

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta

BAKALÁRSKA PRÁCA

2008

Tatiana KUBUŠOVÁ

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta
Študijný obor: Podnikové hospodárstvo



STRATEGICKÉ PODNIKATEĽSKÉ AKTIVITY
VYBRANÉHO PODNIKU

Strategic Business Activities of a chosen Firm

Bakalárska práca

Vedúci bakalárskej práce:
doc. Ing. Petr PIROŽEK, Ph.D.

Autor:
Tatiana KUBUŠOVÁ

Brno, máj 2008

Meno a priezvisko autora: Tatiana Kubušová
Názov bakalárskej práce: Strategické podnikateľské aktivity vybraného podniku
Názov práce v angličtine: Strategic Business Activities of a chosen Firm
Katedra: Podnikové hospodárstvo
Vedúci bakalárskej práce: doc. Ing. Petr Pirožek, Ph.D.
Rok obhajoby: 2008

Anotácia

Predmetom bakalárskej práce „Strategické podnikateľské aktivity vybraného podniku“ je teória a prax strategického riadenia vybraného podniku. Teoretická časť sa zaoberá všeobecným postupom pri realizácii strategickkej analýzy. V praktickej časti je analyzovaný konkrétny vybraný podnik a realizované strategické analýzy podľa metodológie uvedenej v teoretickej časti. Na základe poznatkov získaných z prevedených analýz je vytvorená SWOT analýza, ktorá slúži ako základ pre navrhnuté odporúčania a závery.

Annotation

The goal of the submitted thesis “Strategic Business Activities of a chosen Firm” is the theory and practice of strategic management. The theoretical part is concentrated on a general methodology of the strategic analysis. In the practical part is analyzed a real chosen firm and realized strategical analyses according to the methodology mentioned in the theoretical part. Based on the acquired information from realized analysis is made the SWOT analysis, which serves as a ground for suggested recommendations and conclusions.

Kľúčové slová

Strategické riadenie, strategická vízia, strategické ciele, strategická analýza, SWOT analýza, analýza vonkajšieho prostredia, analýza vnútorného prostredia.

Keywords

Strategic management, strategic vision, strategic goals, strategic analysis, SWOT analysis, analysis of external environment, analysis of internal environment.

Prehlasujem, že som bakalársku prácu Strategické podnikateľské aktivity vybraného podniku vypracovala samostatne pod vedením doc. Ing. Petra Pirožka, Ph.D. a uviedla v nej všetky použité literárne a iné odborné zdroje v súlade s právnymi predpismi, vnútornými predpismi Masarykovej univerzity a vnútornými aktmi riadenia Masarykovej univerzity a Ekonomicko-správnej fakulty MU.

V Bratislave dňa 10. mája 2008

vlastnoručný podpis autora

Pod'akovanie

Na tomto mieste by som rada pod'akovala doc. Ing. Petrovi Pirožkovi, Ph.D. za cenné pripomienky a odborné rady, ktorými prispel k vypracovaniu tejto bakalárskej práce.

OBSAH

ÚVOD	8
CIEĽ PRÁCE.....	9
METÓDY SPRACOVANIA	9
1 TEORETICKÁ ČASŤ	10
1.1. VÍZIA.....	10
1.2. POSLANIE.....	10
1.3. FORMULOVANIE CIEĽOV	10
1.4. STRATEGICKÁ ANALÝZA	11
2 MAKROPROSTREDIE.....	12
2.1. LEGISLATÍVNE A POLITICKÉ PROSTREDIE.....	13
2.2. EKONOMICKÉ PROSTREDIE.....	13
2.3. SOCIÁLNE A DEMOGRAFICKÉ PROSTREDIE	13
2.4. TECHNICKÉ A TECHNOLOGICKÉ PROSTREDIE	14
3 ANALÝZA ODVETVIA	14
3.1. KONKURENCIA.....	15
3.2. ZÁKAZNÍCI	16
3.3. DODÁVATELIA	18
3.4. VPLYV INÝCH FAKTOROV	18
4 MIKROPROSTREDIE	14
4.1. FAKTORY VEDECKO – TECHNICKÉHO ROZVOJA	19
4.2. MARKETINGOVÉ A DISTRIBUČNÉ FAKTORY	20
4.3. FAKTORY VÝROBY A JEJ RIADENIA.....	21
4.4. FAKTORY ĽUDSKÝCH ZDROJOV	21
4.5. FINANČNÉ A ROZPOČTOVÉ FAKTORY	22
5 SWOT ANALÝZA.....	22
6 PRAKTICKÁ ČASŤ.....	24
6.1. ZÁKLADNÉ CHARAKTERISTIKY VYBRANÉHO PODNIKU	26
6.2. ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA	26
7 ANALÝZA VONKAJŠIEHO PROSTREDIA PODNIKU.....	27
7.1. POLITICKÉ A LEGISLATÍVNE FAKTORY	27
7.2. EKONOMICKÉ FAKTORY	28
7.3. FAKTORY SOCIÁLNE A DEMOGRAFICKÉ	30
7.4. TECHNICKÉ A TECHNOLOGICKÉ FAKTORY	30
8 ANALÝZA ODVETVIA	34
8.1. ODVETVIE GUMÁRENSKÉ	30
8.2. ODVETVIE AUTOMOTIVE.....	32

9	ANALÝZA VNÚTORNÉHO PROSTREDIA.....	34
9.1.	FAKTORY VEDECKO – TECHNICKÉHO ROZVOJA.....	34
9.2.	FAKTORY MARKETINGU A DISTRIBÚCIE	35
9.3.	FAKTORY VÝROBY A PRODUKTOV	37
9.4.	FAKTORY RIADENIA A ĽUDSKÝCH ZDROJOV	39
9.5.	ZÁKLADNÉ FINANČNÉ FAKTORY	41
10	SWOT ANALÝZA.....	43
11	ZÁVERY A DOPORUČENIA.....	47
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	49
	ZOZNAM TABULIEK	50

ÚVOD

Súčasnú dynamickú a rýchlo sa meniacu ekonomickú prostredie vytvára nové podmienky vo všetkých oblastiach života. Nie vždy je jednoduché porozumieť tomu, čo sa v okolitom prostredí deje a odhadnúť, ako sa prostredie bude vyvíjať je úloha ešte ťažšia. Tí najlepší, nielen že porozumejú zmenám, ale zároveň ich dokážu využiť pre vlastný prospech. O úspechu, či neúspechu však nerozhodujú iba externé vplyvy, ale hlavne spôsob reakcie na tieto zmeny. Informácie, resp. znalosti a ich kvalita, pohotovosť a využiteľnosť nadobúdajú čoraz väčší význam v posilnení konkurencieschopnosti v akejkoľvek oblasti činnosti. Podľa štatistík priemerná životnosť firiem klesá a aj tie najväčšie podniky sa časom môžu ocitnúť v ťažkej situácii, kedy sa im prestane dariť. Zmena vonkajšieho prostredia je faktorom, ktorý môže podniku výrazným spôsobom skomplikovať situáciu, nie je však faktorom jediným. Spôsob akým podnik zareaguje, prípadne nezareaguje na tieto zmeny je nemenej dôležitý. O úspechu, či neúspechu podniku rozhodujú teda čiastočne zmeny a vplyvy prostredia a sčasti ide o výsledok pôsobenia ľudí, ktorí v podniku pracujú. Každý podnik chce rásť, nie vždy sa to podarí. Zabezpečiť prosperitu a úspech podniku je jednou z najdôležitejších úloh strategického manažmentu.

Teória a prax v oblasti strategického manažmentu, v rámci svojho vývoja prešla niekoľkými základnými etapami, ktoré odrážali výsledky pozorovaní a analýz reálneho podnikateľského prostredia. Od obdobia 50-tych rokov, ktoré bolo charakteristické pomerne stabilnými vonkajšími podmienkami a zároveň dostatkom zdrojov, sa pozornosť upriamovala na problematiku vnútorných zdrojov podnikov a ich efektívneho využívania. Následkom javov ako napr. energetické krízy sa však externé prostredie začalo výrazne meniť, a tým podnietilo aj nový náhľad na podnik a jeho riadenie. Podnik začína byť chápaný ako otvorený systém, ktorý je závislý aj od vplyvov svojho okolia, a preto sa zvýšená pozornosť začína prikladať podrobnému skúmaniu ako interného, tak aj externého prostredia a ich vplyvov na dosahovanie podnikových cieľov. Následná fáza vývoja strategického manažmentu od 70-tych rokov skúmala problematiku stratégie z pohľadu jej realizovateľnosti, hodnotenia a následnej kontroly stratégie v procese jej implementácie. Od začiatku 90-tych rokov sa začína presadzovať nová vývojová fáza - strategický manažment založený na zmene. Zmena ako prechod od jednoduchého k zložitému, od stabilného k dynamickému sa pre mnohé podniky stala vážnou hrozbou. Zmena vyvíja neustály tlak na schopnosti podniku, prispôbovať sa meniacemu prostrediu, prípadne toto prostredie aktívne meniť.

Teória strategického riadenia, prostredníctvom poznatkov získaných z analýz a pozorovaní, poskytuje návod, ako zabezpečiť úspech podniku v súčasnom, neustále sa meniacom prostredí. Základným predpokladom dlhodobej úspešnosti podniku, podľa teórie riadenia, je kvalitné strategické riadenie. Štatistiky jej dávajú za pravdu. Iba dve až tri strategické rozhodnutia z desiatich, ktoré urobia manažéri sú správne. Z dôvodov ďalšej existencie podnikov je nesmierne dôležité správne odhadnúť, ktorá z možných stratégií sa javí ako najoptimálnejšia a ktorú zvoliť. Základom pre toto rozhodovanie sú uskutočnené strategické analýzy. Následná realizácia stratégie má zväčša charakter dlhodobejší. Ako podnik nadobúda s plynúcim časom skúsenosti a poznatky, formuje sa jeho stratégia a aj v rámci tohto procesu môže vyvstať potreba zmeny. Je nevyhnutné, aj keď nie vždy jednoduché, opustiť projekt, ktorému sa venovalo množstvo práce a včas ustúpiť. Uvidieť chybu a prispôbiť sa novej realite, schopnosť vedieť predvídať spolu s dobrou, neprestajne prispôbovanou stratégiou, sú základnými predpokladmi, ktoré rozhodujú o úspechu podniku.

Cieľ práce

Cieľom tejto práce je posúdenie vybraného podniku z hľadiska jeho postavenia, možných príležitostí a hrozieb, ktoré sú na podnik kladené ako z vonkajšieho, tak aj z vnútorného prostredia. Poukázať na možné zmeny v oblastiach, v ktorých podnik vyvíja svoje aktivity a následne posúdiť schopnosti podniku, odpovedať na tieto zmeny. Identifikovať strategické podnikateľské činnosti a sformulovať odporúčania, ktoré pomôžu posilniť postavenie podniku s dôrazom na budúcu expanziu.

Metódy spracovania

Pri spracovaní bakalárskej práce budú použité analytické metódy, predovšetkým pri rozbere vonkajšieho a vnútorného prostredia. Výsledným produktom analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia bude súhrnná SWOT analýza, ktorá napomôže odhaliť silné a slabé stránky podniku a zároveň možné príležitosti a hrozby. Závery predošlých analýz budú základom, z ktorého budem vychádzať pri formulácii a návrhu konkrétnych opatrení v rámci vybraných strategických podnikateľských aktivít.

Téma práce „Strategické podnikateľské aktivity vybraného podniku“ bude rozpracovaná v dvoch základných častiach - teoretickej a praktickej.

Teoretická časť bude z pohľadu teórie strategického riadenia podnikov zameraná na definovanie úvodných kategórií a to vízie a poslania podniku, proces formulácie a stanovenia cieľov a stratégie podniku. Popri definovaní obsahu týchto kategórií a načrtnutiu ich vzájomných súvislostí pôjde aj o zdôraznenie ich významu v súvislosti s ďalším rozvojom podniku. Faktory možných vplyvov prostredia na podnik a jeho činnosti budú predmetom následných analýz vnútorného a vonkajšieho prostredia a SWOT analýzy.

V praktickej časti, ktorá vychádza z teoretických východísk, bude analyzovaný vybraný podnik MATADOR, a.s. Vzhľadom na to, že podnik má veľmi široké portfólio produktov, a jeho záber presahuje možnosti tejto práce, bolo rozhodnuté, že východiskom následných analýz budú dve základné oblasti, v ktorých podnik vyvíja svoje aktivity. Sú to smer gumársky a smer strojársky. Obidva smery podnikania budú analyzované samostatne, či už pri definovaní postavenia podniku v ekonomickom prostredí Slovenskej republiky, ale aj zohľadnením priestoru Európskej únie, v súvislosti s posúdením vplyvov makroprostredia. Následná analýza mikroprostredia prinesie poznatky nielen o podniku samotnom, ale aj o iných skupinách, ktoré majú záujem na rozvoji podniku. Zistené skutočnosti, premietnuté do SWOT analýzy budú základom pre záverečnú časť práce, ktorá spočíva v návrhu odporúčaní pre tie podnikové aktivity, ktoré boli identifikované ako strategické a ktoré môžu posilniť postavenie podniku a napomôcť tak možnej budúcej expanzii.

V súvislosti s cieľmi tejto práce som si stanovila nasledujúcu hypotézu, ktorú budem následne verifikovať.

„Môže byť pre podnik, z hľadiska jeho budúcej expanzie, nový výrobný smer perspektívnejší, než jeho tradičný výrobný program?“

1 TEORETICKÁ ČASŤ

V teoretickej časti tejto bakalárskej práce budú rozvíjané teoretické východiská spracovania strategickej analýzy podniku. Hlavný dôraz bude kladený na popis základných analýz potrebných pri tvorbe strategickej analýzy. Ide predovšetkým o analýzu vonkajšieho prostredia, analýzu odvetvia a analýzu vnútorného prostredia podniku, ktoré vyústia do SWOT analýzy. Teoretická časť tejto práce je spracovaná s ohľadom na konkrétny podnik uvedený v praktickej časti.

1.1. Vízia

Vízia je v hrubých rysoch načrtnutá komplexná cieľová predstava. Vyjadruje métu, kam až sa podnik môže rozvinúť, kam až siahajú jeho možnosti. Je orientovaná do vzdialenej budúcnosti, zachytáva javy, trendy a faktory, ktoré sú v súčasnej dobe nevýrazné, slabo identifikovateľné a hmlisté. Pri ich odkrývaní, za pomoci rozsiahlych a hlbokých analýz, zohrávajú dôležitú úlohu predovšetkým mentálne schopnosti ako intuícia, predvídavosť a fantázia. Výsledkom týchto schopností, poskladať z množstva zdanlivo nesúvisiacich signálov podobu budúceho podnikania, prípadne počiatky zmeny trendov v podnikaní je práve vízia podniku. Vízia, niekedy označovaná aj za filozofiu podniku, býva definovaná vrcholovým vedením podniku, prípadne jeho zakladateľmi. Vízia ako vrcholový cieľ podniku určuje smer, ktorým sa celá činnosť podniku má do budúcnosti uberať a udáva tomuto podnikaniu zmysel. Príťažlivo načrtnutý obraz budúcnosti, ktorý v sebe nesie značnú dávku emocionálnej sily býva nezriedka motivačným faktorom nielen pre zamestnancov a vedúcich pracovníkov, ale aj pre ďalšie zainteresované skupiny, ktoré majú záujem na rozvoji podniku.

1.2. Poslanie

Úlohou poslania je odpovedať na otázku, čo je dôvodom vzniku podniku, dôvodom jeho samotnej existencie. Má vyjadrovať hlbší zmysel, než zvyčajne užívané kategórie typu dosahovanie zisku a zvyšovanie obratu. Stanovenie efektívneho podnikového poslania vyžaduje jeho sformulovanie do písomnej podoby stručným a výstižným spôsobom. Dôležitou podmienkou efektívneho podnikového poslania je jeho rozšírenie k cieľovým skupinám, ktorých sa týka. S obsahom podnikového poslania musí byť oboznámený každý zamestnanec i partner podniku. Táto požiadavka je obzvlášť dôležitá v prípadoch, pokiaľ podnik pristupuje k zmene poslania, nakoľko aj poslanie má určitý časový rozmer a ako všetko, aj ono podlieha zmene. Ak sa podnik neustále rozvíja a mení, potrebuje nové, vhodnejšie poslanie, ktoré zohľadní jeho súčasné dilemy a príležitosti v neustále sa meniacom prostredí. Reagovať na tieto zmeny je úlohou vrcholového vedenia podniku, ktoré musí pristúpiť k aktualizácii poslania. Zmena často predstavuje riskantný prechod od známeho - no nevýnosného, k neznámemu - no potenciálne výnosnému. V takýchto situáciách je dôležité komunikovať nové poslanie podniku na všetkých úrovniach zrozumiteľným, zaujímavým a podnetným spôsobom. Jedine tak sa dá zabezpečiť, že poslanie podniku, aj to novo zadefinované bude realizované dostatočne účinne.

1.3. Formulovanie cieľov

Z vízie podniku, ktorá je vrcholovým cieľom podniku sa v procese strategického riadenia odvodzujú ciele strategické. Na rozdiel od poslania podniku, ktoré býva formulované všeobecne a stručne, musia byť ciele podniku stanovené konkrétne a presne. Určujú totiž výkonnosť

zámery v činnosti podniku a ich presné a jasné stanovenie pomáha kontrolovať úsilie ako riadiacich, tak aj výkonných pracovníkov. U cieľov sa obvykle vyžaduje vyjadrenie v kvantitatívnom vyjadrení, ktoré následne pomáha zhodnotiť ich plnenie, tiež v kvantitatívnom vyjadrení. Medzi základné ciele, ktorými meriame úspešnosť podniku v tržnom prostredí patria zisk, rentabilita, rast obratu, podiel na trhu. To však nie sú ciele jediné, pretože pri riadení podniku ide predovšetkým o optimálnu a účelnú kombináciu cieľov, vhodnú pre konkrétny podnik. Z praktického hľadiska sa ciele rozdeľujú na:

- Strategické – bývajú formálne stanovené ciele, dosť ťažko merateľné, keďže ich formulácia je často heslovitá a abstraktná. Majú dlhodobý charakter. Hlavná a východisková zodpovednosť za formulovanie strategických cieľov spočíva na vrcholovom vedení.
- Operatívne – sú odvodené od strategických cieľov. Sú viac konkrétne, než strategické ciele. Majú krátkodobý charakter, ich platnosť býva zhruba jeden rok. V podniku sa operatívne ciele určujú pre konkrétne strategické oblasti, ku ktorým najčastejšie patria – oblasť postavenia podniku na trhu, oblasť ekonomická, oblasť finančná, sociálna oblasť, oblasť prestíže a image podniku, atď. Bývajú v kompetencii strednej úrovne vedenia podniku.
- Operačné – vychádzajú z operačných cieľov a sú konkrétne a merateľné. Sú krátkodobé, stanovujú sa na dobu kratšiu než jeden rok. Zodpovedajú za ne nižšie úrovne riadenia a výkonní pracovníci.

Do procesu zostavovania cieľov je z praktického hľadiska vhodné zapojiť aj najbližšiu, o stupeň nižšiu riadiacu úroveň, nielen pre správne pochopenie podnikových cieľov, ale predovšetkým pre ich prijatie. Prijatie a pochopenie cieľa podnikom je proces, ktorý neprebehne automaticky. Mimoriadnu úlohu v tomto procese zohráva správna komunikácia smerom do vnútra podniku. Pre podnik je dôležité, aby sa členovia vedenia zhodli na strategických cieľoch, tie budú ďalej komunikované k nižším úrovňam riadenia až k výkonným pracovníkom, ktorí ich budú svojou činnosťou realizovať. Preto je správne pochopenie, osvojenie si a prijatie podnikových cieľov všetkými zamestnancami dôležitou podmienkou budúceho úspechu podniku.

1.4. Strategická analýza

Slovo stratégia je odvodené od starogréckeho slova stratégia a znamená umenie viesť vojnu a riešiť vojnové operácie spôsobom, ktorý vedie k dosiahnutiu víťazstva. V súčasnom svete každý podnik, ktorý chce dlhodobo prosperovať, musí mať dlhodobú stratégiu - vypracovaný postup, ako dospieť k vytýčeným dlhodobým cieľom. (Spracované autorom podľa 13,10) Základom pre formulovanie podnikovej stratégie je analýza vzťahu podnik a jeho okolie. Teoretické prístupy vymedzujú dva základné okruhy orientácie strategickej analýzy a to na analýzu orientovanú na externé prostredie podniku a na analýzu interného prostredia.

