

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ŘÍZENÍ



DIPLOMOVÁ PRÁCE

Korporátní strategie firmy na trhu s ocelí v ČR

Autor: Bc. Tereza Pitrová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Václav Kala, CSc.

© 2014 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pitrová Tereza

Provoz a ekonomika

Název práce

Korporátní strategie firmy na trhu s ocelí v ČR

Anglický název

Market Strategy of Steel Works in Czech Republic

Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě studia literárních zdrojů a provedené situační analýzy trhu s ocelí v ČR navrhnout podle identifikovatelné tržní příležitosti nové strategické zaměření podnikání zvolené firmy.

Díličí cíle:

- 1) situační analýza: analýza vnitřních a vnějších předpokladů, neboli charakterizování subjektivních a objektivních faktorů
- 2) na základě predikce vývoje podstatných faktorů sestavení alternativy budoucího vývoje firmy
- 3) výběr doporučené strategie a její rozpracování

Metodika

Na základě rešerše relevantních zdrojů a přehledu současného stavu poznání problematiky, analyzovat vývoj na trhu s ocelí v ČR a na tomto základě doporučit zěmy ve strategii obchodní korporace. Postup bude založen na aplikaci analytických metod, studiu dokumentů, a sukturovaných rozhovorech. Po vyhodnocení výzkumu budou formulována opatření ke zlepšení podnikatelské strategie firmy.

Doporučená osnova práce: Úvod do problematiky; Současný stav poznání; Cíle práce; Metodika řešení; Výsledky vlastní práce; Závěry.

Harmonogram zpracování

1. Vypracování přehledu současného poznání problematiky – rešerše do 6/2013
2. Vypracování a sběr podkladů pro vyhotovení analytické části práce 9/2013
3. Vypracování potřebných analýz 12/2013
4. Návrhová část a závěry práce 02/2014

Rozsah textové části

60-80 stran

Klíčová slova

plán, podnikatelský nápad, záměr, rozvoj firmy, program, subjektivní faktory, objektivní faktory, analýza trhu, analýza konkurence

Doporučené zdroje informací

- 1) HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. Druhě, rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- 2) HORÁKOVÁ, Iveta. Strategie firemní komunikace. Druhě, rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.
- 3) JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing – Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8
- 4) JANOUC, V. Internetový marketing. Brno: Computer Press, 2010. 304 s. ISBN 978-80-251-2795-7
- 5) KELLER, K. L., KOTLER, P. Marketing Management. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 80-247-1359-4
- 6) KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.: Strategické řízení. Teorie pro praxi. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- 7) KOTLER, Philip. Marketing Management. Desátě, přepracované vydání. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-247-0016-6.
- 8) KOURDI, Jeremy. Podniková strategie, Průvodce rozvojem vašeho byznysu. Vydání. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2725-4.
- 9) KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum. Vydání. Praha: Grada, . ISBN 80-247-0966-X.
- 10) MEFFERT, Heribert. Marketing Management. První vydání. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-329-4.
- 11) PAYNE, Adrian. Marketing služeb. 1. vydání. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-276-X.
- 12) PŘIKRYLOVÁ, Jana – JAHODOVÁ, Hana. Moderní marketingová komunikace. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

Vedoucí práce

Kala Václav, Ing., CSc.

Termín odevzdání

březen 2014

Elektronicky schváleno dne 29.11.2013

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 4.3.2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Korporátní strategie firmy na trhu s ocelí“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Václavu Kalovi, CSc., za odborné konzultace, profesionální vedení, cenné rady a ochotu, které mi poskytl pro vypracování této práce. Dále děkuji jednateři společnosti Bogner Edelstahl Czech republic s. r. o. Ing. Janu Matějkovi a vedoucímu obchodního oddělení Miroslavu Voráčkovi za poskytnutí informací a rad, potřebných ke zpracování diplomové práce.

Korporátní strategie firmy na trhu s ocelí v ČR

Market strategy of steel works in Czech republic

Souhrn

Diplomová práce je vypracována na téma „Korporátní strategie firmy na trhu s ocelí v ČR“ a zahrnuje také vlastní práce. Práce je rozdělena do dvou základních částí teoretické a aplikační.

Teoretická část je věnována teoretickým přístupům vztahujícím se k dané problematice a základním pojmům, které autorka popisuje.

V aplikační části se autorka zaměřila na vlastní zpracování a návrh korporátní strategie společnosti Bogner Edelstah Czech republic s.r.o. Autorka zde uvádí charakteristiku a popis společnosti. Dále se věnuje jednotlivým marketingovým analýzám, jejichž výsledky interpretovala. Nakonec této části autorka popsala korporátní strategii koncernu Frankstahl a navrhla úpravu této strategie pro dceřinou společnost v Čechách.

Summary

Dissertation is made regarding theme “Market strategy of steel works in Czech republic” and includes also own tasks. Dissertation is divided into two base parts namely theoretical and applicative. The theoretical part is attend to the theoretical accessions concerning assigned problems and basic notions which are described by author.

The applicative part is attend to the own elaboration tasks and proposal of Bogner Edelstahl Czech Republic ltd. corporate company strategy. Author states the characteristic and description of the company. Further author attends to particular marketing analysis whose results were interpreted. Finally author described corporate strategy of Frankstahl group and suggest adjustment this strategy to company related in Czech Republic.

Klíčová slova: marketing, plán, analýza trhu, SWOT analýza, strategie, cíl, analýza konkurence, marketingové prostředí

Keywords: Marketing, plan, market analysis, SWOT analysis, strategy, target, competition analysis, marketing setting

.Obsah

Souhrn.....	7
1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce.....	13
2.1.1 Dílčí cíle.....	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	14
3.1 Marketing.....	14
3.2 Stanovení cílů	14
3.2.1 Strategické cíle.....	14
3.2.2 Marketingové cíle	15
3.3 Segmentace trhu - cílové skupiny (potenciál).....	15
3.4 Situační analýza	16
3.4.1 Marketingové prostředí.....	16
3.4.2 Mikroprostředí společnosti	17
3.4.3 Makroprostředí společnosti.....	20
3.4.4 Analýza odvětví	20
3.4.5 Analýza trhu.....	21
3.4.6 Analýza zákazníků	21
3.4.7 Analýza dodavatelů.....	22
3.4.8 Analýza konkurence	22
3.4.9 Analýza portfolia	22
3.4.10 SWOT matice	24
3.4.11 Analýza exponovanosti.....	25
3.5 Typologie strategií	25
4 Vlastní práce	27
4.1 Charakteristika společnosti Bogner Edelstahl Czech republic s.r.o.	27
4.1.1 Základní informace, vize a poslání podniku.....	27
4.1.2 Prodejní sortiment společnosti:.....	28
4.2 Situační analýza	30

4.2.1	Analýza mikroprostředí	30
4.3	Analýza makroprostředí.....	37
4.3.1	Trh s ocelí	37
4.3.2	Finanční prostředky EU	39
4.3.3	Legislativa, normy a pravidla	39
4.3.4	Analýza vlivu národní prostředí	40
4.3.5	Zahraniční obchod	43
4.3.6	Analýza odvětví	44
4.3.7	Analýza trhu.....	51
4.3.8	Analýza poptávky	52
4.3.9	Hodnocení atraktivity trhu s ocelí.....	53
4.3.10	Přehled zákazníků	55
4.3.11	Přehled dodavatelů.....	55
4.3.12	Předpoklady zaměření a umístění produkce na trhu; cenová pružnost	56
4.3.13	Hodnocení příležitostí a ohrožení z analýzy objektivních faktorů	58
4.3.14	SWOT matice	60
4.3.15	Formulace strategických cílů	63
4.3.16	Analýza exponovanosti.....	65
4.4	Korporátní strategie společnosti Bogner Edelstahl Czech republic s. r. o. versus mateřská společnost – návrhy a doporučení	67
5	Závěry a doporučení ke zlepšení prodejní strategie společnosti Bogner Edelstahl Czech republic s. r. o.....	71
	Seznam použité literatury	73
6	Přílohy.....	76

Seznam schémat

Schéma č. 1: Návaznost funkčních oblastí na strategické podnikové cíle, str. 12

Schéma č. 2: Marketingové prostředí, str. 14

Schéma č. 3: Vnitřní prostředí společnosti, str. 16

Schéma č. 4: Porterův model, str. 18

Schéma č. 5: Matice BCG, str. 31

Schéma č. 6: Matice GE, str. 32

Schéma č. 7: Strategická mapa, str. 52

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Pyramida rozdělení portfolia, str. 30

Obrázek č. 2: Matice exponovanosti, str. 61

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Podíl na celkovém prodeji v uvedených letech dle jednotlivých regionů, str. 25

Tabulka č. 2: Analýza zájmových skupin a jejich vliv na strategii firmy, str. 27, 28

Tabulka č. 4: Analýza uspokojení potřeb zákazníka, str. 29

Tabulka č. 5:- Vybrané makroekonomické ukazatele ČR za 5 let, str. 37,38

Tabulka č. 6 : Prognóza HDP, str. 39

Tabulka č. 7: Konkurenční rivalita v odvětví, str. 42

Tabulka č. 8: Hrozba substitutů, str. 42

Tabulka č. 9: Vyjednávací síla odběratelů, str. 43

Tabulka č. 10: Vyjednávací síla odběratelů, str. 43

Tabulka č. 11: Výsledky analýzy Porter, str. 44

Tabulka č. 12: Charakteristika trhu – světový trh s ocelí, str. 46,47

Tabulka č. 13: Hodnocení atraktivity trhu s ocelí, str. 48,49

Tabulka č. 14:- Nejvýznamnější odběratelé společnosti, str. 50

Tabulka č. 15: Matice významnosti a dlouhodobosti působení příležitostí, str. 53

Tabulka č. 16: Matice významnosti a dlouhodobosti působení ohrožení, str. 53

Tabulka č. 17: Příležitosti, str. 54

Tabulka č. 18: Ohrožení, str. 54

Tabulka č. 19: SWOT matice, str. 55

Tabulka č. 20: Analýza SWOT, str. 56

Tabulka č. 21: Analýza exponovanosti, str. 60

Tabulka č. 22: Návrh množstevních kategorií FSW, str. 63

Tabulka č. 23: Návrh množstevních kategorií, str. 65

Seznam grafů

Graf č. 1: Podíl Číny (černá) a EU (oranžová) na světové výrobě oceli (v %), str. 34

Graf č. 2: Vývoj kurzu EUR za posledních 5 let, str. 39

Graf č. 3: Počet prodaných pozic dle hmotnosti, str. 64

1 Úvod

Marketing je stejně jako marketingové strategie nepostradatelnou součástí téměř každé společnosti. Základním principem marketingu je znát přání a potřeby zákazníka a co nejvíce se zákazníkovi přiblížit. Peter Drucker, jeden z nejvýznamnějších autorů v oblasti managementu a marketingu uvádí: „Lze předpokládat, že i v budoucnu bude existovat určitá potřeba prodeje. Cílem marketingu je však učinit prodej nadbytečným. Jeho cílem je poznat zákazníka a jeho potřeby tak dokonale, aby se výrobky pro něj určené prodávaly samy. Ideální marketing musí dosáhnout toho, aby zákazník byl plně připraven koupit daný výrobek. Pak již stačí, aby byl výrobek k dispozici.“ Z toho plyne, že hlavním cílem dnešního marketingu je správná orientace na zákazníka a uspokojení jeho přání a potřeb.

Ke zjištění co nejpřesnějších požadavků zákazníka a podoby produktu či služby je nutné přistoupit k nejrůznějším výzkumům a na základě jejich výsledků a analýz vyrábět přesně to co zákazník potřebuje. Pro společnosti není však důležité jen získání zákazníka a uspokojení jeho požadavků, ale také uspokojení potřeba samotné firmy. Mezi těmito dvěma aspekty je nutné nalézt a zachovat rovnováhu. K uvedené rovnováze a zároveň k dosažení marketingových cílů slouží marketingové strategie. Marketingová strategie může být nazvána tzv. „plánem hry“, kterým se společnost řídí a alokuje tak své zdroje, snaží se o zvýšení prodeje a dosažení určité konkurenční výhody. Každá společnost si musí uvědomit význam své pozice na trhu, velikost a postavení ve srovnání s konkurencí. Neexistuje marketingová strategie, která by byla vhodná pro všechny firmy.

Tématem diplomové práce je „Korporátní strategie firmy na trhu s ocelí v ČR“. Pro analýzu dané situace byla zvolena společnost Bogner Edelstahl Czech republic s. r. o., která se zabývá prodejem ušlechtilé oceli.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je na základě výsledků zpracované situační analýzy zmapovat aktuální situaci společnosti Bogner Edelstahl Czech republic s. r. o. a následně doporučit nové strategické zaměření podnikání a popřípadě opatření ke zlepšení podnikatelské strategie firmy.

2.1.1 Dílčí cíle

- vymezení teoretických hledisek k dané problematice
- situační analýza – analýza subjektivních a objektivních faktorů
- zhodnocení aktuální situace společností
- výběr strategie a její rozpracování

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. V první části práce jsou na základě studia odborné literatury, informací z internetových zdrojů a interních dokumentů společnosti, uvedena teoretické východiska, jejichž znalost je nepostradatelná pro tvorbu vlastní práce. Poznání problematiky vedlo k analýze vývoje na trhu s ocelí v ČR. Nedílnou součástí seznámení se s danou problematikou byly strukturované rozhovory s vedením společnosti a vedoucím obchodního oddělení. V druhé části práce byla charakterizována společnost Bogner Edelstahl Czech republic s.r.o. co se týká historie, prodejního sortimentu, certifikace, rozdělení společnosti na prodejní regiony a jejich prodeje. Aplikací analytických metod, studiem interních firemních dokumentů a vlastních zkušeností v oboru byla zpracována situační analýza společnosti, která zahrnuje analýzu mikroprostředí a makroprostředí. Analýza vnitřního prostředí společnosti zahrnuje několik dílčích analýz, uvedena je analýza zájmových skupin, analýza uspokojení potřeb zákazníka, analýza prodejního portfolia a jiné. Následuje analýza makroprostředí, kde je zmapována situace na trhu s ocelí v České republice, vlivy makroekonomických ukazatelů na daný trh a jeho účastníky. Větší část vlastní práce je věnována analýze konkurence a SWOT analýze. Na základě provedeného výzkumu vnitřního a vnějšího prostředí firmy a aplikací uvedených analýz byla zpracována doporučení a opatření ke zlepšení strategie obchodní společnosti.

