

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vliv okolí podniku na konkrétní podnik

**The influence of surroundings on a particular business
company**

Lukáš Vrba

2013

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Lukáš VRBA
Osobní číslo: K10B0244P
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika a management
Název tématu: Vliv okolí podniku 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. Definujte pojem podnik a okolí podniku.
2. Určete Porterův model 5 sil.
3. Popište vybranou společnost.
4. Vytvořte model 5 sil pro vybranou společnost.
5. Vypracujte návrhy na zlepšení strategie, konkurenceschopnosti v ČR, EU a ve světě.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- MIKOVCOVÁ, Hana, SCHOLLEOVÁ, Hana. *Praktikum podnikové ekonomiky pro bakalářské studium*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-209-7.
- SKÁLOVÁ, Petra. *Podniková ekonomika 1*. Plzeň: ZČU, 2008. ISBN 978-80-7043-726-1.
- BOWMAN, Cliff. *Strategický management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-230-1.
- KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Yvona Holečková, Ph.D.


Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 31. října 2012

Termín odevzdání bakalářské práce: 3. května 2013


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




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

V Plzni dne 31. října 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vliv okolí podniku na konkrétní podnik“

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

V Plzni dne

.....

podpis autora

Poděkování

Na začátku mé bakalářské práce bych rád poděkoval Ing. Yvoně Holečkové, Ph.D. za pomoc a vedení bakalářské práce. Cenných rad, které mi v průběhu práce poskytovala, si vážím.

Dále bych chtěl poděkovat Eutitu s.r.o. a zejména ekonomickému řediteli společnosti Ing. Václavu Svobodovi za poskytnutí interních informací a za osobní konzultace, které mi věnoval spolu s jeho časem.

Obsah

Úvod a cíl práce.....	7
1 Definice podniku a okolí podniku	9
1.1 Definice podniku.....	9
1.1.1 Cíle podniku.....	9
1.1.2 Funkce podniku.....	10
1.2 Okolí podniku.....	10
1.2.1 Geografické okolí	11
1.2.2 Sociální okolí	12
1.2.3 Politické okolí.....	12
1.2.4 Právní okolí.....	13
1.2.5 Ekonomické okolí.....	14
1.2.6 Ekologické okolí.....	15
1.2.7 Technologické okolí	16
1.2.8 Etické okolí.....	16
1.2.9 Kulturně historické okolí	16
2 Porterův model pěti konkurenčních sil	17
2.1 Makroprostředí a mikroprostředí	17
2.1.1 Popis základních sil makroprostředí.....	18
2.1.2 Interní analýza - mikroprostředí	18
2.2 Mezoprostředí - Porterův model pěti konkurenčních sil.....	20
3 Společnost Eutit s.r.o.....	24
3.1 Představení společnosti	24
3.2 Organizační struktura a vztah společnosti k životnímu prostředí	25
3.3 Historie slévárny	26
3.4 Privatizace podniku.....	29
3.5 Výrobky a jejich odběratelé	30
3.6 Péče o zaměstnance.....	32
3.7 Ekonomická situace podniku.	32

4 Model pěti sil ve společnosti Eutit s.r.o.....	34
4.1 Odběratelé	35
4.2 Dodavatelé.....	38
4.3 Potenciální nové vstupující společnosti do odvětví	40
4.4 Substituty.....	42
4.5 Konkurence	44
4.6 Závěr	48
5 Návrhy na zlepšení - inovace, konkurenceschopnost v ČR, EU, Svět.....	49
Závěr	53
Seznam obrázků a tabulek	54
Seznam použité literatury	55
Seznam příloh.....	57

Úvod a cíl práce

Pro bakalářskou práci jsem si vybral téma Vliv okolí podniku na konkrétní podnik. Za konkrétní podnik jsem si zvolil společnost Eutit s.r.o. Jedná se o společnost, která se zabývá zejména vývojem, výrobou a prodejem vysoce ořezvzdorných odlitků z taveného čediče. Jsou to například dlažby, ořezvzdorné potrubí, kanalizace. Tyto výrobky mají velmi dlouhou životnost. Společnost vznikla v roce 1951 a sídlí ve Staré Vodě u Mariánských Lázní. V České republice je to jediný podnik s tímto specifickým zaměřením, dobré postavení má společnost i ve světě. Eutit produkuje vysoce kvalitní výrobky, to je umožněno zejména mimořádně kvalitní vstupní surovinou, která se vyskytuje na území České republiky.

Informace týkající se praktické části jsem získal především pomocí osobních konzultací s ekonomickým ředitelem společnosti Ing. Václavem Svobodou. Poznatky a další informace do mé práce jsou čerpány z odborné literatury, internetu, interních materiálů společnosti. Teoretické poznatky jsou převedeny na konkrétní společnost. Zejména je kladen důraz na Porterův model pěti konkurenčních sil v podniku Eutit s.r.o. a jeho jednotlivé složky.

V první kapitole je uvedena definice podniku, jeho cíle a funkce a dále rozebráno okolí podniku spolu s jednotlivými složkami okolí a to konkrétně geografické, sociální, politické a právní, ekonomické, technické etické, kulturně historické a ekologické okolí.

Ve druhé kapitole je uvedeno rozdělení prostředí podniku na mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí. Důraz v této kapitole je kladen na mezoprostředí, konkrétně na Porterův model pěti konkurenčních sil.

Kapitola číslo tři je věnována konkrétnímu podniku. Jsou zde základní informace o společnosti a její historii, privatizaci, výrobcích, organizační struktuře a současné ekonomické situaci. Zmíněn je také přístup společnosti k životnímu prostředí a zaměstnancům.

Ve čtvrté kapitole je Porterův model pěti konkurenčních sil aplikován na společnost Eutit s.r.o. V jednotlivých podkapitolách jsou rozebrány jednotlivé složky modelu pěti sil.

V poslední kapitole jsou uvedeny návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti společnosti. Je zde zohledněno to, že podnik má výsadní postavení na trhu, dobré kontakty po celém světě a další konkurenční výhody, které jsou popsány v kapitole číslo 4.

Cílem bakalářské práce je analýza mezoprostředí podniku podle Porterova modelu pěti konkurenčních sil a na základě této analýzy navrhnout inovace, které povedou ke zlepšení konkurenceschopnosti a celkovému posílení pozice podniku Eutit s.r.o. na trhu.

1 Definice podniku a okolí podniku

V první kapitole je uvedena definice podniku, dále funkce a cíle podniku a nakonec je rozebráno okolí podniku po jednotlivých prvcích okolí podniku.

1.1 Definice podniku

„Podnik je ekonomicko - právním subjektem, který slouží podnikateli k samostatné činnosti za účelem dosahování zisku respektive zvyšování hodnoty. Smyslem podnikání je výroba a prodej zboží nebo poskytování služeb. Podnik existuje v různých právních formách a podnikatelská činnost, která probíhá v jeho rámci, si klade různé cíle. Při realizaci těchto cílů dochází k propojení snahy o osobní prospěch vlastníků podniku se zajištěním prospěchu pro podnikové okolí. Podnik je obvykle pojímán jako ziskový, výdělečný subjekt. Toto pojetí je možné rozšířit o nestátní neziskové organizace orientující se přímo na vznikající potřeby ve společnosti.“ [7, str. 7]

„Podnik je definován jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.“ [9, str. 16]

1.1.1 Cíle podniku

Většina podniků volí za svůj hlavní cíl maximalizaci zisku. Podniky chtějí co nejvíce zhodnotit vložený kapitál, a tak se snaží minimalizovat svoje náklady. Na základě minimalizace nákladů se snaží podniky vyrobit maximální objem výstupů a následně z těchto výstupů generovat zisk. V praxi dochází ke kompromisu mezi minimalizací nákladů a maximalizací zisku.

Podniky mají určité „společenské poslání, jímž je služba zákazníkovi a všem ostatním, kteří jsou s vývojem podniku spjatí. Pro tyto osoby se používá název „**stakeholders**“ (v češtině znamená tento pojem „interesenti“). Pojetí podniku jako prostředku pro zhodnocení kapitálu a současně respektování jeho společenských funkcí ve vztahu k interesentům může vyústit do dvou protikladných tezí:

- Dominantním cílem podniku je dosahovat zisku na základě uspokojování koupěschopné poptávky.
- Dominantním cílem podniku je uspokojovat koupěschopnou poptávku a oprávněné požadavky okolí, tedy „sloužit“, a tím dosahovat zisku.“ [10, str. 4]

První teze je filozofie, kterou si volí velké procento nově začínajících podniků. Jedná se o kratší časový horizont teze. Snaha rychle zbohatnout potlačuje vztah k zákazníkovi a také mezilidské vztahy v podniku. To může vést až k deformaci celého podniku. [10]

„Druhý z přístupů staví na první místo princip služby a předpokládá, že jeho naplnění generuje zisk. Nejspolehlivější cestou ke tvorbě zisku je spokojený zákazník. Je to cesta spíše dlouhodobá, ale jistější, protože naplňuje společenské poslání podniku.“ [10, str. 4]

Aby podniky dosáhly maximalizace zisku, je zapotřebí nejdříve dosáhnout souladu mezi podnikem a společnostmi a také mezi podnikem a zaměstnanci.

Dalším cílem podniku může být posílení pozice na trhu. Některé podniky toto upřednostňují na úkor maximalizace zisku. Volí postupnou strategii, která má přinést v budoucnu vyšší zisky. Důležité je zvolení správné strategie pro konkrétní podnik, neboť špatné rozhodnutí může způsobit fatální dopady na podnik.

1.1.2 Funkce podniku

Podniky plní určité funkce. Tyto funkce jsou představovány konkrétními činnostmi podniku a mají za úkol zajistit naplnění podnikových cílů. [7]

„Průmyslové podniky zajišťují prodejní, zásobovací, výrobní, personální, investiční, finanční, vědeckotechnickou a správní funkci. Zásoba, výroba a prodej jsou hlavní funkce, ostatní mají podpůrnou průřezovou roli.“ [7, str. 25]

1.2 Okolí podniku

„Podnik není izolován, ale je obklopen vnějším světem a jeho okolím. Okolím podniku rozumíme vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku jako sociálně ekonomického a technického systému a čím je podnik ovlivňován a co případně sám může ovlivnit.

Okolí podniku ho nutí k určitému způsobu chování, především k volbě určitých cílů a způsobů jejich dosahování. Vliv okolí na podnik je velmi silný, zatímco možnost podniku ovlivňovat okolí je omezená. Okolí podniku má následující prvky: “[10, str. 15]

- Geografické
- Sociální
- Politické a právní
- Ekonomické
- Ekologické
- Technologické
- Etické
- Kulturně historické

Prvky okolí se rozdělují na hmotné a nehmotné. Mezi hmotné řadíme například geografické podmínky a částečně technologické prvky jako jsou různé stroje a zařízení. Nehmotných prvků je většina. Jedná se o právo či hospodářskou politiku. Česká republika je součástí Evropské unie od 1. 5. 2004. Tímto se pro všechny podniky v Česku rozšířilo významně okolí podniku, protože podniky jsou od tohoto momentu součástí jednotného trhu. [10]

1.2.1 Geografické okolí

Toto okolí má významný vliv na podnik. Poloha podniku ovlivňuje jeho distribuční cesty. Důležitá je vzdálenost podniku od hlavních silničních tahů, dálnic, železničních koridorů, letišť. Jedná-li se o přímořské oblasti, tak i vzdálenost od moře a přístavů. Tyto faktory musí podnik uvážit, jestliže chce mít dobře propracovanou logistiku. Od toho se následně odvíjí umístění meziskladů či naleziště surovin. Když se podnik nachází na místě nebo v zemi, která nemá rozvinutou infrastrukturu, bývá to problém a geografické okolí zasahuje do chodu podniku. Při překonávání této překážky stoupají náklady na dopravu a distribuci, tím se snižuje konkurenceschopnost daného podniku vůči lépe umístěným konkurenčním podnikům. Dále záleží na celkové vyspělosti lokality, kde je podnik umístěn. Vysoká životní úroveň a dobré klimatické prostředí pozitivně působí na rozvoj podniku.

1.2.2 Sociální okolí

Podnik svojí činností ovlivňuje společnost. Tato činnost by neměla být prospěšná jen pro samotný podnik, ale také pro společnost.

„Zisková orientace vždy staví do popředí zájmy vlastníků kapitálu a manažerů, které se mohou dostat do rozporu se sociálními zájmy okolí. I u nás můžeme nalézt opačné příklady. Tomáš Baťa spojoval činnost svých závodů s jejich nejširším sociálním zázemím a rozvojem obce. Je to dáno z koncepce Zlína, kde vedle závodu vznikaly obytné čtvrti, hotel, obchodní dům, kino a další kulturní zařízení.“ [10, str. 16] Aby došlo k ekonomickému rozvoji společnosti, je zapotřebí, aby sociální prostředí bylo vyrovnané.

„Uplatňování sociálních aspektů dalo vzniknout sociální tržní ekonomice, jejíž koncepce je uplatňována ve Spolkové republice Německo a některých dalších západoevropských státech. Tato ekonomika se staví proti takzvané svobodné tržní ekonomice neovlivňované státními opatřeními. Sociální tržní ekonomika se opírá o zákonné státní zásahy do hospodářského vývoje, které jsou natolik systémově konformní, aby zajišťovaly fungování (hospodářské) soutěže a odstraňovaly faktory, které by mohly vést k sociálnímu napětí. Jde o zabraňování kartelizace ekonomiky a vzniku přílišné příjmové a majetkové nerovnosti.“ [10, str. 16]

1.2.3 Politické okolí

Podnik je ovlivňován politikou dané země. Každý podnik sleduje výhody, které pro něj plynou ze státní politiky. Politické strany, koalice, tvorba zákonů a různých vyhlášek ovlivňují podnikovou sféru. Režim vládnutí ve státech je pro rozhodování podniků velmi důležitý. Politický režim dříve významně ovlivňoval ekonomiku znárodněním, privatizací a združstevněním.

„Podnik může být ovlivněn i „malou“ komunální politikou, ke které patří postoje a vlivy obecních úřadů.“ [10, str. 17] Některé podniky mají podporu od obecních úřadů či měst, protože přinášejí městu, obci i celému regionu pracovní místa, ekonomicky rozvíjejí celý region. Stát může podporovat některé podniky dotacemi. Naopak se mohou podniky setkat s negativními ohlasy, například když se podnik chce usadit

v nějaké lokalitě, může mu být tento nápad v referendu zamítnut z důvodu obavy obyvatelstva o narušení životního prostředí a celého chodu regionu.

1.2.4 Právní okolí

Právní okolí je úzce spjato s politickým okolím. Prostřednictvím práva se prosazují politické myšlenky a návrhy. „Právo a jeho instituty vytvářejí rámec prakticky pro všechny podnikové činnosti. Právní normy stanoví, jaké chování podniku je přípustné a jaké nikoliv. Nejdůležitější normou týkající se podnikové sféry je obchodní zákoník. Ten mimo jiné vymezuje právní podmínky podnikání jak pro fyzické osoby, tak i pro právnické osoby. Vedle této normy existuje velké spektrum zákonů, které nadto definují možnosti a bariéry podnikání. Patří sem například zákon o konkurzu a vyrovnání, zákonná úprava činnosti investičních fondů a společností, zákony a nařízení týkající se mezinárodního podnikání.“ [10, str. 18]

Úroveň právního okolí se v jednotlivých zemích liší. Rozdíly jsou v kvalitě rozhodování, vymahatelnosti práva a rychlosti soudů a hlavně nastavením zákonných norem pro podnikání (sazba DPH, sazba na sociální a zdravotní pojištění, sazba daně ze zisku apod.). Veliké rozdíly v právním okolí mohou pociťovat podniky, které přicházejí z Anglie a podobně vyspělých (co se týká soudnictví) zemí. Právní okolí ovlivňuje podniky konkrétně například v oblasti zaměstnávání pracovníků (nutí podniky k dodržování termínů výplaty mezd zaměstnanců, jsou tu normy pro odvod pojištění, daní, lhůty na úhradu dodávek od dodavatelů). Od vstupu České republiky do Evropské unie podniky navíc dodržují legislativu Evropské unie. [10]

Právní okolí je pro podniky jedno z nejdůležitějších. Při zanedbání některých drobností se podniky mohou dostat do velkých nepříjemností. Podmínky podnikům ztěžuje také fakt, že všechny situace, které v praxi vznikají, se nedají úplně popsat a případně vyřešit podle právních ustanovení. V těchto případech jsou problémy řešeny v delším časovém horizontu a brzdí celkový rozvoj podnikatelské sféry.