Analýza interného prostredia je zameraná na identifikáciu kľúčových podnikových aktivít a zdrojov a taktiež na schopnosti, ako podnik môže tieto zdroje využívať. Komplexne spracovaná analýza vnútorných zdrojov napomáha identifikovať prednosti podniku a tým zakladá možnosť využiť tieto charakteristiky ako možnú konkurenčnú výhodu. Zároveň tiež odhaľuje schopnosti podniku, ako pružne môže reagovať na hrozby a príležitosti prichádzajúce z vonkajšieho prostredia.

Analýza externého prostredia identifikuje všetky prvky a sily vonkajšieho prostredia. Vonkajšie prostredie svojim charakterom ovplyvňuje všetky subjekty bez výnimky, na rozdiel od podniku,

pre ktorý existuje len minimálna možnosť ovplyvňovať tieto vonkajšie sily a tlaky. O to dôležitejšia pre podnik je identifikácia týchto síl, ich vyhodnotenie a zvolenie vhodnej reakcie na tie sily, ktoré môžu nejakým spôsobom ovplyvniť podnikové aktivity.

Odkrývanie vzájomných súvislostí vo vzťahu podnik a jeho okolie je systematický proces, ktorý napomáha odhaľovať faktory, ktoré by mohli mať vplyv na voľbu konečných cieľov a stratégie podniku. Pri tvorbe konkrétnej stratégie je zároveň nevyhnutné: (14, str. 9)

- identifikovať včas výsledky doterajšieho vývoja, či už pozitívne, ktoré treba ďalej rozvíjať, alebo negatívne, ktoré treba eliminovať
- vyhľadávať nové príležitosti smerujúce k tvorbe vyššej hodnoty
- neustále monitorovať možné hrozby a riziká
- predvídať nielen možný budúci smer vývoja, ale snažiť sa ho aj aktívne ovplyvňovať a spoluvytvárať a to predovšetkým v oblastiach vlastného záujmu podniku.

Univerzálna, všeobecne platná stratégia, ktorá by sa dala aplikovať na každý podnik neexistuje. Jednotlivé podniky si musia individuálne stanoviť, čo má v súvislosti s ich existenciou z dlhodobého hľadiska najväčší význam a správne odhadnúť, akú stratégiu zvoliť. (14 str.6) Pri tomto rozhodovaní majú nezastupiteľné miesto strategické analýzy ako externého, tak interného prostredia. Súčasné, dynamicky sa meniace prostredie vyvíja neustály tlak na podnik, pred ktorým vyvstáva nutnosť prispôbovať sa novej realite. Pružné prehodnotenie a prispôbenie podnikovej stratégie, ktorej musia predchádzať uskutočnené strategické analýzy, je preto neustálym systematickým procesom, ktorý je vymedzený cieľmi podniku, jeho vnútornými silami a slabosťami, vonkajšími príležitosťami a hrozbami. Proces ich neustáleho vzájomného zosúladiťovania je jedným zo základných predpokladov budúcej úspešnosti podniku.

2 Makroprostredie

Vonkajšie prostredie, predovšetkým jeho neustály vývoj a zmeny, ktoré v ňom prebiehajú môžu mať zásadný dopad nielen na jednotlivé podnikové aktivity, ale aj na podnik ako celok. Preto je nevyhnutné venovať vonkajšiemu prostrediu a z neho vyvstávajúcim otázkam mimoriadnu pozornosť. Vonkajšie prostredie a jeho charakter ovplyvňuje všetky zúčastnené subjekty, na rozdiel od podnikov a ich obmedzených možností aktívne vplývať a pretvárať toto prostredie. Pred vrcholovým vedením podniku preto stojí dôležitá úloha správne identifikovať sily, ktoré sú produktom vonkajšieho prostredia a ich možných vplyvov na podnikové činnosti a taktiež nájsť spôsob vhodnej reakcie na tieto vplyvy. Analýza stavu makroprostredia sa najčastejšie opiera o jeho rozčlenenie na štyri základné formy prostredí a to: (14)

- legislatívne a politické prostredie
- ekonomické prostredie
- sociálne a demografické prostredie
- technické a technologické prostredie

2.1. Legislatívne a politické prostredie

Legislatívne a politické prostredie zahŕňa zákony, ustanovenia, vládne agentúry, ale aj lobbystické skupiny. Cieľom legislatívneho a politického prostredia je, prostredníctvom svojich reprezentantov vytvárať a podporovať stabilné prostredie, pri rešpektovaní ľudských práv a základných slobôd, demokracie, vytvárania optimálneho právneho rámca, atď. K významnými faktorom legislatívneho a politického prostredia ďalej patria - politická situácia, ako na národnej, tak zahraničnej úrovni, jej stabilita, využívanie výhod z partnerstva v niektorej zo zón voľného obchodu, výhody z členstva v EÚ, členstvo v niektorej z obranných aliancií a pod. U všetkých typov prostredí sa jednotlivé faktory môžu pre podniky stať jednak zdrojom príležitostí, ale aj obmedzení. Obmedzenia sa môžu vyskytovať prostredníctvom právnych noriem a legislatívnych opatrení vo forme daňových zákonov, antimonopolných opatrení, prílišnej ochrane zamestnancov a spotrebiteľov, ochrane životného prostredia, nadmernej regulácii a pod.

2.2. Ekonomické prostredie

Pre podnik je rozhodujúce, v akom stave je ekonomické prostredie, v ktorom sa nachádza a aká je miera jeho rozvinutosti. Pri posudzovaní stavu a rozvinutosti ekonomiky vychádzame zo sledovania ekonomických ukazovateľov, kde medzi najzákladnejšie patria miera inflácie, miera hospodárskeho rastu, úroková miera, výmenný kurz, miera nezamestnanosti, obchodný deficit, vývoj cien a pod. Tieto jednotlivé ukazovatele je nutné sledovať nielen jednotlivo, ale aj v širších súvislostiach, pretože medzi nimi existujú vzájomné súvislosti a väzby. Tieto vzájomné väzby existujú nielen medzi jednotlivými ukazovateľmi, ale aj medzi jednotlivými formami prostredia, ktoré sa vzájomne prelínajú. Ekonomické prostredie je do značnej miery späté s prostredím politickým a mnohé opatrenia uskutočnené v politickej oblasti, napr. formou daňovej politiky, majú významný vplyv na ekonomiku podniku. Preto úloha štátu a forma jej hospodárskej politiky hrá kľúčovú úlohu pri formovaní ekonomického prostredia. Nezanedbateľným faktorom je ďalej vplyv medzinárodného ekonomického prostredia, ktoré môže aj napriek zodpovednej vládnej politike významne ovplyvniť ekonomickú situáciu na národnej úrovni. Dopad týchto vplyvov môže mať rôznu intenzitu. Na menšie a vyspelejšie ekonomiky, ktoré sú výraznejšie zapojené do medzinárodného obchodu môžu mať tieto vplyvy väčší dopad.

2.3. Sociálne a demografické prostredie

Získať prehľad o stave a vývoji demografického prostredia je pre každý podnik nemenej dôležité. V prípade sociálneho a demografického prostredia sú hlavnými sledovanými faktormi pracovná sila, priemerný vek populácie, rast populácie, jej mobilita, životná úroveň a životný štýl, úroveň vzdelania a pod., ktoré sú výsledkom vplyvu kultúrnych, ekonomických, náboženských a etnických podmienok. V rozvinutých krajinách sa mení veková štruktúra a rozdielne sú aj miery rastu vekových skupín. Väčšina vyspelejších krajín však zaznamenáva pokles pôrodnosti a na druhej strane sa urýchľuje starnutie populácie. Starnutie populácie spolu so zvyšujúcim sa priemerným vekom bude mať významný vplyv na zmenu doterajšieho chovania podnikov. Podmienky pre uvedené demografické zmeny síce boli vytvorené už v minulosti, no s ich negatívnymi dopadmi sa musíme vyrovnávať v súčasnosti. Pre podnik sa v prípade správneho odhadu trendov a vhodne zvolenej forme reakcie môže aj v súčasnosti negatívne vnímaná situácia zmeniť na vlastnú výhodu a napomôcť tak v boji o zákazníka získať náskok pred konkurenciou.

2.4. Technické a technologické prostredie

Množstvo vyvinutých technológií priamo ovplyvňuje tempo hospodárskeho rastu. Technologické inovácie sa však neobjavujú pravidelne. Pokiaľ hovoríme o prelomových inováciách, nazývaných aj základné, tie prinášajú so sebou zásadné obraty a znamenajú začiatok nového ekonomicko – technického cyklu. Po týchto zásadných zmenách nastáva pomerne dlhé obdobie zdokonaľovania. V súčasnosti sme svedkami toho, že tempo technologických zmien sa neustále zrýchľuje. Taktiež časový interval od objavenia nového vynálezu, po jeho uvedenie do výroby a na trh sa neustále skracuje. Každá technologická zmena vplýva nielen na vonkajšie prostredie podniku, ktoré sa postupne mení, ale ovplyvňuje samotnú inovačnú schopnosť podniku a následne posúva jeho činnosti na vyššiu technologickú úroveň.

Komplexne spracovaná analýza vonkajšieho prostredia nám dáva prehľad o možných zmenách externého prostredia v dlhodobom horizonte. Z hľadiska strategických podnikových aktivít je nutné sledovať všetky uvedené formy prostredia s vybranými charakteristikami. Tieto priebežne sledovať a vyhodnocovať. Z množstva uvedených faktorov je vhodné vybrať tie, ktoré sa v minulosti ukázali ako zásadné pre činnosti podniku. Z pohľadu súčasných potrieb a cieľov ich výber môžeme mierne upraviť a do budúcnosti môžeme prejsť k faktorom, ktoré sa nám ukazujú na základe analýz a trendov pre podnik dôležité v budúcnosti. Dôležité je tiež špecifikovať, aké môžu mať zmeny jednotlivých faktorov dôsledky a dopady na činnosti podniku a následne treba navrhnúť opatrenia, ako najvhodnejšie reagovať na danú situáciu. Analýza makroprostredia by mala hľadať odpovede na otázky: (14 str.12)

- Aké sú vývojové trendy v jednotlivých typoch makroprostredia do budúcnosti?
- Čo spôsobuje tieto zmeny? Budú tieto zmeny intenzívnejšie v budúcnosti?
- Ako uvedené zmeny zohľadniť pri formulácii podnikovej stratégie?
- Aký dopad môžu mať predpokladané zmeny prostredia na stratégiu podniku?
- Aký dopad budú mať tieto zmeny na činnosti podniku?
- Ako ovplyvnia tieto zmeny pozíciu podniku v rámci konkurencie?

Aj z uvedených otázok vyplýva, že pri analýze vonkajšieho prostredia pracujeme predovšetkým s odhadom, kde sa snažíme odhadnúť, aký smerom sa bude prostredie, v ktorom sa podnik nachádza, vyvíjať do budúcnosti. Ide preto o analýzu značne neistú. Pre podniky pohybujúce sa v medzinárodnom prostredí ide o problém ešte náročnejší, nakoľko schopnosť podniku správne posúdiť zmeny, veľakrát v úplne odlišnom sociokultúrnom prostredí, ktoré samo býva nezriedka ťažko pochopiteľné, je úloha mimoriadne náročná. Dôvodom zahraničnej expanzie podniku býva obyčajne nepriaznivá situácia na domácom trhu, nedostatočná veľkosť trhu, ale aj napríklad snaha predĺžiť životný cyklus výrobku. Pri rozhodnutí o zahraničnej expanzii treba okrem nových príležitostí tiež preskúmať aj možné hrozby a prispôbiť stratégiu novým skutočnostiam.

3 Analýza odvetvia

Stratégia podniku formuje skladbu podnikateľských aktivít, ktoré sú orientované na rozličné odvetvia. Prostredie v ktorom podnik operuje a má v ňom vybudovanú určitú pozíciu, však

zahŕňa aj ďalších najbližších účastníkov podniku, ktorí sú schopní svojim chovaním ovplyvňovať jeho postavenie a samotné činnosti. Medzi najdôležitejšie skupiny, ktoré tvoria účastníkov tohoto prostredia patria dodávatelia, zákazníci, konkurenti, ale taktiež napríklad aj verejnosť. Každý podnik, ktorý je účastníkom trhu, prípadne plánuje vstúpiť na trh, musí analyzovať prostredie, v ktorom sa pohybuje a v ktorom pôsobia zároveň jeho ďalší účastníci. Jednotlivé skupiny trhu, reprezentujúce rôzne záujmy, svojim chovaním ovplyvňujú a formujú prostredie odvetvia a tieto vplyvy majú následne spätný dopad na všetky zúčastnené subjekty. Aby podnik takto vzniknutým silám, ktoré ohrozujú jeho pozíciu, mohol úspešne čeliť, musí ich podrobne analyzovať a navrhnúť postup, ako proti týmto silám pôsobiť, či ako sa im brániť. (9) Vytvoriť si vlastný obraz prostredia odvetvia napomáha pri návrhu účinnej stratégie, ktorá by minimalizovala negatívne dopady vznikajúcich síl na aktivity podniku v rôznych oblastiach, či už ide o možné zmeny v štruktúre zákazníkov, alebo oslabenie schopnosti podniku prilákať dostatok kvalifikovaných zamestnancov. Pri analýze odvetvia sa pozornosť upriamuje na analyzovanie vplyvov tých skupín, ktorých zmeny v chovaní môžu mať zásadný dopad na podnik a jeho aktivity. Sú to:

- konkurencia
- zákazníci
- dodávatelia
- iné významné faktory.

3.1. Konkurencia

Zmyslom konkurencie medzi spoločnosťami spočíva v snahe získať výhodu oproti ostatným a realizovať túto výhodu v podobe zisku. Odvetvie, v ktorom podnik operuje z určitej pozície, zahŕňa aj väčšie či menšie množstvo ďalších súperiacich podnikov, preto udržanie si, alebo zlepšenie vlastnej pozície, vyžaduje od podniku nemalé úsilie. Poznanie a analýza najbližšieho konkurenčného okolia podniku pomáha správne pochopiť jednotlivé konkurenčné sily a stanoviť úspešnú stratégiu. V každom odvetví je intenzita a pôsobenie konkurenčných síl odlišné. Na intenzitu vzájomných konkurenčných tlakov má vplyv viacero faktorov, predovšetkým: (9)

- Množstvo a veľkosť konkurentov v rámci prostredia. Čím viac konkurentov, tým ostrejší konkurenčný boj.
- Rast trhu a jeho potenciál. Trhy, ktoré rastú rýchlejšie sú charakteristické menšou rivalitou, nakoľko stúpajúci dopyt je zabezpečený rastom trhu a nie vzájomným bojom o spotrebiteľa.
- Diferencovaná produkcia. Nedostatočné odlišenie produktov uľahčuje zákazníkovi prechod k produktom konkurencie. Snahou o odlišenie vlastnej produkcie podnik usiluje o udržanie vlastných zákazníkov.
- Vysoké fixné náklady. Podnikanie v odvetví s vysokými fixnými nákladmi núti podniky maximalizovať efektivitu a plne využívať vlastné kapacity.
- Vstupné bariéry do odvetvia. Odvetvie, ktoré sa vyznačuje vysokými vstupnými bariérami, vyvíja na podniky tlak zostať v odvetví aj za situácie, že dôjde k poklesu dopytu po jej produkcii a podnik nie je schopný dostatočne využívať vlastné kapacity, ktoré sa stávajú nadbytočnými.

V odvetví, kde intenzita konkurenčných síl je slabá, možno očakávať vysokú ziskovosť, nakoľko práve intenzita konkurenčných síl má priamy vplyv na náklady, ceny a investície, čo sú tri základné zložky ovplyvňujúce návratnosť vložených investícií. Zároveň však vysoká ziskovosť môže byť impulzom pre vstup nových konkurentov do odvetvia.

Vstupom nových firiem do odvetvia dochádza k zostreniu tržnej situácie, obzvlášť za situácie, keď ponuka na trhu prevyšuje dopyt. Hrozba vstupu nových konkurentov je do značnej miery závislá aj od postoja, aký zaujmú ostatní konkurenti a ako budú na vzniknutú situáciu reagovať. Dôležitým faktorom je tiež existencia bariér, ktoré bránia vstupu nových konkurentov na trh a aká je úroveň týchto bariér. Samozrejme platí, že čím vyššie vstupné bariéry, tým ťažšia je pozícia novo vstupujúcej firmy. Vysoké vstupné bariéry sa premietnu do hospodárenia potenciálneho konkurenta v podobe vyšších nákladov. Medzi najčastejšie vstupné bariéry patria:

- (9)
- Politické a legislatívne zásahy – Štátna administratíva používa pri realizácii vlastnej hospodárskej politiky celú škálu plošných aj selektívnych nástrojov, či už z dôvodu ochrany národných producentov, štrukturálnych zmien, riešenie problémov útlmových odvetví a. iné. Pri riešení týchto národných problémov používa nástroje typu licencie, dovozné a vývozné kvóty, clá.
- Vysoká kapitálová náročnosť – vysoká úroveň investícií potrebných pre vstup na trh je významnou vstupnou bariérou, obzvlášť pokiaľ podnik vyvíja svoju činnosť v kapitálovo veľmi náročnom odvetví, akým je napríklad energetický priemysel.
- Technická a technologická náročnosť – pokiaľ spoločnosť operuje v odvetví najnovších technológií, bude potrebovať na realizáciu svojich činností dostatok vysoko kvalifikovaných zamestnancov. Táto požiadavka by mohla predstavovať vstupnú bariéru v prípade nedostatku pracovných síl, schopných pracovať s danými technológiami.
- Nákladová výhoda – veľmi náročný býva vstup na trh, na ktorom operujú veľké medzinárodné spoločnosti so silným kapitálovým zázemím, pre ktoré presun celých výrobných závodov do krajín s nižšími výrobnými nákladmi nepredstavuje mimoriadny problém.
- Vernosť značke – vernosť spotrebiteľov k značkám výrobcov, ktorí operujú na daných trhoch môže predstavovať značnú bariéru, nakoľko zmeniť postoje a návyky spotrebiteľov nie je jednoduchá vec. Pre nového konkurenta to znamená zvýšené úsilie a nemalé finančné náklady nielen na reklamnú kampaň, ale aj na dodatkové a špeciálne služby, či cenové zľavy a bonusy.

3.2. Zákazníci

Zákazníci predstavujú pre podnik cieľový trh, na ktorom bude realizovať svoje produkty. Ten môže byť reprezentovaný niektorým z piatich typov zákazníckych trhov:

- spotrebiteľský trh – pre osobnú spotrebu
- priemyslový trh – s výrobou a ziskom
- priekupnícke trhy
- vládny a neziskový trh
- zahraničný trh

Pre podnik môžu zákazníci predstavovať ako príležitosti, tak aj možné hrozby. Každý účastník trhu disponuje určitou vyjednávacou silou, ktorej intenzita závisí od toho, v akej pozícii voči ostatným účastníkom trhu sa subjekt nachádza. V inej pozícii sa nachádzajú spotrebiteľia a domácnosti, v inej veľký odberateľ. Tak ako všade, aj tu platí, že s veľkosťou rastie sila. Pre udržanie alebo zlepšenie pozície podniku je najlepšie mať zákazníkov, ktorí sú v porovnaní s ním v horšej pozícii. Otvára sa tu priestor na realizáciu vyššieho potenciálneho zisku. Vo všeobecnosti platí, že čím lepšia a väčšia je pozícia a sila zákazníkov, tým väčší je ich vplyv na ceny, za ktoré bude podnik realizovať svoje produkty. Z hľadiska samotnej existencie podniku a v súvislosti s jeho kontinuálnym pokračovaním je nevyhnutné zaujímať sa o cieľový trh zákazníkov. Výskumy trhov zamerané na získavanie potrebných informácií o vlastných zákazníkoch, predovšetkým ich požiadaviek a očakávaní, potrieb, postojov, ale aj celkovej situácie na trhu sa stali neodmysliteľnou súčasťou konkurenčného boja. Vhodná segmentácia pomáha podnikom lepšie identifikovať zákaznícke potreby a želania, a tiež to, akým druhom výrobku možno danú skupinu zákazníkov uspokojiť. Či je možné ich požiadavky uspokojiť homogénnym produktom, alebo bude treba produkt diferencovaný, čím napomáha podniku úspešnejšie a efektívnejšie pokryť trh. Na základe získaných kvalitných a relevantných informácií, môže podnik pružnejšie reagovať na prípadné zmeny v nákupnom správaní spotrebiteľov a získať tak v boji o zákazníka výhodu voči konkurencii. Zacielenie na zákazníka zároveň pomáha zabezpečiť menej nákladné oslovenie trhu.