3 Teoretická východiska

3.1 Marketing

Marketing je termín zahrnující veškeré aktivity firmy spojené s prodejem a distribucí výrobku. Dle Kotlera a Armstronga marketingem se nerozumí pouze nástroje, používané k uskutečnění prodeje a přesvědčit zákazníky a prodat, ale také snaha o uspokojení potřeb zákazníka. Definice marketingu pak zní, jako manažerský a společenský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci, ale i skupiny své přání a potřeby během procesu výroby a směny, nejen výrobků ale i jiných hodnot. Hlavním cílem je zejména tvorba vztahu mezi zákazníkem a firmou, která se snaží poskytnout nejvyšší možnou hodnotu.

3.2 Stanovení cílů

Jednou z mnoha dovedností vedení úspěšné společnosti je plánování. Důležitou aktivitou během plánování je vytyčení správných cílů. Ke stanovení cíle je nutné správné formulování přání, zájmu a potřeb zákazníků.

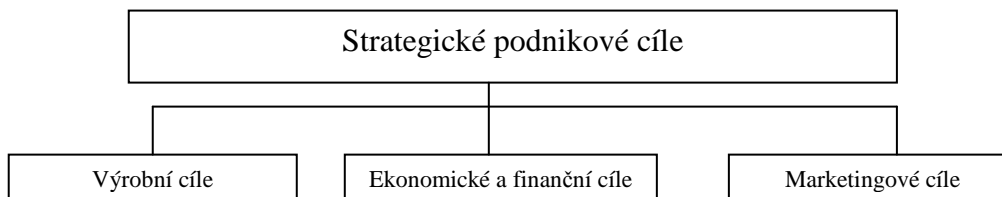
Podnikatel stanovuje cíle dlouhodobé – strategické, ze kterých bude podnik následně určovat také cíle střednědobé a krátkodobé, tzv. operativní nebo také taktické. Z úspěšného nadefinování jednotlivých cílů, dochází k pochopení cílů všemi zaměstnanci podniku a následně k úspěšnému plnění.

3.2.1 *Strategické cíle*

Pod pojmem cíl se rozumí úkoly, které má v plánu daná firma splnit v rámci vymezeném časem. Strategické cíle jsou určovány převážně pro delší časové období.

Během určování strategie pro dosažení daného strategického cíle společností, musí vedení firmy určit veškeré zdroje, které jsou k realizaci potřeba. Je nutné určit podřízené a odvozené cíle. Pokud jsou dílčí cíle stanoveny, musí zodpovědní pracovníci stanovit strategie pro jejich dosažení.

Schéma č. 1 Návaznost funkčních oblastí na strategické podnikové cíle



Zdroj: vlastní zpracování

3.2.2 Marketingové cíle

Marketingové cíle by měly být určeny tak, aby byly nápomocny dosažení cílů strategických. Nutná je obezřetnost, aby byly cíle konzistentní, tj. aby si neodporovaly. Marketingové cíle jsou úzce spjaty se základními cíly podniku a musí být reálné a vycházet ze skutečné podnikové situace. Východiskem pro určení marketingových cílů jsou právě tyto podnikové cíle, které marketingové cíle zajišťují.

3.3 Segmentace trhu - cílové skupiny (potenciál)

Segmentace trhu se skládá z následujících kroků:

- Segmentation (segmentace)
- Targeting (tržní cílení)
- Positioning (tržní umístování)

Vlastní segmentaci trhu by měl předcházet marketingový výzkum trhu, který vymezí segmentační kritéria, tedy vývoj budoucí poptávky a možnosti prodeje nástrojové a konstrukční oceli. Efektivní segmentace musí být měřitelná, vydatná, dostupná, diferencovatelná a akceschopná.

Dle segmentačních kritérií se zákazníci poté rozčlení do menších homogenních skupin, tzv. shluků zákazníků s podobnými potřebami. Je vhodné si tyto shluky popsat a pojmenovat. Firma poté vybere segmenty, které je pro ziskovost firmy a její budoucí vývoj klíčové a na ty bude v budoucnu soustřeďovat své obchodní strategie.

Potenciál je na trhu s ocelí spatřován zejména v proaktivním přístupu obchodních firem v případě nabídky produktů. Je vhodné zaměřit strategii na klíčové zákazníky a jim

přizpůsobit nabídku odpovídající specifickým potřebám těchto zákazníků. Důležité je zákazníkům rovněž přiblížit odlišnosti produktů od konkurenčních.

Existuje několik obchodních strategií, jako nejvýhodnější se za současných podmínek se v případě obchodu s ocelí jeví diferenciovaný marketing (zaměření na více cílových segmentů – různá nabídka) nebo koncentrovaný marketing (získání většího podílu na jednom či několika tržních segmentech).

3.4 Situační analýza

Situační analýza je komplexní analýza, která poskytuje informace o konkurenci, distribuci, o trhu a postavení produktu na trhu.

Do situační analýzy zahrnujeme popis trhu, který udává trh včetně hlavních tržních segmentů. Poté se analýza také věnuje faktorům v tržním prostředí, jejich vlivu na nákupní chování potencionálních zákazníků a v neposlední řadě, potřebám zákazníků. Dalším krokem je přehled výrobků s tržbami, cenami a hrubými maržemi výrobků.

Další část situační analýzy je věnována konkurenci. Uvedení jsou velcí konkurenti a jejich strategie, které se týkají nejen kvality výrobků, distribuce, cenové politiky a podpory prodeje. Část týkající se distribuce popisuje trendy v oblasti tržeb a vývoj primárního distribučního systému.

3.4.1 *Marketingové prostředí*

„Vzhledem k tomu, že marketing hovoří o tom, jak vyrobit a prodat to, co lidé chtějí kupovat, je nejdůležitější fází marketingového plánování, pochopení marketingového prostředí a místa, kde se marketing odehrává.“¹

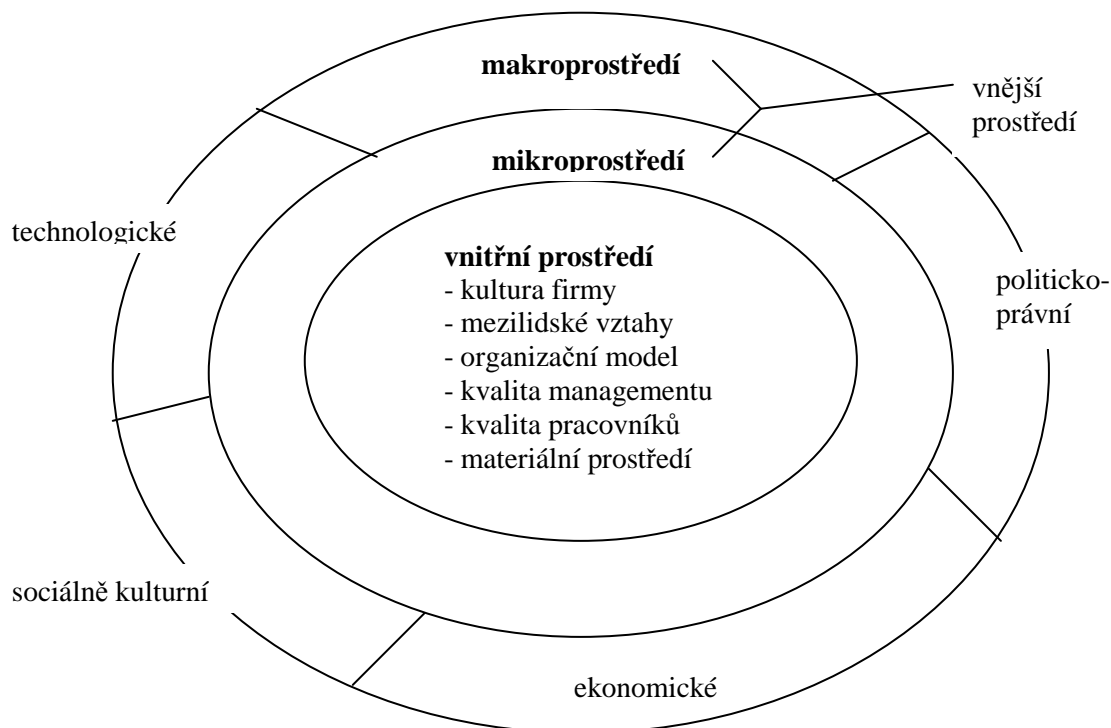
Marketingové prostředí se rozděluje na dvě úrovně. Makroprostředí: širší společenské vlivy, které ovlivňují podnikání a mikroprostředí: podniku bližší vlivy, ovlivňující schopnost firmy vyhovět zákazníkům.

„Makro- a mikroprostředí obvykle zahrnuje faktory, které obchodní společnost nemůže kontrolovat, avšak jež mají obrovský vliv na její fungování.“²

¹ Philip Kotler, Veronica Wong, John Saunders, Gary Armstrong, Moderní marketing, 4. evropské vydání, Grada Publishing, a.s., str. 60

² Philip Kotler, Veronica Wong, John Saunders, Gary Armstrong, Moderní marketing, 4. evropské vydání, Grada Publishing, a.s., str. 60

Schéma č. 2: Marketingové prostředí



Zdroj: vlastní zpracování

3.4.2 Mikroprostředí společnosti

„Úkolem marketing managementu je vytvářet a udržovat vztah se zákazníky vytvářením hodnoty a uspokojení pro zákazníka. Marketingoví manažeři to však nezvládnou sami. Jejich úspěch závisí na dalších činitelích mikroprostředí společnosti - ostatních odděleních, dodavatelích, marketingových zprostředkovatelích, zákaznicích, konkurenci a na nejrůznějších částech veřejnosti, které dohromady tvoří firemní systém poskytování hodnoty.“³

Do mikroprostředí zahrnujeme:

- prostředí firmy,
- charakter cílových trhů – průmyslový trh, spotřebitelský trh, mezinárodní trh apod.,
- firemní partneři – dodavatelé, kooperaci, odběratelé, banky, pojišťovny,

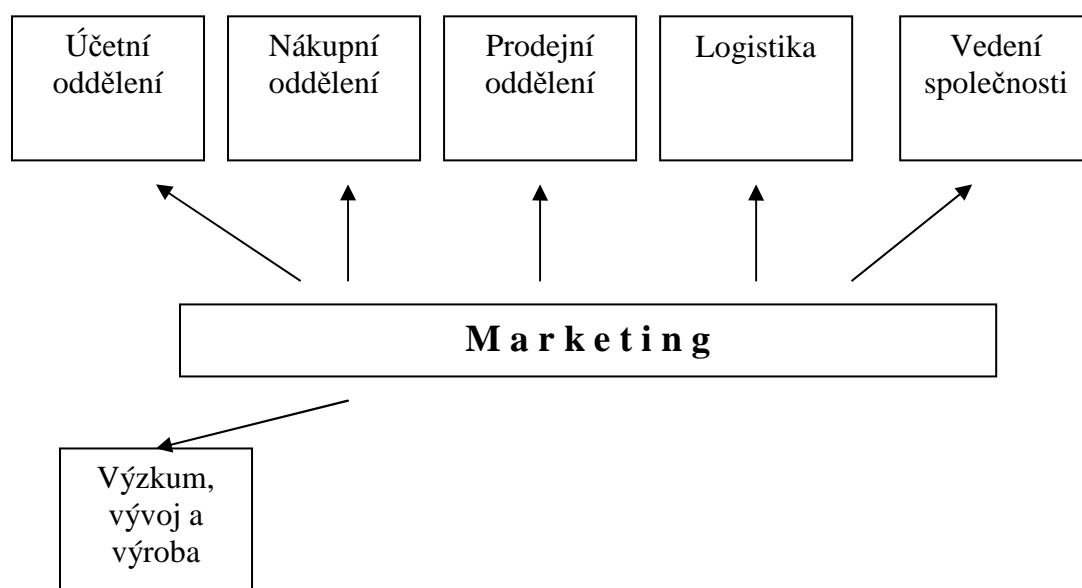
³ Philip Kotler, Veronica Wong, John Saunders, Gary Armstrong, Moderní marketing, 4. evropské vydání, Grada Publishing, a.s., str. 130

- konkurence – přímá, nepřímá,
- veřejné instituce – občané, zaměstnanci firmy, finanční instituce.

Jako činitele mikroprostředí považujeme: společnost, dodavatelé, marketingoví zprostředkovatelé (distributoři), zákazníci, konkurence, veřejnost.

Společnost – během vytváření marketingových plánů musí marketing management počítat také s ostatními odděleními firmy – účetní, nákupní, prodejní oddělení, výzkum a vývoj, výroba, logistické oddělení. Uvedené skupiny spolupracují ve velmi úzkých vztazích a tvoří tak vnitřní prostředí společnosti.

Schéma č. 3 Vnitřní prostředí společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Dodavatelé - zajišťují společnosti vstupní zdroje pro výrobu, či zpracování a jejich rozvoj může ovlivnit marketing firmy. Sledování vývoje dodavatelů je velmi významnou činností managementu společnosti. Je třeba dbát na vývoj cen dodávaného materiálu a dodavatelských podmínek. Zvýšené vstupní ceny mohou negativně ovlivnit výslednou cenu výrobku, či služby a následně poškodit objem tržeb společnosti.

Marketingoví zprostředkovatelé – jedná se o firmy, které pomáhají společnosti propagovat, distribuovat a prodávat zboží ve většině případů konečným spotřebitelům. Do této skupiny jsou zahrnuti také distributoři, marketingové agentury, finanční zprostředkovatelé.

Zákazníci – společnost by měla pečlivě sledovat trhy, na kterých se její zákazníci pohybují. Trhy členíme na spotřebitelské, průmyslové, obchodních mezičlánků, institucionální, státních zakázek a mezinárodní trh.