1.2.5 Ekonomické okolí

Ekonomické okolí významně ovlivňuje podnik. Je to jedno z jeho nejdůležitějších okolí. Z ekonomického okolí podnik čerpá výrobní faktory a kapitál a naopak do tohoto okolí směřuje své výrobky a služby. [10]

„Podnik je ve svém rozhodování a chování v rozhodující míře ovlivněn celkovou hospodářskou situací země a její dynamikou.“ [10, str. 18] Naše podniky jsou ovlivňovány celou Evropskou unií a to především Německem. Je to z toho důvodu, že je naše ekonomika proexportně zaměřena a to hlavně na Evropskou unii.

Mezi základní faktory ovlivňující ekonomické okolí patří:

- **Dostupnost ceny výrobních faktorů** - čím více jsou výrobní faktory dostupnější, tím výhodnější je to pro podnik. V současné době je logistika na propracované a vysoké úrovni, umožňuje relativně rychlý pohyb výrobních faktorů z místa na místo. Dále záleží na tom, v jak rozvinuté a početné zemi se ekonomické okolí podniku nalézá. V zemi, kde je levná pracovní síla, bude podnik snáze vyrábět své výrobky, neboť se mu sníží výrobní náklady. Země jako Čína, Indie disponují levnou pracovní silou, jsou tedy lákavé pro určité podniky. Moderní technologie, které snižují pracnost a zvyšují produktivitu práce, také ovlivňují ekonomické prostředí podniku.
- **Daňová zátěž podniků** - „ovlivňuje chování podniků jak z hlediska výše daní, tak z hlediska jejich konstrukce. Daňová politika státu na jedné straně musí zajistit takový daňový výnos, který by naplnil státní pokladnu, ale současně nezatížil podniky tak, aby ztratily motivaci k podnikání. Sazby daně z přidané hodnoty a spotřební daň působí na rozhodování spotřebitele a tím i na jeho poptávku po výrobcích a službách. Některé podniky mají své sídlo v zemi, kde je „daňový ráj“ (Monaco, Bahamy).“ [10, str. 19]
- **Hospodářský růst, měnový a devizový vývoj** - toto jsou další faktory ekonomického okolí. Makroekonomický růst umožňuje rozvoj podniku a jeho expanzi. „Míra inflace ovlivňuje ceny výrobních faktorů, poptávku i koupěschopnost zákazníků, má vliv na ekonomické rozhodování podniků

zejména v případech, kdy se jako rozhodující kritérium používá současná hodnota peněz, případně diskontovaný peněžní tok. Hospodářský růst umožňuje zvyšování kupní síly obyvatelstva, což se projevuje v růstu poptávky. Podniky obchodující se zahraničím zajímají také devalvace, devizové kurzy, devizové úvěry, kurzové zajištění. Ekonomické okolí podniku ovlivňují i dodavatelé, odběratelé a finanční instituce.“ [10, str. 19]

1.2.6 Ekologické okolí

Na ekologické okolí se klade čím dál větší důraz. Podniky musí dodržovat pravidla a nepoškozovat životní prostředí. Tlak na ně vytvářejí občanská sdružení jako například Greenpeace, potom dále Ministerstvo životního prostředí a nařízení Evropské unie. Existují takzvané směrnice Evropské unie. Z těchto směrnic vyplývají požadavky (v oblasti ekologie) na „zlepšení ochrany vod a ovzduší, zacházení s odpady včetně obalů a nebezpečných látek, snižování hlučnosti. Jejich nedodržování je považováno za nekalou soutěž a je sankcionováno.“ [10, str. 19]

Pro určitou část podniků představuje ekologické okolí vstupní bariéru při příchodu do odvětví a na trh. Šetrný a ekologický provoz podniku zvyšuje jeho náklady, navíc podniky by měly volit takovou technologii výroby, která je v rámci odvětví nejlepší a nejvíce ekologická. Na druhou stranu ekologické okolí poskytuje podnikům obchodní příležitosti. Životní prostředí se stále více znečišťuje, do popředí se budou dostávat podniky a výrobky, které budou toto hledisko respektovat a budou šetřit životní prostředí. To je motivem pro podniky, které se zaměřují na recyklaci obalů, na výrobu biopotravin, biopaliv a další ekologické aktivity a výrobu.

V dnešní době toto okolí nutí podniky ke zlepšování a zavádění environmentálního managementu. Je to systematický přístup k ochraně životního prostředí ve všech aspektech podnikání, jehož prostřednictvím organizace začleňuje péči o životní prostředí do své podnikatelské strategie i běžného provozu. Největší znečišťovatelé prostředí jsou v průmyslové výrobě. Zde je vytvářen vůbec největší tlak na podniky ze strany jeho okolí.

1.2.7 Technologické okolí

„Technologické okolí a změny technologie jsou zdrojem a motivem technického a technologického pokroku, který umožňuje podniku dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat konkurenční schopnost a humanizovat práci.“ [10, str. 20]

Každý podnik klade jiný důraz na inovace a zlepšování technologie. Technologické okolí, které může být v některých oblastech na vysoké úrovni, nutí podniky k vývoji nových technologií, protože jinak by podniky ztratily konkurenceschopnost vůči lépe technologicky vybaveným podnikům. Investice do inovací a nových technologií je pro podniky drahá záležitost. Jestliže se podaří zlepšit dosavadní technologie a vhodně se inovuje, může to přinést podnikům snížení výrobních nákladů (náklady na energie, náklady na vstupní suroviny se zmenší), a tak se zpětně investice vrátí.

1.2.8 Etické okolí

Toto okolí stále více ovlivňuje podnikové okolí. Etické okolí mimo jiné zahrnuje poskytování pravdivých informací o podniku a výrobcích, poskytování kvalitních služeb zákazníkům, například etické okolí se projevuje v momentu, kdy podnik spolupracuje s ostatními podniky a okolím a potřebuje dodat surovinu či meziprodukt na výrobu. Ve vyspělé společnosti a rozvinutém podnikovém okolí předpokládá dobrou kvalitu produktu a dodržení všech podmínek transferu a to včas. Etické okolí se vytváří dlouhodobě, je závislé na historické a geografické složce. Etické okolí pomáhá dotvářet právní okolí, je to dlouhodobý proces, který potřebuje systematicky kultivovat. [10]

1.2.9 Kulturně historické okolí

„Kulturně historické okolí se vytváří po mnoho let, dokonce staletí. Celková vzdělanostní a kulturní úroveň obyvatelstva je jednou z podmínek ekonomického rozvoje, přechodu ke složitějším technologiím a technického pokroku.“ [10, str. 20]

„Uvedená klasifikace prvků okolí je zjednodušením skutečnosti. Jednotlivá „okolí“ nepůsobí vedle sebe, ale vzájemně se prolínají a ovlivňují. Míra jejich vlivu se může případ od případu lišit. Záleží také na druhu, charakteru a rozsahu podnikání. Jinak posuzuje „své“ okolí švec, jinak velkovýrobce obuvi, vyvážející do mnoha zemí. To vše je komplikováno tím, že některé prvky okolí jsou velmi stabilní a vázané na určitý region nebo skupinu lidí, zatímco jiné mají tendenci se internacionalizovat a globalizovat.“ [10, str. 20]

2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tato kapitola se zaměřuje na podnikatelské prostředí, které se skládá z mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí. Zejména je zde kladen důraz na Porterův model pěti konkurenčních sil, který popisuje mezoprostředí podniku.

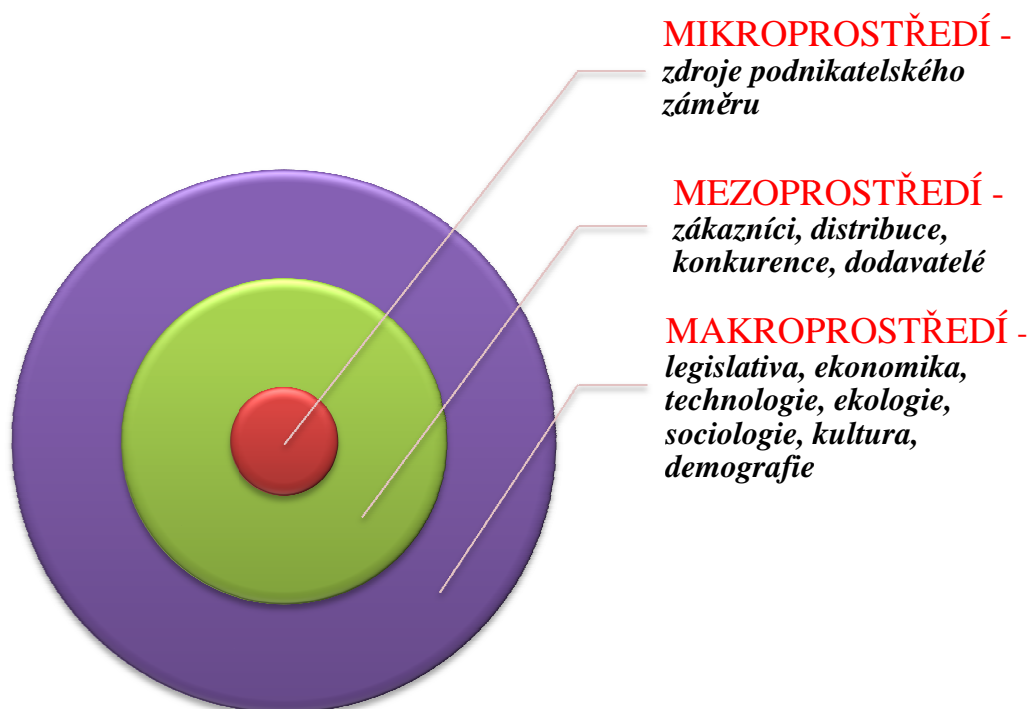
2.1 Makroprostředí a mikroprostředí

„Podnikatelské prostředí můžeme rozdělit na dvě části:

- a) Externí prostředí, v kterém rozlišujeme **makroprostředí** - existuje nezávisle na vůli podniku, **mezoprostředí** - podnik toto prostředí může částečně ovlivnit nástroji marketingu.
- b) Interní prostředí, do kterého zahrnujeme **mikroprostředí** - podnik ovlivňuje toto prostředí svými činnostmi.“ [11, strana 27]

Jednotlivá prostředí jsou znázorněna na následujícím obrázku číslo 1.

Obrázek 1: Podnikatelské prostředí



Zdroj: vlastní zpracování podle [11, strana 27]

2.1.1 Popis základních sil makroprostředí

„Legislativa - zjišťuje se vliv platných zákonů a nařízení ovlivňujících podnikatelský záměr. Pro exportní záměry jsou závazné nařízení a normy platné v zemi odběratele.

Demografie - je důležitá zejména u produktu, kde zákazníkem a spotřebitelem je trh obyvatel. Studuje se složení obyvatel, věkové struktury, regionální údaje a další faktory.

Ekonomika - může zásadně ovlivnit parametry projektu. Jedná se o makroekonomické údaje a jejich trendy. Jsou to trendy světové i národní. Základní ukazatele této síly jsou kurzy měn, inflace, úrokové sazby, ceny v jednotlivých komoditách, příjmy, burzovní charakteristiky, trendy HDP.

Sociologie, kultura - ovlivňuje podnikatelské prostředí z hlediska zaměstnanosti obyvatel, tato síla určuje sociální programy pro různé skupiny obyvatel, zdravotní a jiné kulturní programy také.

Technologie - technická a technologická úroveň jak v místě produkce, tak i u uživatele může silně ovlivnit parametry a zejména úspěšnost záměru. Například počítačová a informační technika nemůže již být z procesu tvorby projektu vyjmuta.

Politika - politický systém, způsob plánování, vlastnické principy, regulační a deregulační zásady i podpora nebo naopak sankce k určitým projektům mohou ovlivnit přijetí a úspěšnost projektu.

Ekologie - ekologické předpisy mohou ovlivnit investiční výstavbu, použití některých materiálů a norem. Naopak příznivě laděné projekty k prostředí mohou mít větší příležitosti se prosadit.“ [11, strana 28]

2.1.2 Interní analýza - mikroprostředí

„Interní analýza musí sestavit seznam silných a slabých stránek v interních- funkčních oblastech podnikatelského subjektu. Audit v mikroprostředí se provádí ve vztahu k analyzovanému strategickému záměru. Různé typy podniků mají rozdílné funkční

oblasti, proto níže uvedený přehled oblastí, v kterých se provádí interní analýza, je jen ukázkou běžného uspořádání. Nejlepší metoda je analyzovat interní síly společně se zástupci více funkčních útvarů podniku.“ [11, strana 31]

Do analýzy mikroprostředí řadíme také podnikovou kulturu. „Je to chování a víra fixovaná v podniku, jak reagovat na externí vlivy při integraci interních možností. Tento společný postup, ke kterému jsou vychováni zaměstnanci podniku i nově nastupující zaměstnanci, může ovlivnit kvalitu interních sil, naopak nedostatky v kultuře se projeví při provádění interní analýzy.“ [11, strana 31]

Interní analýza by měla být prováděna minimálně v těchto oblastech podniku:

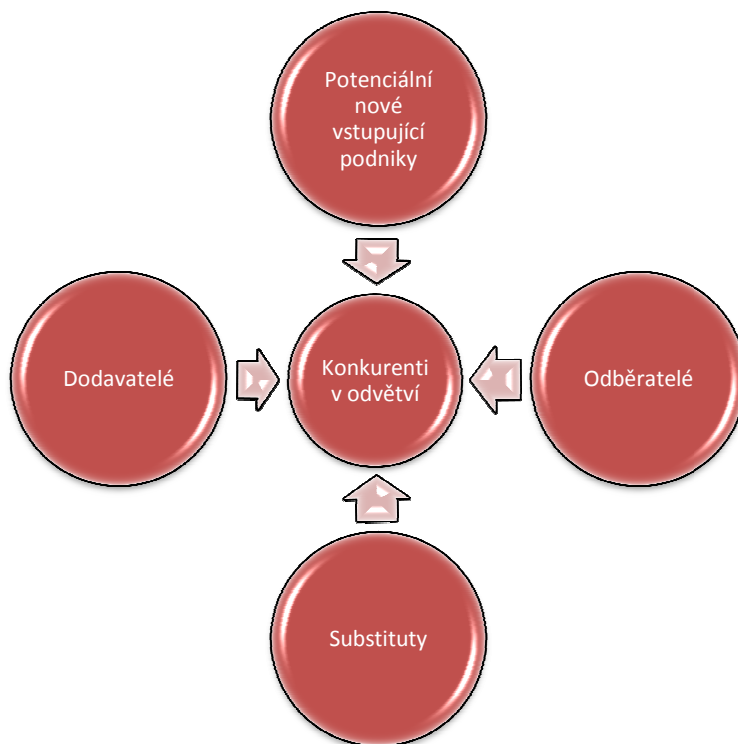
- V managementu - konkrétně v plánování, organizování, motivaci, personálním řízení, kontrole.
- V marketingu - jde o tyto následující funkce: Analýza zákazníků, nákup subdodávek, prodej produktů, plánování produktu, cenová politika, distribuce, marketingový průzkum, analýza možností, sociální zodpovědnost.
- Ve financích a účetnictví - zde se analyzuje investiční rozhodování, finanční rozhodování, dividendové rozhodování, finanční analýza pro hodnocení podniku nebo strategického záměru. [11]
- Ve výrobě - především se analyzují funkce spojené s transformací vstupů na výstupy projektu. „Management ve výrobě zahrnuje funkce jako samotnou technologii (fyzikální procesy), operativní plánování, zásoby, řízení výrobních sil.“ [11, strana 37]
- Ve výzkumu a vývoji - analyzuje se vývoj nového produktu lepšího než má konkurence, zajištění vysoké kvality produktu, technologické výsledky pro snížení nákladů. [11]
- V informačním systému - „je důležitý pro správné rozhodování firmy. Je to zdroj pro konkurenční výhody podniku i pro jeho strategický záměr. Právě počítačový systém může zajistit praktické provedení i vyhodnocení externí i interní analýzy.“ [11, strana 38]

2.2 Mezoprostředí - Porterův model pěti konkurenčních sil

„V mezoprostředí působí síly, které jsou spojeny s oborem, který je předmětem zkoumaného záměru. Jestliže se u makroprostředí používají více metody marketingového průzkumu „od stolu“, u mezoprostředí jsou většinou požadovány i podrobnější podklady, které je nutno získat přímo v místech působení sil.“ [11, str. 29]

„Harvardský profesor Michael Porter vypracoval praktický analytický rámec pro určení konkurenční strategie, zahrnující strukturální analýzu prostředí. Konkurenční síly mohou být ovlivňovány velkým počtem různých druhů prvků. Pro každý druh průmyslu je však důležitých jen několik. Porter identifikoval hlavní síly odvětví, které určují chování konkurentů, a to konkurenty v odvětví, potenciální nové vstupující podniky, dodavatele, odběratele, substituty.“ [1, strana 202] Tyto síly jsou znázorněny na obrázku číslo 2.

Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: vlastní zpracování podle [1, strana 203]

„Porter dále říká, že výnosnost odvětví není funkcí toho, jak výrobek vypadá nebo zda je do něj vložená vysoká nebo nízká technologie. Výnosnost odvětví je funkcí struktury odvětví.“ [1]

Potenciální nové vstupující podniky do odvětví

„Je-li snadné vstoupit do oboru, potom jakmile zisky vypadají atraktivně, budou nové podniky vstupovat do odvětví. Jestliže poptávka po produktech oboru nestoupá tak, aby odpovídala zvětšené kapacitě, kterou způsobil vstup podniku do odvětví, potom ceny a zisky v odvětví klesají. Hrozba vstupu určuje horní limit oborové výnosnosti. Nejobecnějšími bariérami vstupu jsou:

- Hospodárnost rozsahu - jde o výhody, které pramení z nákladů, narůstajících při velkém rozsahu operací.
- Existence výhod nákladů plynoucích ze zkušenosti - zde výhody nepramení ze široké škály materiálních možností, ale ze zkušenosti, získané při mnohanásobném opakování produkce výrobku nebo služby.
- Preference obchodní značky - zákaznickova loajalita, image výrobku znesnadňují novému vstupujícímu odtlačit zákazníky od jejich nynějších dodavatelů.
- Kapitálové požadavky - výše nákladů na vstup do oboru.
- Nevýhody nákladů nezávislých na velikosti- ty by mohly být způsobeny například přístupem k levnější práci nebo surovinám.
- Přístup k distribučním kanálům - nemůžete- li dosáhnout na zákazníka tak efektivně jako zavedené podniky, produkty se nemohou prodávat ve velkém.
- Činnost a politika státu - legislativa, tarifní a netarifní překážky, patenty.“
[2, strana 32]

Dodavatelé

Dodavatelé jsou pro podnik důležitým faktorem. Může se jednat o dodavatele surovin, energie, kvalifikované práce, součástek, polotovarů a jiných materiálů.

„Dodavatelé jsou silní, když:

- Při změně dodavatele vznikají vysoké náklady
- Silný image dodavatele
- Dodavatel nepřikládá velký význam dlouhodobým vztahům se zákazníky
- Nezákonné dohody mezi dodavateli
- Koncentrace dodavatelů
- Pravděpodobnost předsunuté integrace, pokud nedojde k dohodě požadované ceny [1, strana 203]

Odběratelé

Odběratelé jsou důležití, neboť podnik vyrábí výrobky pro ně. Za odběratele se mohou považovat koncoví zákazníci, kteří přímo nakupují od společnosti. Dále odběratelé mohou být jiné společnosti, které produkty podniku nakupují a dále je budou prodávat. „Kupující jsou silní v následujících situacích:

- Když je zákazníků co do počtu málo a nakupují velká množství.
- Když nákupy zákazníka představují velké procento z celkového odbytu prodávajícího oboru.
- Když se prodávající obor skládá z velkého počtu malých prodejců.
- Když jednotlivý nakupovaný předmět je dostatečně standardizován, takže zákazníci mohou snadno najít jiného dodavatele a přejít k němu za prakticky nulové náklady.
- Když nakupovaný předmět nepředstavuje důležitý vstup.
- Jestliže je pro zákazníky ekonomicky vhodné nakupovat vstup od několika dodavatelů spíše než od jednoho.“ [2, strana 34]

Substituty

Substitut je něco, co vyhovuje stejným potřebám, jako produkt vyráběný v oboru. Substitut se může stát atraktivnější pro zákazníka tím, že bude levnější nebo kvalitnější než stávající výrobky, potom někteří zákazníci budou přecházet právě k substitutům. Na to musí podniky v oboru zareagovat a přizpůsobit jejich politiku tak, aby je substitut neohrožoval. Za substitut nemusíme vždy považovat hotový výrobek, ale také například materiál, který slouží jako vstupní surovina při výrobě. [2, strana 33]

Konkurence v odvětví

Konkurenční prostředí může mít v oboru různou intenzitu. Podniky mohou mezi sebou soupeřit tvrdě. Jiné společnosti se snaží o drobné dohody, ze kterých by měli užitek všichni. „Konkurence může být omezena na jednu dimenzi (například cenu) nebo na více dimenzí (například služby, jakost výrobku, maloobchodní prodejny, reklamu, inovaci výrobků, úvěr). Rivalita je intenzivní tam, kde jsou následující podmínky:

- Když počet konkurentů stoupá, když se stávají rovnějšími ve velikosti a schopnosti.

- Jestliže stoupá pomalu poptávka po produktu.
- Jestliže jsou konkurenti lákáni podmínkami oboru k tomu, aby použili snižování cen nebo jiné konkurenční zbraně ke zvýšení množství jednotek.
- Jestliže výrobky a služby konkurentů jsou tak podobné, že zákazníkovi přijde levněji, když přejde z jedné značky na druhou.
- Když odejít z oboru přijde draž, než zůstat a soutěžit.
- Rivalita se stává nepostižitelnější a nepředvídatelnější, čím více různých soutěžících je v souladu se svými strategiemi, osobnostmi, prioritami společnosti, zdroji a zeměmi původu.
- Jestliže silné společnosti vně oboru získávají slabé podniky v oboru a agresivně zavádějí dobře založené kroky k tomu, aby nově získanou společnost přeměnily na hlavního soutěžícího na trhu.“ [2, strana 32]

„Jestliže všech pět sil je silných, lze očekávat, že výnosnost bude nízká, bez ohledu na to, jaké výrobky/služby se produkují. Naopak, slabé síly dovolují vysoké ceny a nadprůměrnou oborovou výnosnost. Podniky mohou těchto pět sil ovlivnit strategií, kterou sledují. Některé inovace mohou vést ke krátkodobé výhodě, která, když každý konkurent v oboru je nucen se přizpůsobit, může vyústit v to, že celý obor na tom může být hůře. Velká část úspěchu podniků je založena spíše na přitažlivosti jejich oboru, než na výborném strategickém vedení.“ [2, strana 35]

Výše uvedené rozdělené podnikatelského prostředí (na mikroprostředí, mezoprostředí, makroprostředí) bereme jako základní a výchozí rozdělení. Například Kotler uvádí podnikatelské prostředí rozdělené na mikroprostředí a makroprostředí.

„Mikroprostředí jsou síly blízko společnosti, které ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům.“ [6, strana 130] Toto prostředí se skládá ze společnosti, distribučních firem, zákaznických trhů, konkurence a veřejnosti, které společně vytvářejí systém poskytování hodnoty společnosti. [6]

„Makroprostředí zahrnuje širší společenské síly, do kterých patří- demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní faktory. [6, strana 130]

Kotler nerozlišuje mezoprostředí. Tento příklad je uveden proto, aby dokázal, že stejné věci se mohou rozdělit různým způsobem.

3 Společnost Eutit s.r.o.

Tato kapitola přiblíží podnik Eutit s.r.o. z hlediska předmětu podnikání, dále se zaměří na jeho výrobu, sortiment, organizační strukturu, privatizaci, zmíněná bude také historie a vývoj celého areálu slévárny, důležitá část kapitoly je i péče společnosti o zaměstnance a nakonec přichází zhodnocení ekonomické situace podniku během několika posledních let.

3.1 Představení společnosti

Společnost Eutit s.r.o. (dále už jen Eutit) sídlí ve Staré Vodě u Mariánských Lázní. Má 202 zaměstnanců. Logo podniku je znázorněno na obrázku číslo 3. V čele společnosti je Pavel Dragoun, který z 64 % vlastní podnik. Hlavním předmětem podnikání je: „Vývoj, projektování, výroba, zpracování, montáž, pokládka a prodej odlitků z taveného čediče, z nekovových materiálů, zejména jejichž složkou je Al_2O_3 a ZrO_2 , výroba, dodávky a montáž potrubních systémů vyložených otěruvzdornými, žáruvzdornými a chemicky odolnými materiály, vykládání technologických zařízení otěruvzdornými, žáruvzdornými a chemicky odolnými materiály, jejich dodávky a montáž, poradenská činnost v oblasti výroby, zpracování, pokládky, montáže a užití odlitků z taveného čediče a odlitků z nekovových materiálů, zejména jejichž základní složkou je Al_2O_3 a ZrO_2 , zprostředkovatelská činnost, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej v rámci živnosti volné zámečnictví, kovoobrábění, slévárenství, zednictví, hostinská činnost, silniční motorová doprava nákladní, pronájem movitého, nemovitého majetku v rámci živnosti volné, výroba stavebních hmot a stavebních výrobků, činnost technických poradců v oblasti stavebnictví, strojírenství, hutnictví a energetiky, příprava a vypracování technických návrhů.“ [12]

Obrázek 3: Logo společnosti



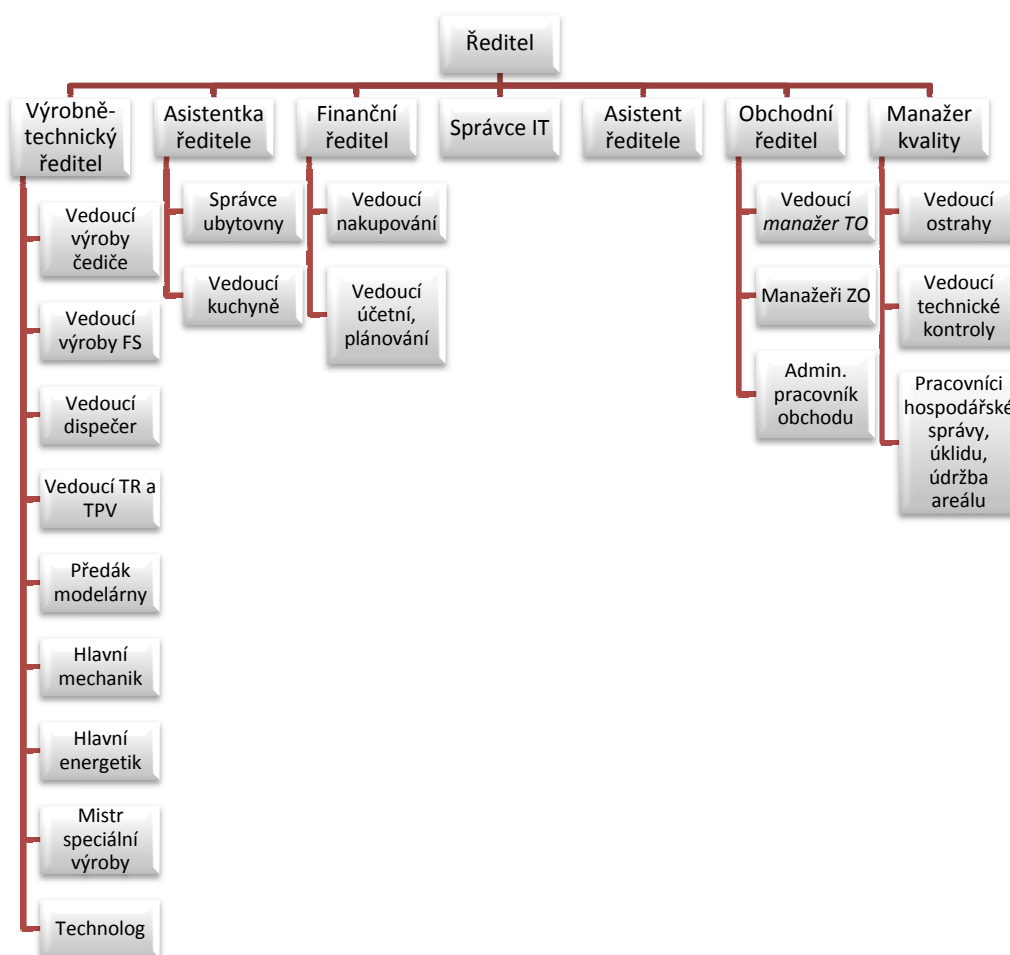
Zdroj: [16]

V České republice je to jediný výrobce s tímto zaměřením. Zahrneme-li do výroby i EUCOR-žáruvzdorný materiál, potom je i jediným výrobcem na světě. Klade se zde důraz na kvalitu, vysokou životnost a zajímavý vzhled svých výrobků. V nabídce je

široký sortiment dlažeb, kanalizačních žlabů, trubek, cihel, nejrůznějších typů speciálních odlitků, ořezovacích potrubí. Export výrobků činí více než 60 % celkové výroby do celého světa. Mezi odběratele patří velká část zemí Evropské unie, země bývalého Sovětského svazu, řada asijských zemí, Indie, Japonsko, Austrálie a další. Konkrétně mezi nejvýznamnější zahraniční odběratele patří firma Th. Scholten z Německa, Greenbank z Velké Británie. Těmto firmám se budu více věnovat v kapitole 4. [5]

3.2 Organizační struktura a vztah společnosti k životnímu prostředí

Obrázek 4: Základní organizační struktura Eutit s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

V podniku je funkcionální organizační struktura, jejíž základní schéma je na obrázku číslo 4. Mezi další pozice, které doplňují tuto strukturu, patří: Pracovníci ostrahy, pracovník technické laboratoře a kontroly, skladník, řidiči nákladních vozů a stavebních mechanismů, mzdová účetní, archiv, pokladna, finanční účetní, vedoucí expedice a jeho

pracovníci, technik výroby, směnoví mistři, manipulační pracovníci, skladník kokil, konstruktéři TR, nabídkář, modeláři, pracovníci kovošrotu, mistr elektrodílny a další.