V inej pozícii sa nachádzajú silní zákazníci – firmy, ktoré disponujú aj väčšou vyjednávacou silou. Veľký podnik má rozmanitejšie možnosti voľby medzi producentmi daného produktu a táto možnosť voľby môže predstavovať prvok zostrujúcej sa konkurencie v danom odvetví. Silný zákazník je pravdepodobným faktorom znižujúcich sa potenciálnych ziskov. A naopak slabý zákazník sa stáva príležitosťou k dosiahnutiu zvýšeného zisku. Na trhu môže dôjsť k situáciám, keď sa nedostatočná sila zákazníkov môže stať pre podnik veľkou konkurenčnou výhodou. Dochádza k tomu v prípadoch, ak: (9)

- Existuje iba malý počet zákazníkov, ktorí odoberajú veľké objemy. Obmedzený počet významných zákazníkov zabezpečuje dostatočnú vyjednávaciu silu.
- Jeden zákazník odoberá také objemy, ktoré tvoria značný podiel na celkovej produkcii odvetvia.
- Odvetvie sa skladá z veľkého množstva malých podnikov.
- Pre zákazníka je ekonomicky výhodnejšie rozdeliť nákupy medzi niekoľko dodávateľov.
- Produkt, ktorý zákazník nakupuje preňho nepredstavuje významný vstup.
- Ak je pravdepodobnejší spoločný postup zákazníkov, než spoločný postup predávajúcich.

3.3. Dodávatelia

Tak ako v prípade odberateľov, aj silné dodávateľské subjekty môžu predstavovať pre podnik potenciálnu hrozbu vo forme zvýšených nákladov na vstupy. Ich vyjednávací sila sa zvyšuje s veľkosťou dodávateľa, prípadne vzácnosťou dodávaných vstupov ako sú energie, suroviny, ale napríklad aj kvalifikovaní zamestnanci. Hospodárenie podniku môžu dodávatelia negatívnym spôsobom ovplyvniť zvýšenými cenami, alebo zníženou kvalitou dodávaných vstupov napr. v prípade zamestnancov obstarávaných dodávateľským spôsobom. Vhodné predpoklady na zvýšenie vyjednávací sily dodávateľov vytvára situácia, keď na trhu operuje iba malé množstvo

veľkých dodávateľov a zároveň malé množstvo odberateľov, ktorí realizujú veľké objemy. Na trhu vznikne situácia, keď nie sú vytvorené dostatočné tržné tlaky, z neexistencie ktorých môžu profitovať dodávatelia zlepšenou vyjednávacou pozíciou. Obdobným spôsobom môžu dodávatelia profitovať za situácie, ak produkt, zdroj alebo vstup, ktorý realizujú je vzácny alebo jedinečný. V tomto prípade je vyjednávacía pozícia dodávateľov mimoriadne výhodná, pretože zmena dodávateľa vzácného statku býva veľmi nákladná. Za predpokladu, že podnik dobre pozná prostredie na ktorom operuje a zároveň dobre pozná svojich konkurentov, môže získanú konkurenčnú výhodu využiť a profitovať z nej. Nakoľko ale získaná konkurenčná výhoda býva spravidla nestabilná a dlhodobo neudržateľná, potenciálne výnosy z nej sa musia zinkasovať rýchlo a intenzívne. (9)

3.4. Vplyv iných faktorov

Pre podnik pohybujúci sa na zahraničných trhoch je dôležité pridať k už sledovaným prvkom aj kultúrne a národné špecifiká krajiny, v ktorej podnik plánuje rozvíjať svoje aktivity. Zanedbanie týchto faktorov by mohlo mať v niektorých prípadoch za následok aj nezdar potencionálnej expanzie. Pozornosť podniku by sa mala zameriavať najmä na existenciu špeciálnej legislatívy v oblasti bezpečnosti, v technickej oblasti, špeciálne požiadavky na ekologickú nezávadnosť a iné. Ďalším faktorom hodným zreteľa je hospodárska politika vlády, ktorá by mohla obsahovať výrazné prvky protekcionizmu, a tým znemožniť podnikovým produktom stať sa konkurencieschopnými v porovnaní s produkciou domácich výrobcov. Nemenej dôležité sú aj špeciálne zvyky spotrebiteľov, kúpna sila, potencionálni partneri atď. Mnohé kultúrne a národné špecifiká sú považované za samozrejmé a existujú iba vo forme nepísaných pravidiel. Pre človeka pochádzajúceho z iného sociokultúrneho prostredia sú tieto rozdiely veľakrát ťažko postrehnuteľné. V praxi sa preto osvedčilo zapojiť do aktivít podniku zamestnancov z daného prostredia a predísť tak možným nedorozumeniam, vyplývajúcich z odlišných zaužívaných zvyklostí.

Pre podniky, ktorých produkty je možné ľahko nahradiť produktom inej firmy v porovnateľnej kvalite je táto nahraditeľnosť významnou hrozbou. Každý tovar má na trhu nejaký substitučný, čiže zameniteľný produkt. Čím je substitučný produkt dokonalejší, tým ľahšie je v spotrebe zameniteľný. Medzi hlavné faktory, ktoré môžu výrazným spôsobom zvýšiť intenzitu substitučnej hrozby patria:

- Cena substitučných výrobkov – od ceny substitučných výrobkov sa odvíjajú ceny ostatných producentov. V prípade vzostupu cien niektorého producenta je veľmi pravdepodobné, že dôjde k presunu časti spotrebiteľov k výrobcom produktov, u ktorých sa cena nezmenila.
- Vzájomná zameniteľnosť substitučných výrobkov – spotrebitelia, ktorí majú na trhu na výber z viacerých výrobkov, porovnávajú nielen cenu, ale aj kvalitu, vzhľad a iné. Pri veľkom zastúpení substitučných výrobkov na trhu sa výrobcovia snažia o odlišenie svojho výrobku od ponuky konkurentov a významnú úlohu v procese odlišenia okrem neustálych inovácií zohráva marketing a reklama. Za reklamnými kampaňami stojí snaha podnikov upozorniť na prednosti a výhody produktu spoločnosti a zároveň ho odlišiť napr. odlišným vzhľadom, odlišným tvarom, lepšou konštrukciou, zlepšenými vlastnosťami povrchovej úpravy či inými inováciami.

- Náklady na zmenu – teda výška nákladov, ktorá je potrebná na prechod spotrebiteľa od pôvodného výrobku/služby k jeho substitučnej variácii. Pokiaľ sú tieto náklady nízke, hrozba zo strany zameniteľných výrobkov je vysoká a naopak. Náklady na zmenu môžu byť vo forme špeciálnych požiadaviek pri zaradení do prevádzky, dodatočnými nákladmi na preškolenie zamestnancov, alebo nákladmi na obstaranie dodatočného vybavenia a pod.

Vo všeobecnosti platí, že konkurenčná hrozba substitučných výrobkov je pre podnik nízka, ak cena substitučných výrobkov je vysoká, kvalita je nižšia a náklady na zmenu sú vysoké. Podnik operujúci na trhu, pre ktorý sú charakteristické opačné faktory, čiže nízka cena pri porovnateľnej kvalite a zanedbateľných nákladoch na zmenu, by mal zvýšenú pozornosť venovať pravidelnej analýze pohybu tržieb za produkt, ktorý je vystavený silnému konkurenčnému tlaku zo strany substitučných výrobkov. Jednoznačne možno konštatovať, že hrozba zo strany substitučných výrobkov je výrazný faktor, ktorý pôsobí na ceny v odvetví a tým na ceny, za ktoré bude podnik realizovať svoju produkciu.

4 Mikroprostredie

Základom úspešnej stratégie podniku je súlad medzi podnikovými zdrojmi a podmienkami vonkajšieho prostredia. Hlavným cieľom je nájsť spôsob, ktorý umožňuje maximálne využiť príležitosti vyskytujúce sa vo vonkajšom prostredí podniku a optimálne ich zosúladiť so zdrojmi, ktoré má k dispozícii.(14) Každý podnik disponuje súborom zdrojov, (zamestnancov, technológií, vedomostí), ktoré v neustálej vzájomnej interakcii vytvárajú jedinečný a neopakovateľný unikát. Analýza vnútorných zdrojov tvorí jednu zo základných súčastí strategickej analýzy už v procese jej formulácie a tvorby. Analyzuje faktory, ktoré podmieňujú strategickú schopnosť podniku obstať v konkurenčnom boji. Základným cieľom analýzy vnútorných zdrojov je určiť strategicky významné zdroje a schopnosti podniku, ktoré pomôžu nasmerovať podnik k získaniu výhody voči konkurencii. Vyhodnotenie aktuálnej situácie v podniku prostredníctvom napr. auditu, pomáha určiť a špecifikovať takéto zdroje. Vytvorením pravdepodobného scenára vývoja týchto zdrojov do budúcnosti, s prihliadnutím k vývoju vonkajšieho okolia a zohľadnením konkurencie, napomôže v podniku identifikovať tie zdroje, ktoré sú preň kľúčové. Analýza podnikových zdrojov zasahuje do všetkých podnikových činností ako sú výroba, propagácia, ľudské zdroje, distribúcia a pod. Vo všetkých týchto oblastiach je treba zhodnotiť východiskový stav, špecifikovať priebeh jednotlivých činností, zhodnotiť ich výsledky a načrtnúť možný vývoj. Hlavný dôraz je treba klásť na vzájomné interakcie medzi jednotlivými oblasťami zdrojov. Do metodického aparátu analýzy vnútorného prostredia podniku zahŕňame tieto faktory:

- faktory vedecko – technického rozvoja
- marketingové a distribučné faktory
- faktory výroby a riadenia výroby
- faktory podnikových a pracovných zdrojov
- finančné a rozpočtové faktory

4.1. Faktory vedecko – technického rozvoja

Pre proces vedecko – technického rozvoja sú spravidla charakteristické štádiá základného výskumu, aplikovaného výskumu a vývoja a komercializácie. Podľa nich môžeme rozdeliť aj

prístupy podnikov k vedecko-technickému rozvoju na prístup ofenzívny a defenzívny. Ofenzívny prístup je charakteristický zrýchľovaním úsilia v oblasti výskumu a vývoja, neustálymi inováciami a proaktívnym prístupom. Je typický skôr pre menšie podniky, ktoré sú schopné pružne a vo veľmi krátkom čase reagovať na meniace sa podmienky na trhu. U podnikov s defenzívnym prístupom rozlišujeme dva typy:

- následník – mierne reaguje, vývojová fáza sa urýchľuje postupným zlepšovaním
- imitátor – čaká na obdobie komercializácie

Kombináciou ofenzívnych a defenzívnych prístupov a typov získavame vo všeobecnosti najčastejšie prístupy podnikov k vedecko – technickému rozvoju a to: (9)

- ofenzívni inovátori – typický väčšinou pre malé podniky začínajúce v odvetví
- defenzívni následníci – najväčšie podniky v odvetví
- defenzívni imitátori – operujú v odvetviach, pre ktoré sú charakteristické relatívne jednoduché technológie, pomalšie a dlhšie trvajúce zmeny

V rámci strategických zámerov v oblasti vedecko – technického rozvoja by sa mal podnik zamerať ako na výrobkové inovácie, tak na inovácie technologické. Základom analýzy zdrojov vedecko - technického rozvoja je posúdenie schopností podniku v oblasti výskumu a vývoja výrobkov, schopnosti zladit' vyvíjané výrobky s požiadavkami zákazníkov, posúdiť možnosti zlepšenia pri používaní starých, príp. nových materiálov. V neposlednej rade treba zohľadniť aj výstupy analýzy úrovne technických zamestnancov, ich pracovného prostredia a zváženia vhodnosti tohto prostredia z pohľadu pracovnej kreativity a inovácií. Vedecko – technický rozvoj, ako jeden zo základných zdrojov podniku, so sebou prináša neustály prísun inovovaných výrobkov a prispieva k efektívnejšej výrobe. Lepšia a efektívnejšia výroba prináša podniku úspory v podobe nižších nákladov. Zároveň sa otvára pre podnik konkurenčná príležitosť inkasovať výnosy z nového, inovovaného produktu, s ktorým ako prvý prichádza na trh.

4.2. Marketingové a distribučné faktory

Dôležitosť marketingových a distribučných faktorov pre jednotlivé podniky je treba odvodzovať od ich postavenia na trhu. Podniky, ktoré dodávajú svoje produkty iba niekoľkým zákazníkom, nemusia mať vysoké marketingové funkcie na rozdiel od podnikov, pre ktoré je charakteristický vysoký podiel na trhu a ktoré musia do podpory marketingu investovať nemalé vlastné zdroje. Každý podnik operujúci na trhu vystupuje v úlohe ako predávajúceho, tak aj kupujúceho, a na základe týchto oblastí rozlíšenia by sa mali odvíjať aj jeho marketingové a distribučné funkcie. Pre oblasť nákupu je podstatné predovšetkým vyhodnocovať a sledovať vplyv nákupov na realizáciu strategických cieľov podniku. Dodržiavaním vlastnej nákupnej stratégie a predvídaním budúceho vývoja sa podniky snažia eliminovať možný negatívny vplyv na hospodárenie podniku napr. v prípade rastúcich cien vstupov. Vlastná nákupná stratégia taktiež napomáha pri ochrane podniku, dostať sa pod príliš silný tlak predávajúcich. Nemenej dôležité je neustále pracovať na zlepšovaní odbornej pripravenosti nákupcov či po stránke technickej, tak obchodnej i ekonomickej a pri ich práci s dodávateľmi podporovať uplatňovanie nových prístupov.

Oblasť marketingu je oblasťou zavŕšenia podnikového reprodukčného procesu, zameraného na uspokojovanie cudzích potrieb. Základným nástrojom riadenia odchodnej činnosti podniku sa stáva plán predaja, ktorého zostavovanie prebieha v nasledujúcich fázach:

- diagnóza trhu – určenie momentálnej trhovej pozície podniku (podiel výrobkov na obrate, konkurencia, zákazníci, odbytové cesty)
- prognóza trhu – odhad súčasných predajov a ich možný vývoj do budúcnosti

- plánovanie cieľov, ktoré majú byť v oblasti predaja dosiahnuté s použitím nástrojov komunikačného mixu – výrobok, cena, propagácia, distribúcia.
- zostavenie rozpočtu – porovnanie príjmov a výdavkov v spojení s dosiahnutím požadovanej výšky odbytu

Pri marketingovej a distribučnej analýze by mal podnik priebežne vyhodnocovať a sledovať niekoľko základných kritérií a faktorov. (9,14) .Ide najmä o sledovanie konkurenčnej štruktúry trhu a silu svojho postavenia na trhu. Cenné informácie získa podnik sledovaním vývoja vlastného podielu na trhu, či už z pohľadu zmeny jeho postavenia u hlavných výrobkov, alebo zmeny súvisiace s fázami životného cyklu výrobku. Neodmysliteľnou súčasťou marketingových analýz je spätná väzba od zákazníkov voči podniku a jeho produktom, ktorá ovplyvňuje nielen kvalitu výrobkov a služieb, ale zároveň overuje účinnosť zvolenej cenovej a marketingovej stratégie podniku. Faktorom hodným pozornosti je aj kvalita vzťahov s kľúčovými zákazníkmi, nezanedbateľná hlavne v prípade podnikov, u ktorých došlo ku koncentrácii predajov na niekoľko málo zákazníkov.

4.3. Faktory výroby a jej riadenia

Pre každý podnik je samozrejmosťou zásada, podľa ktorej sú v podnikovej ekonomii zadefinované základné druhy výrobných faktorov a jedným z nich je aj práca. Úlohou manažmentu (riadiacej práce) je tieto faktory účelne skombinovať a efektívne využívať pri tvorbe nových hodnôt, či už výrobkov, služieb, alebo samotnej výroby. Práve efektivita sa stáva v procese globalizácie, v prostredí, kde vládne silná konkurencia a kde v dôsledku technologického pokroku dochádza k neustálemu skracovaniu životného cyklu produktu, kľúčovým slovom. Aj preto by analýza podnikových výrobných faktorov a riadenia výroby mala byť stredobodom záujmu podnikových stratégov, ktorí by sa mali svoju pozornosť upriamiť predovšetkým na: (9,14)

- úroveň výrobných nákladov podniku v porovnaní s nákladmi konkurencie
- dostatočnú výrobnú kapacitu, ktorá zabezpečí uspokojenie dopytu po produktoch podniku
- pružnosť výroby, ktorá bude schopná flexibilne reagovať na zmenu v nákupnom chovaní zákazníkov a spotrebiteľov
- spoľahlivosť a stabilitu výrobných systémov
- hospodárne a účinné využívanie výrobných zariadení a výrobných vstupov
- dostupnosť energií, surovín a polotovarov, výrobných zariadení a náradia
- umiestnenie a vhodné rozmiestnenie vnútro podnikových jednotiek
- hospodárny a účinný systém riadenia zásob
- hospodárny a účinný proces riadenia výroby, vrátane riadenia kvality

4.4. Faktory ľudských zdrojov

Ľudské zdroje, kedysi vnímané len v kategórii náklady, sa dnes stávajú centrom všetkých strategických prístupov. Podniky, v ktorých ľudské zdroje disponujú vysoko tvorivými, intelektuálnymi a pracovnými schopnosťami, vlastnia v súčasnosti jeden z rozhodujúcich potenciálov na získanie konkurenčnej výhody a ktoré zároveň patria medzi základné zdroje budúceho úspechu podniku. V súvislosti so strategickým prístupom k ľudským zdrojom nesmieme opomenúť ich kvalitu, ktorá musí byť na takej úrovni, aby garantovala plnenie a splnenie cieľov podniku. Táto požiadavka nevyhnutne vyžaduje riadenie ľudských zdrojov, ktorého cieľom je zabezpečenie potrebnej kvantitatívnej (počet, štruktúra, formálna kvalifikácia) a kvalitatívnej (výkonnosť, tvorivosť, motivácia) stránky ľudských zdrojov. Vážnosť

problematiky ľudských zdrojov si vyžaduje, aby sa predmetom a aj záujmom strategických analýz podnikových ľudských zdrojov stali tieto oblasti: (9,14)

- oblasť image a prestíže podniku - získavanie spätnej väzby od zákazníkov a obchodných partnerov o ich vnímaní podniku
- organizačná štruktúra – aká je jej účinnosť, aká je podniková kultúra a podniková klíma a aký je ich vzájomný súlad s podnikovou stratégiou
- veľkosť podniku v rámci odvetvia, posúdenie optimálnych výrobných nákladov s veľkosťou výstupov
- štruktúra a účinnosť práce jednotlivých podnikových útvarov
- kvalita riadiacich pracovníkov – ich skúsenosti, motivácia a schopnosti, schopnosť tímovej práce
- kvalita podnikových zamestnancov
- vzťahy s odborovými organizáciami
- hospodárne a účinne vedená personálna a sociálna politika
- účinnosť systému strategického riadenia
- účinnosť podnikového informačného systému

4.5. Finančné a rozpočtové faktory

Pokiaľ hovoríme o finančných faktoroch podnikov, musíme mať na zreteli okrem peňazí aj majetok – investičný aj obežný a podnikový kapitál, ktorý ďalej delíme na vlastný a cudzí. Žiadny podnik, či už novo vznikajúci, alebo etablovaný na trhu sa nezaobíde bez kapitálu a preto finančné faktory zaujímajú strategickú pozíciu, či už ide o získavanie kapitálu, rozhodovanie o jeho štruktúre, rozhodovanie o rozdelení zisku atď. Pri analýze finančných zdrojov podniku berieme do úvahy množstvo aspektov ako miera zisku, miera zadĺženia, miera záväzkov voči dodávateľom, ale dôležitú úlohu zohrávajú aj vzťahy a hlavne kvalita týchto vzťahov. Cieľom finančnej analýzy je zistiť, ktoré zdroje sú vzhľadom ku konkurencii nevyhnutné a ktoré zdroje by sa mohli stať základom pre získanie konkurenčnej výhody podniku. Potreba kapitálu je u každého podniku iná a je daná objemom produkcie a taktiež odvetvím, v ktorom podnik vyvíja svoju činnosť. Pri rozhodovaní o zdrojoch financovania sa naskytá široká paleta možných riešení, a záleží na konkrétnom podniku, aký zdroj financovania zvolí v súvislosti s podnikovou stratégiou a vzhľadom k vytýčeným cieľom. Jedným z najčastejšie používaných ukazovateľov hodnotenia podnikovej činnosti je rentabilita. Označuje sa tiež aj ako indikátor miery zisku a počíta sa ako pomer zisku a vloženého kapitálu. Vzhľadom na to, že vložený kapitál sa dá rôzne definovať, existuje niekoľko modifikácií tohto ukazovateľa. Ukazovateľ rentability vyjadruje úspešnosť podniku, pretože dáva do pomeru celkový zisk a výškou podnikových zdrojov. Na rentabilitu má bezprostredný vplyv podiel nákladov na celkovom obrate podniku. Preto sa podniky snažia realizovať väčšie objemy produkcie, ktoré prinášajú výhodu v podobe klesajúcich fixných nákladov na jednotku produkcie. Zvýšeným objemom nakupovaných vstupov zároveň zlepšujú svoju vyjednávaciu pozíciu, čo v konečnom dôsledku môže viesť k rastu zisku a tým aj k zvyšovaniu ukazovateľa rentability.