Konkurenti – „neexistuje jediná konkurenční marketingová strategie, která by byla pro všechny firmy nejlepší. Každá společnost by si měla uvědomit svou velikost a pozici v odvětví ve srovnání s velikostí a postavením konkurence. Velké firmy s dominantním postavením v odvětví mohou použít strategie, které si menší firmy nemohou dovolit. Ale

velikost není všechno. Existují vítězné strategie pro velké firmy, ale také strategie ztrátové. A malá firma může vyvinout strategie, které jí poskytnou lepší návratnost, než jakou mají velké firmy.“⁴

Veřejnost – skupina, která má určitý vliv na firmu, nebo disponuje potenciálním, nebo skutečným zájmem na splnění cílů společnosti. 7 typů veřejnosti: finanční instituce, média, vládní instituce, občané, občanské iniciativy, širší veřejnost a zaměstnanci.

3.4.3 *Makroprostředí společnosti*

Jedná se prostředí, kde na společnost působí externí síly a vytváří tak pro ni příležitosti, ale zároveň tvoří hrozby.

6 sil makroprostředí, které ovlivňují společnost: demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politicko-právní a sociálně – kulturní prostředí.

Aby firmy věděly, jak se makroprostředí přizpůsobovat, je třeba ho pečlivě zkoumat. Vhodným nástrojem je analýza PEST, s jejíž pomocí získávají marketingoví specialisté komplexní pohled na politické, ekonomické, sociálně-kulturní, politicko-právní a technologické vlivy vnějšího prostředí na danou společnost. Cílem PEST analýzy není analyzovat veškeré složky makroprostředí, ale je nutné vytyčit ty, které mají pro společnost význam a mohou přinést nějakou příležitost.

3.4.4 *Analýza odvětví*

„Odvětví je chápáno jako skupina podniků nabízejících výrobky nebo služby, které jsou blízkými substituty. Odvětví může být také skupina výrobců a prodejců blízkých substitutů, které zásobují společnou skupinu zákazníků. Odvětví je tudíž definováno, jak výrobkem nebo službou, tak zákazníkem.“⁵

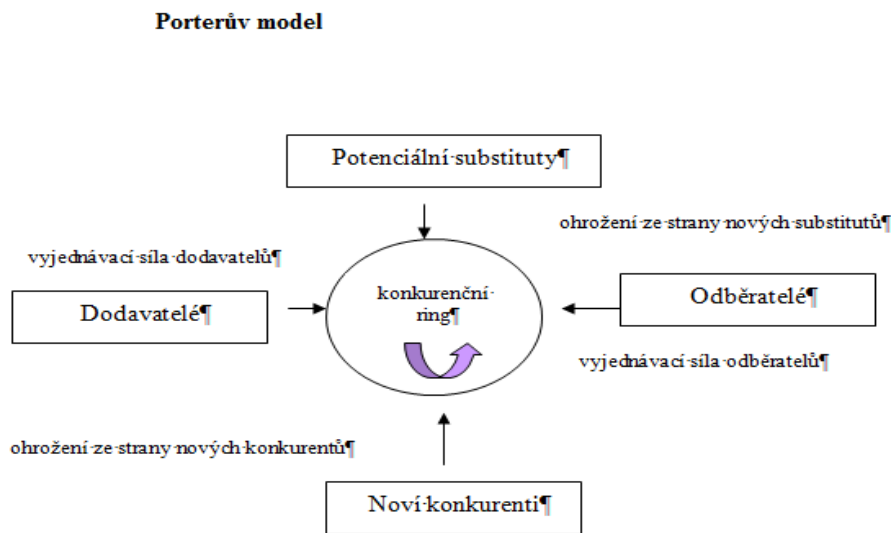
Každé odvětví je charakterizováno ekonomickými a technickými faktory, které tvoří základ konkurenčních sil. Stav konkurence v daném odvětví je závislý na pěti silách.

⁴ Philip Kotler, Veronica Wong, John Saunders, Gary Armstrong, Moderní marketing, 4. evropské vydání, Grada Publishing, a.s., str. 134

⁵ doc. Ing. Ivana TICHÁ, Ph.D, prof. Ing. Jan HRON, DrSc., dr. h. c, Strategické řízení, str. 77

Působení těchto pěti sil tvoří ziskový potenciál odvětví. Model znázorňující působení základních pěti sil se nazývá Porterův model.

Schéma č. 4: Porterův model



Zdroj: vlastní zpracování

3.4.5 Analýza trhu

Trhem rozumíme místo, kde se setkávají potencionální zákazníci, kteří mají obdobné potřeby spolu s prodejci, nabízejícími různé služby a výrobky. Rozeznáváme dva základní typy trhu. Trh organizací, který se skládá z vlády, institucí, obchodů a odvětví průmyslu, které nakupuje materiál, výrobky a služby pro další zpracování produktů.

Podnikatel by měl provést analýzu trhu nejen z důvodu toho, že zjistí vlastní možné rezervy, ale také obdrží informaci o nasycenosti trhu, účastnících konkrétního trhu, jeho velikost atd.

3.4.6 Analýza zákazníků

Pro firmu je velice důležité zjistit, kdo jsou vlastně její zákazníci, jací mohou být potencionální zákazníci a v neposlední řadě, jak uspokojit jejich konkrétní potřeby a přání.

„Podnikatel získá představu o jejich segmentaci, tedy do jakých skupin a podle čeho je možné zákazníky rozdělit a tím na ně lépe působit marketingovými aktivitami, zjistí potřeby jednotlivých segmentů, jejich velikost atd., což podnikateli snáze pomůže vybrat, na jaký segment (nebo segmenty) zákazníků by bylo neoptimálnější se zaměřit a jak marketingově prodej podpořit.“⁶

Analýza zákazníků se převážně zaměřuje na následující faktory:

- identifikace a charakteristika zákazníků
- demografické faktory
- geografické faktory a rozmístění trhů

3.4.7 *Analýza dodavatelů*

S každou společností tvoří dodavatelé velmi těsný vztah, ať se jedná o dodavatele materiálu, výrobků nebo služeb. Dodavatelé jsou nedílnou součástí fungování firmy. Výběr a hodnocení dodavatelů jsou pro společnost důležitými činnostmi. Pro podnikatele je nutné si klást otázky týkající se: spolehlivosti, kvality, dodržování termínů, cen, obratnosti dodavatele, spolupráce s konkurencí, rozsah sortimentu, skladová zásoba atd.

3.4.8 *Analýza konkurence*

Je nutností každé společnosti, aby měla zmapované konkurenční prostředí. Firma by měla znát své konkurenty, přímé, nepřímé, ale i potencionální, jakou má společnost pozici na trhu vůči konkrétním konkurentům. Zda na trh vstoupil, nebo právě vstupuje nový konkurent.

3.4.9 *Analýza portfolia*

„Nástroj, s jehož pomocí vedení firmy identifikuje a vyhodnocuje různé oblasti podnikání, které tvoří obchodní společnost.“⁷

Analýza portfolia je metoda, která je zpravidla použitelná pro podniky s různorodou strukturou aktivit.

⁶ PODNIKATEL, Podnikatelský plán, [cit 15. 1. 2014], dostupný na <http://www.podnikatel.cz/specially/zacinajici-podnikatel/podnikatelsky-plan/>

⁷ Philip Kotler, Veronica Wong, John Saunders, Gary Armstrong, Moderní marketing, 4. evropské vydání, Grada Publishing, a.s., str. 1011

Analýza portfolia je proces, který zahrnuje osm následujících kroků:

1. vytvoření matice portfolia
2. zhodnocení konkurenčního prostředí jednotlivých podnikatelských činností a následné vyhodnocení atraktivity jednotlivých složek portfolia
3. určení do jaké míry jsou jednotlivé aktivity zastoupené v portfoliu konkurenceschopné
4. hlubší zmapování situace podniku, uvedení hlavních úkolů a uvážení určitých příležitostí a hrozeb
5. využití a určení finančních prostředků a jiných podnikových zdrojů pro podporu strategií daných priorit
6. porovnání ziskovosti jednotlivých aktivit a přitažlivosti odvětví
7. ohodnocení a kontrola vyváženosti portfolia
8. zjišťování, zda je navržené portfolio v souladu s podnikovými strategiemi a návrh opatření, které je třeba učinit v případě nedostatků při realizaci.

3.4.9.1 Matice BCG (Boston consulting group)

Využitím této matice posuzujeme veškeré strategické jednotky a matice vyjadřuje závislost mezi tržním podílem a jeho vývojem nebo růstem. Na svislé ose je zobrazen růst trhu, který zobrazuje jeho atraktivitu, na ose vodorovné je znázorněn relativní tržní podíl, který poukazuje na, to jakou pozici podnik zaujímá na daném trhu.

Dle matice jsou strategické podnikatelské jednotky rozlišovány a charakterizovány následovně:

- Otazníky – slabá pozice, vzhledem k nízkému tržnímu podílu, rychle rostoucí trh, nutná finanční podpora k udržení daného podílu na trhu.
- Hvězdy – vysoký tržní podíl, rychle rostoucí trh, potřeba značných investic.
- Dojné krávy – vysoký tržní podíl na pomalu rostoucím trhu, není potřeba vysokých finančních investic k udržení tržního podílu. Vytváření zisk na úhradu jiných výdajů firmy a zároveň na financování ostatních podnikových jednotek

- Bídící psi – zaujmají nízký podíl na pomalu rostoucím trhu, nízká ziskovost, vysoká nákladovost

3.4.9.2 Matice GE (General Electric)

V matici GE je na svislé ose zobrazena atraktivita odvětví a na vodorovné konkurenční pozice společnosti.

Přístup GE nezohledňuje v rámci atraktivity odvětví pouze míru růstu trhu, ale i mnoho dalších faktorů. Použitý index atraktivity odvětví zohledňuje velikost trhu, růst trhu, ziskově, marže odvětví, rozsah konkurence, sezonnost a cyklus poptávky a strukturu nákladů v odvětví. Jednotlivé faktory jsou ohodnoceny a společně tvoří index atraktivity.

3.4.10 SWOT matice

Metodika hodnocení externích a interních vlivů je založena na bodovém hodnocení. U silných stránek a příležitostí je použita kladná stupnice v rozpětí od 1 do 5 s tím, že 5 znamená nejvyšší spokojenost a 1 nejnižší spokojenost. U slabých stránek a hrozeb je použita záporná stupnice, která boduje záporné vlivy v opačném gardu. Tedy od -1 (nejnižší nespokojenost) až po -5 (nejvyšší nespokojenost). Váhou je vyjádřena procentuální důležitost jednotlivých položek v jednotlivých kategoriích.

V první fázi jsou v matici klasifikovány a hodnoceny faktory rozdělené do čtyř základních skupin. Vzájemnou interakcí slabých a silných stránek na straně jedné proti nebezpečím a příležitostem na straně druhé získáme nové kvalitativní informace, které jsou posléze promítnuty do druhé fáze, a to formulování strategií.

Druhá fáze analýzy vychází z dosud identifikovaných informací a formuluje komplexní výstup, tedy chování firmy, která maximalizuje přednosti a snaží se o minimalizaci nedostatků. Každý ze čtyř kvadrantů SWOT matice prezentuje určitou reakci na podněty interního a externího prostředí:

3.4.11 Analýza exponovanosti

Analýza exponovanosti (citlivosti) podniku má za cíl zhodnotit, v jaké míře je společnost schopna odolávat vnějším vlivům.

Faktory, které mohou ohrozit stabilitu podniku: potřeby zákazníků, kapitál, pracovní síla, zařízení, technologie, zákaznická základna, identita podniku, bezpečnost výrobku (služeb) a reputace u zákazníků.

Analýza probíhá v 7 krocích: identifikace faktorů, formulace ohrožení, které může konkrétní faktor způsobit, formulace případných následků, ohodnocení jednotlivých vlivů na společnost, určení pravděpodobnosti naplnění jmenovaných ohrožení, ohodnocení reakce a schopnosti podniku absorbovat ohrožení, grafické zpracování matice.

3.5 Typologie strategií

Níže jsou uvedeny vybrané typy strategií.

Horizontální integrace: možnost získání podílu na řízení firem konkurentů a spojování se s nimi.

Soustředná diverzifikace: rozšiřování dosavadního sortimentu produktů a služeb, které se vztahují k dosavadní činnosti společnosti.

Horizontální diverzifikace: rozšiřování sortimentu o nový produkt, či službu, které se sice nevztahují k dosavadní činnosti, ale jsou zamýšleny pro prodej současným zákazníkům dané firmy.

Proniknutí na trh: zvyšování podílu prodeje současných produktů na daném trhu využitím marketingových činností.

Porterova typologie je založena na předpokladu, že podnik, může dosáhnout konkurenční výhody z pravidla cestou nízkých nákladů, odlišením své produkce od produkce konkurentů a zaměřením se na tržní segment.

- Výhoda nízkých nákladů – kumulované náklady, vynaložené na konkrétní aktivity společnosti jsou nižší než kumulované náklady konkurenta, které vynaložil na shodnou aktivitu.
- Výhoda diferenciací – konkurenční výhodu společnost získá v případě, že vytvoří jedinečný produkt. Tento produkt je zákazníky vnímán jako velmi hodnotný.
- Zaměření se na tržní segment – nutností je položit si dvě otázky. Na jaký segment daného odvětví se orientovat? A jak získat konkurenční výhodu daného segmentu.

Korporátní strategie (corporate strategie)

Korporátní strategie je ve své podstatě nejvyšší strategický plán. „Na corporate strategii je možno na jedné straně pohlížet jako na rozpracování mise společnosti, na druhé straně ji lze považovat za svým způsobem zadání (výhodisko) pro formulaci odpovídajících obchodních strategií. Corporate strategie pojednává spíše o jednotlivých druzích podnikání, než o jednotlivých výrobcích a službách.“

Tvorby korporátních strategií se ve většině případů účastní tým vlastníků nebo top manažerů firmy.

Korporátní strategie je vyjádření základního podnikatelského rozhodnutí: kde se bude podnikat, v jakém odvětví, o alokaci kapitálových prostředků atd.

Korporátní strategie definuje tyto aspekty:

- vyčlenění strategických obchodních jednotek
- určení základních strategických cílů
- vymezení směru k naplnění daných strategických cílů.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika společnosti Bogner Edelstahl Czech republic s.r.o.