Společnost je vyspělá i z hlediska ochrany životního prostředí. Sídlo podniku je jen několik kilometrů od lázeňského trojúhelníku, a tak podléhá přísným pravidlům, která kontroluje Inspektorát životního prostředí. Naměřené emise jsou však vždy v pořádku a dokonce na velmi dobré úrovni. K tomu také napomáhá to, že při tavení čediče se využívají plynové pece a na eucor pak elektrické pece, které nemají takový dopad na životní prostředí. Čedič nezpůsobuje díky své hmotnosti takovou prašnost, navíc při opracovávání tento prach nezpůsobuje respirační onemocnění. Dobré technologie při zpracování surovin zamezují znečišťování přírody, půdy i povrchové a spodní vody. Ve společnosti nedochází ke zbytkovému odpadu, recyklací je zajištěno to, že materiál i energie jsou spotřebovány ve výrobě a výstupem jsou pouze výrobky. V roce 2003 společnost získala certifikát systému řízení jakosti podle norem ČSN EN ISO 9001: 2001. Současné označení normy je ČSN EN ISO 9001: 2009, ukázka certifikátu je v příloze A. [5]

Výroba probíhá v moderní hale a celý areál je zrekonstruovaný. Nechybí zde odstavné plochy pro čerstvě vyrobené zakázky či sklad, který slouží k bleskovému uspokojení zákazníků při náhlé objednávce. Současný stav areálu se vyvíjel několik desetiletí a v následující podkapitole bude popsána jeho postupná modernizace.

3.3 Historie slévárny

Na začátku této podkapitoly je vysvětlen pojem petrurgie a ve stručnosti popsán princip tavení čediče. Poté následuje historie slévárny.

Petrurgie je obor, ve kterém odlévané výrobky (odlitky) vznikají odléváním horninové taveniny (do forem) a jejím postupným chladnutím. Je zde technologická podobnost s metalurgií (hutnictvím). [4]

„Tavba kusového čediče probíhá v šachtových pecích při teplotě 1250 - 1300 stupňů Celsia, k odlévání dochází při teplotě 1200 stupňů Celsia.

Roztavená hornina je odlévána do pískových forem (tato forma je na obrázku číslo 5), nebo do kovových kokil, pro výrobu trub se používá technika dynamického (odstředivého) lití.“ [4]

Obrázek 5: Písková forma pro odlévání čedičových výrobků



Zdroj: [4]

„Doba odlévání činí zhruba 2 až 3 minuty a během ní nastává rychlé ochlazení povrchové vrstvy odlitku. Bezprostředně po odlití se potom výrobky, již bez formy, vkládají do chladicí tunelové pece, která je vyobrazena v příloze B. Úkolem tunelové pece je pomalé, řízené ochlazení výrobku a rekrystalizace taveniny, a to zejména u rychle zchlazené povrchové vrstvičky odlitku“. [4]

Historie slévárny

Slévárnu taveného čediče ovlivnil dlouholetý výzkum a vývoj v oblasti petruergie. Dříve zde byla sklárna, která se přestavěla na slévárnu. První výrobky se začaly tvořit na začátku roku 1951 na jednoduchých strojích. Od tohoto roku se jedná o slévárnu čediče a ne už o sklárnu. Šlo zejména o tavicí a chladicí pec a licí stroje. V roce 1965 byla zahájena výstavba nové slévárny, kterou umožnil a vyžadoval zvýšený zájem o odlitky. Do roku 1973 probíhala výroba i ve starém závodě, kde byla následně skončena. Vývoj a výroba taveného čediče se dále rozvíjela hlavně mezi léty 1975 až 1990. Důležitá byla zejména modernizace, zdokonalování, vylepšování výrobního procesu a částečná mechanizace. Tímto se spořila energie a pracovní síly. Další průlomová inovace zavedla pouzdření čedičových odlitků od roku 1994 a znamenalo to zvýšený zájem o dodávky čedičového potrubí. Po privatizaci v roce 1992 vznikl Eutit.

Jan Neústupný se stal prvním ředitelem. Jeho povinností bylo stabilizovat společnost, obsadit ji na důležitých místech kvalitním personálem. V této době se také rozvíjel zahraniční obchod. Podnik během krátké doby vytvořil dobré zahraniční vztahy, které pomáhali navázat jazykově vzdělaní pracovníci. Dříve největší náklady na energii tvořily výdaje na svítiplyn. Postupně se přecházelo na zemní plyn, který je levnější. Velké investiční akce v areálu závodu proběhly v letech 2000 - 2011. Šlo o opravu fasády, výměnu oken, rekonstrukci šaten, přestavbu vrátnice a hlavního vstupu, na vnitřních i venkovních plochách byly použity dlažby z taveného čediče, které slouží i jako trvalá expozice výrobků. Postupem času došlo i na vylepšování komunikací, byly osazeny nové obrubníky a položen nový povrch. Celkový dojem společnosti vylepšují i různé jehličnany, které jsou vysázeny podél plotu. Samozřejmě byl opraven i kanalizační systém a na jaře roku 2010 byla dokončena úprava čističky. [5]

S podnikem Eutit, během jeho mnohaletého vývoje, spolupracovali vzdělaní a nadaní lidé z oboru. RNDr. Lubomír Kopecký CSc. byl odborníkem na posuzování mineralogie přetavených, opětovně zkrystalovaných hornin. Orientoval se také i na zahraničí, zejména na polské, islandské a syrské vyvřelé horniny. Dále se společností spolupracoval také ing. Jiří Valenta, který byl v roce 1961 vedoucí laboratoře a později vedoucí výzkumného a vývojového střediska technického rozvoje. [5]

Do dneška je společnost spjata s Pavlem Dragounem. Je největší současnou osobností petruergie ve společnosti Eutit. Pracuje zde 46 let a dosáhl pozoruhodných zlepšovatelských výsledků a ocenění. Vystudoval strojní průmyslovku. Zabývá se úsporami energií a poradenstvím praktického využití. Jeho zkušeností se využívá ve vývoji, výrobě, kde je občas zapotřebí metoda pokus-omyl, aby podnik dosáhl zdokonalení a našel nové materiály. S tím souvisí i vývoj strojů a nákresy. Pavel Dragoun se věnuje tedy konstrukčnímu vývoji tavicích a chladících pecí, jako inovátor usměrňuje technologické procesy v oblasti čediče a EUCORU. Jeho přínos je vidět i v přístupu k zaměstnancům, pořádá také různé akce.

3.4 Privatizace podniku

Slévárna ve Staré Vodě byla původně státní podnik. V padesátých letech ji založil stát. V roce 1992 proběhla privatizace. Mezi zahraniční společnosti, které chtěli koupit Eutit, patřily Kalenborn, TH Scholten, Greenbank. Politická situace v Československu však způsobovala váhavost těchto podniků.

Ve hře byly tři privatizační projekty. První projekt byl vedený tehdejšími řediteli Eutitu, výrobně technickým ředitelem a jejich externím pracovníkem. Předložili projekt v hodnotě 108 milionů korun. Druhý projekt vypracovala pětičlenná skupina, která měla navíc spolupracovat s německou společností TH Scholten. Ta chtěla podíl v Eutitu z důvodu získání suroviny a polotovarů na výrobu. Hodnota této nabídky byla 135 milionů korun. Poslední privatizační projekt připravila jedenáctičlenná skupina zaměstnanců, ve které byl i Pavel Dragoun. Nabídla 96,6 milionů korun. Účetní hodnota podniku byla 75 milionů korun. Tento projekt byl z hlediska nabídnuté ceny nejrozumnější i s ohledem na budoucí rozvoj a investice závodu, protože vyšší částka a tím pádem i vyšší zadlužení by brzdily rozvoj podniku. Vyhrál logicky projekt s nejvyšší nabídkou (135 milionů korun). Ale německá společnost TH Scholten ztratila zájem o spolupráci. Bylo to také tím, že Pavel Dragoun vlastnil lom Slapany a vznikly zde obavy ze zvýšení cen za surovinu. Tím pádem druhý projekt už se dál neúčastnil privatizačního řízení. Zbyly první a třetí projekt. Nakonec se spojily první a třetí projekt. Tehdejší ředitel Jiří Beneš a jeho externí pracovník Miloš Veselý se přidali k jedenáctičlenné skupině a Eutit privatizovali společně. [25]

Peněžní prostředky na odkoupení podniku získali společníci od Komerční banky. Byl zde vysoký úrok 14,5 %, což vedlo k hledání jiného zdroje financování. Eutit měl prodat tehdy část výrobní technologie čínskému partnerovi za 40 milionů korun. Obchod byl uzavřen ještě za socialismu a byl značně nevýhodný z pohledu konkurenčního boje. Nakonec Eutit získal z této spolupráce 10 milionů korun, linka v Číně nefungovala, protože na sebe nepasovaly české a čínské součástky. V roce 1995 poskytla Živnostenská banka Eutitu úvěr v přepočtu ve výši 80 milionů korun s úrokem 6,6 %. Privatizační úvěr byl splacen definitivně v roce 2003. [25]

3.5 Výrobky a jejich odběratelé

Sortiment výrobků z taveného čediče se dělí ve společnosti do tří skupin. Staticky lité odlitky do kovových kokil, odstředivě lité trouby a ostatní odlitky lité do pískových forem. Dlaždice se liší svým povrchem. V nabídce jsou například protiskluzové, hladké. V příloze C najdeme ukázkou čedičové dlažby, trouby z taveného čediče, vyložení dílu kanalizační stoky čedičovou tvarovkou. Nejvíce sortimentu tvoří staticky lité odlitky do pískových forem. Celkem můžeme najít ve výrobě nabídku více než pět tisíc druhů odlitků. Základní využití čediče je například v uhelných elektrárnách, v továrnách, železárnách, čedičové potrubí na obrázku číslo 6 se používá při dopravě abrazivních materiálů. Podlahy z tohoto materiálu najdeme i v mlékárnách, pivovarech.

Obrázek 6: Čedičové potrubí



Zdroj: [16]

Stokové sítě, kanalizační žlaby z tohoto materiálu mají životnost i několik století. Největším tuzemským odběratelem čediče od společnosti Eutit byla firma Potrubí Praha. „Mezi další velké české odběratele patří Prefa Brno a.s., Prefa Grygov, a.s., Goodfire, s.r.o., Sokolovská uhelná, a.s., Kankol, s.r.o., Čermák a Hrachovec, a.s., ZVVZ, a.s. Milevsko, Building Centrum- HSV, s.r.o., Acidotechna, s.r.o., a celá řada dalších velkých významných firem. Počet tuzemských odběratelů přesahuje v současné době 250 společností.“ [5, str. 64]

„Vedle tří linek na výrobu odlitků z taveného čediče byla ve Staré Vodě instalována linka na výrobu odlitků z EUCORU. To je obchodní název pro korundo-baddeleyit, čili aluminiumzirkonsilikát. Tento materiál má čtyřnásobně vyšší otěruvzdornost oproti tavenému čediči.“ [25] Některé odlitky z EUCORU jsou ukázány na obrázku číslo 7.

Obrázek 7: Odlitky z EUCORU



Zdroj: [4]

„V tomto případě nejde o tavení přírodní horniny, ale recyklovaných vyždívek sklářských pecí z Al-Zr keramiky. Tavení probíhá při teplotě 2000 stupňů Celsia. Vzniklá tavenina se odlévá do kovových nebo pískových forem. Výsledný materiál je vysoce žáruvzdorný, vyznačuje se vysokou pevností v tlaku, vysokou odolností vůči chemickým činidlům a zejména pak extrémně vysokou otěruvzdorností. EUCOR vykazuje odolnost vůči deformaci v žáru při zatížení 0,2 MPa 1700 stupňů Celsia a lze jej jako otěruvzdorný materiál použít bez nebezpečí do 1000 stupňů Celsia, krátkodobě až do 1100 stupňů Celsia. Používá se v prostředích s vysokou abrazí a tepelným zatížením, kde výrobky z taveného čediče již nevyhovují. Z EUCORU je možno vyrobit prakticky stejný výrobní sortiment jako v případě taveného čediče.“ [4]

EUCOR se používá například na výrobu dlaždic, ze kterých se dělají podlahy, stěny, skluzy, které jsou extrémně mechanicky, chemicky otěrem nebo tepelně namáhány. Dále se z EUCORU vyrábějí různé oblouky, trouby, vhodné zejména pro pneumatickou dopravu zvláště abrazivních materiálů, dopravovaných značnými rychlostmi i za vysokých teplot. [4]

Společnost Eutit 31. 12. 2008 koupila fungující plzeňskou slévárnu šedé a tvárné litiny. Slévárna Plzeň s.r.o. je dceřiná společnost a Eutit má 100 % podílu. Původně byla Slévárna založena v roce 1918 a její hlavní funkcí bylo zajišťovat brzdové špalíky a jiné druhy odlitků pro železniční kolejová vozidla Českým drahám. Pracuje zde 40 zaměstnanců s dělnickým i technickým zaměřením. [23]

Čedič a EUCOR nejsou odolné vůči dopadu, tato vlastnost - křehkost byla jedním z hlavních motivů, aby Podnik Eutit koupil tuto slévárnu. Zde se totiž odlévají tvrdokovy, litiny, které dopadu odolávají. Je to sice dražší, ale odstraňuje to nevýhodu čediče a EUCORU. Navíc Slévárna tvoří pro Eutit kokily - neboli formy pro odlévání.

3.6 Péče o zaměstnance

Vypěstlost společnosti dokazuje také to, jakým způsobem se stará o zaměstnance. Zaměstnanci mohou navštěvovat jídelnu, která je moderně vybavena. Cena obědů je dotována. Další motivace pro zaměstnance je třináctý plat, který je ve výši plánované mzdy za překročení výsledků, nebo příspěvek na dovolenou. Mezi nadstandardní výhody patří například podniková půjčka či v mimořádných případech jednorázová sociální výpomoc. Dobré platové ohodnocení dokazuje průměrný plat v Eutitu 29 300 korun, který je vyšší než celostátní průměr a výrazně převyšuje průměrný plat Karlovarského kraje. Za dobrými vztahy mezi vedením společnosti a zaměstnanci stojí také generální ředitel firmy Pavel Dragoun. Za zmínění stojí i péče o bývalé zaměstnance. Ti jsou zváni zpravidla každý druhý rok na setkání se zástupci vedení podniku. Mohou také chodit na obědy do závodní jídelny za stejných podmínek jako zaměstnanci. Mezi další společenské aktivity patří zájezdy na kulturní akce, koncerty, do divadla. V zimě využívají zaměstnanci podnikové zimní středisko Matylda Eutit v Kraslicích.

3.7 Ekonomická situace podniku.

Dobrou ekonomickou situaci podniku dokazují základní poměrové ukazatele, které se využívají ve finanční analýze. Celkovou efektivnost a ziskovost podniku vyjadřujeme ukazatelem rentability, konkrétně rentabilitou vlastního kapitálu a celkových aktiv. V minulých letech dosahovala rentabilita aktiv v průměru 15 %. Rentabilita vlastního kapitálu byla zhruba na úrovni 17 %, což jsou výborné výsledky, vzhledem k dočasnému útlumu ekonomiky. Dalším ukazatelem, svědčícím o dobré finanční

situaci, je likvidita společnosti, například peněžní likvidita, která za poslední tři roky v Eutitu ukazuje, že závazky jsou dostatečně kryty peněžními prostředky a nehrozí finanční problémy při splácení. [12]

Společnost dosahuje každoročně vysokých zisků vzhledem k velikosti podniku a výši tržeb. Výši tržeb ovlivňuje objem zakázek, proto v jednotlivých letech můžeme pozorovat výkyvy. Rok 2008 nebyl ještě ovlivněn ekonomickým útlumem, k menšímu snížení poptávky došlo roku 2009, podnik měl menší tržby, zisk a drobně propouštěl zaměstnance. V následujících letech se poptávka opět zvyšovala.