5 SWOT analýza

Završením strategickej analýzy podniku musí byť diagnóza podnikových silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb. V tejto fáze analýzy je treba odhadnúť a oceniť silné a slabé stránky podniku, budúce príležitosti a hrozby a určiť jeho hlavné konkurenčné výhody a kľúčové

faktory úspechu. Táto analýza je náročná na znalosť a orientáciu vo vlastnej činnosti podniku a schopnosť kritického pohľadu na ne. Pre mnohé podniky môže byť zároveň príležitosťou, prostredníctvom samoreflexie uvedomiť si svoje nedostatky, ale zároveň aj príležitosti a možnosti ich efektívneho využitia. Inšpiráciou pre podniky v smere rozvíjania svojich pozitív a oslabovania negatív môže byť aj definovanie silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb nasledujúcim spôsobom:

Silné stránky

- jasná a dobre formulovaná stratégia
- kompetentnosť v rozhodujúcich oblastiach
- adekvátne finančné zdroje
- dobré meno u odberateľov
- uznávaná vodcovská pozícia na trhu
- úspory z rozsahu
- úroveň technológií – vlastná forma technológií vychádzajúca z tradícií
- nákladová výhoda
- inovačná schopnosť
- schopnosti riadiacich pracovníkov

Slabé stránky

- nejasný strategický zámer
- nevyužité kapacity
- nedostatok manažérskych schopností
- nekompetentnosť
- slabá, alebo zhoršujúca sa pozícia na trhu
- vnútorné problémy v operatívnej sfére
- nedokonalá distribučná sieť
- slabé marketingové schopnosti
- vysoké náklady v porovnaní s konkurenciou

Príležitosti

- vstup na nové trhy
- rozšírenie ponuky produktov
- vertikálna integrácia
- prekonanie obchodných bariér na atraktívnych zahraničných trhoch
- rýchlejší rast trhu

Hrozby

- konkurencia zo strany producentov s nižšími nákladmi

- stúpajúci predaj substitučných výrobkov
- pomalý rast trhu
- nepriaznivý vývoj výmenných kurzov a obchodných politík zahraničných vlád
- rastúce ceny vstupov
- slabá obranyschopnosť podniku v prípade recesie
- rastúca sila dodávateľov alebo odberateľov
- meniace sa potreby alebo vkus spotrebiteľov
- nepriaznivé zmeny v demografickom vývoji

Identifikácia silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb umožní podniku využívať SWOT analýzu ako nástroj na odhalenie strategicky významných silných a slabých stránok podniku, jeho príležitostí a ohrození. Niektoré silné stránky môžu mať vo vzťahu k podniku a jeho stratégii dôležitejšie postavenie než ostatné, pretože ich vplyv na trh je silnejší a pri realizácii podnikovej stratégie majú rozhodujúcu úlohu. Podobne aj niektoré slabé stránky môžu byť pre podnik fatálne, iné nemusia byť také dôležité a niektoré sa dajú veľmi ľahko odstrániť. Niektoré príležitosti môžu byť pre podnik prítiahlivejšie než ostatné, tak isto intenzita jednotlivých ohrození nebýva pre podnik rovnako zraňujúca. Cenným zdrojom informácií sa SWOT analýza stáva pri formulácii podnikovej stratégie. Tieto informácie sú tiež rozhodujúce pri návrhu novej stratégie, ktorá by mala smerovať k eliminácii slabých stránok a hrozieb a zároveň s cieľom využiť silné stránky podniku a možné strategické príležitosti. V rámci tohto prístupu by každá slabá stránka a hrozba mala mať zároveň svoje vlastné protipatrenie, ktoré ho eliminuje.

6 PRAKTICKÁ ČASŤ

V praktickej časti bakalárskej práce budem poznatky popísané v teoretickej časti tejto práce aplikovať na konkrétny zvolený podnik nasledovným postupom: analýza externého prostredia, analýza odvetvia, analýza interného prostredia a SWOT analýza. Na základe zistených skutočností navrhнем stratégiu podniku do budúcnosti v súlade so zadaním práce so zameraním na stratégiu expanzie.

6.1. Základné charakteristiky vybraného podniku

Spoločnosť Matador a.s. v roku 2005 oslávila 100 rokov svojej histórie. Jej prvý závod bol zaregistrovaný vo firemnom registri v Bratislave už v septembri 1905 a o rok neskôr začal Matador s výrobou gumárenských produktov. S výrobou pneumatík, svojím hlavným výrobným produktom, začal Matador až v roku 1925. Po zoštatnení v 1946 sa stal národným podnikom a o rok neskôr sa centrum výroby pneumatík presunulo do Púchova, kde vyrástol nový, kapacitne dostačujúci závod. Výrobné portfólio podniku sa rozrástlo o nové produkty ako dopravné pásy a k osobným pneumatikám pribudli nákladné. V súvislosti s rozširovaním výrobného sortimentu narastal aj význam vedecko-technickej základne, ktorú firma postupne posilovala. V roku 1987 bol v Púchove založený Výskumný ústav gumárenský.

Transformácia gumárenského závodu v Púchove začala v prvej polovici 90. rokov, kedy prešiel podnik privatizáciou a z typicky socialistickej fabriky, ktorá výrobou zväčša plnila direktívne plány, sa stal komerčný podnik. Proces transformácie bol ukončený v roku 1999 zmenou strategického riadenia a prechodom na divizionálny organizačný systém. V následnej reštrukturalizácii došlo k predaju, alebo zrušeniu neproduktívnych divízií pôvodne široko orientovaného holdingu a podnik sa sústredil na svoj základný produkt - výrobu pneumatík. Následnou, nemenej dôležitou strategickou aktivitou bolo rozhodnutie diverzifikovať výrobný program a rozšíriť ho o automotive (výroba komponentov pre automobilový priemysel) a doplniť tak hlavný výrobný smer o druhý nosný pilier.

Hlavným poslaním Matadoru je podnikať v gumárenskom, automobilovom a strojárskom priemysle s cieľom poskytovať kvalitné, cenovo prijateľné produkty s minimálnym nežiadúcim vplyvom na životné prostredie. Skupina Matador zamestnáva viac ako 4700 zamestnancov a jej ročné konsolidované tržby prekračujú 17,3 miliárd slovenských korún. Je jednou z najväčších spoločností podnikajúcich v gumárenskom a strojárskom priemysle na Slovensku, pričom produkuje viac ako 80% celkovej gumárenskej produkcie a patrí k najvýznamnejším slovenským exportérom. Do súčasnosti sa skupina Matador rozrástla na nadnárodnú spoločnosť, ktorá zoskupuje niekoľko majetkovo a personálne prepojených podnikov prevažne v krajinách Európskej únie. Ako efektívna a moderne komunikujúca spoločnosť, snaží sa Matador získať si pevné miesto na svetových trhoch a dosahovať trvalý rast hodnoty spoločnosti. A v rámci dlhodobej stratégie, postupnými zmenami v štruktúre holdingu, uskutočniť premenu skupiny na finančný holding v súlade s víziou podniku. (Spracované autorom podľa (7))

Vzhľadom k širokému záberu podnikateľskej činnosti vybranej spoločnosti bolo rozhodnuté, že podnik bude analyzovaný s prihliadnutím na dva základné smery podnikania, reprezentované divíziou Matador Rubber – gumárenský smer a divíziou Matador Automotive – automobilové komponenty.

6.2. Organizačná štruktúra

Skupina Matador s priemerným počtom zamestnancov 4770 (7) patrí medzi veľké podniky a pri vedení spoločnosti uplatňuje divizionálnu organizačnú štruktúru, ktorá je založená na združovaní úloh na predmetnom princípe (smery podnikania). Podstatu podnikateľskej činnosti Matadoru tvoria dva základné smery podnikania. Sú to gumárenská výroba – divízia Matador Rubber a výroba automobilových komponentov – divízia Matador Automotive.

Každá divízia je organizovaná ako súbor samostatných strategických podnikateľských jednotiek, SBU (Strategic Business Unit), v ktorých sú uplatňované základné podnikateľské funkcie. SBU sú charakteristické schopnosťou samostatnej existencie, majú svoje vlastné vedenie i vlastných konkurentov. Náklady, zisk, investície a strategické ciele jednotlivých SBU sa dajú vydeliť z celkového hospodárenia podniku.

Výrobný program podniku obstarávajú dve základné divízie:

- Divízia Matador Rubber – predstavuje gumárenský smer podnikania. Súčasťou tejto divízie sú ako výrobné závody, produkujúce hlavný obchodný artikel Matadoru - autoplášte, tak dcérske spoločnosti, ktoré sa zaoberajú realizáciou ich predaja na strategických trhoch podniku, vrátane vlastnej distribučnej siete Pneobox.
- Divízia Matador Automotive – sa zaoberá výrobou komponentov a náhradných dielcov pre automobilový priemysel.

Samostatnú divíziu v rámci organizačnej štruktúry podniku predstavuje

- Divízia Výskumný ústav gumárenský, ktorý tvorí samostatnú organizačnú jednotku, ktorej hlavnými úlohami je výskum a vývoj, prednostne orientovaný v prospech divízie Rubber.

Obidve divízie M-Rubber aj M-Automotive, a zároveň aj ich súčasti, sú orientované na dosahovanie zisku a strategických cieľov, pričom podporu im zabezpečujú divízia ekonomiky, divízia riadenia a správy a Výskumný ústav gumárenský.

Výhodou divizionálnej organizačnej štruktúry pre podnik, vzhľadom na široký záber podnikania a teritoriálnu rozvetvenosť, je rýchlejšie rozhodovanie. Nakoľko každá divízia má svoj vlastný management, ktorý je zodpovedný za jej výsledky a zároveň aj za kvalitu rozhodovania, znižuje sa záťaž na vedenie podniku, ktorému sa otvára väčší priestor na venovanie sa strategickým úlohám. Divizionálna organizačná štruktúra je ďalej charakteristická svojim prínosom k efektívnejšej koordinácii, nakoľko komunikačné cesty sa v súvislosti s menším počtom stupňov riadenia skracujú. Vzhľadom na uvedené výhody, s prihliadnutím na fázy vývoja, ktorými spoločnosť prešla (transformácia, reštrukturalizácia, diverzifikácia), možno považovať zvolenie divizionálnej organizačnej štruktúry za vhodný výber. Nakoľko však došlo k diverzifikácii podnikania o nový výrobný smer – automotive, ktorý sa prudko rozvíja a súčasne narastá počet dcérskych podnikov s absolútnou manažérskou kontrolou, či účasťou v spoločných podnikoch s rôznymi objemami majetkových účasí, bolo by vhodné jednotlivé interné smery podnikania, sprostredkované divíziou Rubber a Automotive, oddeliť aj po právnej stránke. Vytvorenie samostatnej spoločnosti Rubber a samostatnej spoločnosti Automotive, by poskytlo podniku výhody plynúce z jednotného centra účtovných činností, ktoré sú základom na získanie presných a hlavne rýchlych ekonomických informácií, pre podnik nevyhnutných a kľúčových. Aj s prihliadnutím na skutočnosť, že všetky súčasti podniku sú jednotne orientované na dosahovanie

strategických cieľov a zisku. A to predovšetkým u tých podnikov, patriacich do jednotlivých divízií, v ktorých má Matador absolútnu manažérsku kontrolu.

7 Analýza vonkajšieho prostredia podniku

Táto kapitola má za cieľ zamerať sa na makroekonomické faktory vonkajšieho prostredia, predovšetkým na tie faktory, ktoré by mohli mať významný vplyv na činnosti podniku. Analýza jednotlivých typov prostredí napomáha identifikovať závažné faktory a vplyvy vonkajšieho prostredia, pomáha odhaliť impulzy zmien vo vonkajšom prostredí, odhadnúť ich možný budúci vývoj a tým pomáha pri snahe eliminovať ich možné negatívne dopady na podnik a jeho činnosti.

7.1. Politické a legislatívne faktory

Rozšírenie Európskej únie 1. mája 2004 o nové krajiny, vrátane Slovenska, priniesol so sebou pre jednotlivé podniky ako možné pozitíva, tak i negatíva. Zachovať si svoju pozíciu na rastúcich trhoch strednej Európy a byť zároveň konkurencieschopný znamenalo pre každý podnik, nielen pre Matador, pružne sa prispôbiť meniacemu sa prostrediu. K pozitívnym faktorom členstva v Európskej únii treba priradiť väčšiu politickú stabilitu a slobodný prístup na trhy ostatných členských štátov. Ďalšou výhodou pre podniky operujúce na jednotnom európskom trhu predstavuje zjednodušený pohyb kapitálu a tovaru. Výhody plynúce z deklarovaného voľného pohybu prichádzajú hlavne po rozšírení Schengenského priestoru, čím došlo k zrušeniu hraničných bariér aj medzi starými a novými členskými krajinami. Za dva hlavné dlhodobé vplyvy vstupu do Európskej únie, ktorý môžu mať negatívny dopad na činnosť podniku možno považovať- rast nákladov na pracovnú silu a rast celkových výrobných nákladov v súvislosti so zblížovaním cenových úrovní. Ďalším faktorom vplývajúcim na rast nákladov na pracovnú silu majú aj zmeny v legislatíve trhu práce a vplyv odborov. Eliminovať tieto negatívne dopady je možné hlavne rastom produktivity práce a realizáciou cost savingových programov na úsporu materiálov, energií a všetkých ďalších vstupov. Dôležitým faktorom vplývajúcim na spoločnosť podnikajúcu v gumárenskom priemysle je legislatíva v oblasti životného prostredia a možné zmeny tejto legislatívy v rámci environmentálnej politiky Európskej únie. (12) Matador je prvým podnikom na Slovensku, ktorý získal certifikát EMAS (Enviromentálne manažérske systémy) a zároveň právo túto značku využívať. Certifikát EMAS, registrovaný na úrovni Európskej únie, predstavuje formu vládnej záruky, nakoľko proces registrácie podlieha schváleniu štátnej autority, v tomto prípade Ministerstvu životného prostredia, že podnik spĺňa všetky európske požiadavky na ochranu životného prostredia. Podnik ovplyvňuje kvalitu životného prostredia hlavne produkciou emisií, vyplývajúcich z vplyvu: (7)

- Podnikovej teplárne – emisie oxidu siričitého a oxidu uhličitého, označované aj ako skleníkové plyny, vznikajúce prevažne v dôsledku spaľovania zemného plynu, ktorý je nosným palivom podniku.
- Výrobným procesom – výroba a spracovanie gummy vyžaduje v technologickom procese používanie technického benzínu, ktorý je klasifikovaný ako prchavá látka.

Značnými investíciami Matadoru do znižovania škodlivých vplyvov na životné prostredie a pravidelný nezávislý monitoring potvrdzuje podstatné zníženie emisií uvedených látok a ich klesajúcu tendenciu, aj napriek výraznému nárastu objemu výroby. Podstatné zníženie produkcie emisií a predovšetkým ich postupná klesajúca tendencia sa môže do budúca stať podnikovou konkurenčnou výhodou, s prihliadnutím na dôraznejšiu politiku Európskej únie, ktorá problematike produkcie emisií oxidu uhličitého a iných znečisťujúcich látok venuje mimoriadnu

pozornosť. Do budúcnosti preto možno očakávať, že prípustné limity emisií uvedených látok do ovzdušia sa budú znižovať, čo si od podnikov vyžiada nemalé dodatočné investičné náklady.

7.2. Ekonomické faktory

Nové členské krajiny Európskej únie, krajiny strednej a východnej Európy, už niekoľko rokov dosahujú výrazne vyšší ekonomický rast, než krajiny starej pätnástky. A vykazujú veľký rastový potenciál aj do budúcnosti, čo vytvára dobré podmienky pre podniky pôsobiace na daných územiach. Rast hrubého domáceho produktu sa premieta nielen do bohatších rozpočtov štátu a firiem, ale aj domácností a zároveň vytvára predpoklady vyššej budúcej spotreby. Hlavnými zdrojmi súčasného rastu sú uskutočnené hospodárske reformy a taktiež integračné stimuly, vyplývajúce z vstupu krajín do EÚ. Zotrvačnosť ekonomík bude prinášať dobré štatistické výsledky aj v najbližších rokoch, a bude tak napomáhať rýchlejšiemu dobiehaniu vyspelejších krajín, čo sa následne premietne aj do ukazovateľov vyspelosti jednotlivých krajín, meraný HDP na obyvateľa vyjadrený cez reálnu kúpyschopnosť. (15)

Positívnymi faktormi, vyplývajúcimi z členstva v EÚ sú relatívne stabilné úrokové miery, nízka miera inflácie a existencia spoločnej európskej meny. Slovensko s najväčšou pravdepodobnosťou čaká zánik domácej meny a nahradí ju euro, za predpokladu úspešného zavrhšenia vstupu do Európskej menovej únie. Pre mnohé podniky môže znamenať prechod na novú spoločnú menu pomerne veľké náklady, s ktorými vo svojich dlhodobých podnikateľských plánoch možno pôvodne nerátali. Zavedenie eura bude pre mnohé z nich znamenať celý rad neplánovaných výdavkov, ktoré v prípade veľkej spoločnosti, akou je Matador, môžu dosiahnuť státisícové hodnoty. Náklady navyše môžu vzniknúť v súvislosti s financovaním úprav existujúceho softvéru alebo kúpy nového, respektíve nákupu nového hardvéru, ako aj s financovaním poradenských služieb v rámci prechodu na euro.

Výhody spoločnej meny však v mnohých prípadoch ďaleko prevýšia náklady spojené s jej zavedením. Úspešné využitie predpokladov a maximálna realizácia výhod zavedenia eura bude závisieť od pružnosti a pripravenosti konkrétnych podnikov. Príležitosti sa nerealizujú automaticky a prínosy eura sa budú líšiť v závislosti od veľkosti podniku, oblasti podnikania, miery zapojenia sa do medzinárodného obchodu a ďalších faktorov. Spoločná mena vo všeobecnosti prispeje k zlepšeniu podmienok na podnikanie, pričom výhody zavedenia euro meny prevýšia jej nevýhody.

