekologická teorie začala aplikovat v praxi. Nastala změna, která se začala projevovat např. prostřednictvím médií, demonstrací, vzniku různých organizací (nejznámější Green Peace) apod., které mají velký vliv na širokou veřejnost. Velkým problémem pro KSK začíná být upřednostňování „zelené“ energie státem a celkově nárůst potenciálu obnovitelných zdrojů energie. Následuje tab. č. 7, která shrnuje základní ekologické vlivy, které by mohly mít vliv na KSK.

Tab. č. 7: Ekologické faktory

Ovlivňující faktor	Analýza současné situace	Předpokládaný vývoj	Závažnost 1-5
Povědomí o životním prostředí	Stále ještě nízké.	Ekologické povědomí poroste, jako v posledních letech, ale nyní ještě intenzivněji.	3
Ničení životního prostředí	Povrchová těžba uhlí devastuje krajinu. Avšak v posledních letech dochází k výrazné rekultivaci krajiny (v Mostě vznikl Autodrom, hipodrom nebo v současnosti vzniká největší uměle vytvořené jezero v ČR).	I do budoucna se počítá s rozsáhlou rekultivací a zpříjemněním životních podmínek obyvatel na Mostecku.	3
Ekologické zákony	Existence různých vyhlášek, poplatků, omezení apod.	Zvyšující nátlak povede k více omezením.	3
Zelená energie	Stát podporuje dotacemi tvorbu elektráren s obnovitelným zdrojem energie a přednostně odkupuje jejich energii.	Tento trend se bude zvyšovat.	4

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

4 SWOT analýza

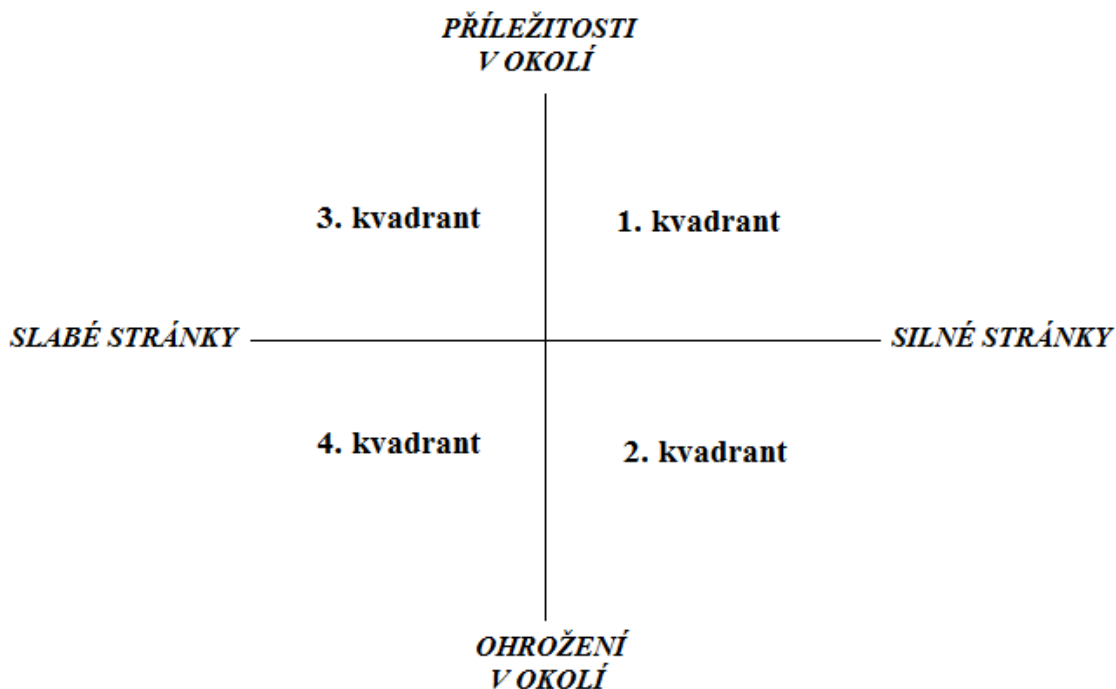
SWOT analýza je „*analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku (SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).*“ [5, s 84] SWOT analýza rozlišuje dvě charakteristiky vnitřní situace podniku, silné a slabé stránky, a dvě charakteristiky vnějšího okolí, příležitosti a rizika. Cílem SWOT analýzy není zpracování nějakého seznamu potenciálních příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek, ale nejdůležitější je identifikace právě těchto vnějších a vnitřních faktorů a následné ocenění jejich vlivů a vazeb mezi nimi. Cílem analýzy je rozvíjet silné stránky, potlačovat slabé a zároveň být připraven na potenciální příležitosti či hrozby.

Postup:

1. Identifikace a predikce nejdůležitějších změn v okolí podniku, k čemuž poslouží závěry z dřívějších analýz, např. analýza okolí. Zvláštní pozornost by se měla věnovat právě změnám a úspěchu. Tento přehled by měl obsahovat maximálně 8 nejdůležitějších charakteristik.
2. Identifikace silných a slabých stránek podniku na základě předchozích analýz zdrojů a schopností podniku. Opět by tento krok neměl obsahovat více jak 8 charakteristik.
3. Na jedné straně by se měly posoudit vztahy silných/slabých stránek a na druhé straně změny v okolí firmy. K tomu můžeme použít např. diagram SWOT analýzy. Sestavení tohoto diagramu pomáhá porovnávat vnější rizika a příležitosti s vnitřními silnými a slabými stránkami. [5]

Hlavní změny v okolí podniku nejsou ve SWOT analýze předem stanoveny jako hrozby nebo příležitosti, protože charakter těchto změn může vyplynout až z posouzení v kontextu se silnými a slabými stránkami podniku. Současně by se při sestavení SWOT analýzy mělo uvažovat o tom, do jaké míry jsou silné a slabé stránky podniku schopné se vyrovnat se změnami, které se odehrávají v okolí. Toto pojetí SWOT analýzy může zvýšit vnímavost vůči faktorům vnějšího okolí a současně odhalit příležitosti k dalšímu využití unikátních zdrojů, předností podniku či konkurenční výhodu.

Obr. č. 12: Diagram SWOT analýzy



Zdroj: [7, s 79]

V nejpříznivějším 1. kvadrantu má podnik několik příležitostí v okolí a zároveň nabízí i několik silných stránek, které podporují využití těchto příležitostí. Silné stránky jsou v souladu s potenciálními příležitostmi. Většina podniků se snaží dostat do tohoto kvadrantu.

Ve 2. kvadrantu jsou silné stránky už vystaveny nepříznivému okolí – setkávají se s hrozbami. Zde musíme maximalizovat silné stránky a minimalizovat ohrožení, tzn. včas identifikovat hrozby a proměnit je v příležitosti za využití silných stránek.

Ve 3. kvadrantu má podnik dostatek příležitostí, avšak čelí i velkému množství svých slabých stránek. Zde musíme klást důraz na maximalizaci příležitostí k překlenutí slabých stránek.