Například v roce 2011 dosahovaly tržby přibližně 250 milionů korun a výše čistého zisku byla 40 milionů korun. Tento rok byl pro společnost rekordní. [12]

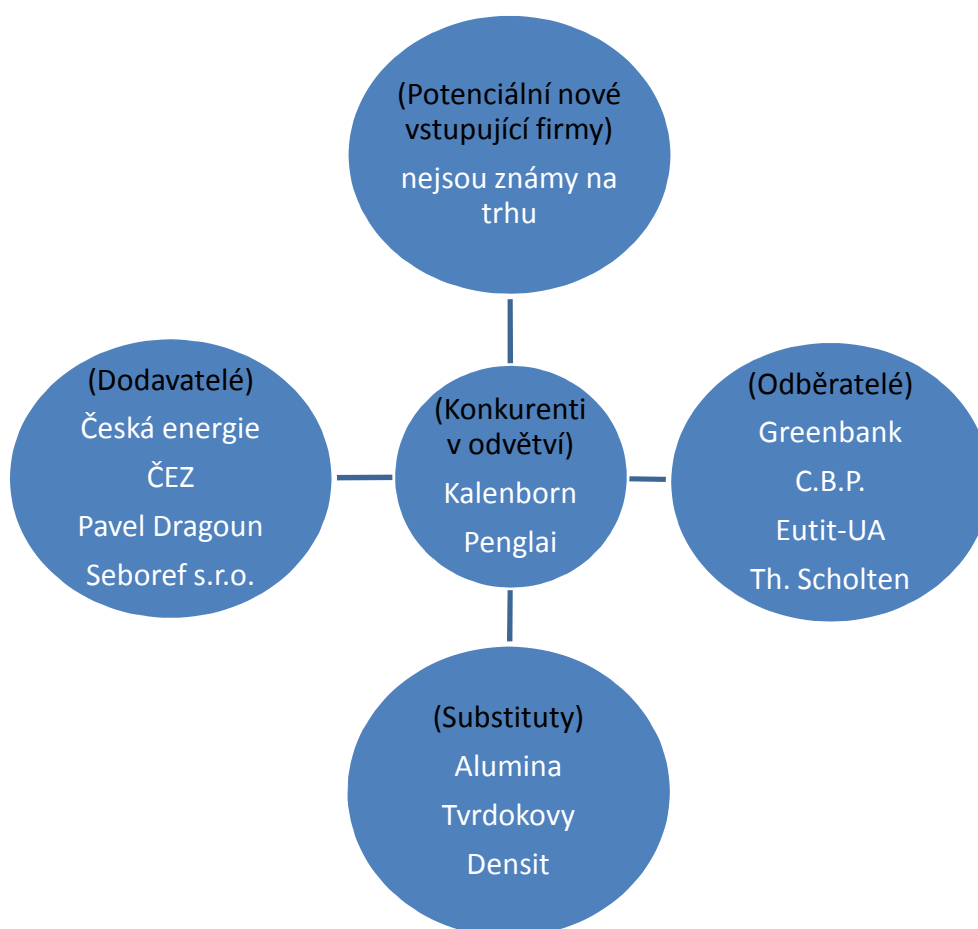
Společnost se zabývá specifickým odvětvím, které se vyznačuje vyššími fixními náklady, a proto je zde nastaven bod zvratu výše, než v jiných podnicích a odvětvích. Společnost není zadlužena, i když provádí investice do svého areálu. Navíc vlastní podíly v několika podnicích, například v Greenbank, C.B.P., Eutit-Ukraine, a v dalších společnostech v Rusku, Bulharsku. Na některé investice dostal Eutit dotaci od státu, konkrétně šlo o nový software v roce 2010. Drobné dotace získal podnik také účastí na veletrzích. Platební morálka většiny odběratelů je velmi dobrá, navíc i postoj vůči odběratelům je nadstandardní. O tom svědčí rychlost dodání zboží. To je úzce spjato s tím, že společnost Eutit váže ve svých zásobách větší objem peněžních prostředků (zhruba 50 milionů korun), aby rychleji uspokojila poptávku. Z hlediska minimalizace výrobních nákladů se musí vyrábět větší počet kusů, což však váže větší objem finančních prostředků. Tento způsob výroby umožňuje i dobrou skladovatelnost výrobků, které vydrží na dešti, slunci, mrazu. Tato strategie poskytuje společnosti jistou výhodu, je schopná rychleji uspokojit své zákazníky. O cílevědomém hospodaření podniku vypovídá také to, že spíše řeší otázku, kam výhodně investovat peněžní prostředky tak, aby byly dostupné, hrozilo malé riziko nenávratnosti a bylo dobré zhodnocení. [12]

Na závěr, po představení nejdůležitějších faktorů, které tvoří dohromady podnik, lze říci, že budování velkého podniku není jednoduché. Společnost Eutit podle základních ukazatelů vykazuje propracovanou organizační strukturu, dobré výrobní zázemí a po ekonomické stránce si vede podnik dobře.

4 Model pěti sil ve společnosti Eutit s.r.o.

V teoretické části (viz. 2. kapitola) je popsán Porterův model pěti konkurenčních sil. Tato kapitola ukáže aplikaci obecného modelu na konkrétní společnost. V podniku se tedy tato kapitola zaměří na odběratele, dodavatele, konkurenty v odvětví, substituty a na potenciální nové vstupující firmy.

Obrázek 8: Model pěti konkurenčních sil v Eutit s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé složky modelu, který je výše uveden na obrázku číslo 8, na sebe navazují a dohromady tvoří jeden celek. Ovlivňují chod, strategii a veškeré myšlení společnosti. V tomto odvětví však většina věcí nahrává společnosti Eutit, protože má na své straně jediný zdroj kvalitní suroviny pro výrobu a také specifické zaměření podniku je výhodou. O tom ale podrobněji v následujících podkapitolách, kde je popsána každá složka modelu a rozvedeny body z obrázku 8.

4.1 Odběratelé

Mezi významné odběratele patří anglická společnost Greenbank. Dříve spolu s americkým podnikem C. B. P. tvořili jednu společnost GGI. Eutit s.r.o. má v každém podniku 7% podíl. Greenbank realizuje odběry taveného čediče už řadu let, EUCORU od roku 1994. Společnost se dříve jmenovala Prospect, po změně majitele změnila jméno na Greenbank, ale fakticky se jedná o stejnou společnost, která s čedičem pracuje více než 30 let. Sídli v Derbyshire, výrobní závod má rozlohu přibližně 3000 metrů čtverečních. Greenbank Group UK má výrobní nebo administrativní zázemí ve Velké Británii, Číně a Indii. Společnost je velmi vyspělá, spolupracuje na národní i mezinárodní úrovni. Zaměřuje se svými službami na nežádoucí emise, zvýšení efektivity a životnosti strojů, také na jejich optimalizaci a na snížení jejich prostojů díky použití abrazivních a chemicky odolných výrobků. Podnik se orientuje na těžký průmysl, více než 50 let těží ze svých zkušeností v oboru. Spolupráce s podobně smýšlejícími a zaměřenými společnostmi nabízí zákazníkům široký výběr v sortimentu. [17]

CBP Engineering Corp. byla založena v roce 1970. Prodejní síť je velmi široká, obchodují s USA, Kanadou, Mexikem, jižní Amerikou a dalšími. Díky velké zkušenosti, kterou disponují zaměstnanci, je společnost špička ve svém oboru. CBP dodává a montuje čedičové výrobky. Zaměření společnosti je téměř stejné jako u Greenbank. Těsná spolupráce s tímto podnikem přinesla novou produktovou řadu, která nabízí analyzátory velikosti částic, akustické detektory netěsností, variabilní stykače. Tyto produkty spoří zákazníkům peněžní prostředky, protože umožňují efektivní využívání zdrojů, v průmyslu navíc snižují emise. [13]

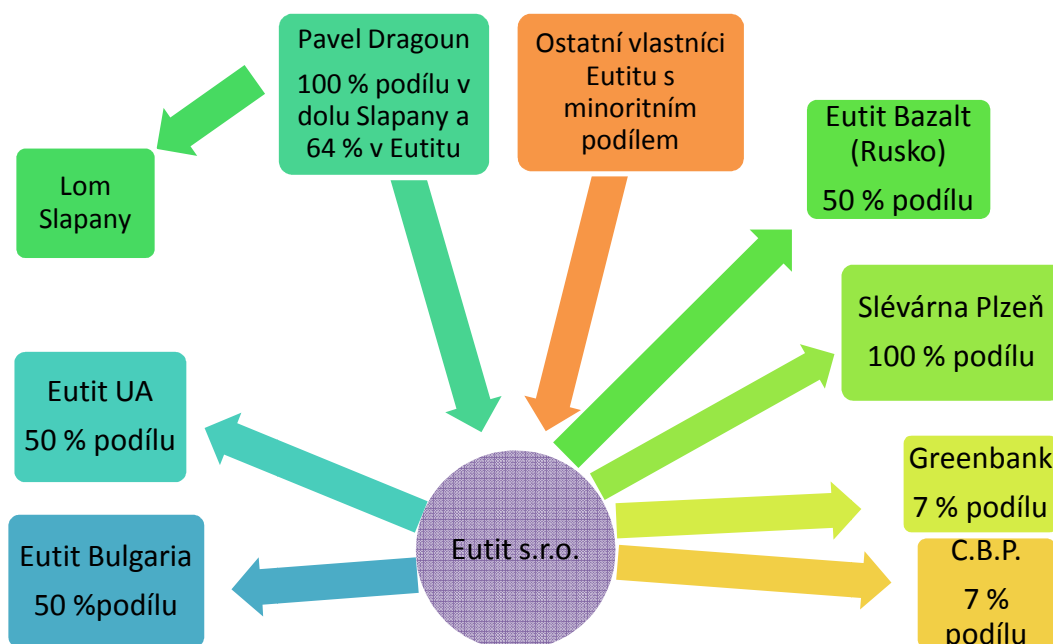
Společnost se zaměřuje především na západní trhy. Východní trhy představují potenciál, který se podnik snaží rozvíjet.

Největším odběratelem za poslední 2 roky je společnost EUTIT-UA. Je to společný ukrajinsko-český podnik založený v roce 2000. Sídlo je v Doněcku. Zde má Eutit s.r.o. 50% podíl. Další podíly ve společnostech má Eutit v Rusku a Bulharsku, jedná se o 50% podíly. V roce 2000 vznikl společný podnik Eutit Bulgaria. Zakázky z Bulharska přicházejí nepravidelně, jen občas je tedy můžeme řadit mezi odběratele. V Rusku je čedič dobře známý, je zde i malá slévárna. Zakázky z Ruska jsou pravidelné a velké.

Dalším významným odběratelem je společnost Th. Scholten z Německa. Již od roku 1952 každoročně odebírá čedičové výrobky, výrobky z EUCORU od roku 1994.

Na závěr podkapitoly věnující se odběratelům je uvedeno pro přehlednost schéma na obrázku číslo 9, které popisuje výše zmíněné odběratele a podíly Eutitu v těchto společnostech, klíčový vztah dodavatele suroviny (Pavla Dragouna) a zároveň jeho podíl v Eutitu a v lomu Slapany.

Obrázek 9: Ekonomicky spjaté subjekty



Zdroj: vlastní zpracování

V následující tabulce číslo 1 je zachycen výsledek hospodaření společností, v kterých má Eutit nějaký podíl. Vidíme, že dlouhodobě je ve ztrátě Slévárna Plzeň. Vždy nemusí být podíl v podniku jen za účelem zisku, například u Slévárny Plzeň je důvod kooperace a příprava kokil, v podnicích na východním trhu je motivem proniknutí na zdejší trh a nová odbytíště.

Tabulka 1: Výsledky hospodaření společností

Výsledek hospodaření běžného roku společností, ve kterých má Eutit největší podíl				
Název společnosti	2008	2009	2010	2011
Eutit Bulgaria	58 000 BGN	130 000 BGN	- 19 000 BGN	21 000 BGN
Eutit UA	254 000 UAH	42 500 UAH	704 000 UAH	1 541 000 UAH
Eutit Bazalt	6 000 RUB	-185 000 RUB	251 000 RUB	668 000 RUB
Slévárna Plzeň	-34 000 Kč	-4 422 000 Kč	-8 547 000 Kč	-1 950 000 Kč

Zdroj: [12]

Mezi občasné odběratele patří i Indie. Společnost Eutit doufá, že v budoucnu tato země bude vyžadovat hlavní odběry. Indický trh má velké předpoklady, protože v Indii je rozmach uhelných elektráren, velká naleziště uhlí a čedičové výrobky se zde upotřebí výborně. Je jasné, že je k rozvoji takové země zapotřebí energie a společnost jí v tomto může pomoci. Z tohoto důvodu je ještě více perspektivní čínský trh, kde je a bude zapotřebí tohoto materiálu. K potenciálním trhům můžeme zařadit také Jižní Afriku, která je bohatá na nerostné suroviny a v poslední době se zde budují také nové elektrárny, což je další příležitost pro čedič.

V následujících odstavcích bude popsán postup podniku při vyřizování zakázek a celkový systém při jednání se zákazníky.

Přijetí objednávky ve společnosti Eutit se realizuje pomocí faxu, emailu, telefonu. Nejvíce však emailem. Podnik využívá účetní a ekonomický software Karat. Obsahuje CRM systém, manažerský informační systém, skladový systém, logistický informační systém, výrobní systém, systém pro nákup, prodej, mzdový systém, personální informační systém. Eutit po přijetí objednávky zpracuje v systému nabídku, kterou obchodník předloží zákazníkovi. Když jí zákazník akceptuje, systém jen překlopí nabídku v závaznou objednávku. Není tedy nutné zadávat dvakrát stejné informace do systému. Tím prozatím končí sledování objednávky v systému, neboť podnik nevyužívá možnost sledování zakázky i v systému výroby.

Po dokončení výroby zakázky se opět objeví zakázka v systému v podobě hotových výrobků. Informace slouží pro expedici, vystavují se dodací listy a dojednávají se podmínky dopravy. Buď Eutit zajistí své dopravce, nebo zákazník sám má objednaného dopravce. Slevy na zboží se moc neuplatňují v podniku. Existuje tu však zvýhodnění u tří největších zahraničních odběratelů. Jsou to podniky Th. Scholten, Greenbank a společnost z Austrálie. U těchto podniků se sledují roční odběry a jsou zde nastaveny obrátové částky, které když podnik překročí, tak je mu poskytnuta sleva ve výši několika procent, což by dělalo v součtu několik tisíc eur. Obrát je většinou stanoven vysoko (například 500 000 eur), je tedy těžké překročit tuto částku.

Společnost uplatňuje přímý prodej zákazníkovi. Poskytuje specifické výrobky, a tak nejdříve musí zákazníka seznámit a přesvědčit ho o kvalitách výrobků. Na to slouží veletrhy a různé přehlídky. Zde si mohou zákazníci vyzkoušet vzorek výrobku.