Matador je výrazne proexportne zameraná spoločnosť s významným podielom dovozu surovín v cudzích menách vystavená značnému kurzovému riziku. Pre Matador sú kľúčovými trhy Európskej únie, východnej Európy a USA. Hlavná výhoda zavedenia spoločnej meny spočíva v odstránení kurzového rizika voči euru v oblasti medzinárodného obchodu a znížení kurzového rizika voči doláru a iným menám. Podniku sa taktiež znížia transakčné náklady spojené s poplatkami za výmenu korún za eurá a opačne. V tejto súvislosti sa zároveň znížia aj administratívne náklady spojené so správou devíz, dodatočným účtovníctvom, výkazníctvom a bankovými účtami. Ďalšou z výhod novej spoločnej meny sa môžu stať aj nižšie náklady kapitálu v súvislosti s približovaním vzájomných úrokových mier a zároveň odstránenie transakčných nákladov a kurzového rizika spolu s vyššou cenovou transparentnosťou zlepši prístup podniku k zahraničnému kapitálu. V súvislosti so zavedením jednotnej spoločnej meny a jej vplyvov na hospodárstvo krajiny sa z dlhodobého hľadiska očakáva výrazný rast vzájomného obchodu s úniou, vyšší prílev zahraničných investícií spôsobený znížením investičného rizika a rastom

kredibility krajiny. Spoločný vplyv uvedených faktorov bude ďalším impulzom rastu HDP a následného rastu kúpyschopnosti obyvateľstva.

7.3. Faktory sociálne a demografické

Niektoré vplyvy, ktoré dnes determinujú rýchlosť dobiehania ekonomicky vyspelejšie krajiny, časom odznejú a budú pribúdať tie, ktoré krajiny ako Slovensko v súčasnosti nepoznajú. Ide hlavne o problematiku starnutia populácie. Pre podniky to znamená, že produktívnych ľudí ubúda a bude neustále ubúdať. Základné dôvody sú dva. Jeden je nízka pôrodnosť a druhý zvyšujúca sa priemerná dĺžka života. Dlhšia staroba nemusí znamenať pre podniky problém, pokiaľ seniori pracujú dlhšie a zároveň sa zvýši vek odchodu do dôchodku. Čiastočným riešením tohto populačného problému by mohla byť aj zmena v prístupe k imigračnej politike. Podľa odborníkov sa však hlavné riešenie tohto problému skrýva v zvyšovaní produktivity práce, teda v hodnote, ktorú pracovníci vytvoria pre zamestnávateľa. Pretože na výrobu bude čoraz menej pracovných síl a tak je žiadúce, aby nižší počet pracovných síl vedel vytvoriť vyššiu celkovú hodnotu.

Aj z uvedených dôvodov je pre Matador, ako aj pre každý iný podnik, otázka zabezpečenia si pracovnej sily s prívlastkom kvalifikovaná, otázkou kľúčovou. Prioritou v manažérskom myslení vrcholového vedenia podniku sú mladí ľudia, ktorí dokážu efektívne realizovať zmeny vyplývajúce z meniacich sa podmienok prostredia. Výsadné postavenie v pozornosti vrcholového vedenia Matadoru má preto vzdelávanie. Okrem filantropického rozmeru ide aj o budúce fungovanie podniku. Podnik v rámci domovského regiónu, dlhodobo finančne podporuje niekoľko stredných škôl, ktoré tvoria tradičný zdroj podnikových pracovných síl. Výsledkom dlhodobej podnikovej snahy a iniciatívy pri spolupráci s Trenčianskou univerzitou sa Matadoru podarilo priniesť do Púchova samostatnú vysokoškolskú fakultu. Fakultu technológií poznajú dôverne aj mnohí zamestnanci podniku, ktorí sú v súčasnosti vysokoškolskými študentmi. Štúdium v tesnom kontakte s praxou je podľa vrcholového vedenia spoločnosti jednoznačným predpokladom rozvoja nielen pracovníkov vo výrobe, ale aj v nevyhnutnom vývoji.

Úspešné firmy v značnej miere ovplyvňujú rozvoj celého regiónu, v ktorom pôsobia. Na získanie a predovšetkým udržanie si kvalifikovaných pracovných síl podniky vynakladajú nemalé finančné prostriedky a jednou z možných ciest je aj podpora rozvoja sociálneho prostredia. Sociálny aspekt má dlhodobo pevné miesto v stratégii Matadoru, o čom svedčí ako celý rad sociálnych výhod, zakotvených v kolektívnej zmluve, tak priama podpora do rozvoja regiónu prostredníctvom školstva, zdravotníctva a športových aktivít. Do týchto oblastí dáva každoročne Matador značné prostriedky. A aj napriek tomu, že sa spoločnosť z malej domácej firmy rozrástla na nadnárodný holding, si Matador aj naďalej uchováva k domovskému regiónu silnú dávku patriotizmu. Filozofiou Matadoru je, aby zamestnanci mali pocit spoluzodpovednosti pri fungovaní podniku, patričnej hrdosti a lojálnosti k firme. Vyvolať tieto pocity nie je jednoduchá a krátkodobá záležitosť a aj preto si Matador mimoriadne zakladá na svojej bezúhonnosti a dobrej povesti a aj na tom, že je vo všeobecnosti vnímaná ako spoločensky zodpovedná firma, ktorej hlavnou náplňou je „dávať prácu ľuďom“.

7.4. Technické a technologické faktory

Vyhnúť sa zaostalosti a vykazovať aktívnu inovačnú činnosť vyžaduje sledovať prebiehajúce technické a technologické zmeny. Podnik môže využiť technický rozvoj v oblasti výrobkov a získať tak dostatočný náskok pred konkurenciou, alebo sa môže zamerať na technický rozvoj v oblasti technológií a využiť vyššiu produktivitu výroby, pri porovnateľných nákladoch s konkurenciou. Pre podnik, ako Matador je nevyhnutné sledovať a pokúšať sa predvídať vývoj v rámci priemyslu ako slovenského, tak v širšom okolí. Krajiny strednej a východnej Európy majú pri súčasných nižších cenách práce výhodu oproti ekonomicky vyspelejším krajinám. No postupne sa tieto rozdiely budú stierať a podniky sa budú musieť vysporiadať s prichádzajúcim tlakom na znižovanie dôležitosti ľudskej práce. Pokiaľ hovoríme o pneumatikách, podiel surovín na celkových nákladoch je medzi 40 a 70 percentami. Závisí to od toho, kde. Zvyšok je to, čo sa nazýva conversion costs vrátane práce. V ekonomicky vyspelých krajinách je podiel surovín nižší a ostatné náklady, medzi ktorými je aj práca, stoja viac. Naopak v strednej a východnej Európe alebo vo východnej Ázii, kde sú náklady aj na prácu nižšie, sa podiel surovín zvyšuje.

Automobilový a aj gumárenský priemysel bude musieť reagovať na prichádzajúce zmeny tak ako v krajinách, kde tieto faktory už pôsobia, napríklad v Nemecku. Zavádzaním automatov najmä v manipulačných operáciách vo výrobe. Preto aj podnik, ako Matador avizuje záujem o sféru robotiky. Jeho najnovšie investície v rámci divízie Automotive – investície do lisovní v prevádzkach vo Vrábľoch a v Nitre, v ktorých sa rozbiehajú rozsiahle projekty automatizácie, ktoré podľa vrcholového vedenia podniku do troch rokov nahradia viac ako dve tretiny súčasnej ľudskej práce. Nezanedbateľným efektom zavádzania najmodernejších technológií je aj zlepšenie kvality pracovného prostredia a následné zníženie počtu rizikových miest.

8 Analýza odvetvia

Analýza odvetvia skúma najbližšie okolie spoločnosti Matador, z prihliadnutím na to, akú pozíciu má podnik v danom prostredí vybudovanú. V tejto kapitole budú relevantné vplyvy jednotlivých okolí analyzované z pohľadu konkrétneho prostredia, v ktorom podnik vyvíja svoje aktivity a ktoré sú určené jednotlivými výrobnými smermi.

8.1. Odvetvie gumárenské

Odvetvie výroby pneumatík sa vyznačuje veľmi silnou koncentráciou. Výrazne viac ako polovicu svetového trhu s týmto produktom zabezpečujú traja najväčší výrobcovia zastúpení skupinami Michelin, Bridgestone a Goodyear Tyre & Rubber. Za trojicou gigantov nasledujú pneumatikárske spoločnosti strednej veľkosti – Continental, Pirelli, Sumitomo Rubber Industries a Yokohama Rubber. Všetky vyššie uvedené spoločnosti sú schopné svojou produkciou pokryť štyri pätiny svetového obchodu s pneumatikami. (11)

Veľké pneumatikárske koncerny majú vo svojom portfóliu niekoľko značiek. Zvyčajne sú rozvrstvené tak, aby pokrývali čo najširšie spektrum požiadaviek zákazníkov, od tých, ktorí za určujúcu pri výbere pneumatiky považujú čo najnižšiu cenu, tzv. nižší segment, cez stredný segment, charakteristický optimálnym pomerom ceny a kvality, až po tých najnáročnejších zákazníkov, tzv. vyšší segment. Väčšina značiek pokrýva trh spektrom modelov pneumatík od najnižších až po vysokorychlostné. A tak si zákazník môže vybrať vysokorychlostnú pneumatiku hoci aj od značky menej známej vo svete, ale aj špičkový model od renomovaného výrobcu. Rozdiel môže byť v kvalite a určite aj v cene. V cene pneumatiky renomovanej značky však

zákazník zaplatí nielen vyššiu kvalitu, ale aj imidž výrobcu. V Európe existuje približne 140 až 150 značiek výrobcov, ktoré sa tunajšom trhu predávajú svoje produkty. Najvyššie renomé na trhu s automobilovými pneumatikami si však dlhodobo udržiavajú značky Michelin, Bridgestone, Goodyear, Dunlop a Pirelli.

Odvetvie výroby pneumatík je investične veľmi náročné odvetvie. Investície do výskumu a vývoja sú vysoké a iba tie najväčšie firmy disponujú vlastným výskumom. Ostatní producenti vystupujú v pozícii imitátorov, pričom iba niekoľko stredne veľkých výrobcov má vlastné výskumné kapacity. Výsledky výskumu a vývoja najväčší výrobcovia postupne aplikujú v praxi, prostredníctvom nových výrobných systémov v záujme zvyšovania produktivity o desiatky percent a paralelne vyvíjajú nové produkty. S technologickým náskokom veľkých firiem samozrejme prichádza očakávaný profit z jedinečnosti výrobku. Časový náskok, ktorý dosahuje veľký producent od uvedenia nových, jedinečných pneumatík, po ukončený vývoj a uvedenie na trh u stredných výrobcov, je veľakrát vyšší ako päť rokov. (11)

Zhruba tretinu produkcie pneumatík kontrahujú automobilky ako prvú výbavu na nové automobily opúšťajúce výrobné linky. V západnej Európe však dopyt po nových autách stagnuje, prípadne zaznamenáva iba mierny rast. Ak sa nedarí automobilovému priemyslu, cítia to aj výrobcovia pneumatík. Táto závislosť však platí iba čiastočne. Závisí to od trhu a tiež od toho, aký vysoký je podiel prvej výbavy na celkovej produkcii. Pričom za optimálny a vyvážený pomer prvej výbavy a originálnym trhom náhradných pneumatík sa považuje pomer zhruba jedna ku dvom až ku trom. Na otázku uvedeného pomeru však väčšina výrobcov pneumatík neodpovedá priamo, nakoľko sa jedná o základnú konkurenčnú otázku.

V podstate všetci významní gumárenskí producenti už majú vlastnú výrobu v strednej alebo východnej Európe. Konkurencia v odvetví sa naďalej zostruje jednak rozširovaním súčasných výrobných kapacít, ale aj budovaním nových kapacít v Európe menej známych výrobcov, ako je napríklad juhokórejská spoločnosť Hankook Tire. Hankook Tire, sústredujúca sa na výrobu v tzv. nižšom segmente, je výrazne sa rozvíjajúca spoločnosť, charakteristická špecifickou ázijskou podnikovou kultúrou, vychádzajúcou z ázijských návykov prísne orientovaných na proces prípravy do posledného detailu, na disciplínu a harmóniu v tímoch a budovanú obetavosť jednotlivca v prospech podniku. Sociokultúrne odlišnosti ázijskej kultúry sa prejavujú aj v očakávaniach a nárokoch kladených na pracovníkov. Bežne sa stretávame s očakávaním dlhodobej vernosti zamestnanca k spoločnosti, pre Európu neobvyklú výkonnosť a uplatnenie potenciálu každého pracovníka.

Budovanie nových výrobných kapacít v strednej a východnej Európe výrobcami, ktorí tu zatiaľ vôbec nemajú výrobu je motivované hlavne možnosťou vybudovania základne, z ktorej podniky získavajú možnosť exportovať vlastnú produkciu z daného teritória. Ochota investovať v danom regióne je tiež často motivovaná aj možnosťou získať investičné stimuly v krajinách EÚ, najmä jej nových členov. Treba však dodať, že možnosť získania investičných stimulov platí pre všetkých výrobcov, nielen pre tých, ktorí pochádzajú z ázijských krajín.

Gumárenská produkcia je corebiznis Matadoru s dlhoročnou tradíciou a tvorí jej nosný výrobný pilier. Základná surovinou na výrobu gumárenskej produkcie je prírodný kaučuk, ktorého cena na svetových trhoch zaznamenáva pokračujúci stúpajúci trend, vzhľadom na neustálu prevahu dopytu nad ponukou, z dôvodu pretrvávajúceho fyzického nedostatku. Obdobný pohyb zaznamenávajú aj ceny základných chemikálií, vplyvom vývoja ceny ropy, pričom obidva uvedené faktory majú negatívny dopad na efektivitu podniku v oblasti nákupov. Vzhľadom na

významný podiel dovozu surovín v cudzích menách je uvedený cenový pohyb zosilnený neustálym posilňovaním kurzu Slovenskej koruny. Hlavným cieľom podniku z pohľadu efektívnejšieho nákupu základných vstupných surovín je orientácia na lacnejšie zdroje východnej Európy v porovnaní so západnou Európou. Podniková politika v oblasti obstarávania základných výrobných surovín sa bude vo väčšej miere orientovať na overený ruský trh, ktorý je cenovo zaujímavejší a na vyhľadávanie potencionálnych nových dodávateľských teritórií. Uvedené opatrenia, opierajúce sa o zmluvne zabezpečené dlhodobé kontrakty s dodávateľmi, by mali priniesť zvýšenie efektivity v oblasti nákupu, premietnuté do nižších nákladov podniku. (7)

Spoločnosť Matador patrí, z globálneho pohľadu, k tým menším spoločnostiam, ktorým sa hovorí aj regionálni producenti. Aj malí výrobcovia však môžu disponovať základnými konkurenčnými výhodami, v porovnaní s najväčšími producentmi. Môžu mať v niektorej oblasti nižšie náklady, alebo majú vlastný domáci trh, ktorý im dáva teritoriálnu výhodu. Tým je známy aj región strednej a východnej Európy. Vďaka špecifickým európskym zvyklostiam teda aj nezávislí výrobcovia s dobre zavedenými lokálnymi značkami môžu mať šance voči globálnym hráčom. Menší výrobcovia, ku ktorým patrí aj Matador, vyrábajú zvyčajne pneumatiky jednej značky. Počas svojej existencie si značka Matador získala vysokú bonitu, ktorá zohráva dôležitú úlohu pri predaji produkcie spoločnosti, ktorá sa vo svojom poslaní zaväzuje uspokojovať potreby zákazníkov kvalitnými a cenovo prijateľnými produktmi. Podnik sa zároveň snaží, v rámci jednej značky, optimálne skombinovať cenu a kvalitu výrobku, ktorou by úspešne pokryla čo najširšie spektrum požiadaviek zákazníkov. Primárnymi predpokladmi úspešnej realizácie produkcie teda ostávajú predovšetkým požadovaná kvalita, optimálna cena, nemenej dôležitý dizajn produktu, ktorý je výsledkom inovačných procesov a schopnosti podniku, pružne reagovať na konkrétne potreby zákazníkov.

Matador disponuje vlastnými výskumnými a vývojovými kapacitami v podobe Výskumného ústavu gumárenského, ktorý je začlenený do organizačnej štruktúry podniku ako samostatná divízia. Dlhoročná spolupráca a nemalé finančné prostriedky, sa v podobe vývoja nových typov pneumatík pretransformovali do úspechu podniku na trhu pneumatík prvej výbavy a zároveň k získaniu jedného z najvýznamnejších podnikových zákazníkov. Novinka z produkcie Matadoru bola po sérii testovaní zaradená a schválená pre prvú výbavu automobilov Volkswagen a následným platformovým uvoľnením došlo k jeho uvoľneniu pre všetky vozidlá koncernu Volkswagen s identickými podvozkami. Ide o úspech podniku pri nadväzovaní spolupráce s výrobcami automobilov na Slovensku a zároveň je to tiež veľká príležitosť zaistiť si dobrú a stabilnú pozíciu aj na trhu originálnej náhradnej spotreby.

8.2.Odvetvie automotive

Pristúpenie krajín strednej a východnej Európy do spoločenstva EÚ podnietili významné ekonomické pohyby v priemysle, a jedným z najvýraznejších pohybov zaznamenal automobilový priemysel. Geograficky nevelký stredoeurópsky región sa stal centrom investícií najvýznamnejších automobilových koncernov do výrobných – montážnych závodov. Uvedený pohyb bol motivovaný nutnosťou zabezpečiť zásobovanie stabilne síce silných, ale menej dynamických západoeurópskych trhov a zároveň potrebou znižovať výrobné náklady. Aj na týchto trhoch sa totiž výrobcovia musia vysporiadať s agresívnymi ázijskými konkurentmi, ktorých hlavná výhoda spočíva v nižších cenách. Vhodnou reakciou sa ukazuje rozširovanie výroby smerom do strednej a východnej Európy, kde hlavnú úlohu zohrávajú faktory nižších

personálnych nákladov spojené so solídnu kvalifikáciou pracovníkov, ktorá sa opiera o dedičstvo priemyselnej tradície.

Prvotný impulz v podobe rozmachu automobilového priemyslu bol následne posilnený rozvojom reťazca dodávateľských firiem s produkciou autokomponentov. Podľa počtu medzistupňov na ceste k finálnej montáži v automobilke sa dodávatelia dielcov zradujú do viacerých úrovní, označovaných anglickým slovom Tier. Najtesnejšiu spoluprácu, ktorá okrem dodávok obsahuje aj spoločný vývoj komponentov, zdieľajú automobilky s dodávateľmi zo skupiny Tier 1. Ide o systémových dodávateľov, označovaných aj ako „dodávatelia prvého radu“. Samotní systémoví dodávatelia môžu niekedy kompletizovať vlastnú produkciu s pomocou súčiastok od iných výrobcov – takzvaných „dodávateľov druhého radu“. V pomyselnéj dodávateľskej štruktúre sa pod touto úrovňou štruktúra rozvetvuje do stoviek výrobcov najrôznejších súčiastok a dielcov.

Vývoj v rámci stredoeurópskeho regiónu mal výrazný vplyv pri strategickom rozhodovaní Matadoru, diverzifikovať výrobný program a doplniť tak hlavný výrobný smer o druhý nosný pilier. Už začiatkom milénia sa zrodila myšlienka diverzifikovať výrobný program Matadoru a výroba autokomponentov predstavuje logickú nadstavbu na základnú výrobu pneumatík, ktorá tiež produkuje pre automobilový priemysel, pričom perspektívu odvetvia nebolo možné prehliadať. Aj keď prvotným cieľom Matadoru nebolo stavať novú divíziu na zelenej lúke, cestu do odvetvia predurčila ponuka na trhu. Základom divízie automotive spoločnosti Matador sa stala akvizícia podniku Pal-Inalfa, ktorý bol v tom čase etablovaný dodávateľ autokomponentov „z prvého radu“, s tromi výrobnými prevádzkami a podpísaným dlhodobým kontraktom s koncernom Volkswagen.