Ve 4. kvadrantu, který je nejméně příznivý, převažují slabé stránky podniku a zároveň se vyskytuje dost hrozeb. Podnik se musí snažit minimalizovat obojí. [7]

4.1 SWOT analýza BU – Výroba

Tato SWOT analýza se týká BU výroba, jelikož je nejdůležitější částí z činností podniku. Částečně by se tato SWOT analýza dala vztáhnout i na BU údržba a BU konstrukce.

Silné stránky

- komplexní služby v oblasti dodávek nových technologií a oprav
- znalost prostředí důlního průmyslu
- vlastnictví všech podstatných certifikátů odborné způsobilosti
- strategické umístění ve středu Severočeské uhelné pánve
- vybavení unikátními stroji pro výrobu a opravy zařízení pro oblast BU Výroba
- schopnost operativního přizpůsobování technologie v oblasti oprav těžební techniky
- vysoká odborná zdatnost a kvalifikace personálu
- pevné vazby na firmy, zabývající se těžbou, úpravou a zpracováním surovin (zejména hnědého uhlí)
- výrobně-technologické vybavení výrobních provozů je vhodné pro zakázkovou výrobu těžkých svařenců s následným opracováním, výrobu velkorozměrných rotačních dílů a těžké strojní montáže

Slabé stránky

- nedostatek zaměstnanců s vysokou odborností
- jednosměnný provoz
- nedostatečný objem sériových zakázek s dlouhodobým kontraktem
- délka výroby velkoobjemových zakázek
- vysoký podíl fyzické práce
- nedostatečná kapacita výroby (pracovní síla)
- vysoký podíl režijních nákladů

Příležitosti

- zvyšující se poptávka po energiích
 - a) výrazná poptávka po modernizacích a nových těžebních zařízeních
 - b) s tím související poptávka po transportních dopravních prostředcích
- malá konkurence v oblasti poskytování komplexních služeb v těžkém strojírenství
- možnost rozšíření spolupráce s perspektivní zákaznickou skupinou Severočeské doly a.s., SD 1. strojírenská, Prodeco,

- reálná možnost uzavření dlouhodobé dohody se zahraničními obchodními partnery LISEC, I.R.S, KOCH, Wirth
- prohlubující se spolupráce s projektovými a inženýrskými organizacemi NOEN, KOCH CZECH, Báňské projekty
- rozvoj spolupráce v oblasti vysokého, středního a učňovského školství (praxe, stipendia, brigády...)
- boom v oblasti strojírenství, poptávky převyšují kapacitní možnosti

Hrozby

- nefunkční trh pracovních sil – nedostatek kvalifikovaných pracovníků
- konkurence asijských společností
- převod výroby ze střední Evropy do východoevropských zemí
- nově vznikající firmy v rozvojových zónách (např. jedna z průmyslových zón na Mostecku - „Joseph“) a tím možný odliv zaměstnanců
- mzdový nárůst neadekvátní ekonomické výkonnosti společnosti jako důsledek obrany proti „přetahování zaměstnanců“
- volatilita a posilování koruny a tím zvyšující se tržní náročnost na poskytované služby
- nekoncepční zásahy státu do tržního prostředí pod záminkou ekologie

4.2 SWOT analýza BU – Kotle

Zvlášť je vypracovaná další SWOT analýza, ale tentokrát pro BU kotle, protože je o trochu specifičtější než ostatní BU.

Silné stránky

- schopnost operativního přizpůsobování technologie
- vysoká odborná zdatnost a kvalifikace personálu
- komplexní služby v oblasti dodávek kotlů a oprav
- začlenění do strojírenské firmy s možností flexibilní změny produkce

Slabé stránky

- nevyhovující poměr mezi jednicovými a režijními zaměstnanci
- nedostatek zaměstnanců v klíčových profesích (zámečnick, svářeč, technolog, obráběč) zvýšením stavu zaměstnanců v těchto profesích by došlo ke zvýšení kapacit výroby
- vysoké hodnoty vlastních nákladů z titulu vysokých režii

Příležitosti

- zvyšující se poptávka po energiích (vazba na Czech Coal a.s.)
- zvyšování cen energií

Hrozby

- nefunkční trh pracovních sil – nedostatek kvalifikované pracovní síly
- zvyšující se tržní náročnost na poskytované služby co do kvality, snižování ceny
- nově vznikající firmy v rozvojových zónách a možný odliv zaměstnanců – je to prokázáno odlivem zaměstnanců v předchozím období ročně cca na úrovni 2% zaměstnanců
- mzdový nárůst i přes neadekvátní ekonomické výkonnosti společnosti jako důsledek obrany proti „přetahování zaměstnanců“ – pro udržení zaměstnanců a zabránění odchodu ke konkurenci
- rostoucí náklady a neschopnost průběžně zvyšovat odpovídajícím způsobem produktivitu práce
- nekoncepční zásahy státu do tržního prostředí pod záminkou ekologie
- znevýhodňování topení na hnědé uhlí
- nedostatek vhodného paliva
- dotační politika státu ve prospěch jiných paliv [2]

5 Analýza konkurence

Analýza dostupných informací o konkurenci a jejich aktivitách je jednou z důležitých zdrojů informací pro podnik. Pro zpracování této analýzy mohou být důležité informace typu strategické záměry konkurence, ekonomické výsledky konkurence v uplynulých letech, rozborů a komparace konkurenčních výrobků a služeb atd. Výsledkem této analýzy by mohl být jakýsi obraz o možných hrozbách či příležitostech vyplývajících z jednotlivých činností konkurence. [1]

K hlavním konkurentům společnosti KSK v BU „Výroba“ patří:

- UNEX a.s.
- Vítkovice a.s.
- SD – 1. Strojírenská a.s
- Sokolovské strojírný a.s

5.1 SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) analýza

SPACE analýza je analytická technika, která se používá ve strategickém řízení a plánování. V rámci analýzy se hodnotí vnitřní a vnější prostředí.

Analýza umožňuje vytvořit si představu o vhodné podnikatelské strategii pro daný podnik. Analýza popisuje vnější prostředí i vnitřní prostředí pomocí dvou kritérií:

Vnější prostředí:

Stabilita prostředí (SP)

Přitažlivost odvětví (PO)

Vnitřní prostředí:

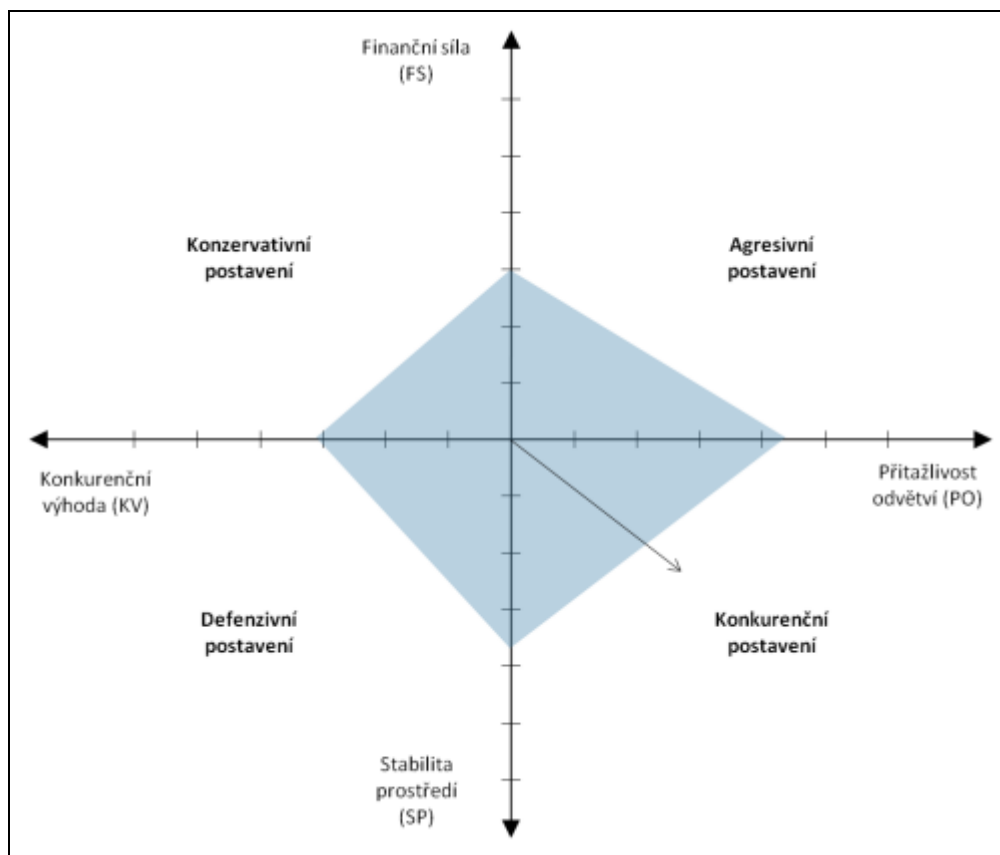
Konkurenční výhoda (KV)

Finanční síla (FS)

Vlastní postup hodnocení zahrnuje 4 kroky:

1. Nejprve se každému dílčímu faktoru v každém kritériu přiřadí bodová hodnota v rozmezí 0 až 6 pro SP a PO, pro KV a FS 0 až -6
2. U každého kritéria se hodnota celkového faktoru vyjádří průměrem z dílčích faktorů.
3. Hodnoty faktorů se pak vynesou do grafu (obrázek č. 13)
4. V kvadrantu s největší částí plochy výsledného čtyřúhelníku leží podle této metody vhodná varianta strategického chování podniku. [6]

Obr. č. 13: Strategické postavení podniku a varianty strategického chování



Zdroj: [6]

Kritérium konkurenční výhody lze použít pro hodnocení jednotlivých konkurentů v odvětví.

Pro hodnocení konkurenceschopnosti BU „Výroba“ KSK ve srovnání s výše uvedenými společnostmi bylo použito upravené kritérium „Konkurenční výhody“. Úprava spočívala v doplnění základních faktorů kritéria SPACE analýzy o faktory Flexibilita a Cena. (Viz tab. č. 8) V této práci jde především o analýzu odvětví, proto je použito pouze toto kritérium. Zbytek analýzy není využit, protože strategie podniku není předmětem této práce, i přesto, že s ní úzce souvisí.

Tab. č. 8: Upravené kritérium „konkurenční výhody“

Podíl na trhu	malý	0	1	2	3	4	5	6	velký
Kvalita produkce	nízká	0	1	2	3	4	5	6	vysoká
Fáze živ. cyklu výrobku	pozdní	0	1	2	3	4	5	6	časné
Cyklus. náhrady výrobku	proměnný	0	1	2	3	4	5	6	fixní
Loajalita spotřebitele	nízká	0	1	2	3	4	5	6	vysoká
Využití kapacity	nízké	0	1	2	3	4	5	6	vysoké
Technologické know-how	nízké	0	1	2	3	4	5	6	vysoké
Vertikální integrace	nízká	0	1	2	3	4	5	6	vysoká
Flexibilita	nízká	0	1	2	3	4	5	6	vysoká
Cena	vysoká	0	1	2	3	4	5	6	nízká
Bodové hodnocení:									

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Ve spolupráci s pracovníky KSK byly zhodnoceny BU Výroba (Příloha D). Souhrnné výsledky bodového hodnocení obsahuje tabulka č. 9. V případě BU Údržba nepředstavují uvedené firmy konkurenci vzhledem ke svému zaměření (UNEX a.s., Vítkovice a.s.) resp. velikosti konkurentů SD – 1. Strojírenská a.s., Sokolovské strojírny a.s.). BU Kotle a BU Konstrukce mají své konkurenty. Jejich podrobné hodnocení přesahuje již rámec této práce.

Tab. č. 9: Výsledky bodového hodnocení

Firma	Bodové hodnocení
KSK, a.s.	46
UNEX a.s.	42
Vítkovice a.s.	41
SD – 1. Strojírenská a.s.	39
Sokolovské strojírny a.s.	35

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Uvedené výsledné bodové hodnocení má samozřejmě pouze indikativní význam již proto, že metoda pracuje s prostým bodovým hodnocením, nikoli váženým. Rovněž výběr kritérií je možno diskutovat.

Ve střednědobém horizontu ani jeden z níže uvedených konkurentů nepředstavuje hrozbu pro KSK. Všechny uvedené společnosti včetně KSK spíše spolu kooperují. Tato

skutečnost je dána přetlakem poptávky nad kapacitními možnostmi nejen uvedených firem.

5.1.1 UNEX a.s.

Přestože je v posledních letech zaznamenáván stále razantnější odklon od báňského průmyslu, je strojní vybavení a organizace výroby včetně zděděné know-how stále na vysoké úrovni. Jedná se o velkou stabilní společnost s vysokým technickým potenciálem, který může zasahovat v podstatě do všech odvětví strojní výroby. Jeho propojení s vlastní slévárnou dává vysoké možnosti účasti na výběrových řízeních, neboť značná část ostatních účastníků je hodnocena neúspěšně právě z důvodu termínové nedostupnosti odlitků. [24]

5.1.2 Vítkovice a.s.

Vzhledem k vybavení a široké škále výrobků se jedná o jednoho z největších dodavatelů investičních celků do celé Evropy. Společný zájem a z toho vznikající konkurenční prostředí se týká převážně zakladačů, podvozkových částí všech strojů využívaných v báňském průmyslu a v posledních letech i dodávek strojů pro energetiku. Výhoda pro KSK je pouze v docílení konečné ceny, která v případě uzavření smlouvy nemá zásadní vliv do oblasti zisku. [25]

5.1.3 SD – 1. Strojírenská a.s.

Jedná se o konkurenta, který se na základě rámcové smlouvy na údržbu zařízení Severočeských dolů orientuje převážně na typování a rozšiřování možných oprav ve svém mateřském podniku. Přestože strojní vybavení a technický potenciál je obdobný jako v KSK, mimo Severočeské doly a.s. podniká minimálně. [22]

5.1.4 Sokolovské strojírny a.s.

Jedná se o společnost s podobnou činností, jakou vyvíjí KSK. Její velikost v podstatě neumožňuje, kromě svých závazků k mateřské společnosti Sokolovská uhelná a.s. podnikat mimo své teritorium. Strojní vybavení je obdobné. [23]

6 ZHODNOCENÍ

Faktory makro i mikro okolí na KSK samozřejmě jistou mírou působí, avšak to by nemělo mít, dle mého názoru, výrazný dopad na její chod a vývoj ve střednědobém horizontu. Tato společnost je středně velká, finančně zdravá, s poměrně specifickým zaměřením a dá se říci, že zatím bez konkurentů ohrožujících její existenci. Tudíž i kdyby některý z dříve zmíněných negativních vlivů zvýšil své působení, podnik by byl schopen pružně čelit změnám a případně se rychle zotavit a to i díky širokému zaměření své činnosti.