4.2 Dodavatelé

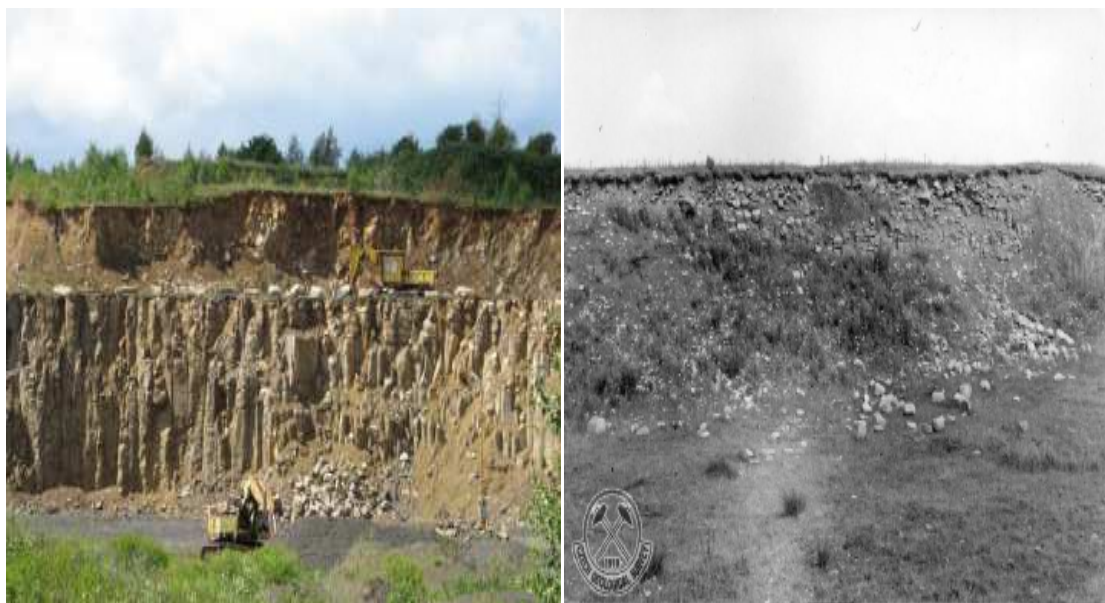
Strategickým partnerem pro společnost je dodavatel suroviny, která je v tomto odvětví nenahraditelná. Jediný dodavatel suroviny je lom Slapany vlastněný Pavlem Dragounem. Pavel Dragoun vlastní dopravní společnost Dragoun, která zajišťuje dopravu suroviny do Eutitu. Tato společnost má jeden kamion a 3 krát za den přiváží surovinu. Čedič z lomu Slapany se nikomu jinému neposkytuje. Maximálně se prodá 10 % štěrkodrtě případným zájemcům.

Dříve se surovina pro výrobu ve slévárně brala z Libochovan u Litoměřic a také z lomu v Nové Bani na středním Slovensku. Zdroje surovin byly daleko vzdáleny od místa výroby, to bylo neekonomické a snahou všech bylo snižovat náklady na výrobu cestou snížení nákladů na dopravu. V úvahu připadala lokalita, která byla jen několik kilometrů od podniku. Byl to lom ve Slapanech u Chebu. Zde by byla zásoba minimálně na 180 let. Výzkumem se přišlo na to, že surovina z této oblasti má nižší viskozitu taveniny a pomalejší krystalizaci. Používáním této suroviny by se zvýšila kvalita i sortiment zboží, zároveň by došlo i ke snížení energetické náročnosti výroby. Například roury a dlaždice z taveného čediče by měly vysokou otěruvzdornost, odolnost vůči chemikáliím, teplotám do cca pětiset stupňů celsia, mrazuvzdornost, je zde taky vysoká pevnost v tahu. [25]

K privatizaci tohoto lomu se přihlásily dva projekty. První vypracoval Pavel Dragoun, který v té době pracoval v Eutitu. Druhý byl od státního podniku Západokámen. Ministerstvo pro správu národního majetku a jeho privatizaci nakonec upřednostnilo projekt Pavla Dragouna a od 1. 7. 1992 je tedy majitelem čedičového lomu ve Slapanech, který dodává suroviny do Eutitu. Lom koupil na úvěr, který se postupně splácel. [25]

Majitel dolu a spolumajitel podniku v jedné osobě dává společnosti jistotu v dodávkách suroviny, zabrání se tak tím možné konkurenci v odvětví. Lze to vnímat jako maximální výhodu a jeden z faktorů úspěšnosti podniku. Toto spojení dává společnosti Eutit s.r.o. obrovskou stabilitu i do budoucna. Na následujících dvou obrázcích je vidět proměna Lomu ve Slapanech.

Obrázek 10: Lom Slapany 2007, Obrázek 11: Lom Slapany 1957



Zdroj: [4]

Zdroj: [14]

Koupě dolu není rozhodně jednoduchá záležitost a obsahuje několik kroků. Aby se mohla zahájit těžba čediče v lomu, je zapotřebí získat povolení. V dolu se před koupí již několik let netěžilo a jednalo se vlastně o naleziště suroviny. Ministerstvo životního prostředí musí posoudit dopady, které způsobí těžba. Oznamovatelem byl Pavel Dragoun, který chtěl koupit tento důl. Musel tedy vypracovat záměr. Obsahem byly základní údaje. Uvedl zde plánovaný roční objem těžby, který měl být 35 000t. Zásoba při plánované kapacitě těžby bude dostačovat zhruba na 180 let. Projektant byly Bánské a měřičské služby Blatná, v.o.s. Těžít se mělo ve třech blocích a práce v dolu měla být prováděna v jednosměnném provozu. Dále v záměru byly uvedeny údaje o vstupech a výstupech, jako například o ovzduší, znečištění, hluku, vibracích. Řešila se zde i doprava materiálu do slévárny. Největší část záměru se logicky věnovala životnímu prostředí. Podrobně se analyzovala fauna a flora, která je v blízkosti lokality. Všechny možné propočty se týkaly dopadu na ovzduší, vody, půdu. Zkoumal se vliv i na obyvatelstvo včetně sociálně ekonomických vlivů. [8]

Další dodavatelé zajišťují především energii pro společnost. Výroba v Eutitu je založena na plynových pecích. Ty se využívají při zpracování čediče. Elektřina se využívá hlavně k výrobě EUCORU, jinak jen na běžný provoz podniku. Dříve společnost brala plyn od RWE, ale z důvodu nevýhodné smlouvy přešla k České energii a.s. Důvodem bylo to, že u RWE byl nastaven minimální objem odběru a při nižším objemu odběru se platilo penále. Dodávky elektrické energie se realizují od společnosti ČEZ prodej.

SEBOREF s.r.o. se zabývá silniční motorovou nákladní dopravou, výrobou a zpracováním skla, nakládáním s odpady a jejich znovuvyužitím. Provádí vybourávání starých vyzdívek sklářských a obdobných pecí, tento materiál drtí na požadovanou frakci a dodává ho do společnosti Eutit jako surovinu pro výrobu EUCORU. Tato surovina se ve slévárně nasype do pece a taví se. Sídlo společnosti je v Mariánských Lázních. Průběh recyklace odpadů je znázorněn na obrázku číslo 12. [22] Tento dodavatel je jednoduše nahraditelný a proto nepředstavuje téměř žádné riziko.

Obrázek 12: Seboref- recyklace odpadů



Zdroj: [22]

4.3 Potenciální nové vstupující společnosti do odvětví

Odvětví, v kterém společnost Eutit s.r.o. působí, je velmi specifické. Přináší pro společnost řadu výhod, které dělají z tohoto podniku téměř monopol. Na trhu nenajdeme momentálně nové potenciální podniky, které by se chystaly vstoupit do odvětví a konkurovat tak Eutitu. Existují zde obrovské bariéry: vhodnost vstupní suroviny, technologická složitost výroby, velká kapitálová náročnost, vysoké fixní náklady výroby, dobré vztahy současných podniků se zákazníky.

Pro výrobu je zapotřebí kvalitní vstupní surovina. Takových nalezišť, která poskytují tento zdroj, je na světě málo. „Ze sto nalezišť čediče je jen deset vhodných pro tavení. Pouze jen jedno naleziště ze sta poskytuje materiál vhodný pro tavení na větší odlitky, většinou je ale nutné přidávat přídavné materiály, aby odlitky nepraskaly a časem se nedeformovaly. Jen jediné dosud známé ložisko ve světě poskytuje čedič vhodný k tavení odlitků, aniž by se musely přidávat cizí příměsi. Toto ložisko je právě ve Slapanech.“ [25]

Tento faktor, včetně blízkosti naleziště od Eutitu, má rozhodující vliv na nákladovost při výrobě, a proto představují strategickou výhodu Eutitu.

Navíc důl ve Slapanech vlastní Pavel Dragoun. Tudíž je hned prvním problémem pro nové společnosti najít zdroj surovin.

Výroba specifického sortimentu vyžaduje kvalitní technické a technologické zázemí. Do začátku je zapotřebí investovat velké množství peněžních prostředků. To hned některé podniky odradí. Navíc v tomto odvětví jsou větší fixní náklady než v jiných. Způsobuje to logicky výše postavený bod zvratu, kterého je zapotřebí dosáhnout. To je další nevýhoda pro nové podniky.

Hodně společností vydělané prostředky neinvestuje hned do svého podniku, tím se připravuje o možnost vyššího budoucího zisku, který by plynul z investic. Eutit má v tomto jiný přístup, snaží se modernizovat areál, výrobní linku, inovovat technologie, informační systémy. Současné podniky, zejména Eutit, mají dobré jméno u zákazníků a jen posilují svojí pozici. Samozřejmě je možné, aby přišla nová společnost s něčím novým nebo podobným. Musela by však vynaložit už jen na propagaci svých výrobků mnohem větší peněžní prostředky než stávající podniky. Trochu nevýhodou je v tomto oboru pro všechny dlouhá životnost výrobků, které vyrábí Eutit. Kanalizace z tohoto materiálu vydrží klidně i 100let. Frekvence zakázek od jednoho zákazníka je tudíž velmi malá až žádná. Hledání nových a nových zákazníků a mezer na trhu je velmi složité a nezvládne to každý podnik. Nově vstupující podniky by musely překonat veškeré překážky, které jsem uvedl. Eutit je momentálně ve velké výhodě oproti ostatním konkurentům a tato složka konkurence ho nemusí až zase tolik trápit.

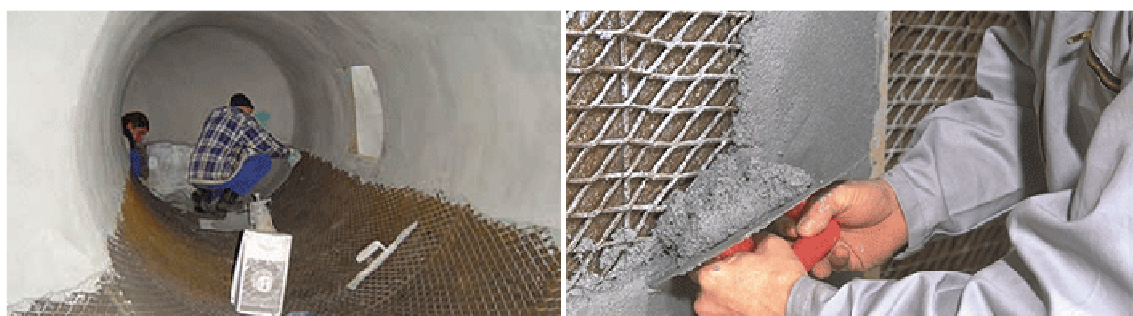
4.4 Substituty

Produkt **Alumina** je na bázi Al_2O_3 , který může být koncentrovaný ze 70-99 %. Tento produkt je lepší než čedič a EUCOR, ale nevýhodou je, že je drahý na výrobu a instalaci zařízení. Nejdou z něj dělat navíc tak velké kusy odlitků jako z čediče a EUCORU, na to je vhodnější právě čedič. Alumina se k nám rozšiřuje z Číny. Je to konkurence spíše k EUCORU.

Densit je ořezuvzdorný beton, který se do potrubí či jiných ocelových konstrukcí a podlah nanáší pomocí stěrky či jiných speciálních nástrojů viz obrázek číslo 13. „Densit je výrobek vysoké kvality na bázi přírodních a minerálních materiálů, neobsahuje žádné syntetické látky ani rozpouštědla. Díky svým vlastnostem našel tento materiál uplatnění v různých odvětvích průmyslu. Využívá se při zakládání vrtných plošin, při realizaci základů větrných turbín v moři, jako bezpečnostní bariéry trezorů, jako ochrana stěn ocelových rour při transportu abrazivních materiálů, při realizaci ultratenkých betonových konstrukcí ve stavebnictví.“ [15]

Densit se jmenuje podle stejnojmenné Dánské společnosti ITW Densit. Tato společnost má více než 25 let zkušeností ve vývoji a instalaci tohoto materiálu. Densit je standardní řešení proti opotřebením určitých komponentů ve zpracovatelském průmyslu. Dánská společnost nabízí unikátní vysoce pevnou a hustou cementovou bázi Densit materiálů. Tyto materiály jsou žádané po celém světě. [18]

Obrázek 13: Nanášení densitu na ocelové konstrukce



Zdroj: [18]

Densit SK s.r.o. je stavební obchodní společnost, která byla založena v roce 1992. Sídlo má na Slovensku. Zabývá se speciálními pokládkami průmyslových podlah v různých

odvětvích. Právě tyto podlahy jsou z densitu. Tento materiál se vyznačuje těmito vlastnostmi: vysokou otěruvzdorností; nepropustností vůči vodě, olejům, benzínu; odolností vůči posypovým solím, chemikáliím; po 24 hodinách je zaručena pevnost až 110 MPa; densit je navíc bezprašný. Podlahy v průmyslových budovách tvoří důležitou součást celé budovy. Proto jsou tyto vlastnosti tak důležité. Podlahové systémy Densit našly uplatnění v oblastech, jako jsou: přístavy, letiště, logistické a distribuční centra, parkovací a odstavné pruhy, těžký a lehký průmysl, potravinářství. [15]

Tvrdokovy jsou dalším substitutem, méně vydrží než čedič a EUCOR, ale pro určité použití jsou vhodné. „Tvrdokovy jsou vysoce odolné materiály proti opotřebení. Použití tvrdokovu jako materiálu s vysokou odolností je dáno jeho vlastnostmi: vysokou tvrdostí, vysokou pevností v tlaku, vysokým modulem pružnosti, dostatečnou houževnatostí, nepatrnou tepelnou roztažností, dobrou obnovitelností a nepatrnou tendencí k zavaření za studena.“ [20]

„Nejdůležitějšími mechanickými vlastnostmi jsou tvrdost, pevnost a houževnatost. Jejich znalost představuje důležitý základ pro správnou volbu druhu tvrdokovu. U tvrdokovů se všeobecně charakterizuje tvrdost Vickersovou zkouškou a pevnost zkouškou ohybem. Charakteristika houževnatosti křehkých materiálů je relativně problematická. Používá se zkouška houževnatosti, která se může zjistit např. ze zatížení vzorku s jemným zářezem nebo z délky trhliny při Vickersově zkoušce otiskem. Pro určování houževnatosti tvrdokovů není k dispozici žádná norma ISO.“ [20]

„Pevnost tvrdokovu v tlaku je jednoznačně vyšší než v ohybu, zatímco pevnost v tahu je jen asi 50 % pevnosti v ohybu. Z toho v podstatě vyplývá pravidlo používat tvrdokovy tak, aby se vyhnuly velkému zatížení v tahu. Lze tedy konstatovat, že tvrdost charakterizuje odpor k abrazivnímu opotřebení, zatímco pevnost v ohybu a houževnatost charakterizuje chování trhliny a lomu. Opotřebení představuje úbytek povrchové vrstvy.“ [20]

Tvrdokovy můžeme rozdělit na dvě základní skupiny. První skupinou jsou tvrdokovy WC-Co, které se široce používají. Druhou skupinou jsou tvrdokovy, které obsahují

příměsí karbidu. „Existují také speciální tvrdokovy s odlišnými pojidly např. Ni, Fe, Cr.“ [20]

Substituty, které jsou zmíněny v této podkapitole, mohou nahradit většinu výrobků z čediče a EUCORU společnosti Eutit. Problém je ale v kvalitě substitučních výrobků. Tvrdokovy jsou sice o něco levnější, nicméně mají menší odolnost vůči otěru a špatně odolávají velkému zatížení v tahu. V tomto mají naopak výhodu výrobky z čediče. Densit je levnější oproti ostatním substitutům a čediči. Je to jen směs betonu, do které se přidávají příměsí, aplikace je velmi rychlá a relativně snadná. Ovšem vlastnosti materiálu jsou výrazně horší než vlastnosti čediče.