Ak sa výrobca komponentov dostane do dodávateľskej siete niektorej z automobiliek, automaticky sa pokúša získať objednávku aj od iných autoznačiek. V čase, keď sú slovenské spoločnosti v automobilkách maximálne subdodávateľmi n-tého radu a zvädzajú tuhé boje o postup cez overovacie série ku kontraktom, Matador prišiel s myšlienkou založenia spoločného podniku s kórejským DongWon Metalom, ktorý je tradičným dodávateľom koncernovej dvojice Hyundai – Kia a teda „dodávateľom z prvého radu“. Spoločný podnik vyrába v Dubnici nad Váhom dverné konštrukcie pre žilinskú automobilku Kia. Sústredenie sa na výrobu dverných konštrukcií malo taktiež svoju logiku, nakoľko dverné konštrukcie patrili do hlavného portfólia bývalej Pal Inalfy. Na základe dobrej vzájomnej spolupráce sa v súčasnosti pripravuje založenie obdobného spoločného podniku v moravskom Třinci, ktorý bude produkovať pre sesterský závod Kie, nošovický Hyundai. (2) Aktívnym prístupom sa tak Matador vo veľmi krátkom čase ocitol v prevažne kórejskej spoločnosti základných dodávateľov spoločnosti Kia. Systémoví dodávatelia automobiliek, ktorí figurujú v exkluzívnom prvom rade, majú voči ostatným jednu výsadu. Spolupodieľajú sa na vývoji nových modelov. V pomerne krátkom čase sa tak divízia Automotive, dostala kvalitatívne na oveľa vyššiu úroveň.

Presun finalizačných závodov veľkých automobilových koncernov so sebou priniesol aj príchod ich dodávateľov, pričom všetci profitovali z lacnejšej pracovnej sily a hostujúcej krajiny z nových pracovných miest. Avšak, ako cieľové krajiny, tak aj autopriemysel začína pociťovať problém, ktorý je v súčasnosti jednou z najdiskutovanejších tém. Vyčerpávajú sa disponibilné ľudské zdroje. Najmä prostredníctvom stavovských organizácií sa preto producenti automobilov, ale čoraz viac aj výrobcovia komponentov pre automobilový priemysel, začínajú angažovať v zlepšovaní výučby na technických školách všetkých stupňov. Školstvo má v rukách štát. Výrobcovia preto môžu okrem asistencie robiť jediné, a to, vytvoriť z práce vo svojich radoch dostatočne atraktívne povolanie, ktoré priláka do škôl v technických odboroch dostatok mladých ľudí.

Podľa ostatných prognóz sa nastolený vývoj v oblasti automobilového priemyslu radikálne meniť nebude. Aj naďalej sa budú výrobné kapacity presúvať z tradičných krajín do lacnejších teritórií strednej a východnej Európy, Ruska, Číny, Indie. Výroba osobných automobilov vzrastie do roku 2010 približne trojnásobne, len na Slovensku by sa malo vyrobiť v roku 2010 viac ako 800 tisíc nových automobilov.(7) Všetky uvedené odhady znamenajú výrazný rast, čo sa samozrejme prejaví rastom trhov aj pre subdodávateľov. Tieto rasty jasne dokumentujú priaznivé prostredie pre rozvoj biznisu automotive, a to ako na Slovensku, tak aj vo svete. Zároveň ide o potvrdenie správnosti strategického rozhodnutia Matadoru, diverzifikovať svoj výrobný program o výrobu autokomponentov.

9 Analýza vnútorného prostredia

Interné faktory majú svoj pôvod vnútri podniku. Ich analýza by mala slúžiť k zaisteniu bezproblémového chodu vnútorných procesov, a teda aj zaisteniu úspešnosti podniku do budúcnosti. Jednotlivé faktory budú analyzované v poradí, v akom boli predstavené v teoretickej časti tejto práce.

9.1. Faktory vedecko – technického rozvoja

Základom analýzy zdrojov vedecko - technického rozvoja je posúdenie schopností podniku v oblasti výskumu a vývoja výrobkov, schopnosti zladit' vyvíjané výrobky s požiadavkami zákazníkov, posúdiť možnosti zlepšenia pri používaní starých, príp. nových materiálov.

Divízia Výskumný ústav gumárenský je samostatnou organizačnou jednotkou v organizačnej štruktúre Matadoru. Najdôležitejšou oblasťou súčasného výskumu tvorí kompletný vývoj nových pneumatík pre potreby jednotlivých lokálnych trhov so všetkými ich špecifikami, či už ide o tzv. hrotovateľné dezény do extrémnych zimných podmienok, alebo špeciálne dezény osobných pneumatík vhodných pre „neupravené“ cesty. Nemenej dôležitou oblasťou výskumu je vývoj nových generácií dezénov a vývoj následníkov súčasných úspešných dezénov. Významným prvkom aktivít divízie je aj vývoj športových pneumatík, kde úspešné referencie od popredných športových jazdcov a stále väčšie pokrytie športových podujatí pneumatikami značky Matador dokazujú úspešný výsledok práce podnikového výskumu a vývoja. Druhou základnou oblasťou aktivít divízie výskumu je vývoj nových gumárenských zmesí. Odlišná technológia výroby zimných a letných pneumatík vyžaduje aj odlišné vstupné zmesi, ktorých inovácia je neustálym procesom zlepšovania jazdných vlastností pneumatík tak, aby ich kvalita bola porovnateľná so svetovou konkurenciou.

Aktívna spolupráca Matadoru s Výskumným ústavom gumárenským pri vývoji a výrobe vyústila do vzniku tzv. „zeleného autoplášťa“ novinky z produkcie Matadoru, ktorá bola po sérii testovaní zaradená a schválená pre prvú výbavu automobilov Volkswagen Polo. Následným platformovým uvoľnením došlo k jeho uvoľneniu pre všetky vozidlá koncernu Volkswagen s identickými podvozkami. To znamená, že tieto autoplášte sú doporučené nielen pre Volkswagen Polo, ale aj pre Škodu Fabia, či Seat Ibiza.

Čo je to tzv. „zelený autoplášť“?

Zelené plášte majú redukovanú hmotnosť, minimalizovaný odpor valenia a posilnenú bezpečnosť, dosiahnutú stanovením presných limitov brzdnych dráh pri zachovaní veľmi dobrej prevádzkovej bezpečnosti a spoľahlivosti. Týmito vlastnosťami sa cielene sleduje parameter ekonomickej a bezpečnej prevádzky vozidla. Zelené plášte majú teda jasne zafinované vlastnosti, ktoré musia vykazovať počas série veľmi náročných testov. Počas týchto skúšok sú

porovnávané s tzv. „bázovým“ autoplášťom od konkurencie, ktorý vykazuje najlepšie vlastnosti. Tieto vlastnosti sa prehodnocujú a v procese zlepšovania sa „latka“ nárokov neustále dvíha o niečo vyššie. (8)

V oblasti automotive sa aktivity Matadoru neobmedzujú iba na výrobu. Ambíciu vo vývoji potvrdil Matador majetkovým vstupom do spoločnosti Aufeer Design, ktorá poskytuje zákazníkom vývoj a technické spracovanie komponentov, aj nástrojov na ne. Vstup Matadoru do oblasti vývoja umožňuje vypracovávanie kompletných ponúk pre výrobcov automobilov. Od vývoja, cez konštrukciu k samotnej výrobe. Ambície Matadoru vo vývoji však narážajú na kapacitné obmedzenia spoločnosti Aufeeri. Preto Matador buduje vlastnú vývojovú spoločnosť, posilňovaním základu vývojovej skupiny Pal – Inalfy, aby tak zároveň mohla preberať projekty odmietnuté z kapacitných obmedzení. Napomôcť by mohli aj skúsenosti a referencie získané v rámci kontraktu s Volkswagenom pri príprave vynovených technológií na výrobu dielov pre VW Touareg a Porsche Cayenne, na ktorých výskumníci z Matadoru spolupracovali spolu s dizajnérmi nemeckého Porsche. Posilňovanie výskumu a vývoja napomáha podniku participovať na výsledkoch výskumu prostredníctvom rozšíreného produktového portfólia, čím sa zároveň zvyšujú kompetencie divízie automotive a dochádza k výraznému posilňovaniu konkurencieschopnosti podniku v rámci daného odvetvia.

9.2. Faktory marketingu a distribúcie

Zhruba štvrtinu až tretinu svetovej produkcie pneumatík nakupujú automobilky ako prvú výbavu na nové automobily opúšťajúce výrobné linky. Zvyškom zásobujú trh náhradnej spotreby. Kým trh náhradnej spotreby pneumatík rastie z dlhodobého hľadiska ročne o dve až tri percentá, dopyt automobilových výrobcov po pneumatikách do prvej výbavy závisí od rozvojových zámerov automobiliek a skutočného dopytu na trhu. Počas životnosti automobil spotrebuje tri až štyri súpavy letných a dve súpavy zimných pneumatík, takže väčšina produkcie výrobcov pneumatík končí na trhu náhradnej spotreby. (1) Pritom platí, že trh s pneumatikami do náhradnej spotreby je ziskovejší. Jeho cenovú hladinu, a teda aj ziskovosť však občas znižuje prísun pneumatík, ktoré v čase poklesu automobilového trhu nenachádzajú uplatnenie v prvej výbave a následne rozširujú ponuku na trhu náhradnej spotreby za špeciálne ceny.

Najmä väčšie pneumatikárske spoločnosti majú záujem uzavrieť s automobilkami kontrakty na čo najväčší podiel svojej produkcie, hoci aj za cenu minimálneho profitu. Taký je výsledok pretlaku ponuky. Kontrahované objemy však gumárenským výrobcom dávajú relatívnu istotu odbytu. Ešte dôležitejší pre ne je overený fakt, že majiteľ auta pri výmene pneumatík zvyčajne siahne po rovnakom výrobku či značke. A tak pneumatiky prvej výbavy vlastne pomáhajú predávať aj náhradnú spotrebu. V reálnych podmienkach sa náhradná spotreba stáva centrom konkurenčného boja výrobcov, za použitia rôznych nekalých praktík. Často sa stáva, že niektorí výrobcovia v manuáloch k autu uvádzajú konkrétnu značku pneumatík na náhradnú spotrebu, hoci tieto praktiky Európska komisia zakázala. V servisnom stredisku potom zákazníkovi namontujú inú pneumatiku len na jeho vlastnú zodpovednosť. Aj to je jeden zo spôsobov, ako sa v zostrujúcej konkurencii bojuje o zákazníka.

Medzi výrobcami, ktorí sú partnermi automobiliek a dodávajú pneumatiky „na pás“, a ostatnými, ktoré sa tomuto obchodu z ekonomických dôvodov skôr vyhýbajú, existuje deliaca línia. Veľkí dodávatelia s bohato dimenzovaným vývojovým zázemím prostredníctvom dodávok získavajú prístup k informáciám o tom, aké nároky musí nový automobil spĺňať a získavajú tak časový náskok na prispôbovanie vlastnej produkcie daným podmienkam.

Do tej ambicioznejšej skupiny má záujem vstúpiť aj Matador. Prenikol medzi dodávateľov pneumatík do prvej výbavy na automobily Škoda Fabia, Škoda Octavia, Volkswagen Polo a Seat Ibiza. Práve príklad Matadoru dokumentuje, že priestor uplatniť sa ako dodávateľ pre prvú výbavu majú aj menší výrobcovia, ktorí sú v danom regióne známi a zákazníkmi automobiliek akceptovaní. Skompletizovaním vlastnej ponuky v oblasti predaja pneumatík – od osobných, ľahkých nákladných, nákladných, až po „off road“ a SUV plášte a pneumatiky, ktoré spĺňajú podmienky prvej výbavy s označením OE (original equipment) pre automobily svetových značiek, Matador naplňa svoju stratégiu budovania zákaznicky a marketingovo orientovanej spoločnosti. Ucelená ponuka vytvára zároveň možnosti lepšieho prenikania priamo k zákazníkom cez prvú výbavu prostredníctvom takého významného svetového koncernu, akým je firma Volkswagen, ktorá patrí k významným zákazníkom spoločnosti Matador. Dodávky pre prvú výbavu realizované spoločnosťou Volkswagen za rok 2006 predstavovali 18 percent z celkovej produkcie podniku. (7)

Z obchodného hľadiska kladie Matador dôraz na tie trhy, na ktorých realizuje najväčšie objemy produkcie, najmä prostredníctvom vlastných obchodných zastúpení. Najväčšie predaje, až 53 percent produkcie, realizuje Matador na trhoch krajín strednej a východnej Európy. Z krajín Západnej Európy realizuje Matador najväčšie objemy predovšetkým v Nemecku – 16 percent, ďalej Švédsku, Španielsku, Rakúsku a najnovšie aj vo Veľkej Británii.

V súvislosti so vstupom krajín strednej a východnej Európy do spoločenstva EÚ dochádza k čoraz tesnejšiemu prepájaniu jednotlivých krajín a integrácia východoeurópskeho trhu so západným pokračuje veľmi rýchlo. Členstvo v EÚ a následné rozšírenie Schengenského priestoru prispelo k výraznému zrýchleniu logistických a distribučných funkcií podnikov. Distribúcia výrobkov zo Slovenska na trhy v rámci EÚ prebieha bez problémov do 24 hodín. Matador realizuje dominantnú časť svojej gumárskej produkcie, až 56 percent, prostredníctvom vlastnej obchodnej siete Pneobox, ktorá je zároveň najväčšou stredoeurópskou viacznačkovou obchodnou sieťou. Pneobox vznikol zjednotením troch trhov a obchodných sietí na Slovensku, v Českej Republike a v Maďarsku. V jarnej sezóne 2007 bolo v prevádzke 56 boxov, no ich počet sa neustále dynamicky zvyšuje aj vďaka systému Pneobox – partner. Uvedený systém je jednak prostriedkom externého rastu obchodnej siete spoločnosti Matador a zároveň systém, ktorý umožňuje vhodným nezávislým partnerom participovať na výhodách, ktoré prináša značka Pneobox. Pre zákazníka prináša Pneobox jednotné miesto predaja a servisu pneumatík svetových značiek a iného doplnkového sortimentu, ale zároveň aj realizáciu autoservisných služieb. Sieť obsluhuje ako fyzické osoby a širokú verejnosť, tak predajcov pneumatík, prepravné spoločnosti, poľnohospodárske družstvá, stavebné spoločnosti, leasingové a finančné inštitúcie, ktoré vlastnia vozové parky.

V prípade automotive je marketing a distribúcia produktov závislá na hlavnom odberateľovi, ktorý má u dodávateľských firiem v prvom rade výsadné postavenie. Až 75 percent objemu výroby dodávateľských firiem sa spotrebuje priamo v automobilkách a len štvrtina sa dostáva na trh prostredníctvom obchodnej siete jednotlivých značiek, alebo servisov. Trendom posledných rokov, v prípade výrobcov automobilov, je neprestajne sa zvyšujúci podiel na výrobe vozidla, ktorý zabezpečujú iní dodávatelia. Ide o jeden z najsilnejších výrobných trendov súčasnosti – outsourcing. Výrobcovia automobilov sa sústreďujú čoraz viac na dizajn, predaj, budovanie značky a z výroby nepresúvajú mimo svoju kontrolu iba výrobu motorov. Trendom v prípade dodávateľov sa stáva nielen samotný proces výroby komponentov, ale čoraz častejšie aj vývoj rôznych druhov dielov, alebo celých modulov. Najtesnejšiu spoluprácu, teda výroba a zároveň spoločný vývoj komponentov, majú výrobcovia automobilov s dodávateľmi „prvého radu“. Sú to systémoví dodávatelia, ktorí musia pri dodávkach zohľadňovať i marketingovú

stratégiu producentov automobilov, ktorí zákazníkom dávajú na výber z čoraz väčšieho množstva variantov vyhotovenia a výbavy vozidla. Dodávatelia v prvom rade tak dodávajú svoju produkciu veľakrát na požiadavky konkrétneho zákazníka, preto musia sídliť v tesnej blízkosti výrobcu automobilov, respektíve dodávať v logistických systémoch just – in – time, alebo just – in – sequence.

Automotive divízia Matadoru dodáva svoju produkciu pre dvoch hlavných výrobcov automobilov na Slovensku, a to spoločnosti Kia a Volkswagen. Do pozície systémového dodávateľa pre koncern Volkswagen sa Matador dostal akvizíciou podniku Pal – Inalfa, s ktorým podnik okrem dlhodobého kontraktu získal aj výrobnú prevádzku, sídliacu v tesnej blízkosti koncernového závodu. V prípade dodávok pre juhokórejskú Kiu založil Matador spoločný podnik s dlhodobým systémovým dodávateľom tandemu Hyundai - Kia, kórejskou spoločnosťou DongWon Metal. Výstavba nového spoločného závodu bola taktiež situovaná do priemyselného parku v tesnej blízkosti automobilky. V súčasnej dobe sa pripravuje výstavba druhého spoločného závodu pre potreby ďalšej juhokórejskej automobilky Hyundai, ktorá takisto buduje svoje nové výrobné kapacity v stredo európskom regióne a pripája sa tak k radu firiem, ktoré sa snažia profitovať z priaznivých podmienok daného regiónu. (2)

9.3. Faktory výroby a produktov

V procese globalizácie, v prostredí, kde vládne silná konkurencia a kde v dôsledku technologického pokroku dochádza k neustálemu skracovaniu životného cyklu produktu, získava mimoriadny význam porovnanie úrovne výrobných nákladov podniku v porovnaní s nákladmi konkurencie a zároveň dostatočná výrobná kapacita, ktorá zabezpečí uspokojenie dopytu po produktoch podniku. Prognózy hovoria, že do roku 2030 sa počet osobných a takisto nákladných automobilov zdvojnásobí. Mobilita teda dramaticky vzrastie, a to je zároveň príležitosť pre pneumatikársky priemysel. Trendy vo výrobe pneumatík udávajú motoristicky vyspelé trhy. Majú totiž najpestrejší vozidlový park, ale aj najvyššie nároky motoristov na pneumatiky z hľadiska ich bezpečnosti, komfortu a vplyvu na ekonomiku prevádzky automobilu. Z hľadiska štruktúry je zaujímavým štatistickým poznatkom stály rast podielu vysokovýkonných pneumatík s rýchlostným indexom V (do 240 km/h) a vyšším. Vysokorýchlostné pneumatiky sú považované za jasný trend budúcnosti. V súčasnosti tvoria sedemnást' percent prvej výbavy a deväť percent náhradnej spotreby. Do budúcnosti sa očakáva výrazný rast ich podielu ako v prvej výbave, tak v originálnej náhradnej spotrebe. Takisto v prípade zimných pneumatík, ktoré v súčasnosti tvoria 24 percent európskeho trhu, sa tento podiel bude ďalej zvyšovať. Rovnakým tempom, podľa prognóz, bude rásť dopyt po pneumatikách pre automobily na voľný čas (Crossover, SUV, ostatné automobily s pohonom štyroch kolies a Pick-up). Odbyt pneumatík na nákladné automobily rastie v priemere o dve percentá ročne, ale predaj na prvú výbavu stúpa až o pätnásť percent. Radiálnym pneumatikám na nákladné automobily odborníci predpovedajú svetlú budúcnosť najmä vo východnej Európe. (11)

V roku 2006 vyrobil Matador takmer 5,5 milióna kusov pneumatík, ktoré boli realizované prevažne na trhoch EÚ. Tieto trhy zostanú pre podnik strategickými aj v budúcnosti a dlhodobým cieľom Matadoru ostáva zvyšovať podiely predaja na týchto teritóriách. Zvýšenie produkcie pneumatikárskej divízie dosiahne Matador reštrukturalizáciou výroby a úplnou unifikáciou všetkých výrobných procesov, čiže unifikáciou produkcie s postupným prechodom na výrobu jednotného surového autoplášťa. Finančne náročnú investíciu v objeme okolo 1,7 mld. Sk podnik rozložil na obdobie rokov 2001 – 2007, pričom prvá fáza projektu, zameraná na reštrukturalizáciu a unifikáciu strojno-technologických zariadení, znížila pôvodné výrobné kapacity na tretinu.

Ostatné výrobné kapacity, napríklad konfekčné linky či vulkanizačné lisy, nahradili nové technológie s výrazne vyššou produkčnou kapacitou.

Stratégia podniku je zameraná na pokračujúce procesy v programe intenzifikácie a modernizácie výroby, pričom ročné objemy investícií za posledných päť rokov neklesli pod 600 mil. Sk a majú stúpajúcu tend. Rozvojový program High Technology Production, zameraný na sofistikovanú produkciu osobných radiálnych a ľahkých nákladných pneumatík, je konkrétnym nástrojom podnikovej stratégie. Hovorí nielen o zvýšení výroby pneumatík v Matadore zo súčasných 5,5 milióna na 7 miliónov kusov, ale hlavne o rozšírení sortimentu o nové 17- až 20-palcové vysokorýchlostné pneumatiky, ako aj o pneumatiky kategórie Off Road a All Road. Tým značka Matador vstupuje do najnáročnejšieho segmentu pneumatík kategórie Ultra High Performance.