4.1.1 Základní informace, vize a poslání podniku

Název:	Bogner Edelstahl Czech republic s. r. o.
Forma podnikání:	společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Za dálnicí 511, 267 53 Žebrák
IČ:	250 81 471
Jednatel:	Ing. Jan Matějka Ing. Jaroslav Kůrovec
Základní kapitál:	23 140 000,- Kč

Společnost Bogner Edelstahl Czech republic s. r. o. (dále Bogner) se sídlem v Žebráku, Za dálnicí 511 působí na českém trhu s ocelí již od roku 1996. Dříve působila pod názvem Bogner ocel s. r. o. (od roku 2010 pod názvem Bogner Edelstahl Czech republic s. r. o.) a do konce roku 2012 patřila do skupiny Bogner Edelstahl a byla centrálně řízena mateřskou společností se sídlem ve Vídni. Po finančních problémech mateřské společnosti, byla skupina Bogner koupena společnostmi König Stahl Holding B.V. a INTER-FRANKSTAHL Auslandsbeteiligungs GmbH .

Jako jedna z mála dceřiných společností byla firma Bogner Edelstahl Czech republic se sídlem v Žebráku zachována. Strategií bývalé mateřské společnosti byl centrální nákup a snaha držet zisk právě v Rakousku, cílem dceřiných společností tedy bylo plnit obrat dle plánu. Zisk dceřiných společností byl a na druhém místě.

Společnost Bogner se již vyrovnala se ztrátou centrálního skladu v rakouském Welsu a Vösendorfu. Po počátečních problémech s radikální změnou chodu naskladňování a vykrývání zakázek, se momentálně orientuje převážně na udržení a pozvednutí své pozice na trhu s ocelí, správnou identifikaci skladového sortimentu, nákup materiálu přímo od výrobců, rozšíření spolupráce s kvalifikovanými dodavateli a zvýšení prodeje převážně skladového materiálu.

4.1.2 Prodejní sortiment společnosti:

1. Nástrojová ocel

- Válcované plechy a kované bloky (síla 20-300mm)

Jakosti: ČSN (WNr.):19083 (1.1730), 19312 (1.2842), 19436 (1.2080),19520 (1.2311, 1.2312),19573 (1.2379)

- kruhová (průměr 15.5-302mm)

Jakosti: ČSN (WNr.): 19312 (1.2842), 19436 (1.2080), 19520 (1.2311), 19573 (1.2379), 19421 (1.2210)

2. Konstrukční ocel

- Válcovaná – kruhová, plochá a čtvercová

Jakosti: ČSN (WNr.): 11523 (1.0570), 12050 (1.1191), 14220 (1.7131), 15142 (1.7225), 16343 (1.6582)

- Tažená – kruhová, plochá, čtvercová, šestihranná a L-profily

Jakosti: ČSN (WNr.): 11373 (1.0161), 11523 (1.0570), 12050 (1.1191), 11109 (1.0737, 1.0736), 14220 (1.7131), 15142 (1.7227)

3. Nerezová ocel – plechy, trubky, jekly, kruhová, plochá, čtyřhranná, šestihranná tyčovina a L-profily

Jakosti: ČSN (WNr.): 17240 (1.4301), 17243 (1.4305), 17348 (1.4571), 17040 (1.4016), 17022 (1.4021)

Prodejní ceny jsou tvořeny na základě nákupních cen jednotlivých materiálových skupin, dle určitých jakostí, dále dle poptávaného či nakupovaného množství, a jelikož společnost rozděluje zákazníky do tří skupin (A,B,C) je zohledněn také typ zákazníka. V zásadě jsou ceny smluvní.

Nákupní ceny u jednotlivých jakostí se dále vyvíjejí na základě šrotovacích a legovacích příplatků a vývoje cen oceli na světových trzích.

Společnost Bogner rozděluje český trh do pěti regionů. Konkrétně: region Severní Čechy, Západní Čechy, Východní Čechy a Západní a Východní Morava. Ke každému

regionu je přidružen obchodní zástupce (Aussendienst) spolu s vnitřní podporou prodeje (Innendienst).

Společnost využívá přímý způsob odbytu. Většina prodaného materiálu směřuje ke zpracovateli či výrobcí, případně obchodníkovi, pouze ojediněle ke konečnému zákazníkovi.

Tabulka č.1: Podíl na celkové prodeji v uvedených letech dle jednotlivých regionů

	Rok					
	2011		2 012		2013	
Region	Kč		Kč		Kč	
ČR	165 948 079	100%	159 617 636	100%	156 452 413	100%
Sever	20 639 299	12,4%	17 568 885	11,0%	21 732 478	13,9%
Západ	56 215 287	33,9%	49 983 944	31,3%	47 434 947	30,3%
Východ	27 464 267	16,5%	35 870 539	22,5%	33 575 821	21,5%
Morava-západ	36 326 960	21,9%	31 996 509	20,0%	30 100 323	19,2%
Morava-východ	25 302 265	15,2%	24 197 759	15,2%	23 608 845	15,1%

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních firemních statistik

Z uvedené tabulky je zřejmé, který region zaujímá v prodeji největší podíl. Velikost podílu je dán mimo jiné také velikostí a stářím daného regionu. Všechny regiony kromě Severních Čech mají již svou tradici. Region Severní Čechy byl vytvořen v roce 2011. Značka Bogner má na českém trhu svou dlouholetou tradici. Je známkou kvalitního materiálu, spolehlivosti a zodpovědných a vzdělaných zaměstnanců.

Společnost Bogner sleduje mimo jiného cíl, vyhovět vždy aktuálnímu stavu techniky. Z tohoto důvodu byl v roce 1996 zaveden systém zajištění jakosti podle ISO 9001, který podléhá průběžnému zdokonalování.

Společnost Bogner je již od roku 1996 certifikována dle ISO 9001. Do konce roku 2012 byla firma dceřinou společností rakouské Bogner Edelstahl GmbH, na základě této skutečnosti byl systém řízení kvality prováděn ze strany mateřské společnosti. Firma byla certifikována do prosince 2013 společností Quality Austria.

(QUALITÄTSMANAGEMENT-SYSTEMS ISO 9001:2008). Od 28. 12. 2013 je firma certifikovaná dle ČSN EN ISO 9001:2001.

Ke všem nakupovaným materiálům, je od výrobce vždy požadováno odpovídající značení a atest výrobce.

Společnost Bogner využívá od července 2013 nový informační systém SBS, který využívá skupina König-Frankstahl. Dojde tak ke sjednocení informovanosti a komunikace v rámci celé skupiny.

4.2 Situační analýza

4.2.1 Analýza mikroprostředí

4.2.1.1 Analýza kompetence zájmových skupin

1. Vnitřní zájmové skupiny a jejich hlavní požadavky:

- Majitelé a podílníci – dosažení zisku, stabilita podniku, růst společnosti a tržeb, výplata dividend
- Management společnosti – plnění finančních a prodejních plánů, fungující tým, rozšiřování tržního podílu, stabilizace týmu po změně vlastníka,
- Zaměstnanci - uspokojení z dobře vykonané práce, kariérní postup, úzká týmová spolupráce, ocenění iniciativy

2. Vnější zájmové skupiny a jejich požadavky:

- Zákazníci - nejnižší ceny, odpovídající kvalita materiálu, požadované dodací termíny, rychlá reakce na poptávky a objednávky, informovanost, certifikace.
- Dodavatelé – krátká lhůta splatnosti, včasné platby za dodaný materiál
- Konkurenti – dodržování obchodních pravidel a kodexu, získání většího podílu na trhu
- Stát – včasné platby daňových povinností, průkazné a správné vedení účetnictví

Tabulka č. 2 – Analýza zájmových skupin a jejich vliv na strategii firmy

Zájmová skupina	Požadavky	Hlavní předpoklady	Význam	Jistota	Činnost	
Majitelé a podílníci	Podnik stabilně dosahující zisku	Podporující	9	9	Akceptovat	
	Růst společností, růst tržeb, tržního podílu	Podporující	8	9	Akceptovat	
	Výplata dividend	Podporující	7	8	Akceptovat	
Management společnosti	Plnění ročních prodejních a finančních plánů	Podporující	9	9	Akceptovat	
	Fungující tým plnící požadavky a cíle	Omezující	9	9	Akceptovat	
	Naplňování strategie prostřednictvím spokojenosti zákazníků	Podporující	9	8	Akceptovat	
	Rozšiřování tržního podílu na českém trhu	Podporující	8	8	Akceptovat	
	Plnění ročních plánů finančních a prodejních	Podporující	9	9	Akceptovat	
	Stabilizace týmu po změně vlastníka společnosti	Podporující	8	8	Akceptovat	
	Podřízenost rozhodování mateřské společnosti v Rakousku	Omezující	5	5	Ovlivnit	
	Vícenásobné schvalování důležitých rozhodnutí, prodloužení délky rozhodování	Omezující	4	5	Ovlivnit	
	Zaměstnanci	Uspokojení z práce (ekon., psych., spol.)	Podporující	9	9	Akceptovat
		Kariéerní postup	Podporující	9	9	Akceptovat
Vzájemně se podporující tým		Podporující	9	9	Akceptovat	
Dodržování lidských práv, etický kodex		Podporující	6	4	Vzdělávat	
Nedodržování interních pravidel a postupů		Omezující	9	7	Vzdělávat	
Pocit potřebnosti pro zaměstnavatele		Podporující	8	9	Akceptovat	
Ocenění iniciativy a angažovanosti		Podporující	9	9	Akceptovat	
Zákazníci	Diktovat subdodavatele svých dodavatelů	Omezující	9	9	Akceptovat	
	Diktovat dodací podmínky svým dodavatelům	Omezující	9	9	Akceptovat	
	Dosahovat nejnižších cen na trhu	Omezující	9	8	Akceptovat	
	Odebírat materiál nejvyšší kvality	Omezující	9	9	Akceptovat	
	Rychlá reakce na požadavek a rychlé řešení problémů a reklamací	Podporující	8	7	Akceptovat	
	Poskytování přesných informací	Podporující	8	6	Akceptovat	
	Nenechat se tlačit k rozhodnutí o kvalitě, upřesnění specifikace dodavatelem	Omezující	6	7	Akceptovat	
	Předcházení problémům, eliminace rizik a reklamací	Podporující	9	8	Akceptovat	
Dodavatelé	Možnost dohodnutí ceny a dodacích podmínek bez kontroly mateřské společnosti	Omezující	9	9	Akceptovat	
	Krátká lhůta splatnosti faktur	Omezující	8	7	Akceptovat	

Konkurenti	Včasné platby za dodaný materiál	Podporující	9	9	Akceptovat
	Dodávat kvalitní materiál	Podporující	9	9	Akceptovat
	Dodržování obchodních pravidel a kodexu	Podporující	7	1	Vzdělávat
	Získání co největšího podílu na trhu	Omezující	9	9	Akceptovat
	přehled o vývoji legovacích a šrotovacích příplatků	Podporující	7	5	Vzdělávat
	Přehled o vývoji cen oceli	Podporující	7	5	Vzdělávat

Zdroj: <https://moodle.czu.cz>

4.2.1.2 Analýza zdrojů a kompetencí

Tabulka č. 3 – Analýza zdrojů a kompetencí

Oblast distribuce	<ul style="list-style-type: none"> • dodávky do 24hod. od zaslání objednávky u skladového materiálu • dodávky do 5 ti pracovních dní u materiálu z dovozu • síť stálých odběratelů v okruhu do 150 km (střední Čechy, západní Čechy, Praha) • rámcové zakázky u klíčových zákazníků
Oblast dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> • dobrá pověst společnosti Bogner • zaručená kvalita dodávaného materiálu od renomovaných dodavatelů • výhoda širokého sortimentu a obratnost v nabídce nestandardních materiálů
Oblast marketingu	<ul style="list-style-type: none"> • osobní přístup k jednotlivým zákazníkům • aktivní činnost obchodních zástupců • reklama v regionálním tisku, reklamní předměty • akční nabídky • telemarketing
Oblast organizace	<ul style="list-style-type: none"> • snaha o rychlou změnu cenotvorby, při zvyšování a snižování cen oceli na trhu (v závislosti vývoje legovacích a šrotovacích příplatků) • investice do skladových prostorů a vyskladňovací techniky (rozšíření skladu, navýšení regálů, nákup vysokozdvizného vozíku)

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.1.3 Analýza uspokojení potřeb zákazníka

Společnost Bogner rozděluje zákazníky dle ročního odběru v kg a Kč a dle platební morálky (tolerance max. 14 dní po splatnosti faktury) do skupin A, B a C.