Po shrnutí PESTLE analýzy lze konstatovat, že největší vliv a dopad mají politické vlivy, konkrétně neustálé zvyšování cen energií, které by mohlo pomoci k prolomení územních limitů hnědého uhlí. Důležitou roli hrají také politická rozhodnutí v otázce SEK, které by také výrazným způsobem mohlo ovlivnit možné prolomení, které je pro KSK tak důležité. Dojde-li k prolomení limitů, tak by se zvýšila těžba uhlí a tím i poptávka po KSK (propojení s Czech Coal).

Z ekonomického pohledu by na KSK mohlo mít vliv posouvání přijetí EURA v České republice a to takový, že by nárůst exportu KSK mohl být také odložen. Pokud by nedošlo v budoucnu k prolomení limitů, tak by export pro KSK měl velký význam.

Sociální faktory PESTLE analýzy mají také značný vliv. Snižování populace je dlouhodobým trendem, který má vliv už několik let a ještě několik let to bude podobné. KSK se o nábor zaměstnanců zajímá již déle a po zvyšující se prestiži strojírenství by mohli mít úspěch s nábořem kvalifikovanější pracovní síly. Veřejné mínění je rychle měnící se faktor bez velkého vlivu. Jelikož hlavním odběratelem je skupina Czech Coal, tak sociální stav populace není až zas důležitý. Důležitý je tento faktor pouze v BU Kotle, kde konečným zákazníkem je jednotlivec. V roce 2012 sice došlo k mnoha změnám v legislativě, ale ve výsledku to na KSK má nepodstatný dopad.

Ekologické faktory pro KSK jako dodavatele Czech Coal jsou spíše nepříznivé. V současnosti sice vše probíhá hladce - rekultivace, podporování recyklace, přispívání různým organizacím apod. Ale do budoucna lze očekávat zhoršení ekologických faktorů a to právě v důsledku prolomení limitů.

Technologické faktory nemají žádný vliv na KSK, protože v tomto ohledu si KSK stojí velmi dobře.

Geografické vlivy (které tedy nejsou součástí PESTLE analýzy) nemají významné dopady, protože jsou jediní v oboru, kteří se nachází v centru celé Severočeské hnědouhelné pánve a proto i dopravní náklady jsou minimální.

SWOT analýza „výroby“ vypadá „vyrovnaně“, nepřevažují ani hrozby, ale ani příležitosti. U „kotlů“ už spíše převažují hrozby než příležitosti. Každopádně z obou analýz vyplynuly stejné faktory jako u PESTLE analýzy, které by mohli ovlivnit KSK.

Těmi faktory jsou např.:

- problém s pracovním trhem a pracovní silou obecně
- také se tu hovoří o možném exportu
- KSK si vede technologicky dobře - spolupráce s projektovými a inženýrskými organizacemi
- zvyšování ceny energií → zvýšení těžby uhlí → větší poptávka po KSK

Z analýzy konkurentů lze odvodit, že KSK nemá žádného důležitého konkurenta. Naopak se snaží o spolupráci. Po vypracování části SPACE analýzy bylo zjištěno že KSK „vítězí“ s kvalitní produkcí, flexibilitou (další důkaz o schopnosti reagovat na změny, tudíž i na vlivy okolí) a cenou.

7 DOPORUČENÍ

Po vypracování všech výše zmíněných analýz můžeme dojít k závěru, že pár maličkostí určitě zlepšit lze. Následujících pár odstavců obsahuje doporučení navržené na základě PESTLE analýzy.

Politické faktory bohužel KSK nemůže nijak významně ovlivnit a nezbyvá jim než v rámci svých možností podporovat svého jediného akcionáře a zároveň jednoho z nejvýznamnějších odběratelů v prosazování myšlenky prolomení limitů jak u veřejnosti, tak i v politických kruzích prostřednictvím lobbingu, různých meetingů s členy vlády či plánováním kampaně pro prolomení limitů.

Ekonomické vlivy nemůže podnik sám o sobě zásadně ovlivnit. Jediné k doporučení v tomto ohledu je, aby ekonomové a vedení firmy byli připraveni na všechny možné krizové scénáře, které mohou nastat. A aby sledovali vývoj makroekonomických ukazatelů, které je nejvíce ovlivňují, což je vývoj inflace a devizového kurzu. Také určitě velká výhoda pro KSK z finanční stránky by bylo uzavření dlouhodobých kontraktů. Ať už se skupinou Czech Coal nebo i mimo severní Čechy a nejlépe se zahraničními firmami. To by zajistilo zakázky do budoucna a jisté „bezpečí“ v době doznívání finanční krize.

Ze strany sociálních vlivů hrozí různorodost sociální síly obyvatel a zde lze doporučit, aby se KSK v BU kotle orientovala na střední třídu, tzn. na obyvatelstvo s platem pohybujícím se okolo průměrné mzdy. Míra nezaměstnanosti bude v Ústeckém kraji i nadále vysoká, tudíž zájemců o pracovní místo bude i nadále dostatek. Avšak ještě nějakou dobu potrvá, než KSK nalezne potřebné odborníky. Proto doporučuji se zaměřit na stávající zaměstnance. KSK by jim mohla nabídnout lepší pracovní podmínky než v jiných firmách a tím zabránit k jejich případné migraci. Celkově celý proces nábory zaměstnanců může být důkladnější, prostřednictvím čehož by mohli získat více potřebných odborníků. Poukázat na benefity, spokojené stávající zaměstnance atd. KSK by se mohlo více a lépe prezentovat na trhu, mohlo by více využít příležitostí spolupráce s vysokými školami, úřadem práce nebo na různých akcích apod.

Po technické stránce doporučuji, aby se KSK více zaměřilo na získávání informací z externích zdrojů, jako jsou např. různé veletrhy, prezentace nebo exkurze v zahraničních firmách s podobným zaměřením.

Do budoucna bude narůstat tlak ze strany veřejnosti na větší šetření životního prostředí. Proto by KSK měla usilovat o co největší snížení objemu vyprodukovaných odpadů, mohla by vzniklé odpady využívat v dalším výrobním procesu apod. Také by mohla zvážit najmutí outsourcingové firmy, která by tuto činnost vykonávala za ně a možná by tímto docílila i snížení vynaložených nákladů.

SWOT analýza poukázala na to, aby se již zaměřili na export a to z toho důvodu, že do České republiky se tlačí asijské společnosti a zvyšují tak konkurenci. Tudiž zavedením exportu by mohlo dojít k vyrovnání situace. Exportem by se také mohla částečně vyřešit otázka pracovní síly, jelikož by se tím pro KSK otevřel i nový pracovní trh.