Alumina je o něco dražší než čedič, je také drahá na instalaci, protože se vyrábí v menších kouskách, kterými se dále vykládá výrobek, například trubky. Když bychom si vzali odlitou půlmetrovou rouru z čediče, tak je nákladově levnější, neboť takováto roura z aluminy je náročnější na lidskou práci. Z aluminy se nedají vytvářet velké výrobky, tudíž tato roura by se musela obložit aluminiovými destičkami. V zemích, kde je drahá pracovní síla, by to byla dražší varianta než čedičový výrobek. Čínská společnost Penglai si tento materiál může dovolit, protože disponuje levnější pracovní silou než například společnosti v Evropě a vůbec v celém průmyslu.

Samotná volba výrobků ze substitučních materiálů nebo čediče je na zákazníkov. Jestliže mu jde spíše o cenu a vlastnosti zvoleného substitutu mu stačí, bude preferovat tvrdokovy či densit. Naopak když zákazníkovi půjde o dobrou kvalitu, zvolí jednoznačně čedičové výrobky.

4.5 Konkurence

V této podkapitole jsou uvedeni konkurenti společnosti Eutit. V rámci České republiky a Slovenska nemá tento podnik konkurenci, a proto jsou zde uvedeny dva zahraniční podniky, které zaujímají dobré postavení na světovém trhu. Oba podniky se zaměřují svými výrobky na podobné odvětví a i Eutit si je vědom těchto konkurentů a síly, která přichází z Německa a Číny.

Společnost **Penglai Huaan Basalt Pipeline** byla založena v roce 2003. Sídlí v Penglai City v Číně. Společnost vznikla modernizací starého výrobního podniku Penglai Caststone. Přestavba se týkala dovybavení starého závodu, byly zde provedeny inovace,

byly zlepšeny výrobní linky a celkové technické i technologické možnosti. Nové výrobní linky pojmu až 9 000 tun materiálu ročně. Co se týká kvality výrobků, technické síly a objemu produkce, patří tato společnost na přední místa v asijských a tichomořských oblastech. Penglai vyrábí výrobky z čediče, které jsou vysoce odolné proti opotřebením, mají anti- korozní vlastnosti. V posledních letech udělala společnost velký pokrok a zlepšila tak vlastnosti svých výrobků. [21]

Sortiment společnosti zahrnuje potrubí z taveného čediče, podšívky ocelových trubek, flexibilní potrubí a potrubní spoje, které jsou široce používané. Flexibilní potrubí se vyrábí z taveného čediče, trubky mají dobrou odolnost vůči otěru, korozi. Toto potrubí se používá při pneumatické nebo hydraulické přepravě materiálů. Dále podnik vyrábí kulový ventil. Tato součástka se používá hlavně v tepelných elektrárnách, hutnictví a v petrochemickém průmyslu. Ventil se skládá z keramické vložky, polyuretanu, umělého kamene a čediče. Snadno se ovládá, je odolný vůči opotřebením a korozi. Bývá většinou navržen podle požadavků uživatelů, tomu bývá přizpůsobena jeho struktura a implementace. [21]

Kalenborn je německá společnost, která začala s odléváním čediče dříve než Eutit. Došlo jim ale ložisko suroviny, tak byla výroba přesunuta do Polska, kde ve Starachowicích probíhá výroba. V Německu probíhá jen pouzdření. Dceřiné společnosti má Kalenborn například v USA, Kanadě, Francii, Maďarsku, Brazílii. Síť více než 50 agentur v zemích po celém světě zajišťuje této společnosti dobrý kontakt s partnery a podnikáním obecně. [19]

Společnost je jedním z předních podniků na světě, které se zabývají otázkou opotřebením a ochrany nástrojů či strojů v průmyslu a které zároveň řeší tuto otázku. V oboru působí více než 80 let. Za tuto dobu získal podnik mnoho zkušeností a vypracoval si dobré postavení na trhu. Kalenborn se pohybuje v podobném odvětví jako Eutit, ale vyvíjí trochu jiné materiály s podobnými vlastnostmi a funkcemi. V porovnání s čedičem jsou materiály relativně horší, nicméně mají také široký záběr uplatnění a po právu tato společnost patří mezi hlavní konkurenty Eutitu.

Kalenborn vyvinul širokou škálu materiálů, které jsou odolné proti opotřebením. Minerální a keramické materiály se používají na ochranu proti extrémně vysokému

posuvnému tření. Kovové materiály jsou vhodné zejména tam, kde se vyskytuje kombinace posuvného tření a nárazu. Na následujícím obrázku jsou uvedeny některé příklady materiálů společnosti Kalenborn. [19]

Obrázek 14: ABRESIT, KALOCER, KALSICA, KALCERAM



Zdroj: [19]

Jednotlivé produkty a materiály Kalenbornu jsou: **ABRESIT** je čedičová ochrana proti opotřebení, používá se v komponentech, které přepravují různý materiál. Využití tohoto materiálu je například u žlabů, skluzavek, řetězových dopravníků, u trubek a potrubních ohybů.

KALCOR je materiál, který je složený z oxidu hlinitého a zirkonia. Doporučuje se pro zvláště vysokou abrazi a tepelně namáhaná místa. Využití najde tento materiál hlavně v potrubích.

KALOCER je speciální vysoce hlinitá keramika. Používá se pro systémové komponenty, které jsou vystaveny extrémnímu opotřebení a tepelnému tlaku. Používá se tam, kde je požadováno tenké obložení, extrémně hladký povrch. Využití materiálu je u ventilátorů, ventilátorových čepelí, u cirkulujících odvzdušňovačů.

Dále zde najdeme materiály jako **KALSICA** a **KALCERAM**. Jsou to keramiky, které se používají na řetězové dopravníky a komponenty, které se využívají v uhelných dolech. [19]

Oba konkurenti se zaměřují na stejné odvětví (na čedič, otěruvzdornost) a zákazníky jako Eutit. Penglai se zaměřuje lokálně na Čínu. Snaží se ale pronikat i mimo Čínu. Nebyla od nich zaznamenána zatím veliká marketingová kampaň, pouze rozesílají emaily s nabídkami potencionálním zákazníkům a zákazníkům, kteří jsou již u konkurence. Eutit má oproti Penglaii kvalitnější vstupní surovinu a také výrobky.

V příloze D je provedeno srovnání dlaždic od společnosti Eutit a Penglai. Zde v příloze je vidět velký rozdíl v kvalitě dlaždic. Jedná se o hladkost povrchu, celkový tvar, který

je u výrobků společnosti Eutit kvalitnější. Čedič Eutitu je o 10 až 20 % otěruvzdornější a méně radioaktivnější než čedič podniku Penglai. Vyplývá to z testů, které sám Eutit prováděl.

Ceny Eutitu a konkurentů jsou srovnatelné. Eutit má ve srovnání s konkurenty lepší technologii a vyšší stupeň mechanizace závodu. Eutit je schopný kvalitně a levně vyrábět a dodávat dlaždice, v tom jsou jeho konkurenti horší. Co se týče výroby rour, zde není prostor pro větší mechanizaci a rozdíly mezi konkurenty se smazávají. Penglai u výroby odlitků používá statickou metodu odlévání, to se projevuje na kvalitě výrobků, z profilu můžeme vidět povrchové mapy, to jsou jednotlivé vrstvy, které vznikají tímto způsobem odlévání. Penglai nadměrně balí své výrobky do polystyrenu, kdyby toto dělali i jeho konkurenti, výrazně by se jim zvýšily náklady na výrobek. Nevýhodou Penglaie je to, že neumí odlít oblouk v jednom kuse. Odlijí nejdříve roury a následně je nařezají pod úhlem tak, aby tvořily oblouk. Zde se jim zvyšují náklady na práci, neboť konkurenti mají oblouky v jednom kusu, které jsou zhotoveny za kratší čas.

Kalenborn má oproti Eutitu 30 let náskoku co se týká zkušeností se světovým obchodem. Eutit toto dlouhá léta nemohl realizovat, neboť v Československu vládl komunismus. Kalenborn vykazuje oproti Eutitu nižší stupeň mechanizace výroby a nižší kapacity pro výrobu, ale co se týče pouzdření potrubí, je na tom lépe než ostatní konkurenti. Velkou výhodou oproti Eutitu a Penglai má německý podnik v tom, že je schopný nejdříve vypracovat projekt, dále realizovat výrobu a následně výrobky umí nainstalovat a namontovat. Jeho služby tedy obsahují předvýrobní, výrobní a povýrobní činnosti. Kalenborn má ve srovnání s Eutitem méně zakázek, ale je více ziskový, neboť získává dodatečné zisky z předvýrobní a povýrobní fáze.

4.6 Závěr

Jednotlivé složky modelu pěti sil, které byly výše popsány, tvoří dohromady mezoprostředí společnosti. Žádný z těchto faktorů Eutit nesmí podcenit, neboť z relativně slabé složky modelu, která méně ovlivňuje prostředí společnosti, se může stát během krátkého časového okamžiku silný faktor a hrozba do budoucna.

Na podnik mají velký vliv odběratelé. Zákazníci vyžadují kvalitní dodávky a přesnost v termínech. Důležitá je komunikace s nimi a setkávání na veletrzích. V této oblasti může společnost posílit svoji pozici tím, že se zaměří na výše zmiňované nové trhy. Dodavatelé hrají jednu z klíčových rolí při úspěšnosti společnosti. Podnik si je vědom své konkurenční a strategické výhody v podobě kvalitního naleziště suroviny (lom Slapany) v blízkosti závodu. Jedním ze slabších faktorů, který ve větší míře neovlivňuje společnost, je vstup nových podniků do odvětví. Je to způsobeno velkými bariérami při vstupu do odvětví. Provázanost celého modelu a jednotlivých složek dokazuje to, že bariéry vstupu do odvětví ovlivňují dodavatelé (vstupní surovina) a konkurence, neboť vstupující společnosti mají vstup ztížen mnohaletými zkušenostmi s odvětvím, technologií a vývojem svých potenciálních konkurentů. Rozvrstvení zákazníků i mezi konkurenci umožňuje existence substitutů v odvětví. Neustálý vývoj, zlepšování technologie a nalézání nových materiálů a substitutů ovlivňuje prostředí společnosti.

Provedení analýzy mezoprostředí ukázalo, že i přes úspěšnost podniku v tomto odvětví, je zde stále prostor pro inovace a zlepšování pozice podniku na trhu. Konkrétní inovace a možné návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti společnosti jsou náplní následující poslední páté kapitoly.

5 Návrhy na zlepšení - inovace, konkurenceschopnost v ČR, EU, Svět

Na základě analýzy Modelu pěti sil ve společnosti Eutit, který vychází z Porterova modelu pěti sil, by bylo možné realizovat některá zlepšení a inovace, které by vedly ještě k větší konkurenceschopnosti podniku ve světě. Těmito zlepšeními by společnost také ušetřila část výrobních nákladů. V této kapitole jsou uvedena následující opatření:

1. Inovace v oblasti rozšíření služeb společnosti Eutit
2. Snížení výrobních nákladů
 - Snížení spotřeby elektrické energie při výrobě
 - Změna dodavatele energií
 - Lepší uspořádání jednotlivých částí výrobního procesu
3. Zlepšení marketingu a propagace výrobků a celkové posílení zahraničního obchodu
4. Zavedení účetního a ekonomického softwaru Karat do výrobní činnosti Eutitu

1. Inovace v oblasti rozšíření služeb společnosti Eutit

Jedním z hlavních konkurentů společnosti Eutit je německá společnost Kalenborn. Tento podnik má větší zkušenosti s mezinárodním obchodem, vyniká také v pouzdření potrubí. Má horší technologii a stupeň mechanizace než Eutit. Přesto disponuje konkurenční výhodou, kterou Eutit nemá a tím zde Eutitu vzniká prostor pro zlepšení do budoucna. Německá společnost nezaměřuje své služby pouze na výrobu, jak je tomu u Eutitu. Kalenborn umí nejdříve zpracovat projekt na objednávku zákazníka. Dále tuto zakázku vyrobí a následně ji nainstaluje a namontuje. Poskytuje tedy kompletní služby, kdy požadavky zákazníka uspokojí od předvýrobní fáze až po konečnou montáž. Kdyby se povedlo inovovat služby Eutitu tak, aby v podniku byli odborníci na projektový management a na konci výroby jejich služby nekončily pouze dodáním zboží zákazníkovi, významně by Eutit posílil pozici na světovém trhu. Rozšířit služby o vypracování projektu až po konečné dodání s montáží by představovalo pro společnost Eutit další rozšíření portfolia zákazníků. Zatím Eutit uspokojí zákazníky výrobní činností, ale existuje řada potencionálních odběratelů, kteří by stáli o tyto služby. Dále by se podniku zvýšily zisky, neboť by profitoval z těchto komplexních

služeb. V zavedení dodatečných služeb a v posílení zahraničního obchodu vidí Eutit velký potenciál do budoucna.

2. Snížení výrobních nákladů

Ke snížení výrobních nákladů (energií, nákladů na pracovní sílu, logistiku) by pomohla následující opatření:

- Snížit spotřebu elektrické energie při výrobě EUCORU, a to inovacemi v technologii. Cena elektřiny tvoří při výrobě EUCORU čtvrtinový až třetinový podíl na ceně tohoto materiálu. Úspora energie by znamenala ušetření na ceně EUCORU až o 12 %.
- Společnost Eutit využívá k tavení čediče plynové pece, k výrobě EUCORU elektrické pece. Roční náklady podniku na plyn a elektřinu jsou zhruba 10 milionů korun. Zde je také prostor pro zlepšení a ušetření. Eutit by nemusel brát energii od místních dodavatelů, ale mohl by začít dovážet zkapalněný břidlicový plyn z USA. Ceny plynu v USA jsou o polovinu nižší než v Evropě. Je to způsobeno zvýšenou nabídkou plynu, protože USA má obrovské zdroje břidlicového plynu a těží ho. Odběrem tohoto levnějšího plynu (byť z USA) by náklady na energie klesly v podniku zhruba o 5 milionů korun, což by bylo velké snížení. První takovouto smlouvu uzavřela americká společnost Cheniere Energy s britskou energetickou společností. Odběr Eutitu by byl v menším měřítku, záleželo by ještě na podmínkách smlouvy, protože dovozem by vznikly určité náklady, ale pořád by to byla o mnoho levnější nákladová varianta.
- Lepší uspořádání jednotlivých částí výrobního procesu by přineslo ušetření nákladů na manipulaci a pracovní sílu. Současný stav v podniku je takový, že se musí často přemísťovat v hale nedokončená výroba, vstupní suroviny či hotové výrobky. Vzniká nadbytečná manipulace. Řešení by bylo následující. Musela by se postavit nová hala, kde by byl na začátku prostor pro vstup a na konci by vyjel hotový produkt, který by se na jednotné místo uskladnil. Zakoupil by se pozemek blízko současného areálu, kde by vyrostla výroba podle logistických pravidel a správného toku materiálu. Bylo by to velmi strategické rozhodnutí,

ušetřilo by několik milionů korun v nákladech, ale investice by byla velmi nákladná. Toto řešení není aktuální ani reálné v podniku.