Tabulka č. 4 – Analýza uspokojení potřeb zákazníka

hodnota funkce pro zákazníka	obor - faktor	skupiny zákazníků							
		význam funkce pro zákazníka		srovnání s konkurencí		význam funkce pro zákazníka		srovnání s konkurencí	
		A	B	C	D	E	F		
1	Akceptovatelná cena	5	3,5	4,5	4	3	4		
2	Požadovaná kvalita	5	4	4	4	2	4		
3	Požadovaná jakost	5	3,5	4	4	2	4		
4	Kvalita a rychlost dodávek	4	4	5	4	4	3		
5	Finanční podmínky - rabaty, skonta	4	3	3	3	2	3		
6	Šíře sortimentu	4	4	3	5	2	4		
7	Minimální dodávané množství	2	4	3	4	5	3		
8	Náklady na dopravné	4	3,5	3	4	1	3		
9	Rychlost reklamace	4,5	3	4	3	3	3		
10	Materiálová dokumentace	4	3	3,5	3	1	3		

Zdroj: vlastní zpracování

- 5 - klíčový význam
- 4 - zákazníkem výrazně uznávaná a ceněná
- 3 - důležitá
- 2 - méně důležitá
- 1 - zákazník hodnotu /fci. nevnímá

Srovnání s konkurencí

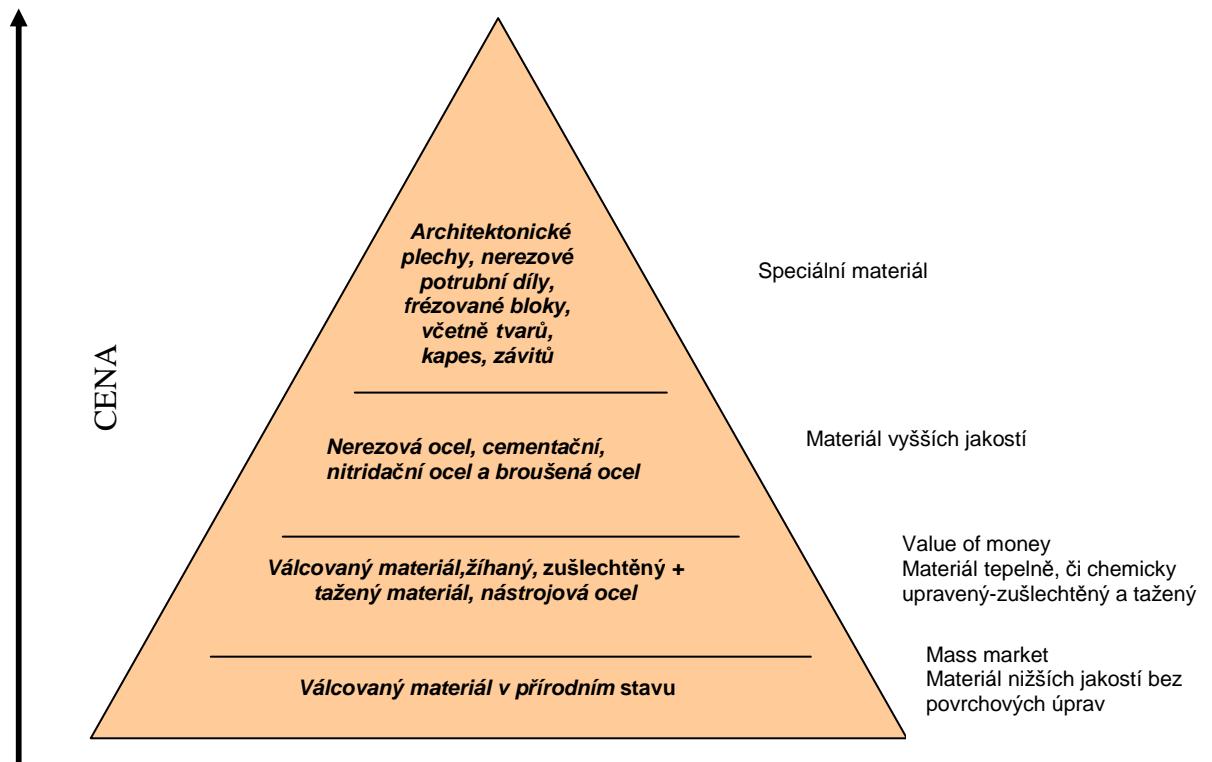
- 5 - výrazně lépe
- 4 - lépe, než většina konkurentů
- 3 - průměrně
- 2 - hůře než většina konkurentů
- 1- velmi špatně

Z uvedené analýzy je zřejmé, jaké priority upřednostňují zákazníci uvedených skupin a jak si stojí společnost Bogner ve srovnání s konkurencí.

4.2.1.4 Analýza prodejního portfolia

Obrázek č. 1: Pyramida rozdělení portfolia

Rozdělení portfolia materiálu



Zdroj: vlastní zpracování

Mass market

Produkty tohoto trhu jsou charakteristické určením pro nesespecifické zpracování a jednoduchou výrobu. Jedná se o levnější druhy oceli, která je zpracovávána pro jednoduché součástky, nástroje, které nevyžadují hodnotnější vlastnosti oceli. Případně je ocel zpracovatelem ještě dalším způsobem upravována, zušlechtována, žíhána, kalena.

Value for money

Tento trh je charakteristický vyšší kvalitou produktů pro náročnější zpracování oceli. Jsou zde požadovány konkrétní vlastnosti oceli.

Materiál vyšších jakostí

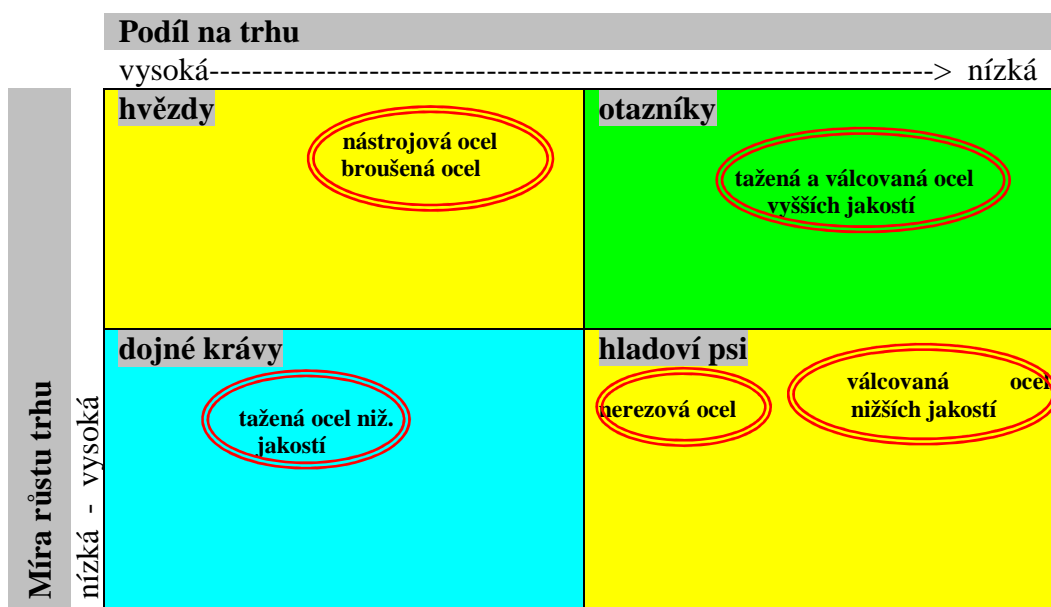
Tento trh uspokojuje specifické požadavky zákazníků. Jedná se například o materiál určený pro výrobu forem, pevnostních nástrojů, hydraulických hřídelí, čepů.

Speciální materiál

Jedná se o materiál určený pro architektonické účely, pro další minimální zpracování, materiál se silně specifickými vlastnostmi.

4.2.1.4.1 Analýza portfolia znázorněna pomocí BCG matice

Schéma č. 5 Matice BCG



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.1.4.2 Analýza portfolia vyjádřená GE maticí

Schéma č. 6: Matice GE

		Síla podniku/konkurenční pozice	
		silná -----průměrná-----> slabá	
Atraktivita odvětví	vysoká ----->	nástrojová ocel broušená ocel	tažená ocel nižších jakostí
		tažená a válcovaná ocel vyšších jakostí	nerezová ocel
	nízká ----->		válcovaná ocel nižších jakostí

Z matice GE je zřejmé, které druhy oceli by měl podnik dále rozvíjet a zároveň rozšiřovat skladový sortiment a u kterých materiálů je třeba se zamyslet nad dalším postupu. Nerezová ocel je, sice pro zákazníky atraktivním materiálem, ale společnost Bogner není v tomto sortimentu příliš konkurenceschopná.

Dle strukturovaného rozhovoru s vedoucím prodejního oddělení je strategií společnosti, rozšířit sortiment v nástrojové, broušené, tažené oceli nižších tříd a také v konstrukční oceli vyšších jakostí. Dle firemních statistik jsou tyto materiály na českém trhu velmi žádané a firma Bogner má pro tento sortiment vytvořenou stabilní základnu ověřených a kvalitních dodavatelů.

4.2.1.5 Hodnocení tržní pozice

Společnost Bogner Edelstahl Czech republic s.r.o. si od roku 1996, kdy začala na českém trhu s ocelí působit, vybuďovala konkurenceschopnou pozici. Do konce roku 2012 působila s podporou mateřské společnosti Bogner Edelstahl GmbH ve Vídni, poté se co se

ocitla skupina Bogner v insolvenční a poté v konkurzu, byla koupena společností König Stahl Holding B.V. a INTER-FRANKSTAHL Auslandsbeteiligungs GmbH. Pobočka ve Vídni a mnoho další dceřiných společností bylo zrušeno. Dceřiná společnost Bogner Edelstahl Czech republic s.r.o. byla zanechána a v současné době, si po počátečních problémech, na trhu s ocelí získala zpět stabilní postavení.

Jak je na trhu s ocelí konkrétně na českém trhu zřejmé, konkurence je obrovská. Bogner se potýká s konkurenty typu gigantu jako je Feron, Italinox, Ac Steel, JKZ – Bučovice, Kovintrade atd. I přes omezené skladovací a kapitálové možnosti patří Bogner, díky své obratnosti a urputnosti k úspěšným dodavatelům oceli na českém trhu.

4.3 Analýza makroprostředí

4.3.1 Trh s ocelí

Světová výroba oceli v roce 2012 vzrostla meziročně o 1,2% a dosáhla 1 548 mil. tun. Mezi největší producenty se řadí Asie a Severní Amerika. V Evropské unii a Jižní Americe došlo k poklesu výroby.

Pro světový trh s ocelí potažmo pro jeho zpracovatelský průmysl je hrozbou dotování čínské oceli vládou a její proniknutí na americké a evropské trhy.

„O obrovské ekonomické síle Číny hovoří aktuální srpnová data výroby oceli. Tato země vyprodukovala 66,3 miliony tun oceli a dosáhla podílu 50,8 % na celkové světové produkci. Za celý rok 2012 dosáhla podílu 47 %.“⁸

Podíl Číny na světové produkci se ještě před deseti lety pohyboval na kolem 20%, nyní vzrostla produkce meziročně o 13%. Na rostoucí podíl Číny má vliv převážně poptávka tamní ekonomiky.

⁸ Čína produkuje více než polovinu světové oceli poprvé v historii [cit. 25.09.2013], dostupný na <<http://www.investujeme.cz/cina-produkuje-vice-nez-polovinu-svetove-oceli-poprve-v-historii/>>

Graf č. 1: Podíl Číny (černá) a EU (oranžová) na světové výrobě oceli (v %)



Zdroj: Bloomberg, <http://www.investujeme.cz/cina-produkuje-vice-nez-polovinu-svetove-oceli-poprve-v-historii/>

Ocelářství v jiných zemích se naopak stále nemůže vymanit z vlivů krize, podíl Evropské unie klesl na historická minima – pod 10%.

„Podíl výroby oceli hovoří o stále narůstajícím významu Číny a naopak úpadku Evropy ve světové ekonomice. Zatímco čínská ekonomika by letos měla růst tempem blízcím se osmiprocentní hladině, HDP eurozóny bude podle odhadů letos klesat o 0,4 %.“⁹

Eurozóna se v současné době z ekonomického hlediska nachází v recesi. Motorem ekonomiky eurozóny zůstává Německo, které ač zaznamenalo nejrychlejší růst z celé eurozóny, jako celek zaznamenává taktéž recesi, kdy tempo růstu německé ekonomiky zpomalilo na pouhých 0,7 %. Ekonomové přičítají význam poklesu německé ekonomiky jako největšího obchodního partnera ČR na negativní výsledky českého průmyslu v současnosti. Německo se potýká se slabou domácí poptávkou způsobenou nedostatečnými investicemi do výrobních zařízení a vybavení.

Pozitivní zprávou je relativní zklidnění situace na finančních trzích, které jevíly nervozitu kvůli vysokému zadlužení vlád eurozóny, zejména Španělska, Portugalska a Řecka.

⁹ Čína produkuje více než polovinu světové oceli poprvé v historii [cit. 25.09.2013], dostupný na <<http://www.investujeme.cz/cina-produkuje-vice-nez-polovinu-svetove-oceli-poprve-v-historii/>>

Ve většině zemí EU (kromě Slovenska) poklesla v roce 2012 výroba oceli meziročně o 4,7%.

Dle EUROFER (Evropská ocelářská konfederace), která monitoruje situaci na trhu s ocelí, se zvýšení poptávky po oceli předpovídalo na druhý kvartál 2013, což se také potvrdilo.

4.3.2 Finanční prostředky EU

Evropská unie poskytuje finanční prostředky pro podniky jednak ve formě grantů na nejrůznější projekty a také prostřednictvím fondů EU, a to Evropského fondu pro regionální rozvoj, Evropského sociálního fondu a Fondu soudržnosti.

Oblast střední Čechy spadá v případě Evropského fondu pro regionální rozvoj pod cíl konvergence podporující mimo jiné inovace a podnikání, konkrétně v Operačním programu Podnikání a inovace.

4.3.3 Legislativa, normy a pravidla

Podnikání v ČR podléhá od vstupu ČR k EU v květnu 2004 Evropským normám. Evropské harmonizační normy jsou vytvořeny evropskými normalizačními organizacemi na základě požadavku Evropské komise.

Obecně je právním základem pro ocelářský průmysl od doby uzavření Maastrichtské smlouvy článek 157 Smlouvy o ES. Právní základy pro podnikání v zemích EU udává Evropský parlament.

Dovoz ocelářských výrobků se v ČR řídí v současné době směrnicemi Ministerstva průmyslu a obchodu, které na svých internetových stránkách vydává přehled o jednotlivých opatřeních.

Evropská komise na svých internetových stránkách <http://ec.europa.eu> poskytuje kompletní přehled právních předpisů pro trh s ocelí.

Základní technickou normou zajišťování kvality pro malé a střední podniky v ČR je ISO 9001 a v ČR je zveřejňována Úřadem pro technickou normalizaci, metrologii a zkušebnictví.