Na základě SPACE analýzy lze doporučit uvážení, do jak velké míry spolupracovat s konkurenty na českém trhu. Jistá míra spolupráce je samozřejmě pozitivní věcí. Ale jak bylo úvodu řečeno, dnes je obtížná doba a pokud by bylo v budoucnu zapotřebí, KSK by se mohla pustit do konkurenčního boje, samozřejmě s předem vypracovaným plánem rizik a opatření.

Ze všech provedených analýz vyplývá, že ve střednědobém horizontu KSK ob stojí na trhu, je odolné vůči vlivům svého okolí a je schopné pružně reagovat. Nicméně dlouhodobě by jí mohl dramaticky ovlivnit postupující útlum těžby hnědého uhlí. Z tohoto důvodu navrhuji, aby do budoucích let začala uvažovat o změně svého produktového portfolia a diverzifikovala se směrem k „obecnému“ strojírenství.

Toto přeorientování doporučuji ze dvou základních důvodů vyplývajících z této bakalářské práce. Prvním důvodem je fakt, že SEK počítá s prolomením limitů pouze v jednom z šesti možných scénářů a nestabilita vlády bude trvat i nadále. Proto pravděpodobnost prolomení limitů prozatím není moc vysoká.

Druhý důvod, který těžbě hnědého uhlí nepomáhá, je rostoucí trend využívání obnovitelných zdrojů energie. Tento trend se rozmáhá díky podpoře vlády a povinnému, drahému odkupu této energie.

8 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat a zhodnotit působení okolí podniku na konkrétní podnik. Pro analýzu byl vybrán podnik Krušnohorské strojírny Komořany a. s., se sídlem v Komořanech.

Po vypracování v úvodu zmíněných a mnou vybraných analýz (PESTLE, SWOT a SPACE), jsem došla k závěru, že Krušnohorské strojírny Komořany a.s. jsou poměrně odolné vůči vlivům vnějšího okolí a i kdyby vlivů přibýlo, stále by byla firma schopná na ně ještě pružně reagovat. Otázkou k zamyšlení do budoucna pro KSK je přeorientování se na jiný typ strojírenství z důvodu případného neprolomení limitů a zvyšujícímu se trendu obnovitelných zdrojů energie.

Pokud shrnu výsledky PESTLE analýzy, tak nejdůležitějšími faktory, na které by si určitě firma měla dávat pozor, jsou politické faktory. V této oblasti jsou pro firmu nejdůležitější politické rozhodnutí a to obzvláště v otázce SEK a s tím spojené možné prolomení územních limitů těžby hnědého uhlí. Stěžejní pro tato rozhodnutí je předpokládaný vývoj cen energií a jejich dostupnost a stabilní vláda se silným mandátem.

Ze SWOT analýzy (jak pro BU výroba, tak pro BU kotle) lze vyčíst několik faktorů. Mezi příležitosti lze zařadit zvyšování cen energií (zvýšení těžby), snaha o exportování produktů KSK na cizí trh (podepsání dlouhodobé spolupráce se zahraničními firmami) nebo boom ve všeobecném strojírenství a tím pádem i spolupráce s různými projektovými a inženýrskými organizacemi. Mezi největší hrozby patří nefunkční pracovní trh s nedostatkem kvalifikované pracovní síly a odliv zaměstnanců do jiných firem. Další narůstající hrozbou jsou zásahy státu do tržního prostředí pod „záminkou“ ekologie.

Z SPACE analýzy vyplynulo, že sice konkurenti na českém trhu existují, ale nejsou pro KSK (zatím) bezprostřední hrozbou. Naopak se v současné době snaží tyto firmy vzájemně spolupracovat. Velkou výhodou KSK je flexibilita, technologické znalosti, kvalitní produkce a její (přiměřená) cena.

Jsem si vědoma, že takto vymezený rozsah bakalářské práce podmiňuje to, že některé v práci uvedené závěry je nutno považovat spíše za pracovní. Jejich potvrzení či vyvrácení vyžaduje další hlubší zkoumání.

Vypracování této práce pro mě bylo velmi přínosné. Při zpracovávání zvoleného tématu, vyhledávání, sběru a shromažďování dat jsem se seznámila s řadou nových poznatků a informací, jak z teoretické roviny, tak i o průmyslu v mém rodném kraji. Také jsem si prohloubila své znalosti v citování odborné literatury.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BU	- Business Unit
CR	- Core Business
ČSSD	- Česká Strana Sociálně Demokratická
EU	- Evropská Unie
HU	- Hnědé uhlí
KSK	- Krušnohorské strojírný Komořany a.s.
ODS	- Občanská Demokratická strana
SEK	- Státní energetická koncepce
SHP	- Severočeská hnědouhelná pánev

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Faktory ovlivňující prosperitu firmy	8
Obr. č. 2: Proces formulace podnikové strategie	9
Obr. č. 3: Organizace a její zájmové skupiny	11
Obr. č. 4: Okolí podniku	13
Obr. č. 5: Podíl jednotlivých BU na tržbách v roce 2011	19
Obr. č. 6: Těžba uhlí	23
Obr. č. 7: Hnědouhelné pánve v severozápadních Čechách	24
Obr. č. 8: Schematická mapa územní SUP	25
Obr. č. 9: Prognóza inflace	29
Obr. č. 10: Prognóza HDP	29
Obr. č. 11: Prognóza kurzu	30
Obr. č. 12: Diagram SWOT analýzy	35
Obr. č. 13: Strategické postavení podniku a varianty strategického chování	40

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Hlavní ukazatele	20
Tab. č. 2: Přehled vlivů makrookolí	21
Tab. č. 3: Útlum těžebních činností	23
Tab. č. 4: Politické vlivy	27

Tab. č. 5: Ekonomické faktory.....	28
Tab. č. 6: Sociální vlivy	31
Tab. č. 7: Ekologické faktory.....	33
Tab. č. 8: Upravené kritérium „konkurenční výhody“	41
Tab. č. 9: Výsledky bodového hodnocení.....	41

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Historie společnosti KSK

Příloha B: Sortiment produktů

Příloha C: Certifikát na provádění ocelových konstrukcí

Příloha D: Hodnocení konkurenceschopnosti dle kritéria metody SPACE

Příloha E: Struktura společnosti KSK

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] KOVÁŘ, František, ŠTRACH, Pavel. *Strategický management*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2003, 96 s. ISBN 80-245-0504-5.
- [2] KRUŠNOHORSKÉ STROJÍRNY KOMOŘANY a.s. *Interní zdroj X*. Most: Komořany, 2010.
- [3] KRUŠNOHORSKÉ STROJÍRNY KOMOŘANY a.s. *Interní zdroj Y*. Most: Komořany, 2011.
- [4] KRUŠNOHORSKÉ STROJÍRNY KOMOŘANY a.s. *Výroční zpráva 2010*. Most: Komořany, 2010.
- [5] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [6] ROWE, Alan J. *Strategic management: a methodological approach*. 3rd ed. Reading, Mass.: Addison-Wesley, c1989, 939 s. ISBN 02-011-5736-5.
- [7] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2000, 101 s. ISBN 80-717-9422-8..
- [8] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika. 3. Přepřac. A dopl. Vyd.* Praha: C. H. Beck, 2010, 479 s. ISBN 80-7179-736-7
- [9] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