Konkurencieschopnosť Matadoru v gumárenskom odvetví potvrdzuje už samotný objem exportu, ktorý tvorí takmer 90% celkovej produkcie podniku. Dlhodobá stratégia podniku nehovorí o nejakom ďalšom dramatickom zvyšovaní objemu výroby. Profitabilitu firmy chce Matador zvyšovať rastom produkcie sofistikovaných výrobkov s vyššou pridanou hodnotou, čo je podľa vrcholového vedenia podniku jediná cesta, ako dosiahnuť vyšší zisk a zároveň získať prostriedky na ďalší rozvoj. Masívne investície do najnovších technológií umožnili podniku spružniť výrobu, ktorá je schopná flexibilne reagovať na zmeny v nákupnom chovaní zákazníkov a zohľadniť tak súvislosti vyplývajúce z dlhodobých prognóz a trendov v odvetví. Prínosom technologických inovácií je aj zvýšená spoľahlivosť a stabilita výrobných systémov a ich nezanedbateľný vplyv na hospodárne a účinné využívanie výrobných vstupov a výrazne vyššiu kvalitu výrobkov. Efekty plynúce z komplexného rozšírenia výrobnéj náplne, prechod z jednoduchších typov pneumatík na plášte pre výkonné luxusné, športové i terénne vozidlá sa výrazným spôsobom odrazili aj v neustále sa zlepšujúcich hospodárskych výsledkoch podniku.

Veľa malých spoločností v rámci gumárenského odvetvia sa špecializuje výhradne na výrobu pneumatík. Spoločnosti strednej veľkosti svoju výrobu viacej diverzifikujú. V prípade veľkých spoločností tvorí podiel výroby pneumatík na celkovom obrate do 50 percent. Veľké podniky v odvetví sa tak v rámci diverzifikácie stávajú priekopníkom vo výrobe automobilových komponentov. Dnes dokážu dodávať pneumatiku s nápravou aj príslušnou elektronikou, čo mnohí experti považujú za trend, ktorý má budúcnosť. Prognózy hovoria, že do roku 2030 sa počet osobných a nákladných automobilov zdvojnásobí na 1,6 miliardy vozidiel. Už v najbližších desiatich rokoch park osobných a ľahkých nákladných automobilov narastie o dvadsať percent na 1,2 miliardy a počet nákladných automobilov stúpne o tretinu na 190 miliónov kusov. Uvedené prognózy predstavujú významnú príležitosť pre celé strojárské odvetvie. (11)

Aj podnik ako Matador investoval nemalé prostriedky do prepojenia strojárskej a pneumatikárskej výroby. Výrobné závody Matadoru, patriace do divízie Automotive, predstavujú nedávne, výrazne finančne náročné projekty. Investície v rámci divízie Automotive predstavovali za rok 2006 viac ako pol miliardy a smerovali predovšetkým do strojov a zariadení. Ich celkový ekonomický prínos očakáva Matador v najbližších rokoch v podobe výrazného nárastu produktivity a vyššej kvality finálneho produktu. Doterajšie jednostranné zameranie divízie Automotive na automobilový priemysel, podnietilo zvýšené úsilie Matadoru smerujúce k cieľu, znížiť podnikateľské rizika vyplývajúce z jednostrannosti výroby. Inovácie produktového portfólia úzko súvisia s typom výroby. V rámci výroby lisovaných dielov pre automobilový priemysel došlo k inovácii výrobného programu. Stávajúci výrobný program bol rozšírený o výrobu obdobných komponentov pre spotrebnú elektroniku spoločnosti Samsung. Vznik a rozvoj projektu Samsung, zameraný na výrobu komponentov pre spotrebnú elektroniku, znamená

pokračujúcu diverzifikáciu podnikových aktivít aj v rámci divízie Automotive. Neustálymi inováciami produktového portfólia a zároveň zmenami výrobného programu sa podnik aktívne snaží znižovať možné podnikateľské riziko a predchádzať tak jeho negatívnym dopadom na podnikové aktivity.

9.4. Faktory riadenia a ľudských zdrojov

Podniky, v ktorých ľudské zdroje disponujú vysoko tvorivými, intelektuálnymi a pracovnými schopnosťami, vlastnia v súčasnosti jeden z rozhodujúcich potenciálov na získanie konkurenčnej výhody a ktoré zároveň patria medzi základné zdroje budúceho úspechu podniku. Táto požiadavka si nevyhnutne vyžaduje riadenie ľudských zdrojov, ktorého cieľom je zabezpečenie potrebnej kvantitatívnej (počet, štruktúra, formálna kvalifikácia) a kvalitatívnej (výkonnosť, tvorivosť, motivácia) stránky ľudských zdrojov.

V Matadore zodpovedá „Úsek riadenia ľudských zdrojov za komplexný systém práce s ľuďmi a v tomto kontexte zabezpečuje výber, umiestňovanie, vzdelávanie, hodnotenie, kariérové plánovanie a odmeňovanie zamestnancov, ale zodpovedá takisto za program starostlivosti o zamestnancov a riadenie internej komunikácie.“ (7) Viac ako 18. mil. investovala firma za minulý rok na vzdelávacie aktivity zamestnancov spoločnosti, ako odborné a manažérske vzdelávanie, vzdelávanie rozvoja osobnosti, jazykovú prípravu, školenia informačných technológií, či zvyšovania si kvalifikácie. Mnohé z nich boli zamerané na absolventov škôl, s cieľom skrátiť ich adaptačné obdobie a rýchlejšie zapojenie do pracovných procesov, či výchovu „mladých talentov“. K prioritám riadenia ľudských zdrojov v Matadore patrí realizácia projektu starostlivosti o kľúčových a talentovaných pracovníkov podniku. Do prepracovaného systému kariérneho plánovania bolo v roku 2006 zapojených 130 zamestnancov. Príprava talentovaných pracovníkov je realizovaná viacerými formami a metódami prostredníctvom využívania najnovších poznatkov z oblasti práce s ľudskými zdrojmi, od klasického vzdelávania, cez interné semináre, úlohy osobného rozvoja, až po zapájanie do konkrétnych projektov.

Oblasť vzdelávania má v manažérskom myslení vrcholového vedenia podniku prioritné postavenie. Otázka zabezpečenia si dostatku kvalifikovaných ľudí, ktorí sú schopní realizovať zmeny je pre každý podnik kľúčová. Ide o zabezpečenie kontinuálneho fungovania podniku. Vzdelávanie má preto v pozornosti vedenia Matadoru výsadné postavenie. Podnik, v rámci domovského regiónu, dlhodobo finančne podporuje niekoľko stredných odborných škôl, ktoré tvoria tradičný zdroj podnikových pracovných síl, vzhľadom na štruktúru zamestnancov, z ktorých 40 percent má úplné stredné odborné vzdelanie. V domovskom meste podniku zároveň sídli Fakulta technológií Trenčianskej univerzity, na ktorej študujú aj zamestnanci podniku a zároveň podnik poskytuje študentom možnosť vyskúšať si nadobudnuté teoretické vedomosti v praxi. Štúdium v tesnom kontakte s praxou je podľa vrcholového vedenia spoločnosti jednoznačným predpokladom rozvoja a budúcnosti celého podniku. S nárastom požiadaviek na vývoj sofistikovanejších druhov výrobkov a nových konštrukčných riešení strojov, rastú a ďalej budú rásť aj požiadavky podniku na množstvo vysokoškolsky vzdelaných pracovníkov, ktorých pomer na celkovom počte pracovníkov vzrástol na súčasných 24 percent. Ročne investuje Matador do vzdelávania zamestnancov viac ako 15 mil. korún, pričom dôraz v posledných rokoch je kladený na odborné a jazykové vzdelávanie v súlade so strategickými prioritami identifikovanými vedením spoločnosti.

Starostlivosť o zamestnanca a hlavne jeho dostatočná informovanosť patrí k prioritným úlohám nielen úseku riadenia ľudských zdrojov. Otázkam zlepšovania komunikácie ako

vonkajšej, tak aj internej so zamestnancami a úsiliu zabezpečenia spätnej väzby venuje spoločnosť nepretržitú snahu. Komunikácia podniku prebieha prostredníctvom štandardných komunikačných kanálov, ako sú tlačové informácie, interview predstaviteľov vedenia, Matador Magazin, Výročná správa, pracovné porady, firemné noviny, podnikového Intranetu, ale aj ďalšie zaužívané komunikačné kanály ako:

- deň otvorených dverí – ktorý napomáha diskusii členov najvyššieho vedenia s jednotlivými zamestnancami na témy, ktoré ich zaujímajú
- on-line rozhovory – prostredníctvom elektronickej komunikácie, v aktuálnom čase, za prítomnosti expertov na vybranú problematiku a za účasti zamestnancov, ktorí sa o danú problematiku zaujímajú
- Infokanál – slúži hlavne na poskytovanie aktuálnych informácií a zámerov, strategických cieľoch spoločnosti, uverejňovaniu hospodárskych výsledkov, firemných a spoločenských akciách a sprostredkovaní zmien v systéme riadenia podniku.

S cieľom definovať problémy v oblasti internej komunikácii naprieč podnikom sa vedenie spoločnosti rozhodlo o vzniku dočasnej projektovej aktivity pod príznačným názvom KRIK (Koordinačná rada internej komunikácie), ktorej prioritou bol audit internej komunikácie. (5,6) Dôležitou úlohou bolo nielen nastaviť technické a systémové prvky ako sú intranet, podnikové noviny, e-mail, ale zaistiť skutočné fungovanie komunikácie, čo vyžaduje zmenu individuálneho vnímania komunikácie manažmentom aj zamestnancami. K podpore žiadúceho stavu Matador implementoval niekoľko neformálnych komunikačných kanálov, prostredníctvom ktorých možno komunikovať priamo s vrcholovým vedením, pričom k základným formám patria:

- komunikačný chodník – ktorý predstavuje „rannú prechádzku“ člena vrcholového vedenia spoločnosti po náhodne vybraných pracoviskách ním riadeného útvaru. Jeho podstatou je „lámanie ľadov“ ako aj zisťovanie sociálnej atmosféry v kolektíve podriadených a riešenie jednotlivých problémov priamo na pracovisku.
- diskusné stretnutie „zoči – voči“ - čo je neformálne stretnutie prezidenta spoločnosti so zamestnancami. Tu však treba pripomenúť jedno špecifikum Matadoru, ktoré nie je obvyklé v iných spoločnostiach, a síce, že prezident Matadoru, ktorý v spoločnosti pracuje už 23 rokov, počas ktorých prešiel mnohými pracovnými pozíciami, od vlastnej výroby až k riadiacim funkciám, takže s väčšinou zamestnancov centrálného závodu si tyká, čo však nijako neznižuje rešpekt a vážnosť, ktorú vo všeobecnosti požíva.

Fungovanie komunikácie manažmentu so zamestnancami vyžadovalo zmenu vnímania na oboch stranách. Manažment si musel uvedomiť, že pokiaľ zamestnancom sprostredkuje informácie potrebné pre ich prácu, bude ich motivovať a pripraví im zároveň optimálne podmienky pre výkon a zaistí tým systematické zlepšovanie procesov v spoločnosti. Nosnou sa stala myšlienka, že najlepším zdrojom podnetov pre inovácie sú vždy vlastní zamestnanci.

Ďalšou dôležitou úlohou Úseku riadenia ľudských zdrojov je starostlivosť o ochranu zdravia pracovníkov. Zavedením nového systému riadenia bezpečnosti a zdravia pri práci a následnou certifikáciou najnovších štandardov sa podnik snaží minimalizovať riziko práce pre zamestnancov a zároveň naplňať víziu „Zdravý zamestnanec = zdravá firma“.

V rámci dlhodobej starostlivosti o zamestnancov využíva Matador širokú paletu klasických nástrojov sociálnej politiky a nadštandardných príspevkov, od príspevkov na dopravu, stravovanie, rekondičných pobytov, rôznych foriem sociálnej výpomoci zamestnancom v hmotnej núdzi, nezabúda ani na jubileá, detské rekreácie, na dôchodcov (bývalých pracovníkov spoločnosti), kultúru a iné. Svojím aktívnym prístupom k zamestnancom sa firma snaží predchádzať možným konfliktom a slovo ako štrajk, alebo štrajková pohotovosť sa v súvislosti so

spoločnosťou nevyskytli v celej jej novodobej histórii. A zároveň uvedený výpočet hlavných aktivít v oblasti riadenia a rozvoja ľudských zdrojov poukazujú na vysoký štandard práce s ľudským kapitálom v spoločnosti Matador.

Svoje manažérske pravidlá viaže vrcholové vedenie Matadoru výrazne na ľudí, čo v ich ponímaní znamená, že manažér ľudí nielen riadi, ale aj sám musí byť človekom. Prístup manažérov Matadoru je hodnotený, z pohľadu iných zahraničných investorov, ako málo tvrdý a nie veľmi vhodný pre obchod. Partneri v spoločnom podniku Continental-Matador označili tento štýl riadenia za priveľmi sociálny. Existujúce rozdiely v konaní manažérov vyplývajú predovšetkým z postoja Matadoru k charitatívnej činnosti a aktivity podniku na podporu domovského regiónu, či už ide o nemocnicu v Púchove, športový areál, školu, či rôzne druhy dotácií. Vedenie Matadoru každoročne oponuje a zdôrazňuje, že čísla Matadoru rastú, aj napriek tomu, že podnik nerušil podporu charitatívnym aktivitám, tak ako by to urobili iní zahraniční investori. Pre podnik bol a naďalej je prínos takýchto opatrení, dokonca aj ekonomický, veľmi otáznym. Aj napriek tomu, že v ostatných rokoch sa v oblastiach aktivít podniku výrazne zosilnilo konkurenčné prostredie, Matador sa snaží reagovať na tento vývoj posilňovaním svojich typických predností, ktorými sa doteraz presadzoval v konkurenčnom boji s inými výrobcami. A to dobrým vzťahom medzi kvalitou výrobku a jeho cenou, rovnako ako vysokou operatívnosťou na požiadavky zákazníkov, neustálymi inováciami a orientáciou na výrobky s vysokou pridanou hodnotou. Ale podľa manažérov Matadoru ich významná konkurenčná výhoda spočíva aj v unikátnom školskom systéme a kvalitnej práci s ľudskými zdrojmi pri hľadaní účinných spôsobov znižovania nákladov a raste produktivity práce.

9.5. Základné finančné faktory

Vzhľadom na skutočnosť, že jednotlivé interné smery podnikania nie sú v rámci organizačnej štruktúry oddelené po právnej stránke, nie je možné získať kompletne výkazy za jednotlivé divízie. Súvahu a výkaz ziskov a strát podnik zverejňuje iba v konsolidovanej forme za celú skupinu. Dostupné údaje za jednotlivé divízie, jednotne sledované naprieč podnikovou štruktúrou, sú súčasťou nasledujúcich tabuliek.

Divízia Rubber

Tabuľka 1: Ekonomické ukazovatele divízie Rubber

v miliónoch Sk

Divízia Rubber	2005	2006	% zmena
Tržby	10.295	11.461	111,3
EBIT	956,77	740,00	77,3
ROS % (zisk / tržby)	9,30	6,50	70,0
ROA % (EBIT /aktíva)	17,07	12,14	71,1
Aktíva	5.605,20	6.097,00	108,8
Priemerný kurz EUR/SKK	38,593	37,248	

Prameň: VS Matador 2005,2006

Za rok 2006 dosiahla divízia M – Rubber tržby vo výške 11.461 mil. Sk, čo je v porovnaní s predchádzajúcim rokom nárast o 11,3 percenta. Celkové aktíva divízie stúpili, aj vďaka realizácii nových investícií, medziročne o 8,8 percenta na celkových 6.097 mil. Sk. Suma investícií dosiahla 644,8 mil. Sk.

EBIT - ukazovateľ výkonnosti divízie dosiahol v roku 2006 úroveň 740 mil. Sk, z čoho 85 percent tvoril zisk divízie a 15 percent nákladové úroky. Oproti predchádzajúcemu roku však uvedený ukazovateľ poklesol o 13 percent. Táto skutočnosť bola spôsobená v dôsledku vysokého rastu ceny vstupných surovín pre hlavnú výrobu (14 percent), vplyvom ktorej sa podniku nepodarilo dosiahnuť úroveň ukazovateľa predchádzajúceho roku.

ROS – ukazovateľ hospodárnosti divízie dosiahol hodnotu 6,5 percenta, čo je oproti predchádzajúcemu roku výrazný prepád, aj napriek tomu, že tržby podniku za rovnaké obdobie stúpili o 11,3 percenta. Na uvedenom poklese sa výrazným spôsobom podieľal rast cien vstupných surovín (celkove 16 percent), ktorý sa podniku nepodarilo preniesť na konečného zákazníka, aj vplyvom zostrujúcej sa konkurencie v odvetví.

ROA – konštruovaný ako pomer EBIT a aktív, vzhľadom na nedostupné údaje o skladbe a použití vlastného a cudzieho kapitálu, predstavuje rentabilitu aktív podniku a zároveň jeho ziskový potenciál. Zhodnotenie vložených prostriedkov, hodnotené ukazovateľom rentability, medziročne výrazne pokleslo, a dosiahlo iba 71 percenta hodnoty predchádzajúceho obdobia.

Divízia Automotive

Tabuľka 2: Ekonomické ukazovatele divízie Automotive

v miliónoch Sk

Divízia Automotive	2005	2006	% zmena
Tržby	3.542,3	3.656,9	106,8
EBIT	234,40	268,40	114,5
ROS % (zisk / tržby)	6,80	7,30	107,4
ROA % (EBIT /aktíva)	9,50	9,00	94,7
Aktíva	2.473,40	2.987,20	120,8
Priemerný kurz EUR/SKK	38,593	37,248	

Prameň: VS Matador 2005,2006

V rámci divízie Automotive došlo k medziročnému nárastu tržieb o 233 miliónov, čo je o 6,8 percenta viac, než v roku 2005, pričom k nárastu tržieb došlo aj napriek silnejúcej slovenskej mene voči svetovým menám USD a EUR, nakoľko divízia exportuje značnú časť svojej produkcie. Celkové aktíva divízie stúpili v porovnaní s predchádzajúcim obdobím o 514 mil., čo predstavuje 20,8 percenta, pričom hlavný objem investícií smeroval do zabezpečenia výroby v novom spoločnom podniku Matadoru a kórejskej spoločnosti Dong Won.

EBIT – ukazovateľ výkonnosti divízie stúpol v porovnaní s rokom 2005 o 14,5 percenta, čo predstavuje prírastok 34 miliónov Sk. Rast výkonnosti predstavuje skutočný rozvoj druhého smeru podnikania spoločnosti.

ROS – ukazovateľ hospodárnosti divízie dosiahol mierny nárast oproti predchádzajúcemu roku o 7,4 percenta, aj napriek tomu, že v roku 2006 pracoval nový závod Matadoru a kórejskej spoločnosti Dong Won iba v skúšobnej prevádzke, a sériová výroba sa začala až v novembri 2006. V tržbách sa preto premieta prírastok z realizovanej produkcie iba za jeden mesiac.

ROA - predstavuje rentabilitu aktív podniku a zároveň jeho ziskový potenciál. Zhodnotenie vložených prostriedkov, vyjadrené ukazovateľom ROA, zaznamenal medziročne mierny pokles o 5,3 percenta. Na poklese sa prejavil vplyv skúšobnej prevádzky nového závodu.

10 SWOT analýza

Výsledným produktom analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia je SWOT analýza, ktorá napomôže odhaliť silné a slabé stránky podniku a zároveň možné príležitosti a hrozby. Poznatky získané v rámci jednotlivých analýz budú základom, z ktorého budem vychádzať pri formulácii a návrhu konkrétnych opatrení v rámci vybraných strategických podnikateľských aktivít s dôrazom na stratégiu expanzie.