Evropský akční plán pro ocelářský průmysl

Vzhledem k tomu, že si je EU vědoma vysoké důležitosti ocelářského průmyslu pro hospodářství, zavázala se Evropská Komise vypracovat do června 2013 evropský akční plán pro ocelářství na podporu a zachování ocelářského průmyslu a jeho navazujících odvětví. Evropský parlament ve svém usnesení ze dne 13. 12. 2012 uvádí tyto hlavní důvody nutnosti ochrany ocelářského průmyslu:

- „cíl Evropské unie podpořit výrobní průmysl a dosáhnout toho, aby byl konkurenceschopný a udržitelný“;
- „evropský ocelářský průmysl se potýká s masivním poklesem poptávky, což způsobuje postupnou ztrátu pracovních míst a konkurenceschopnosti“;
- „ocelářský průmysl má strategický význam pro hospodářství EU“;
- „konkurenceschopné evropské ocelářství je těžištěm rozvoje a tvorby hodnot pro mnohá velká průmyslová odvětví, jako je automobilový průmysl, stavebnictví a strojírenství“;
- „ocelářský průmysl se potýká se závažnými výzvami, jako je masivní pokles poptávky, ostrá konkurence výrobků dovážených z třetích zemí, kde platí jiná pravidla a normy, obtížný přístup k surovinám a zvýšené náklady“;
- „počet osob zaměstnaných v ocelářství poklesl z 1 milionu pracovních míst v roce 1970 na zhruba 369 000 v roce 2012“;
- „současná krize vytváří obrovské sociální problémy pro postižené pracovníky a regiony“;
- „odvětví špičkových technologií – jak dokládá příklad ocelářství – jsou považována za vzor technologického know-how, a musí proto zůstat zachována přijetím okamžitých opatření s cílem zabránit jejich přemístění mimo území EU“.¹⁰

4.3.4 Analýza vlivu národního prostředí

Česká republika je země s otevřenou ekonomikou a je zapojena do mnoha světových hospodářských seskupení, jakými je například Světová obchodní organizace (WTO),

¹⁰ EVROPSKÝ PARLAMENT. *Usnesení Evropského parlamentu ze dne 13. prosince 2012 o ocelářském průmyslu EU* [cit. 8.4.2013], dostupný na <<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2012-0509+0+DOC+XML+V0//CS>>

Organizace pro hospodářskou spolupráci a obchod (OECD), Organizace OSN pro průmyslový rozvoj (UNIDO), Mezinárodní rozvojové sdružení (IDA) a další. Zahraniční vlivy, jako vývoj světových obchodních toků nebo vývoj světových cen jsou tudíž velmi důležité pro její ekonomický vývoj. Úspěšnost nebo naopak neúspěšnost zapojení ČR do světové ekonomiky ovlivňuje podobu hospodářské politiky v ČR a její provádění v praxi, což může pro firmy působící na trhu ČR představovat příležitosti nebo rovněž významná omezení.

Vysoký poměr exportu k HDP (kolem 80%) ukazuje na velkou závislost ekonomiky ČR na vývoji obchodních toků i cen ve světě.

Tabulka č. 5 Vybrané makroekonomické ukazatele ČR za 5 let

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
HDP v mld. Kč	3 848,4	3 759,0	3 799,5	3 841,4	3 843,5
HDP /obyv. v Kč	368 986	358 288	361 268	365 961	365 721
HDP (meziroční změna v %)	3,1	-4,5	2,5	1,9	-1,3
Výdaje na konečnou spotřebu (meziroční změna v %)	2,3	1,3	0,9	-0,3	-2,8
Vývoz zboží a služeb (meziroční změna v %)	3,9	-10,9	15,6	9,4	3,8
Dovoz zboží a služeb (meziroční změna v %)	2,7	-12,0	15,9	6,7	1,9
Domácí realizovaná poptávka (meziroční změna v %)	2,8	-2,2	0,9	-0,4	-2,5
Hrubý disponibilní důchod (v mld. Kč)	3 643,9	3 484,6	3 483,8	3 537,5	3 539,3
Jednotkové pracovní náklady (meziroční změna v %)	2,3	2,9	-0,7	-0,2	2,7
Průmysl- tržby (meziroční změna v %)	-0,3	-15,9	9,5	7,6	1,7
Obecní míra nezaměstnanosti (průměr v %)	4,4	6,7	7,3	6,7	-

Průměrná hrubá nominální mzda (meziroční změna v %)	7,8	3,3	2,2	2,4	2,7
Průměrná reálná mzda (meziroční změna v %)	1,4	2,3	0,7	0,5	-0,6
Míra inflace (meziroční změna v %)	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3
Ceny průmyslových výrobců (meziroční změna v %)	4,5	-3,1	1,2	5,6	2,1
Ceny vývozu zboží (meziroční změna v %)	-4,6	0,2	-1,0	1,7	2,9
Ceny dovozu zboží (meziroční změna v %)	-3,3	-3,5	2,0	4,3	4,2

Zdroj: ČSÚ, http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_narodni_ucty

Hrozbou pro firmy v ČR se jeví pokles HDP, který je zaznamenán ČSÚ již čtvrtý kvartál. Úhrnně se HDP v roce 2012 meziročně snížilo o 1,3 %. Dle prognózy ČNB ze dne 6. 2. 2013 se zvyšování HDP očekává na konci roku 2013 (viz tabulka níže).

Prognóza HDP

Tabulka č. 6

ukazatel	rok	ve výši
meziroční růst reálného HDP	2012	-1,0%
	2013	-0,3%
	2014	2,1%

Zdroj: ČNB, http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#PRIBOR

„Průmysl zůstává v záporných číslech, produkce v únoru 2013 meziročně poklesla o 5,7 %. Dle zveřejněných údajů ČSÚ bylo potvrzeno další mírné zhoršení vývoje českého HDP, který se snižuje již čtvrté čtvrtletí po sobě, tentokrát o 1,7 % meziročně a o 0,2 % meziměsíčně. V záporných číslech je oproti roku 2012 i nadále průmyslová produkce.“¹¹

¹¹ SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY ČR. Český průmysl se začíná stabilizovat, článek z 8.4.2013 [cit. 9.4.2013], <<http://www.spcr.cz/tiskove-zpravy/sp-cr-cesky-prumysl-se-zacina-stabilizovat>>

Graf č. 2



Zdroj: ČNB, <http://cnb-kurzy-men.cz/detail-meny/6/euro>

Vývoj kurzu měn je důležitý při objednávkách oceli od zahraničních dodavatelů firmy Bogner. Pokud se bude například index cen dovozu zvyšovat a česká koruna bude vůči euru dále oslabovat, budou dodávky zboží ze zahraničí v Kč stále zdražovat.

4.3.5 Zahraniční obchod

Zahraniční obchod ČR je orientován z 80 % na země EU, z celé jedné třetiny na Německo. Exportní strategie ČR do roku 2012, tedy pro předešlé období, si stanovila za cíl proniknout více na rozvíjející se trhy.

Dlouhodobě tvoří největší položky exportu z ČR silniční vozidla a komponenty, které tvoří největší přebytky obchodní bilance (dle standardní mezinárodní klasifikace zboží je to třída 7 – Stroje a dopravní prostředky). Struktura exportu je ovlivněna z velké části nadnárodními společnostmi.

České firmy jsou často na pozici subdodavatelů se střední přidanou hodnotou, jako je tomu i v případě zkoumané společnosti Bogner.

Exportně nejúspěšnější jsou v ČR nejčastěji velké firmy, které bývají většinou drženy zahraničními majiteli. Současná exportní strategie pro období 2012- 2020 si stanovila za cíl otevřít nové trhy a poskytnout podporu obchodních příležitostí ze strany státu rovněž pro menší a střední firmy v ČR. Strategie definuje 12 prioritních zemí – Brazílie, ČLR, Indie, Irák, Kazachstán, Mexiko, Ruská federace, Srbsko, Turecko, Ukrajina, USA a Vietnam.

Pro firmu Bogner by současná vládní strategie ČR mohla představovat příležitost, jak využít státní pomoci na podporu exportu a expandovat na rozvíjející se trhy ve světě s cílem zvýšit firmě zisk.

Vývoj české ekonomiky v budoucnu ovšem zůstává pro firmu Bogner, stejně jako pro další české firmy, největší hrozbou.

4.3.6 Analýza odvětví

4.3.6.1 Ekonomická charakteristika odvětví

Klasifikace ekonomických činností - CZ-NACE:

46720: Velkoobchod s rudami, kovy a hutními výrobky

245: Slévárenství

25620: Obrábění

46190: Zprostředkování nesespecializovaného velkoobchodu a nesespecializovaný velkoobchod v zastoupení

46900: Nesespecializovaný velkoobchod

52100: Skladování

4.3.6.2 Analýza hybných sil v odvětví

Ekonomika

- přetrvávající finanční krize eurozóny a zpomalující se ekonomika EU;
- klesající ceny oceli vzhledem ke klesající poptávce (vlivem poklesu stavebnictví, strojírenství, výroby automobilů, dopravních prostředků a komponent);
- levnější nabídka východoevropských výrobců oceli;
- mírný vzestup cen čínské oceli;
- omezování výroby v důsledku navrhovaného růstu cen oceli;
- malá důvěra ve spojení s problémy s likviditou podniků;
- zpomalující růst exportu z EU;
- levné dovozy a dumpingové chování některých zemí;
- nedostatečný počet kvalifikovaných zaměstnanců;
- nadbytečná výrobní kapacita evropského ocelářského průmyslu;
- inovace materiálu-strukturální změny;

- konsolidace výrobců oceli aj.

Legislativa

- nerozhodný a nejednotný postoj vlád EU k řešení krize eurozóny;
- ekologická legislativa - emise skleníkových plynů (zejména CO₂) představující ekonomickou zátěž a ohrožení konkurenceschopnosti;
- energetická legislativa - rostoucí ceny surovin a energií;

4.3.6.3 Analýza konkurence v odvětví – Porter

Soupeření mezi stávajícími firmami

Při snižující se poptávce po oceli v ČR se očekává vyšší aktivita v konkurenčním boji o zákazníka mezi stávajícími firmami na trhu. Bude záležet na kvalitně zpracovaných marketingových strategiích firmy Bogner a rozšíření nabídky o další produkty orientované více na zákazníka, nebo rozšíření již skladového sortimentu.

Pokles konkurenční rivality bude dle odborníků způsoben odchodem některých ekonomicky méně stabilních firem z odvětví.

Konkurenční rivalita v odvětví

Tabulka č. 7

Konkurenční rivalita v odvětví (1 bod=nejnižší, 9 bodů=nejvyšší)	Průměrné odhady expertů	
	Rok	
	2013	2018
1. A Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost	9	7
1. B Růst odvětví	9	6
1. C Podíl čistého jmění / prodeje – velké fixní náklady	4	3
1. D Diferenciace výrobků / služeb	4	2
1. E Diferenciace konkurentů	5	5
1. F Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích?	7	6
1. G Intenzita strategického úsilí	8	7
1. H Náklady odchodu z odvětví	8	8
1. I Charakter konkurence, postoj k obchodní etice	3	3
1. J Šíře konkurence	3	5
Celkem (z max 90 bodů):	60	52
Průměr:	6	5,2

Zdroj: vlastní zpracování

Hrozba substitutů

Tabulka č. 8

Hrozba substitutů (1 bod=nejnižší, 9 bodů=nejvyšší)	Průměrné odhady expertů	
	Rok	
	2013	2018
1. A Existence mnoha substitutů na trhu	1	2
1. B Konkurence v odvětví substitutů	1	2
1. C Hrozba substitutů v budoucnu?	2	2
1. D Vývoj cen substitutů?	1	1
1. E Užité vlastnosti substitutů?	1	1
Celkem (z max. 90 bodů):	6	8
Průměr:	1,2	1,6

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k unikátním fyzikálním vlastnostem oceli (je relativně velmi pevná vzhledem k její nižší hmotnosti) a jejímu hlavnímu užití pro nosné konstrukce staveb a jako základní materiál většiny odvětví strojírenství se neočekává významné ohrožení vlivem substitutů.

Vyjednávací síla odběratelů

Tabulka č. 9

Vyjednávací síla zákazníků (1 bod=nejnižší, 9 bodů=nejvyšší)	Průměrné odhady expertů	
	Rok	
	2013	2018
1. A Počet významných zákazníků	6	6
1. B. Význam služby pro zákazníka	3	3
1. C Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci	7	7
1. D Hrozba zpětné integrace	2	2
1. E Tlak na snížení ceny	5	4
Celkem (z max. 90 bodů):	23	22
Průměr:	4,6	4,4

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k velké nabídce ocelářských produktů způsobené nadbytečnou produkcí se očekává v budoucích letech zvýšená aktivita vyjednávání o ceně a kvalitě ze strany kupujících. Doporučení zní: Orientace strategie prodeje na klíčové zákazníky na trhu.

Vyjednávací síla dodavatelů

Tabulka č. 10

Vyjednávací síla dodavatelů (1 bod=nejnižší, 9 bodů=nejvyšší)	Průměrné odhady expertů	
	Rok	
	2013	2018
1. A Počet a význam dodavatelů	4	6
1. B. Existence substitutů- jsou hrozbou dodavatelů?	9	8
1. C Význam odběratelů pro dodavatele	1	2
1. D Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví	8	8
1. E Organizovanost prac. síly v odvětví	2	3
Celkem (z max. 90 bodů):	24	27
Průměr:	4,8	5,4

Zdroj: vlastní zpracování

Kvůli současné recesi na trhu s ocelí mají výrobci omezené možnosti vyjednávání o ceně, která na trhu v současnosti klesá a dostává se na úroveň historického minima. Na druhou stranu mohou společnosti obchodující s ocelí z tohoto faktu těžit v podobě vyjednávání o výhodnější ceně a kvalitě dodávek. Rovněž mohou vyjednat pro firmu lepší obchodní podmínky s dodavateli.

Vyjednávací síla dodavatelů se dle odborníků bude zvyšovat vzhledem k očekávané podpoře ocelářského průmyslu ze strany Evropské unie a menšímu počtu podnikatelských subjektů zabývajících se zprostředkováním prodeje oceli.

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví

Vzhledem k přetrvávající recesi na trhu s ocelí v Evropě a ke klesající poptávce po výrobcích z oceli není v nejbližší době v ČR pravděpodobný příliv nových konkurentů v tomto odvětví.