INTERNETOVÉ ODKAZY

- [10] Business center.cz[online]. [cit. 17. 4. 2012]. Dostupné z WWW: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>
- [11] Česká národní banka: Aktuální prognóza ČNB[online]. [cit. 27. 3. 2012]. Dostupné z WWW: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html
- [12] Český statistický úřad: Míra inflace[online]. [cit. 27. 3. 2012]. Dostupné z WWW: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace
- [13] Český statistický úřad: Zaměstnanost a nezaměstnanosti podle výsledků VŠPS – 4. čtvrtletí 2011[online]. [cit. 27. 3. 2012]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czam020312.doc>

- [14] E15.cz: Hnědé uhlí vystačí jen na 18 let, prolomení limitů by vyšlo na 1,3 bilionu korun[online]. [cit. 10. 4. 2012]. Dostupné z WWW: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/hnede-uhli-vystaci-jen-na-18-let-prolomeni-limitu-by-vyslo-na-1-3-bilionu-korun-746879>
- [15] KERIO: Strategické řízení podniku, podniková strategie[online]. [10. 4. 2012]. Dostupné w WWW: http://zcu.arcao.com/_statnice_ing_fav/nis/prednasky-si/SIp1-02-businessstrategy_jv.pdf
- [16] Krušnohorské strojírný Komořany a.s.: Historie[online]. [cit. 8. 4. 2012]. Dostupné z WWW: <http://www.ksk-as.cz/cz/spolecnost/historie.html>
- [17] Krušnohorské strojírný Komořany a.s.: Systém jakosti[online]. [cit. 30. 3. 2012]. Dostupné z WWW: <http://www.ksk-as.cz/cz/spolecnost/jakost.html>
- [18] Managementmania.com: PESTLE analýza [online]. [cit. 10. 4. 2012]. Dostupné s WWW: <http://www.managementmania.com/pestle-analyza>
- [19] Managementmania.com: Zájmové skupiny (stakeholders)[online]. [cit. 10. 4. 2012]. Dostupné z WWW: <http://www.managementmania.com/zajmove-skupiny>
- [20] Podnikatel.cz: Přehled nových zákonů, které se dotknou v roce 2012 firem[online]. [cit. 30. 3. 2012]. Dostupné z WWW: <http://www.podnikatel.cz/clanky/prehled-novych-zakonu-ktere-se-v-roce-2012-dotknou-firem/>
- [21] Prvnistrojirenska.cz[online]. [cit. 14. 4. 2012]. Dostupné z WWW: <http://www.prvnistrojirenska.cz/showdoc.do?docid=61>
- [22] SOSTROJ, a.s.[online]. [cit. 14. 4. 2012]. Dostupné z WWW: <http://www.sokstr.cz/web/index.php/cz>
- [23] UNEX[online]. [cit. 14. 4. 2012]. Dostupné z WWW: <http://www.unex.cz/>
- [24] VITKOVICE: machinery group[online]. [cit. 14. 4. 2012]. Dostupné z WWW: <http://www.vitkovice.cz/>

PŘÍLOHA A: Historie společnosti KSK

- **1912** - Vznik firmy BERNDT v Teplicích – Řetenicích.
- **1942** - Zahájení výstavby závodu v Komořanech.
- **1943** - Zahájení provozu v závodě Komořany – založen jako Zentralwekstaff Kommern – součást Sudetenlandischer Bergbau AG Brux.
- **1945** - Oba závody, každý samostatně, převzaty do národní správy.
- **1950** - K závodu Komořany přičleněn provoz silnoproudé elektrotechniky se sídlem v Mostě.
- **1952** - Z obou závodů vytvořeny samostatné národní podniky s označením Ústřední dílny Komořany, n. p. (ÚDK), Ústřední dílny Řetenice, n. p. (ÚDŘ).
- **1957** - K Ústředním dílnám v Komořanech bylo připojeno odborné učiliště v Litvínově. V tomto učilišti probíhala výuka profesí pro celý Severočeský hnědouhelný revír.
- **1958** - Ustaven národní podnik Ústřední dílny Komořany se závody:
 - 01 – v Komořanech;
 - 02 – v Řetenicích;
 - 03 – v Duchcově (elektrozávod);
 - 04 – v Litvínově (učiliště).
- **1960** - Ustaveno Vývojové středisko mechanizace a automatizace se sídlem v Mostě, ze kterého byl v roce 1971 vytvořen závod 08.
- **1963** - K n. p. ÚDK přičleněn pobočný závod Přerovských strojiren se sídlem v Horním Slavkově u Sokolova – jako závod 05. Výrobním sortimentem tohoto závodu byly stavební stroje, včetně úspěšného exportu.
- **1968** - Změna názvu firmy na Krušnohorské strojírny, n. p. Komořany.
- **1968** - Zrušen závod 03 v Duchcově – výroba převedena do závodu 02 Řetenice.
- **1976** - Změna organizace – z n. p. na koncernový podnik Krušnohorské strojírny Komořany s podřízeností koncernu Severočeských hnědouhelných dolů.
- **1982** - Střední odborné učiliště vyčleněno z Krušnohorských strojiren a podřízeno přímo koncernu SHD.
- **1990** - Zrušen koncern SHD – Krušnohorské strojírny se stávají samostatným státním podnikem.
- **1991** - Zařazení Krušnohorských strojiren do 1. vlny kupónové privatizace – s podílem 97% akcií na kupónovou privatizaci.

- **1992** - Vznik akciové společnosti Krušnohorské strojírnny, a.s. k 1. květnu
- **1993** - 5. srpna uskutečněna první valná hromada akciové společnosti Krušnohorské strojírnny za účasti vlastníků vzešlých z kupónové privatizace.
- **1994** - Zrušen závod 08.
- **1999** - Transformace závodu Teplice na výrobní provoz Teplice.
- **2000** - Zrušení výrobního provozu Teplice - sloučení se závodem v Komořanech.
- **2002** - Usnesením Krajského soudu v Ústí nad Labem ze dne 1. února byl prohlášen konkurs na majetek obchodní společnosti Krušnohorské strojírnny, a.s.
- **2002** - Novým vlastníkem se stává americká společnost Appian Group, která koupila podnik Krušnohorské strojírnny, a.s., prostřednictvím společnosti VARIMATIK, a.s.
- **2005** - Dne 17. května nabyl právní moci nový název společnosti Appian Group a.s. Původní jméno Appian Group a.s. bylo změněno na Czech Coal a.s. Dne 4.července změněn název společnosti Mostecká uhelná společnost a.s., na Mostecká uhelná a.s.,
- **2005** - Člen skupiny Czech Coal Group a.s.,
- **2008** - Mostecká uhelná a.s., změněno na Czech Coal Services a.s.,
- **2010** - Začlenění společnosti Údržba dolů Komořany a.s. do společnosti Krušnohorské strojírnny Komořany a.s. [13]

PŘÍLOHA B: Sortiment produktů

Sortiment produktů společnosti lze z hlediska jejich charakteru a použití rozčlenit do následujících tří skupin.