3. Zlepšení marketingu a propagace výrobků a celkové posílení zahraničního obchodu

V této oblasti by mohl podnik také udělat malé zlepšení. Zlepšení by spočívalo v sjednocení celkové tváře společnosti. Zahrnovalo by to záležitosti s logem; jednotné hlavičkové papíry; jednotné emaily; webové stránky upravit tak, aby když se zadá čedič, vyjely tyto stránky; sjednocení propagačních materiálů. Dále by se podnik více účastnil veletrhů, aby se dostával do povědomí ostatních podniků a zákazníků a zlepšoval tak zahraniční obchod. Více jednat se zákazníkem je důležité pro přímý prodej, který podnik uplatňuje. Poskytuje specifické výrobky, a tak nejdříve musí osobně přesvědčit potenciálního zákazníka o kvalitách výrobku.

4. Zavedení účetního a ekonomického softwaru Karat do výrobní činnosti Eutitu

Společnost Eutit využívá Karat jen částečně. Pomocí systému zpracovává podnik objednávky zákazníků, eviduje zákazníky, vede pomocí něho účetnictví, řídí personální činnosti, eviduje dokončenou výrobu, eviduje zásoby, expedici. Karat se však nepoužívá ve společnosti na evidenci výrobních činností. Software umí tvořit Ganttovy diagramy, které plánují činnosti tak, aby na sebe navazovaly. Používají se při tvorbě projektů. Obecně je důležité naplánovat s dostatečným předstihem začátek činnosti tak, aby hned po dokončení předchozí činnosti nebo dalších podmiňujících činností plynule navazovala na další výrobní fázi. Dosavadní výrobní činnost podniku se plánuje pouze „na papíře“. Existuje zde tým plánovačů, kteří se scházejí a domlouvají se na termínech začátků výrobních činností. Zvyšují se tím personální náklady a je to i časově náročné.

Implementace tohoto softwaru i do výrobní činnosti by přinesla podniku mnoho výhod a zlepšení. Usnadnila by se komunikace se zákazníky, přesně by obchodníci věděli, v jaké výrobní fázi je výrobek a mohli tak informovat zákazníky. Odpadlo by plánování „na papíře“ a zpřesnila by se celková návaznost činností ve výrobě. Vedení si je vědomo této varianty implementace, ale zatím má k tomu spíše konzervativní přístup.

Stačí jim současný stav, i když by tato inovace přinesla další zlepšení podniku jako celku.

Všechny uvedené inovace v této kapitole by posunuly podnik ještě výše. Zejména úspora v nákladech je důležitá a podnik by ji chtěl do budoucna řešit. Mezi nejvýraznější inovace, které by měly zásadní vliv na vývoj podniku, patří rozšíření služeb Eutitu. Je to obtížné a uskutečnitelné v delším časovém horizontu. Z pohledu zlepšení se jeví jako nejsnazší zavedení stávajícího systému Karat do výrobní činnosti podniku. Každé zlepšení s sebou nese určitá rizika. U změny dodavatele energií by to mohla být zvýšená nejistota a obava o včasné dodávky plynu, která by pramenila z počáteční neznalosti dodavatele. U implementace systému Karat do výroby by se mohl narušit dosavadní dobře fungující systém. I přes veškeré výhody systému je tu riziko špatné adaptace systému do podniku.

Společnost Eutit má stále co zlepšovat v boji s konkurencí. Pro Eutit je dobré, že ví o svých malých rezervách a má tak prostor pro eventuelní zlepšování.

Závěr

Cílem bakalářské práce je analýza mezoprostředí podniku podle Porterova modelu pěti konkurenčních sil a na základě této analýzy jsou navržena zlepšení, která vedou ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy Eutit s.r.o. a celkovému posílení pozice podniku na trhu, v bakalářské práci jsem toto provedl.

V první kapitole je definován podnik, jeho funkce, cíle a okolí podniku. Ve druhé kapitole je popsáno podnikatelské prostředí, které je členěno na mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí. Je zde uveden Porterův model pěti konkurenčních sil.

Ve třetí kapitole je charakterizována společnost Eutit s.r.o., uvedeny základní údaje o společnosti, organizační struktura, sortiment. Ve čtvrté kapitole je aplikován Model pěti sil na společnost Eutit s.r.o. a jsou zde analyzovány tyto složky: dodavatelé, odběratelé, potencionální nové vstupující podniky, substituty a konkurenti. Výsledkem je, že dodavatel suroviny do společnosti je klíčovým faktorem pro konkurenceschopnost podniku. Zdroj čediče ve Slapanech je jeden z nejlepších možných na světě. Umožňuje tavení čediče bez dalších příměsí, a proto je důležitý při výrobě čedičových výrobků. Je to navíc jedna z největších bariér pro nově vstupující podniky do odvětví.

V páté kapitole navazuji na analýzu mezoprostředí podniku a uvádím, jak zlepšit sice malé, ale vyčíslitelné rezervy společnosti Eutit s.r.o. V závěru doporučuji rozšíření služeb společnosti, zavedení informačního a ekonomického systému Karat do výrobní činnosti. Na základě propočtů nákladů dále doporučuji zvážit změnu dodavatele energií, neboť by to znamenalo úsporu v nákladech. Toto však už překračuje rámec mé bakalářské práce, a proto zde není uvedena hlubší analýza.

Cíl práce byl naplněn, provedl jsem analýzu mezoprostředí společnosti Eutit s.r.o. a následně jsem navrhnul zlepšení pro společnost, která vyplývala z analýzy.

Seznam obrázků a tabulek

Obrázky:

<i>Obrázek 1: Podnikatelské prostředí</i>	<i>17</i>
<i>Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil</i>	<i>20</i>
<i>Obrázek 3: Logo společnosti</i>	<i>24</i>
<i>Obrázek 4: Základní organizační struktura Eutit s.r.o.</i>	<i>25</i>
<i>Obrázek 5: Písková forma pro odlévání čedičových výrobků</i>	<i>27</i>
<i>Obrázek 6: Čedičové potrubí.....</i>	<i>30</i>
<i>Obrázek 7: Odlitky z EUCORU</i>	<i>31</i>
<i>Obrázek 8: Model pěti konkurenčních sil v Eutit s.r.o.</i>	<i>34</i>
<i>Obrázek 9: Ekonomicky spjaté subjekty</i>	<i>36</i>
<i>Obrázek 10: Lom Slapany 2007, Obrázek 11: Lom Slapany 1957.....</i>	<i>39</i>
<i>Obrázek 12: Seboref- recyklace odpadů.....</i>	<i>40</i>
<i>Obrázek 13: Nanášení densitu na ocelové konstrukce</i>	<i>42</i>
<i>Obrázek 14: ABRESIT, KALOCER, KALSICA, KALCERAM</i>	<i>46</i>

Tabulky:

<i>Tabulka 1: Výsledky hospodaření společností.....</i>	<i>36</i>
---	-----------

Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

1. BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠTAN a Oldřich ŠULER. *Management*. 1. Vydání. Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-85839-45-8.
2. BOWMAN, Cliff. *Strategický management*. 1. vydání. Praha: Grada, 1996, ISBN 80- 7169- 230- 1.
3. HRDÝ, Milan a Michaela HOROVÁ. *Finance podniku*. 1. vydání Praha: Wolters Kluwer CR, 2009, ISBN 978-80-7357-492-5.
4. JIRÁSEK, Jakub, Martin VAVRO. *Nerostné suroviny a jejich využití*. Ostrava: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR & Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2008. ISBN 978-80-248-1378-3
5. KLOCUREK, Vladimír, Jan NEUSTUPNÝ a Jiří VALENTA. *Kámen nad ocel*. Plzeň: MK – TISK, 2011, (interní materiál společnosti Eutit s.r.o.)
6. KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007, ISBN 978- 80- 247- 1359- 5.
7. MIKOVCOVÁ, Hana, Hana SCHOLLEOVÁ. *Praktikum podnikové ekonomiky pro bakalářské studium*. 2. upravené vydání. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, ISBN 978- 80- 7380- 209-7.
8. PETÁK, Petr. *Dobývací prostor pro těžbu čediče Háje 3*. Praha: CZ BIJO a.s., 2003 (Projekt vypracován před zahájením těžby ve Slapanech)
9. SKÁLOVÁ, Petra. *Podniková ekonomika 1*. 2. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2008, ISBN 978- 80- 7043- 726- 1.
10. SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované vydání Praha: C. H. Beck, 2010, ISBN 978-80-7400-336-3.
11. VACÍK, Emil, Milan ŠULÁK. *Strategický management*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2001, ISBN 80- 7082-728-9.

Internetové zdroje:

12. Administrativní registr ekonomických subjektu. [online] Praha: Administrativní registr ekonomických subjektu, 2012, [cit. 3. února 2013] Dostupné z: <http://www.info.mfcr.cz/ares/>

13. *CBP Engineering Corp.* [online] Washington: CBP Engineering Corp., 2013, [cit. 5. února 2013] Dostupné z: <http://cbpengineering.com/>
14. *Česká geologická služba.* [online] Praha: Česká geologická služba, 2012, [cit. 25. února 2013] Dostupné z: <http://www.geology.cz>
15. *Densit SK s.r.o.* [online] Bystrička: Densit SK s.r.o., 2011, [cit. 9. března 2013] Dostupné z: www.densit.sk
16. *Eutit s.r.o.* [online] Stará Voda: Eutit s.r.o., 2010, [cit. 1. února 2013] Dostupné z: <http://www.eutit.cz/>
17. *Greenbank Group UK.* [online] Derbyshire: The Greenbank Group UK, 2011, [cit. 5. února 2013] Dostupné z: <http://www.greenbankgroup.com>
18. *ITW Densit.* [online] Aalborg: ITW Densit, 2013, [cit. 9. března 2013] Dostupné z: www.densit.co
19. *Kalenborn Kalprotect GmbH & Co.* [online] Asbacher: Kalenborn Kalprotect GmbH & Co., 2013, [cit. 9. března 2013] Dostupné z: <http://www.kalenborn.de>
20. *MM Průmyslové spektrum.* [online] Praha: MM průmyslové spektrum, 2013, [cit. 16. března 2013] Dostupné z: <http://www.mmspektrum.com/>
21. *Penglai Huaan Basalt Pipeline Co.* [online] Penglai: Penglai Huaan Basalt Pipeline Co., 2013, [cit. 21. března 2013] Dostupné z: <http://en.hazsgj.cn>
22. *SEBOREF s.r.o.* [online] Dolní Rychnov: SEBOREF s.r.o., 2013, [cit. 15. února 2013] Dostupné z: <http://www.seboref.cz>
23. *Slévárna Plzeň s.r.o.* [online] Plzeň: Slévárna Plzeň s.r.o., 2009, [cit. 2. února 2013] Dostupné z: <http://www.slevarnaplzen.cz>
24. *Th. Scholten GMBH.* [online] Wülfrath: Th. Scholten GMBH, 2012, [cit. 9. února 2013] Dostupné z: <http://www.scholten-gmbh.de>
25. *Transparency international.* [online] Praha: Transparency international, 2011, [cit. 12. února 2013] Dostupné z: <http://www.transparency.cz/>

Seznam příloh

Příloha A: ČSN EN ISO 9001: 2009

Příloha B: Chlazení výrobků v tunelové peci

Příloha C: Sortiment společnosti Eutit s.r.o.

Příloha D: Srovnání dlaždic společností Penglai a Eutit

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
Pod Lisem 129, 171 02 Praha 8 - Troja
Česká republika

CQS je certifikačním orgánem, akreditovaným podle normy ČSN EN ISO/IEC 17021:2007 Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. pod registračním číslem 3029 pro certifikaci systémů jakosti



CERTIFIKÁT

číslo: CQS 2194/2009

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
na základě kladného výsledku certifikačního auditu
prohlašuje, že systém managementu jakosti

EUTIT s.r.o.

Stará Voda 196, 353 01 Mariánské Lázně, Česká republika

byl prověřen a sledován v souladu s požadavky

ČSN EN ISO 9001 : 2009

Tento certifikát platí pro procesy:

výroba odlítků z taveného čediče zejména pro

- otěruvzdorné a chemicky odolné aplikace
- aplikace v kanalizačních systémech při vyložení stok všech profilů žláby, trubami a speciálními tvarovkami, včetně čedičových trub pro ražení
- Interiérové a exteriérové aplikace podlah, komunikací, veřejných prostranství a budov
- výroba výrobků z Eucoru (aluminiumzirkonsilikát) zejména pro**
 - otěruvzdorné, chemicky odolné a žárovzdorné aplikace
- výroba fabrikovaných systémů zejména pro**
 - potrubní hydraulickou a pneumatickou dopravu abrazivních a chemických materiálů
 - otěruvzdorná a chemicky odolná vyložení pro různé technologie

Platnost certifikátu omezena do: 30. 06. 2012

Rozhodnutí o certifikaci: 30. 06. 2009

Datum vydání: 30. 06. 2009



Ing. Jana Olšanská
Vedoucí certifikačního orgánu



Členové CQS*:

Elektrotechnický zkušební ústav, s.p., Fyzikálně technický zkušební ústav, s.p., Institut pro testování a certifikaci, a.s., Strojrenský zkušební ústav, s.p., Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p., Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p. – odlépný závod – ZÚLP, Textilní zkušební ústav, s.p.

* Seznam členů CQS platný v době vydání certifikátu. Aktuální seznam je k dispozici na www.cqs.cz.

Příloha B: Chlazení výrobků v tunelové peci



Zdroj: [4]

Příloha C: Sortiment společnosti Eutit s.r.o. – dlažby s protiskluznou úpravou povrchu, trouby, vyložení dílu kanalizační stoky čedičovou tvarovkou



Zdroj: [4]

Příloha D: Srovnání dlaždic společností Penglai a Eutit



Dlaždice Penglai



Dlaždice Eutit

Zdroj: [16]

Abstrakt

Cílem bakalářské práce je analýza mezoprostředí podniku podle Porterova modelu pěti konkurenčních sil a na základě analýzy navrhnout inovace, které povedou ke zlepšení konkurenceschopnosti a celkovému posílení pozice podniku Eutit s.r.o. na trhu. V práci je uvedena definice podniku a jeho okolí a rozděleno podnikatelské prostředí. V bakalářské práci jsou dále uvedeny základní informace o podniku. Analýza mezoprostředí podniku Eutit s.r.o. je provedena pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Na základě této analýzy jsou v závěru práce navrženy zlepšení a inovace, které by vedly k posílení pozice společnosti Eutit s.r.o. na trhu.

Klíčová slova: podnik, okolí podniku, mikroprostředí, mezoprostředí, makroprostředí, Porterův model pěti konkurenčních sil

VRBA, Lukáš. *Vliv okolí podniku na konkrétní podnik*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 57 s., 2013

Abstract

The aim of this work is to analyze the business „mezoprostředí” by Porter's five forces model and the analysis of design innovations that will improve competitiveness and strengthen the overall position of the company Eutit Ltd. at the market. Analysis „mezoprostředí” Eutit company Ltd is done using Porter's five forces model. Based on this analysis, the present work proposed improvements and innovations that will strengthen the company's position Eutit Ltd. at the market.

Keywords: Business, Neighborhood business, Microenvironment, „Mezoprostředí”, Macroenvironment, Porter's five forces model

VRBA, Lukáš. *The influence of surroundings on a particular business company*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics UWB in Pilsen, 57 p, 2013