4.3.6.3.1 Závěry vyplývající z analýzy Porter:

Tabulka č. 11

Faktor	Průměrný odhad	Výsledek
Konkurenční rivalita v odvětví	5,2	Hrozba
Substituty	1,6	Malý vliv substitutů v daném odvětví
Vyjednávací síla odběratelů	4,4	Hrozba
Vyjednávací síla dodavatelů	5,4	Příležitost
Vstup nových konkurentů do odvětví	?	Nepředpokládá se

Zdroj: vlastní zpracování

Faktor zákazníci: zákazníci jsou všeobecně orientovaní na nejnižší cenu a nejlepší termín dodání, kvalita je pro zákazníka samozřejmostí. Společnost se snaží těmto požadavkům vyhovět v nejvyšší míře. Nákupní oddělení vyjednává s dodavateli co možná nejlepší ceny – ne však na úkor kvality a samozřejmě také nejkratší dodací termín. Obchodníci okamžitě zpracovávají poptávky a objednávky a neustále udržují kontakt se zákazníky. Oddělení logistiky se snaží o co nejefektivnější a nejrychlejší přípravu materiálu, dále vybírá nejspolehlivější speditéry a přímé dopravce.

Společnost Bogner má několik významných VIP zákazníků, kteří mají velice silnou vyjednávací pozici. Pro tyto zákazníky přijímá firma několik druhů opatření a poskytuje jim nadstandardní servis v podobě malých konsignačních skladů, podložených rámcovými smlouvami, smluvně dojednané zákaznické ceníky, paušální ceny dopravy atd. Ziskovost u této skupiny odběratelů není tak zratelná jako u skupiny drobnějších zákazníků, avšak roční objem dodávek menší ziskovost kompenzuje. Společnost Bogner disponuje také velkým množstvím drobnějších zákazníků, kteří ve většině případů upřednostňují širší sortimentu a okamžitou dostupnost skladového materiálu. Vzhledem k proměnlivé situaci na trhu s ocelí si společnost Bogner snaží udržet obě skupiny odběratelů a neustále zdokonaluje zákaznický servis.

Faktor dodavatelé: společnost Bogner se vzhledem k minulosti zabývá vlastním nákupem přibližně rok. Proto neustále mapuje a vytváří síť stabilních dodavatelů. Vyjednávací schopnost dodavatelů v našem případě není nijak vysoká. Objednávku vyhrává osvědčená kvalita, nejlepší cena a termín dodání. Jinak tomu může být u materiálu, který není standardem a dodavatelů na trhu je pouze několik.

Faktor substituty: v případě sortimentu společnosti Bogner, není výskyt substitutů přílišnou hrozbou. Materiál určitých jakostí, jsou ke zpracování či výrobě předepsány výkresy a technologickými postupy. Proto použití substitutu je nemožné. Může však nastat situace, kdy vzhledem k vysoké ceně vstupního materiálů může odběratel po domluvě s projektanty, či technology pozměnit technologický předpis a použít levnější alternativu.

Faktor rivalry: konkurenční boj je ve společnosti Bogner, vzhledem ke shodě několika materiálových skupin s konkurenčními firmami na denním pořádku. Rivalita firem je vysoká. Strategií společnosti je vybudovat pevné vztahy se zákazníkem a stát se jeho hlavním dodavatelem.

Faktor nové vstupy do odvětví

Vzhledem k přetrvávající recesi na trhu s ocelí v Evropě a ke klesající poptávce po výrobcích z oceli není v nejbližší době v ČR pravděpodobný příliv nových společností, které by mohli aktivně konkurovat firmě Bogner.

4.3.6.4 Analýza regionu – Středočeský kraj

Základní statistické údaje dle ČSÚ

Počet obyvatel	1 291 816
Hrubá mzda (2012).....	24 749 Kč
Podíl nezaměstnaných	6,60 %
Regionální HDP (2011)	411 041 (vzestup o 4, 6 %)

4.3.7 Analýza trhu

4.3.7.1 Charakteristika trhu – světový trh s ocelí

Tabulka č. 12

Velikost trhu – celkové tržby, objem produkce	Objem světové produkce - 1,8 mld. tun (zákazníci poptávají jen 1,5 mld. tun) Celkové tržby- klesají (Marže producentů z výroby jedné tuny se za posledních šest let propadla ze 76 % na 17 %).
Geografický rozsah konkurence – lokální, regionální, globální	Globální trh s ocelí (největší producenti oceli – Čína, Japonsko, USA, Rusko, Indie, Jižní Korea, Německo) Konkurence analyzované firmy - lokální a regionální.
Růst trhu a fáze životního cyklu	Zralost, nasycení trhu , klesající poptávka po výrobcích z oceli v Evropě.
Počet konkurentů a jejich relativní velikost	Velké množství konkurentů v České republice, relativní velikost – střední podnikatelé.
Zákazníci – počet, velikost	Značné množství stálých zákazníků , široké spektrum odběratelů - velké výrobní firmy vyrábějící do automobilového průmyslu, do potravinářského průmyslu, dále středně velké firmy a také malé firmy a živnostníci.
Stupeň vertikální integrace	Značný. Většina firem nabízí kromě zprostředkování obchodu rovněž zpracovatelské služby.
Vstupní bariéry – absolutní nákladové výhody, investiční náklady, výnosy z objemu, zkušenostní efekt, loajalita zákazníků, legislativní úprava apod.	Vstupní bariérou mohou být vyšší náklady na pořízení rozsáhlejších skladovacích prostor, pořízení přesných pil na řezání oceli, náklady na servisní služby zákazníkům.
Výstupní bariéry – vysoké investice bez variant použití, fixní výstupní náklady, provázanost firem či divizí apod.	Náklady na prodej majetku firmy, provázanost firmy se zahraničními partnery a pobočkami.
Tempo změn technologie	Inovativní odvětví; zrychlující se tempo změn technologií v návaznosti na rostoucích požadavcích zákazníků na kvalitu zpracované oceli a rychlost dodávek (nutnost neustálé modernizace informačních technologií podniků).
Výrobní inovace	Souvisejí se změnou výrobních technologií odběratelů – nutné je sledovat a předpovídat požadavky trhu.
Nároky na kapitál	Vyšší investice do zařízení na zpracování oceli, vytvoření sítě poboček a obchodních zástupců, dostatečné skladovací prostory pro vytváření potřebných zásob.
Diferenciace výrobků	Velká – odvislá od přání a požadavků zákazníků, zaměření sortimentu dle klíčových a stálých zákazníků a vytvoření individuální nabídky.
Míra hospodárnosti – výnosy z objemu, zkušenostní efekt, využití kapacit	Úspory z rozsahu – menší (výrobní náklady podniků podobné, úspory možné zvýšením objemu dodávek pro jednoho odběratele nebo nákupem většího množství surové oceli, využití kapacit – vyšší výrobní kapacity producentů oceli , výhodnější

	nákupy oceli pro obchodní firmy. Efektivnost je nejvyšší při 90 – 100% využití kapacity , při nižším než 90% využití rostou jednotkové náklady.
Profitabilita trhu	Podprůměrná, zisk se vyvíjí v souladu s poptávkou po výrobku.

Zdroj: vlastní zpracování,

4.3.8 Analýza poptávky

Segment a výrobky

- velké výrobní firmy vyrábějící do automobilového průmyslu, do stavebnictví, strojírenství a do potravinářského průmyslu – nástrojová ocel, konstrukční ocel a nerezová ocel;
- středně velké firmy vyrábějící do mnoha průmyslových odvětví – nástrojová ocel a nerezová ocel;
- malé firmy a živnostníci – nástrojová ocel.

Faktory ovlivňující poptávku na trhu s ocelí

- finanční recese eurozóny, zpomalení ekonomiky EU;
- pokles stavebnictví (kde ocel tvoří hlavní komoditu) v důsledku nižší poptávky;
- pokles odbytu automobilového průmyslu v Evropě;
- zvyšující se konkurence mezi prodejci a obchodníky na trhu s ocelí – snížení cen.

Faktory ovlivňující nabídku na trhu s ocelí

- přijetí antidumpingových opatření EU proti levnému dovozu z Číny – rozšíření cla na ocelové trubky z Číny;
- nadvýrobní kapacita producentů oceli, tlak na snižování nákupní ceny oceli;
- klesající poptávka;
- zvyšující se konkurence mezi prodejci a obchodníky na trhu s ocelí;
- očekávání podpory EU pro evropské výrobce oceli.

Vývoj poptávky na trhu s ocelí

V Evropě není současná situace na trhu s ocelí příliš optimistická a je odrazem vývoje ekonomických aktivit v Evropě. Oceli se vyrábí v EU dost pro pokrytí současné i budoucí poptávky, jejíž oživení je predikováno nejdříve s oživením ekonomiky a rovněž

vlivem chystané podpory evropských výrobců oceli ze strany EU. Nicméně Světové sdružení oceli prognózuje pokles poptávky po oceli v Evropské unii o 0,5 %. Naproti tomu, ve světě je poptávka po oceli zatím dostatečná a v roce 2013 se očekává mírný globální růst.

4.3.9 Hodnocení atraktivity trhu s ocelí

Tabulka č. 13

Faktor	Váha	Hodnocení atraktivity (1- nejnižší, 5 - nejvyšší)	Hodnota (váha x hodnocení)
Velikost trhu	0,06	5	0,3
Růstový potenciál*	0,15	1	0,15
Bariéry vstupu/výstupu na trh	0,1	3	0,3
Věrnost zákazníků značce	0,05	2	0,1
Solventnost zákazníků	0,12	3	0,36
Význam cenové politiky	0,15	4	0,6
Konkurenční intenzita	0,12	5	0,6
Vliv vývoje ekonomiky (důchody, spotřeba)	0,05	5	0,25
Legislativní podmínky	0,05	5	0,25
Možnosti využití specializace (diferenciace)	0,15	3	0,45
Celkem	1	36	3,36

Zdroj : vlastní zpracování

* škála 1 až 5; 1= 0% růst

Bariéry vstupu na trh

- legislativa - úřední náležitosti založení firmy, autorizace prodeje;
- finanční prostředky a kapitál (základní kapitál, vstupní kapitál, finanční rezervy);
- naplánované a zajištěné financování podniku;
- prostory na sklad (pozemky se strategickou polohou);
- zázemí (kanceláře, budovy, sklad, prostory na zpracování kovů);
- kvalifikovaný personál;
- firemní infrastruktura;
- efektivní komunikace (s partnery, s dodavateli, s odběrateli);
- zajištění servisu pro zákazníky;
- logistika, zajištění rychlých dodávek pro zákazníky;
- vytvoření efektivní marketingové strategie, výzkum trhu;
- licence (pro nakládání s nebezpečným odpadem);
- patenty na zpracování produktů.

4.3.10 Přehled zákazníků

Dle dohody s vedením společnosti mohu uvést pouze pár nejvýznamnějších zákazníků firmy Bogner.

Zákaznickou základnu společnosti tvoří převážně odběratelé nástrojové a tažené oceli. Nezanedbatelnou skupinu tvoří také zákazníci, kteří ocení širší prodejního sortimentu společnosti.

Nejvýznamnější odběratelé společnosti Bogner Edelstahl Czech republic s.r.o. dle regionů

Tabulka č. 14

Západní Čechy	Východní Čechy	Severní Čechy	Západní Morava	Východní Morava
Formy Tachov s.r.o.	pezag machining a.s.	Sécheron Tchequie, spol. s.r.o.	TKZ Polná, spol. s r.o.	Forschner PTZ, spol. s r.o.
Astro Kovo Plzeň s.r.o.	Wikov Sázavan s.r.o.	STEELS Liberec, s.r.o.	Bomar s. r. o.	MIKETA KOVO s.r.o.
Naretec s.r.o.	Jihočeská nástrojárna	K O V O M O N T spol. s r.o.	SOMA, spol. s r.o.	ZAKOVO s.r.o.
Loma Systems Instron s.r.o.	Aquamarine Spa s.r.o.	SAWAC s.r.o.	Autoneum CZ s.r.o.	Slovácké strojírný a.s.
Mubea spol, s.r.o.	Chotěbořské strojírný služby, a.s.	KZ Mat, s.r.o.	Rieter CZ s.r.o.	MEZ STROJE s.r.o.
MDS Engineering k.s.	ZAMAT CHRUDIM s.r.o.	PERSA, a. s.	M - KOVO s.r.o.	TOOL Werkzeugbau s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.11 Přehled dodavatelů

Společnost Bogner byla v minulosti závislá na centrálním nákupu skupiny Bogner z Vídně. Momentálně je situace jiná, vedení české pobočky vytvořilo nákupní oddělení a firma na sklad nakupuje sama. V současné době je Bogner z části ve fázi oslovení a navázání vztahů s novými dodavateli. Společnost nakupuje převážně v zemích EU, konkrétně – Německo, Itálie, Polsko a Česká republika

Nejvýznamnější dodavatelé:

- Konstrukční tažená ocel: Andernach&Bleck GmbH, Trafil Czech, s.r.o., Rodacciai

- Konstrukční válcovaná ocel: Stalma SA, DEW GmbH, KÖNIGFRANKSTAHL, s.r.o.,
- Nástrojová ocel: NLMK VERONA , GERUK GmbH, W. Oberste-Beulmann GmbH & Co. KG
- dodavatelé ostatních služeb a materiálů:
 - Opravy strojů a jejich příslušenství: Karas pily, s. r. o.,
 - Doprava: Schenker spol. s r. o., Plzeňský Ten express, s. r. o., Toptrans s.r.o.,
 - Úklid a úklidové potřeby: Centrum integrovaných služeb, s. r. o.