1. Důlní technika:

- kolesová rýpadla a skládkové stroje
- lopatová rýpadla
- drtiče skývky
- výklopné a výsypné vozy
- pasová doprava
- transportní zařízení
- elektrické odklízové lokomotivy

Kolesové rýpadlo K800N



Transportní vůz TV 200



2. Zpracování a doprava surovin:

- drtiče surovin a drtírny
- stroje pro cihlářský průmysl
- článkové a deskové dopravníky

Pojízdná drtírna PD 600 H



3. Sortiment kotlů:

- základní řada kotlů typu VM
- ostatní kotle typu VK, VR a VP, fluidní rošty

Automaticky řízený kotel VARIKOT VK 25



PŘÍLOHA C: Certifikát na provádění ocelových konstrukcí podle ČSN EN 1090-2

	
Výzkumný ústav pozemních staveb - Certifikační společnost, s.r.o. Autorizovaná osoba 227, Notifikovaná osoba 1516, Certifikační orgán pro SVJ, EMS, BOZP, ISMS, Zkušební laboratoř	
Certifikovaný orgán pro výrobky, procesy, kvalifikaci a EPD č. 3013 akreditovaný ČIA	
vydává	
CERTIFIKÁT	
č. 3013P-11-0427	
PROVÁDĚNÍ OCELOVÝCH KONSTRUKCÍ PODLE ČSN EN 1090-2, ZAHRNUJÍCÍ VÝROBU A MONTÁŽ PRO TŘIDU PROVEDENÍ EXC3	
Výrobce:	Krušnohorské strojírný Komořany a.s. IČ: 25544187
Sídlo:	Dřínovská 3, 434 01 Most-Komořany
Vymezení lokality:	Sídlo společnosti, lokalita Hrabák a lokality prováděných staveb.
Identifikace a rozsah certifikovaného procesu	Provádění ocelových svařovaných a šroubovaných konstrukcí třídy provedení do EXC3 včetně, podle ČSN 1090-2:2009 z ocelí skupin 1.1, 1.2, 1.4, 3.1, 3.2, 5.1 a 8.1 podle TNI CEN ISO/TR 15508 metodami svařování 111, 121, 135, 136 a 141 podle ČSN EN ISO 4063:2010.
Certifikační orgán pro výrobky a výrobní procesy akreditovaný Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. prozkoumal podklady předložené výrobcem, prověřil výrobní a montážní proces v místě výroby a montáže a zjistil a osvědčuje, že postupy provádění ocelových konstrukcí jsou ve shodě s požadavky stanovenými v ČSN EN 1090-2:2009.	
Certifikát se vydává na základě protokolu o certifikaci č. P-3013P-11-0427 ze dne 25.11.2011.	
Platnost tohoto certifikátu je vázána na plnění podmínek uvedených v protokolu o certifikaci a nakladná zjištění pravidelných dozorů.	
Četnost dozorů nad certifikovaným procesem provádění ocelových konstrukcí je stanovena na min. 1 x za rok.	
Certifikační schéma: počáteční prozkoumání podkladů, prozkoušení funkčnosti procesu výroby a montáže, vyhodnocení výsledků stanovení, ověření shody se stanovenými požadavky.	
Neoddělnou součástí tohoto certifikátu je příloha č. 1 specifikující rozsah jeho působnosti.	
Datum vydání:	25.11.2011
Platnost do:	24.11.2014 a vždy na plnění podmínek stanovených v protokolu o certifikaci
 V 3013	 Ing. Lubomír Keim, CSc. vedoucí certifikačního orgánu pro výrobky a procesy
	
Výtisk: 1 č. 11112	Výzkumný ústav pozemních staveb - Certifikační společnost, s.r.o., 102 21 Praha 10 - Hostivař, Pratská 810/19 IČ: 25052063 D.Č. 02250 520 83 Tel.: 00420 271 751 149 Fax: 00420 261 017 241 E-mail: info@vups.cz www.vups.cz

PŘÍLOHA D: Hodnocení konkurenceschopnosti dle kritéria metody SPACE

Faktory determinující konkurenční výhody 1: KSK CB Výroba

Podíl na trhu	malý	0	1	2	3	4	5	6	velký
Kvalita produkce	nízká	0	1	2	3	4	5	6	vysoká
Fáze živ. Cyklu výrobku	pozdní	0	1	2	3	4	5	6	časné
Cyklus. Náhrady výrobku	proměnný	0	1	2	3	4	5	6	fixní
Loajalita spotřebitele	nízká	0	1	2	3	4	5	6	vysoká
Využití kapacity konk.	nízké	0	1	2	3	4	5	6	vysoké
Technologické know-how	nízké	0	1	2	3	4	5	6	vysoké
Vertikální integrace	nízká	0	1	2	3	4	5	6	vysoká
Flexibilita	nízká	0	1	2	3	4	5	6	vysoká
Cena	vysoká	0	1	2	3	4	5	6	nízká
Bodové hodnocení: 46									

Faktory determinující konkurenční výhody 2: UNEX a. s. CB Výroba

Podíl na trhu	malý	0	1	2	3	4	5	6	velký
Kvalita produkce	nízká	0	1	2	3	4	5	6	vysoká
Fáze živ. Cyklu výrobku	pozdní	0	1	2	3	4	5	6	časné
Cyklus. Náhrady výrobku	proměnný	0	1	2	3	4	5	6	fixní
Loajalita spotřebitele	nízká	0	1	2	3	4	5	6	vysoká
Využití kapacity konk.	nízké	0	1	2	3	4	5	6	vysoké
Technologické know-how	nízké	0	1	2	3	4	5	6	vysoké
Vertikální integrace	nízká	0	1	2	3	4	5	6	vysoká
Flexibilita	nízká	0	1	2	3	4	5	6	vysoká
Cena	vysoká	0	1	2	3	4	5	6	nízká
Bodové hodnocení: 42									