Faktory spoločné pre obidve divízie

Silné stránky

- jasná, dlhodobá, dobre formulovaná a úspešne realizovaná stratégia podniku.
- vhodne zvolená divizionálna organizačná štruktúra, vzhľadom na široký záber podnikania a teritoriálnu rozvetvenosť, umožňuje rýchlejšie rozhodovanie a zároveň znižuje záťaž na vedenie podniku, ktorému sa otvára väčší priestor na venovanie sa strategickým úlohám
- bezúhonnosť a dobrá povest' podniku
- nákladová výhoda, nižšie náklady na výrobu v porovnaní s producentmi z ekonomicky vyspelejších krajín
- vysoký štandard práce s ľudským kapitálom v podniku a dlhodobá starostlivosť o zamestnancov
- prepracovaný systém kariérneho plánovania a starostlivosti o kľúčových a talentovaných pracovníkov podniku
- vynikajúca komunikácia naprieč podnikom, používanie netradičných nástrojov komunikácie medzi manažmentom a zamestnancami
- špecifické postavenie najvyššieho predstaviteľa podniku, ktorý zároveň disponuje vlastnou víziou o budúcnosti podniku
- schopnosť vrcholového vedenia správne odhadnúť budúce trendy vývoja – zmena výrobného programu, vstup do odvetvia automotive

Slabé stránky

- nedostatočná výška investícií do výskumu a vývoja v porovnaní s najväčšími konkurentmi
- prístup manažérov, hodnotený z pohľadu iných zahraničných investorov ako málo tvrdý a nie veľmi vhodný pre obchod

- závislosť na konkrétnych dodávateľoch vstupných surovín
- neoddelenie jednotlivých divízií aj po právnej stránke znemožňuje podniku čerpať výhody plynúce z jednotného centra účtovných činností, ktoré sú základom na získanie presných a hlavne rýchlych ekonomických informácií, pre podnik nevyhnutných a kľúčových

Príležitosti

- stúpajúca životná úroveň v krajinách strednej a východnej Európy, naznačuje budúci rýchlejší rast trhov
- možnosť rozšírenia vlastnej obchodnej siete na trhy ďalších krajín
- výhoda plynúca so zavedením spoločnej meny pre podnik spočíva v odstránení kurzového rizika voči euru v oblasti medzinárodného obchodu a znížení kurzového rizika voči doláru a iným menám a zároveň zníženie transakčných nákladov spojených s poplatkami za výmenu korún za eurá a opačne. Zároveň sa podniku znížia administratívne náklady spojené so správou devíz, dodatočným účtovníctvom, výkazníctvom a bankovými účtami.
- oddelenie jednotlivých interných smerov podnikania po právnej stránke a vytvorenie samostatnej spoločnosti Rubber a samostatnej spoločnosti Automotive

Hrozby

- konkurencia zo strany producentov s nižšími nákladmi
- nepriaznivý vývoj výmenných kurzov, spôsobený neustálym posilňovaním kurzu Slovenskej koruny voči hlavným svetovým menám
- postupný rast nákladov na pracovnú silu a rast celkových výrobných nákladov v súvislosti so zblížovaním cenových úrovní starších a novších krajín EÚ
- zavedenie jednotnej meny Euro bude pre podnik znamenať celý rad neplánovaných výdavkov

Divízia Rubber

Silné stránky

- vlastný domáci trh, ktorý dáva podniku teritoriálnu výhodu v porovnaní s globálnou konkurenciou
- vyše sto ročná tradícia spoločnosti
- dobre zavedená lokálna značka akceptovaná ako spotrebiteľmi, tak výrobcami automobilov
- skompletizovaná ponuka vlastnej produkcie v oblasti predaja
- optimálny a vyvážený pomer predaja prvej výbavy a originálnej náhradnej spotreby pneumatík
- vlastná medzinárodná distribučná sieť, ktorá pre zákazníka prináša jednotné miesto predaja a servisu pneumatík a iného doplnkového sortimentu, ale zároveň aj realizáciu autoservisných služieb

- unikátny školský systém a kvalitná práca s ľudskými zdrojmi pri hľadaní účinných spôsobov znižovania nákladov a raste produktivity práce

Slabé stránky

- nedostatočná výška investícií do výskumu a vývoja v porovnaní s najväčšími producentmi v odvetví
- silné sociálne cítenie vrcholového manažmentu

Príležitosti

- výrazný rast výroby nových osobných automobilov znamená nárast aj pre trhy výrobcov a dodávateľov pneumatík
- kontrahované objemy prvej výbavy dávajú istotu odbytu a sú zároveň príležitosťou na posilnenie predaja náhradnej spotreby, nakoľko zákazníci pri výmene pneumatík obvykle siahnu po rovnakej značke
- získaním kontraktu na dodávky pre prvú výbavu spoločnosti Volkswagen sa otvára priestor zaistiť si dobrú pozíciu aj u ostatných výrobcov automobilov
- masívnou investičnou aktivitou sa otvára podniku priestor na ďalšie rozšírenie výrobných náplne a prechod z jednoduchších typov pneumatík na sofistikovanejšiu produkciu s vyššou pridanou hodnotou
- náskok pri znižovaní produkcie emisných látok pod požadovanú úroveň, aj napriek rozširovaniu gumárenskej časti výroby môže byť do budúcnosti podnikovou konkurenčnou výhodou, s prihliadnutím na dôraznejší prístup Európskej únie k environmentálnej politike

Hrozby

- zostrujúca sa konkurencia v odvetví rozširovaním súčasných výrobných kapacít, ale aj budovaním nových kapacít konkurenčných podnikov
- dovozy lacnejších produktov z ázijských krajín
- nedostatočné výška investícií znevýhodňuje menších producentov v odvetví. Vysoké výdavky na výskum a vývoj vedúcich firiem v odvetví prinášajú technologický a časový náskok, po ktorý môžu konkurenti profitovať z jedinečnosti výrobku.
- klesajúca ziskovosť gumárenského smeru podnikania, pričom stúpajúce náklady sa podniku nedarí prenášať do cien výrobkov
- rastúce ceny vstupov, vzhľadom na významný objem dovozu základných surovín

Divízia Automotive

Silné stránky

- divízia automotive môže čerpať zo solídnej kvalifikácie pracovníkov, ktorá sa opiera o dedičstvo priemyselnej tradície
- vysoké manažérske zručnosti, vzhľadom na spôsob, akým podnik vstúpil do odvetvia, cez akvizíciu etablovaného systémového dodávateľa autokomponentov „z prvého radu“ s vybudovanými výrobnými prevádzkami, a zabezpečeným odbytom formou dlhodobých kontraktov s renomovaným odberateľom

- výborné vyjednávacie schopnosti manažmentu, ktorých myšlienka založiť spoločný podnik s kórejským systémovým dodávateľom, priniesla výhody pre obidve strany a v prípade Matadoru zabezpečila výhodu oproti ostatným, nielen domácim konkurentom

Slabé stránky

- slabou stránkou divízie automotive môžu byť nedostatočne zabezpečené kapacity výskumu a vývoja

Hrozby

- nutnosť sídlieť v tesnej blízkosti výrobcu automobilov vyžaduje mimoriadne nároky na koordináciu a flexibilitu
- náväznosť na výrobnú - montážne závody automobilových producentov vyžaduje vysoké nároky na financovanie, vzhľadom na vysoké investície do výstavby nových kapacít

Príležitosti

- rastúca výroba osobných automobilov, ktorá podľa prognóz vzrastie do roku 2010 približne trojnásobne, znamená výrazný rast aj pre trhy subdodávateľov
- výrazný pohyb v rámci automobilového priemyslu do stredoeurópskeho regiónu, ktorý sa stal centrom investícií najvýznamnejších automobilových koncernov do výrobných - montážnych závodov, vytvára priaznivé prostredie pre rozvoj biznisu automotive nielen na Slovensku
- prienik do najtesnejšej spolupráce s automobilovými producentmi, k systémovým dodávateľom, predstavuje možnosť podieľať sa nielen na výrobe, ale aj na spoločnom vývoji komponentov
- rozšírenie výrobného programu o výrobu náhradných dielov pre spotrebnú elektroniku vytvára predpoklady na ďalšie znižovanie podnikateľského rizika v rámci divízie, aj podniku ako celku
- vzájomná spolupráca a skúsenosti zo spoločného podniku s kórejským partnerom vytvorila predpoklady na založenie ďalšieho spoločného podniku, a tým prispela k ďalšej expanzii podnikateľského smeru automotive
- významnou príležitosťou je stúpajúca ziskovosť odvetvia a divízie samotnej
- príležitosťou je zároveň možnosť využívať podnikovú medzinárodnú distribučnú sieť Pneubox
- možnosť oprieť sa o referencie dlhoročnej tradície a dobrej povesti spoločnosti
- možnosť profitovať z dobre zavedenej značky, ktorá je akceptovaná ako spotrebiteľmi, tak výrobcami automobilov

Faktory silných stránok predstavujú konkurenčnú výhodu podniku, prípadne jeho výrobného smeru a v rámci danej stratégie by mali byť čo najlepšie využité pre budúci dlhodobý úspech podniku. Vplyv faktorov slabých stránok by mal byť čo najúčinnejšie potlačený. Faktory vonkajšieho prostredia, uvedené v rámci hrozieb, treba zohľadniť pri návrhu konkrétnej stratégie tak, aby bol vplyv hrozieb na činnosť podniku minimalizovaný a zároveň podnik maximalizoval prínosy z využitia príležitostí, ktoré mu dané prostredie poskytuje.

11 Závěry a doporučení

Cieľom tejto práce je identifikovať strategické podnikateľské aktivity spoločnosti Matador s dôrazom na stratégiu expanzie. Závěry a doporučení tejto práce budú formulované s prihliadnutím hodnotovú orientáciu podniku a na skutočnosť, že všetky súčasti podniku sú jednotne orientované na dosahovanie strategických cieľov a zisku.

Za pomoci strategických analýz budú navrhnuté doporučení, ktoré podniku pomôžu udržať, prípadne rozvinúť konkurenčnú výhodu s prihliadnutím na stratégiu expanzie. Konkrétne doporučení sa vzťahuje k určeniu toho podnikateľského smeru, ktorý je pre budúcu expanziu podniku perspektívnejší, aj z hľadiska vyššej ziskovosti, v súlade s hodnotovou orientáciou podniku.

Na základe spracovaných analýz uvedeným podmienkam lepšie zodpovedá výrobný smer automotive. Prostredie v rámci odvetvia je veľmi priaznivé pre jeho ďalší rozvoj, vzhľadom ku koncentrácii automobilového priemyslu v regióne aj priaznivým prognózam o stúpajúcej výrobe osobných automobilov. Smer automotive zaznamenal aj napriek svojej krátkej histórii v rámci podniku prienik k systémovým dodávateľom automobilových producentov, čo je mimoriadny počin. Podnikateľské riziko vyplývajúce z jednostranného zamerania na automobilový priemysel je znížené diverzifikáciou výrobného programu o výrobu pre priemysel spotrebnej elektroniky. Nová príležitosť na expanziu sa črtá v podobe ďalšieho spoločného podniku s kórejským partnerom, ktorá nemusí byť posledná. Významnou skutočnosťou je stúpajúca ziskovosť divízie. Ziskovosť divízie automotive v porovnaní s gumárenským smerom podnikania je viac než dvojnásobná.

Činnosti Matadoru na trhoch gumárenskej produkcie, kde má podnik významné postavenie, zoslabujú aktivity konkurencie v odvetví rozširovaním súčasných výrobných kapacít, ale aj budovaním nových. Konkurencia na trhoch produkcie autoplášťov sa ďalej zostruje zvyšovaním pretlaku v podobe rozširujúcej sa ponuky výrobkov pochádzajúcich z produkcie stredoeurópskeho regiónu, prípadne dovezené z Indie alebo Číny. Na druhej strane sa podniku znižuje priestor na manévrovanie rastom cien energií a základných surovín. Ďalší významný faktor je posilňovanie slovenskej koruny voči hlavným svetovým menám. Napriek tomu, že podnik uplatňuje nástroje na elimináciu tohto negatívneho vývoja, nemožno si nevšimnúť negatívny vplyv uvedených faktorov na tržby podniku, tým následne aj na tvorbu zisku z hlavnej podnikateľskej činnosti. Celkove je gumárenské odvetvie veľmi investične náročné, no ziskovosť divízie klesá, aj napriek rastu objemu investícií, výroby aj predaja.

S prihliadnutím na uvedené faktory a ostatné poznatky získané strategickými analýzami sa ako najvýhodnejší model pre Matador javí možnosť vstupu strategického investora do gumárenského smeru podnikania. Nutnou podmienkou vstupu partnera do podnikania gumárenskej divízie je však zmena v organizačnej štruktúre spoločnosti a oddelenie hlavných podnikateľských smerov aj po právnej stránke. Jedine tak môže dôjsť k úspešnej dohode a rozdeleniu si majetkových podielov v novo vzniknutej spoločnosti. Vzdanie sa majority v gumárenskom podnikaní a zmenou v štruktúre spoločnosti predstavuje vhodnú reakciu podniku na prebiehajúce zmeny v prostredí a nastupujúce budúce trendy. Pre budúcnosť podniku je ale dôležitejšie, že vstup vhodného strategického partnera umožní obom partnerom profitovať z novej spoločnej expanzie. Nezanedbateľný je finančný rozmer transakcie, ktorá umožní financovanie ďalších rozvojových aktivít Matadoru v smere automotive, ktorý taktiež vznikol ako reakcia na vývoj a zmeny v priemysle. Postúpenie majority v gumárenskom podnikaní umožní Matadoru

intenzívnejšie sa sústrediť na rozvoj a expanziu svojho výnosnejšieho podnikateľského smeru a je zároveň v súlade s víziou podniku, ktorá so zmenami v štruktúre podniku do konca desaťročia počíta. Zo súčasnej podoby skupiny s dvoma hlavnými divíziami, gumárenskou a automotive, by sa podľa vízie podniku mal stať finančný holding, aktívny aj na kapitálových trhoch.

Vstup do podnikania Matadoru by priniesol nemalé výhody aj pre zahraničného investora, pretože podnik má čo ponúknuť. Kúpa vnútorného konkurenta by investorovi poskytla základ pre expanziu na trhoch strednej a východnej Európy, na ktorých má Matador silné pozície, a ktoré vykazujú veľký rastový potenciál aj do budúcnosti. Investor zároveň získa možnosť zvýšiť kapacitu výroby osobných i nákladných pneumatík v krajinách s nižšími výrobnými nákladmi. Koordinácia v rámci podnikových výrobných jednotiek by mohla priniesť aj úspory v nákupe výrobných vstupov. Rozšírenie kapacít pomôže potenciálnemu investorovi získať výhodu v konkurenčnom boji s výrobcami z nízko - nákladových krajín a zároveň získať dodatočné kapacity na výskum a vývoj v podobe Výskumného ústavu gumárskeho. Nezanedbateľná je aj otázka ochrany práv duševného vlastníctva, ktorá je pre najväčšie firmy v odvetví veľmi dôležitá. Ak podniky investujú obrovské prostriedky do vývoja, potrebujú svoje duševné vlastníctvo chrániť. Preto ich filozofia je v tomto úplne jasná. Snažia sa mať kontrolu – majoritu v každom podniku, do ktorého vstúpia, čo zároveň prináša garanciu, že duševné vlastníctvo ostane vo firme.

Všetky uvedené opatrenia a doporučená sú navrhnuté pri rešpektovaní hlavného cieľa tejto práce, ktorý spočíva v posúdení vybraného podniku z hľadiska jeho postavenia, možných príležitostí a hrozieb, ktoré sú na podnik kladené ako z vonkajšieho, tak aj z vnútorného prostredia. Zároveň je poukázané na možné zmeny v oblastiach, v ktorých podnik vyvíja svoje aktivity a posúdené sú takisto schopnosti podniku, aktívne odpovedať na tieto zmeny. Následne sú identifikované strategické podnikateľské činnosti a sformulované odporúčania, ktoré pomôžu posilniť postavenie podniku s dôrazom na jeho budúcu expanziu. Závery a opatrenia sú zároveň navrhnuté s prihliadnutím na hodnotovú orientáciu podniku, teda na skutočnosť, že všetky súčasti podniku sú jednotne orientované na dosahovanie strategických cieľov a zisku a sú zároveň plne v súlade s víziou spoločnosti.

V úvode tejto práce som si stanovila nasledujúcu hypotézu:

„Môže byť pre podnik, z hľadiska jeho budúcej expanzie, nový výrobný smer perspektívnejší, než jeho tradičný výrobný program?“

Vzhľadom na krátke obdobie existencie dvoch výrobných smerov podniku sa táto otázka nedá úplne jednoznačne posúdiť, nakoľko táto možnosť môže priniesť len pohľad z dlhodobejšej perspektívy. Avšak aj napriek tomu, po uskutočnení strategickej analýzy, sa dá táto hypotéza s vysokou pravdepodobnosťou *potvrdiť*.

Zoznam použitej literatúry

- [1] AUTO.SERVER.sk (on-line). Bratislava 2007 (citácia 2007-12-28). Dostupný na [www: http://www.autoserver.sk/---pneumatiky--](http://www.autoserver.sk/---pneumatiky--)
- [2] AUTODEALERS.cz (on-line). (citácia 2008-03-05) Dostupný na [www: http://www.autodealers.cz/en1/search.php?rsvelikost=sab&rstext=all-phpRS-all&rs kraj=8-32k-](http://www.autodealers.cz/en1/search.php?rsvelikost=sab&rstext=all-phpRS-all&rs kraj=8-32k-)
- [3] FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování [Fotr, 1999]. 2.přepracované a doplněné vy. Praha : Grada, 1999. 214 s. s. 210-211. - Rejstřík. ISBN 80-7169-812-1.
- [4] KALOUDA, František. Definování strategie firmy, příprava podnikatelských záměrů a rozvojových projektů. In Seminář "Financování rozvoje firmy". : EIC Brno a OHK Brno, 2000.
- [5] MATADOR a.s., Výročná správa 2004. (on-line). Púchov 2004. (citácia 2007-12-28) Dostupný na [www: http://www.matador.sk/downloads/vs_04.pdf](http://www.matador.sk/downloads/vs_04.pdf)
- [6] MATADOR a.s., Výročná správa 2005. (on-line). Púchov 2005. (citácia 2007-12-28) Dostupný na [www: http://www.matador.sk/downloads/vs_05.pdf](http://www.matador.sk/downloads/vs_05.pdf)
- [7] MATADOR a.s., Výročná správa 2006. (on-line). Púchov 2006. (citácia 2007-12-28) Dostupný na [www: http://www.matador.sk/downloads/vs_06.pdf](http://www.matador.sk/downloads/vs_06.pdf)
- [8] MATADOR a.s., Matador – noviny akciovej spoločnosti Matador. Púchov 2004. Ročník 54, číslo 19, str.4.
- [9] PORTER, M. E.: Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing, 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [10] PORTER, M. E.: Konkurenční strategie. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 str. ISBN 80-85605-11-2.
- [11] PROSNAN, J., JESNÝ, M.: Svetovému trhu vládne veľká trojka, (on-line). TREND, 2005, (citácia 2008-03-05) Dostupný na [www: http://firmy.etrend.sk/52811/firmy/svetovemu-trhu-vladne-velka-trojka](http://firmy.etrend.sk/52811/firmy/svetovemu-trhu-vladne-velka-trojka)
- [12] RABAYOVÁ, Z.: MATADOR OPĚŤ MEDZI PRVÝMI Spoločnosť s právom používať logo EMAS. (on-line). Podniky, 21. storočie, 2/2006, str. 9-10, (citácia 2007-12-28) Dostupný na [www: http://www.envira.sk/02_06pdf/tomas/0-3.pdf](http://www.envira.sk/02_06pdf/tomas/0-3.pdf)
- [13] SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K.: Strategická analýza. 2. přepracované vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [14] SEDLÁČKOVÁ, H.: Strategická analýza. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000, 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
- [15] ŠÚ SR Ukazovatele ekonomického vývoja SR. (on-line). Bratislava: ŠÚ SR, 2007. (citácia 2008-03-05) . Dostupný na [www: http://portal.statistics.sk/](http://portal.statistics.sk/)

Zoznam tabuliek

1. Ekonomické ukazovatele divízie Rubber

2. Ekonomické ukazovatele divízie Automotive