Faktory determinující konkurenční výhody 3: Vítkovice a. s. CB Výroba

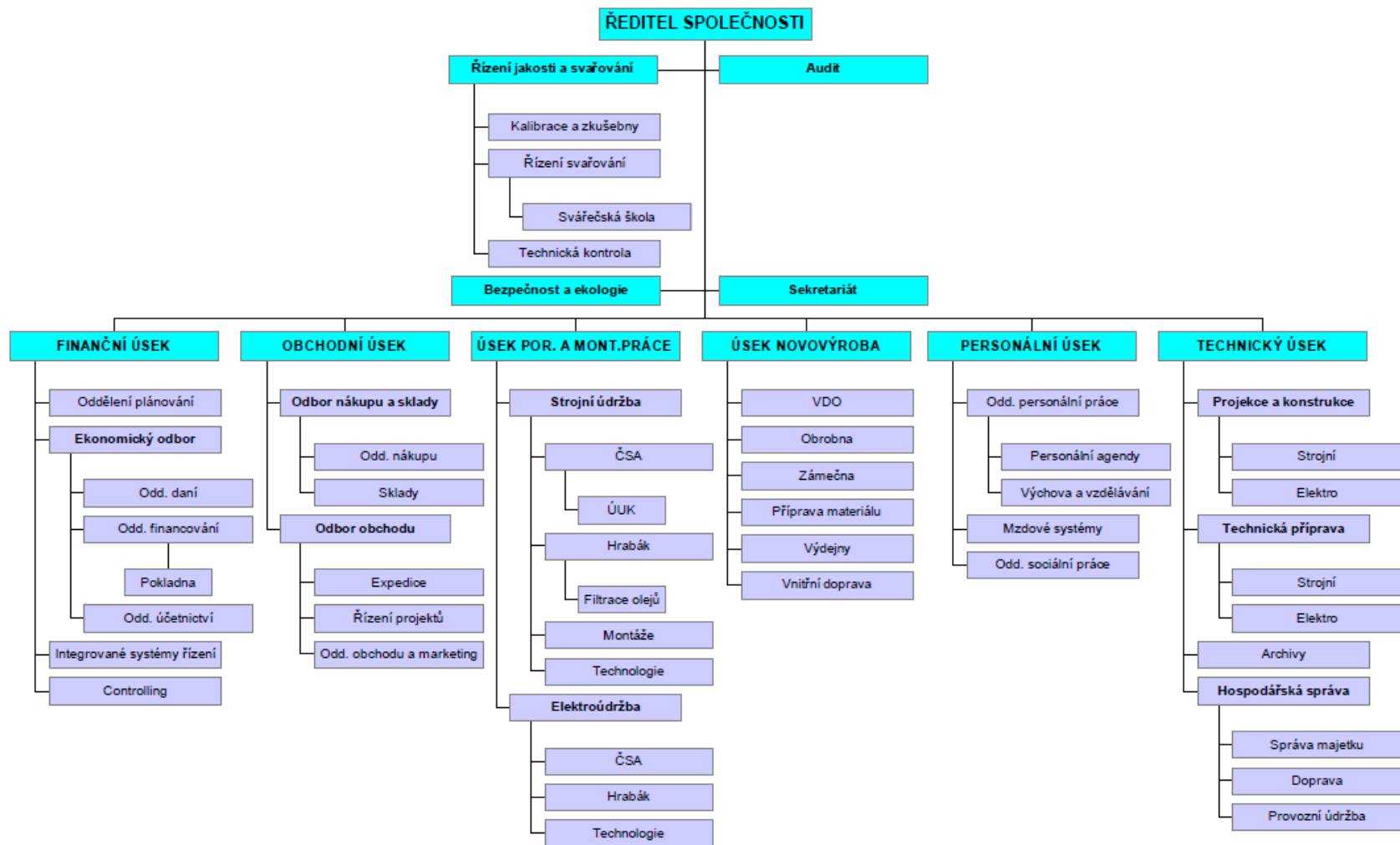
Podíl na trhu	malý	0	1	2	3	4	5	6	velký
Kvalita produkce	nízká	0	1	2	3	4	5	6	vysoká
Fáze živ. Cyklu výrobku	pozdní	0	1	2	3	4	5	6	časné
Cyklus. Náhrady výrobku	proměnný	0	1	2	3	4	5	6	fixní
Loajalita spotřebitele	nízká	0	1	2	3	4	5	6	vysoká
Využití kapacity konk.	nízké	0	1	2	3	4	5	6	vysoké
Technologické know-how	nízké	0	1	2	3	4	5	6	vysoké
Vertikální integrace	nízká	0	1	2	3	4	5	6	vysoká
Flexibilita	nízká	0	1	2	3	4	5	6	vysoká
Cena	vysoká	0	1	2	3	4	5	6	nízká
Bodové hodnocení: 41									

Faktory determinující konkurenční výhody 4: SD – 1. Strojírenská a.s. CB Výroba

Podíl na trhu	malý	0	1	2	3	4	5	6	velký
Kvalita produkce	nízká	0	1	2	3	4	5	6	vysoká
Fáze živ. Cyklu výrobku	pozdní	0	1	2	3	4	5	6	časné
Cyklus. Náhrady výrobku	proměnný	0	1	2	3	4	5	6	fixní
Loajalita spotřebitele	nízká	0	1	2	3	4	5	6	vysoká
Využití kapacity konk.	nízké	0	1	2	3	4	5	6	vysoké
Technologické know-how	nízké	0	1	2	3	4	5	6	vysoké
Vertikální integrace	nízká	0	1	2	3	4	5	6	vysoká
Flexibilita	nízká	0	1	2	3	4	5	6	vysoká
Cena	vysoká	0	1	2	3	4	5	6	nízká
Bodové hodnocení: 39									

Faktory determinující konkurenční výhody 5: Sokolovské strojírny a. s. CB Výroba

Podíl na trhu	malý	0	1	2	3	4	5	6	velký
Kvalita produkce	nízká	0	1	2	3	4	5	6	vysoká
Fáze živ. Cyklu výrobku	pozdní	0	1	2	3	4	5	6	časné
Cyklus. Náhrady výrobku	proměnný	0	1	2	3	4	5	6	fixní
Loajalita spotřebitele	nízká	0	1	2	3	4	5	6	vysoká
Využití kapacity konk.	nízké	0	1	2	3	4	5	6	vysoké
Technologické know-how	nízké	0	1	2	3	4	5	6	vysoké
Vertikální integrace	nízká	0	1	2	3	4	5	6	vysoká
Flexibilita	nízká	0	1	2	3	4	5	6	vysoká
Cena	vysoká	0	1	2	3	4	5	6	nízká
Bodové hodnocení: 35									



PŘÍLOHA E: Struktura společnosti KSK

ABSTRAKT

ČERNÁ, K. Vliv okolí na konkrétní podnik. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 51 s., 2012.

Klíčová slova: analýza okolí, PESTLE analýza, SWOT analýza, analýza konkurence, SPACE analýza, těžba uhlí, strategické řízení.

Cílem strategického řízení podniku je získat či si udržet konkurenční výhodu. Sledování a pochopení změn, základních vývojových tendencí a odhad možného budoucího vývoje jeho okolí, je při tvorbě podnikové strategie klíčové.

Tématem bakalářské práce je analýza vlivu okolí na vybraný podnik. V teoretické části jsou vymezeny pojmy a popsány metody aplikované při zkoumání vlivu okolí. Navazující praktická část práce popisuje vliv vybraných faktorů makro-okolí na společnost Krušnohorské strojírny, a.s. pomocí PESTLE analýzy. Hodnocení konkurence-schopnosti firmy se v rámci sledování mikro-okolí opírá o upravená kritéria metody SPACE. Součástí bakalářské práce jsou SWOT analýza a dílčí doporučení.

ABSTRACT

ČERNÁ, K. The influence of surroundings on a particular business company. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 51 s, 2012.

Key words: analysis of surroundings, PESTLE analysis, SWOT analysis, analysis of the competition, SPACE analysis, coal mining, strategic management.

The aim of strategic management is to gain or keep competitive advantage. Monitoring and understanding changes, the basic trends and estimation of the potential future development of its surroundings, are the key aspects in creation business strategy. The theme of this bachelor thesis is to analyze the influence of surroundings on a selected company. In the theoretical part there are defined concepts and methods applied when examining the impact area. Following practical part describes the influence of selected factors of the macro-area company Krušnohorské engineering Work, Inc. using the PESTLE analysis. Evaluation of the competitiveness of the company in the micro-area monitoring is based on modified criteria SPACE methods. The thesis also includes SWOT analysis and partial recommendations.