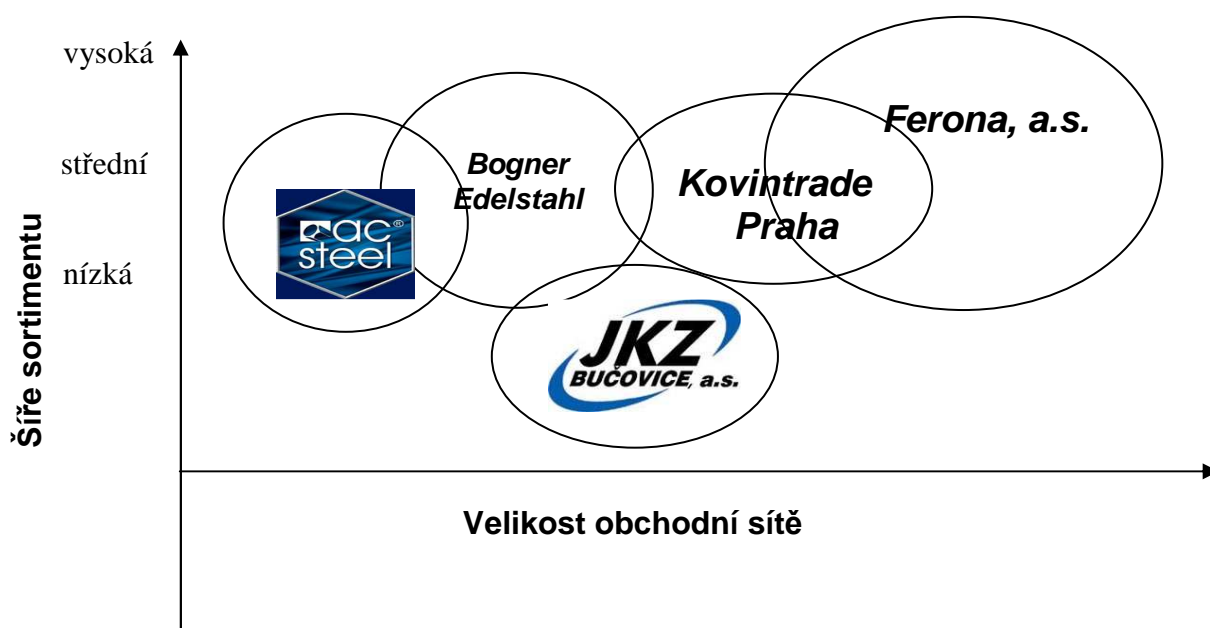
4.3.12 Předpoklady zaměření a umístění produkce na trhu; cenová pružnost

Cenová pružnost nástrojové a konstrukční oceli je vzhledem k aktuální situaci na trhu značně velká. Poptávka rychle reaguje na změnu ceny (v roce 2013 je to další snižování ceny) oceli ve světě. Společnost Bogner tak musí neustále dynamicky přizpůsobovat svou nabídku měnící se situaci. Nabídka produktů z oceli převážně pro strojírenský průmysl a samozřejmě i další průmyslové obory se řídí současnou ekonomickou situací na trhu. Novodobým úkolem obchodních strategií je přímé vytváření odbytu pro výrobky účinnou stimulací prodeje ze strany obchodníků. Společnost Bogner reaguje pružně a je patrný přechod na užší sepětí se zákazníkem a vytváření dodávek dle individuálních požadavků odběratele. Dodavatelé jsou tak nákupním oddělením informováni o technologických potřebách a požadavcích zákazníků v dostatečném předstihu.

Kvůli přesycenému trhu a nutnosti vytvořit strategie pro udržení a získávání nových zákazníků je nutné získat na trhu s ocelí konkurenční výhodu před ostatními. Slučování obchodujících podniků v ČR fúzí nebo vytváření aliancí s dlouholetými zahraničními partnery (SSAB; Edelstahl Buderus, Wetzlar; Jaro Pietarsaari, Finland; Outokumpu a další) se může jevit jako účinná zbraň proti konkurenci. Aliance čerpají z místních ekonomických výhod, využívají tzv. komparativních výhod – tj. relativně výhodných místních podmínek a spojují je s technologickou výhodou a řízením z mateřských vyspělých zemí, jako je tomu v případě vztahu české pobočky Bogner Edelstahl Czech republic a rakouské mateřské společnosti Frankstahl.

Strategická mapa

Schéma č. 7 Strategická mapa



Konkurence je na českém trhu s ocelí velmi silná. Každý měsíc se vyvíjejí ceny oceli jiným způsobem a na trhu vyhrává společnost, která nejlépe nakoupila, tudíž má nejlepší ceny a krátký termín dodání.

K hlavním konkurentům patří:

- nástrojová ocel: JKZ Bučovice a. s., Kovintrade spol. s r. o.
- konstrukční ocel: Feron a.s., AC Steel, Ferrum s. r. o.,
- nerezová ocel: Italinox spol. s r. o., LG -Inox s. r. o.,

Trh je nasycen a je zřejmé, že vstup do odvětví je téměř nemožný. Je rovněž nepravděpodobný přechod současných ocelářských výrobců na přímý prodej zákazníkovi, a to kvůli vyšším nákladům na zakoupení nových technologií na zpracování oceli pro specifické požadavky zákazníků. V případě obchodu s ocelí není v ČR jednoznačný leader, konkurenční strategie jsou značně podobné, všechny se orientují na kvalitu a přesnost dodávek. Obecně je jako důležitá konkurenční výhoda v současnosti spatřována v globalizaci odvětví.

4.3.13 Hodnocení příležitostí a ohrožení z analýzy objektivních faktorů

Matice významnosti a dlouhodobosti působení příležitostí

Tabulka č. 15

Příležitost	Význam			Doba trvání v letech
	Velký	Střední	Malý	
Poptávka na novém trhu			x	1
Možnost nákupu levnější oceli od dodavatelů	x			3
Nové trendy na trhu		x		3
Pozitivní vývoj na trhu oceli vlivem podpory EU	x			4
Marketing cílený na zákazníka	x			5
Posilující domácí měna	x			3

Zdroj: vlastní zpracování

Matice významnosti a dlouhodobosti působení ohrožení

Tabulka č. 16

Ohrožení	Význam			Doba trvání v letech
	Velký	Střední	Malý	
Možný vstup konkurence do odvětví			x	-
Růst tržního podílu levnější konkurence	x			5
Možný vstup asijských výrobců na český trh	x			5
Ztráta zákazníků z důvodu neuspokojení poptávky		x		2
Zvýšené jednotkové náklady na výrobu	x			4
Nedostatečně kvalifikovaní zaměstnanci		x		3
Ekonomická stagnace v eurozóně	x			2

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 17

Příležitosti	Význam			
	Velký	Střední	Malý	Doba trvání
Analýza vlivu světové ekonomiky				
Změny technologie		x		4
Klesající podíl Číny na světové produkci	x			4
Analýza vlivu Evropské unie				
Pozitivní vývoj na trhu oceli vlivem podpory EU	x			4
Dotace, granty		x		2
Analýza vlivu národního prostředí				
Změny technologie		x		4
Ochrana dodavatelů		x		1
Analýza odvětví				
Kapitálová náročnost vstupu do odvětví	x			-
Znalost a kvalifikace v oboru	x			1
Růst odvětví	x			2
Stabilita daného odvětví	x			5
Analýza trhu				
Požadavky na šíři sortimentu		x		2
Rozmanitá struktura zákazníků	x			5
Diferenciace sortimentu		x		2

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 18

Ohrožení	Význam			
	Velký	Střední	Malý	Doba trvání
Analýza vlivu světové ekonomiky				
Vývoj světové ekonomiky	x			5
Cena oceli na světových trzích		x		4
Analýza vlivu Evropské unie				
Ekonomická stagnace v eurozóně		x		3
Znalost legislativního rámce a jeho dodržování		x		3
Analýza vlivu národního prostředí				
Politická a ekonomická situace	x			3
Cena oceli na českém trhu	x			-
Míra nezaměstnanosti a inflace		x		1
Analýza odvětví				
Ceny konkurenčních firem	x			3
Vstup levnější konkurence do odvětví	x			5
Počet a velikost konkurentů		x		4
Analýza trhu				
Nedostatečná kvalifikace zaměstnanců		x		2
Ztráta klíčových zákazníků	x			5
Ztráta klíčových dodavatelů materiálu		x		2

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.14 SWOT matice

Je součástí dlouhodobého plánování Bogner Edelstahl s.r.o.. Prostřednictvím SWOT analýzy jsou identifikovány silné a slabé stránky společnosti a zároveň jsou definovány příležitosti a hrozby, se kterými je firma na trhu konfrontována. Díky této metodě je možné komplexně vyhodnotit fungování Bogner Edelstahl s.r.o. a najít nedostatky nebo nové možnosti růstu.

Jednotlivé faktory ovlivňující podnikatelskou činnost společnosti jsou shrnuty do následující SWOT matice.

Tabulka č. 19: SWOT matice

Kritérium	Hodnocení										Váha	Hodnota
	5	4	3	2	1	-1	-2	-3	-4	-5		
Interní faktory												
Silné stránky												
Tradice na českém trhu	x										0,3	1,5
Vysoká kvalita materiálu		x									0,25	1
Krátký dodací termín		x									0,11	0,44
Konkurenceschopné ceny		x									0,19	0,76
Kvalifikovaní loajální pracovníci			x								0,15	0,45
											1	4,15
Slabé stránky												
Nízké skladové kapacity							x				0,34	-0,87
Limitovaná velikost řezaných bloků								x			0,37	-1,32
Nedostatečná reklama a propagace							x				0,29	-0,21
Externí faktory												
Příležitosti												
Oslovení většího počtu zákazníků			x								0,34	1,02
Orientace na východní trhy				x							0,31	0,62
Modernizace pásových pil			x								0,11	0,33
Marketingové aktivity				x							0,24	0,48
											1	2,45
Hrozby												
Zvyšující se konkurence									x		0,21	-0,84
Růst legovacích a šrotovacích příplatků							x				0,07	-0,14
Posilující koruna vůči zahraničním měnám								x			0,13	-0,39
Rostoucí insolvence odběratelů									x		0,21	-0,84
Růst cen energií								x			0,14	-0,42
Pokles poptávky v důsledku ek. výkyvů										x	0,24	-1,2

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 20 Analýza SWOT

	<p>Slabé stránky (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - nízké skladové kapacity - limitovaná velikost řezaných bloků - nedostatečná reklama a propagace 	<p>Silné stránky (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - tradice na českém trhu - vysoká kvalita materiálu - krátký dodací termín - konkurenceschopné ceny - kvalifikovaní zaměstnanci
<p>Příležitosti (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - existence potenciálních zákazníků v rámci ČR - rostoucí poptávka na východních trzích - možnost poskytnutí finanční půjčky od mateřské společnosti - technický pokrok v oblasti výrobních zařízení - vznik nových firem v blízkém okolí společnosti 	<p>WO strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> - investice do rozšíření skladu a zároveň skladových zásob - zaměstnání obchodního zástupce se znalostí východních trhů - investice do koupě nové pily - založení marketingového oddělení – oslovení reklamní agentury 	<p>SO strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> - udržovat dobré obchodní vztahy a kontakt se stávajícími zákazníky - vyhledávání a oslovení potenciálních zákazníků - posílit aktuální pozici na trhu s ocelí - výběrové řízení a hodnocení dodavatelů
<p>Hrozba (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - zvyšující se konkurence na trhu s ocelí - růst legovacích a šrotovacích příplatků - pokles legovacích a šrotovacích příplatků - rostoucí insolvence odběratelů 	<p>WT strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> - stálé mapování konkurence - obezřetné naskladňování materiálu (dle obrátkovosti a vývoje poptávky) a výběr spolehlivých dodavatelů - neustálé sledování situace na trhu s ocelí - prověřování odběratele z hlediska účetních výkazů, pojištění odběratelů 	<p>ST strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> - udržování kontaktu s významnými zákazníky - oslovení nových zákazníků - průběžná evidence vypadnuvších zákazníků - průběžné školení zaměstnanců - pružná reakce na vývoj situace na trhu

Zdroj: vlastní zpracování

WO strategie

Tato strategie je zaměřena na odstranění slabin a umožnění tak vzniku nových příležitostí. Z výstupu SWOT matice je patrné, že nejnepalčivější problém jsou nízké kapacity skladovacích prostor, čili je na místě naplánovat jejich rozšíření a investovat do koupě nové haly a tak rozšířit skladovací prostory. V souvislosti s nákupem nových výrobních zařízení by byla odstraněna další ze slabých stránek firmy Bogner Edelstahl s.r.o., a to výroba ocelových bloků pouze v omezené velikosti. Další slabou stránkou společnosti je nedostatečná reklamní a propagační činnost. Firma nemá aktualizované webové stránky a nevěnuje dostatečnou aktivitu propagaci produktů a služeb, proto by bylo vhodné zvážit založení marketingové oddělení nebo spolupráci s reklamní agenturou.

SO strategie

Snaha o aplikaci metod vhodných pro rozvoj silných stránek je cílem SO strategie. Jde především o udržování a posilování již známého jména na českém ocelářském trhu, nicméně marketingové aktivity lze více směřovat i za hranice. Především na východní trhy. Stejně tak důležitý je pro firmu Bogner Edelstahl s.r.o. rozvoj vztahů se stávajícími zákazníky včetně oslovení tzv. zákazníků spících. Tedy klientů, kteří delší dobu nerealizovali žádnou objednávku. Zde je žádoucí vyslat podnět, prostřednictvím vhodných marketingových stimulů. Dále je nutné za pomoci výstupních jakostních kontrol udržovat vysokou kvalitu současných výrobků, zachovat stávající konkurenceschopnou cenovou politiku a logisticky zabezpečit bezproblémové dodací termíny.

WT strategie

Hrozby, které útočí na slabé stránky firmy je nutné v maximálně možné míře omezovat. Konkurenční tlaky na trhu s ocelí sílí, proto je nezbytné jejich neustálé mapování a zároveň sledování vývoje legovacích a šrotovacích příplatků. Tyto příplatky mají nezanedbatelný vliv na nákupní cenu, proto je důležité, aby nákupní oddělení mělo podrobný přehled o celkové situaci na trhu a samozřejmě také na základě toho zvažovalo nákup materiálu na sklad. Základem úspěchu zavedené firmy je hospodárnost. Proto je nutné podrobně sledovat obezřetné naskladňování materiálu, kurz české měny, změny zákonem stanovených poplatků. Nedostatečné pokrytí a oslabení pozice na trhu vede k posílení konkurence. Hrozby - insolvence odběratelů, lze předejít prověřením dostupných

účetních výkazů zákazníka a případným pojištěním, popřípadě zamezit podrobnou evidencí pohledávek a v případě opožděných plateb přijetím opatření (upomínkování, prodej pohledávky), nemělo by tak dojít k narušení finanční stability společnosti.

ST strategie

Tato strategie využívá silných stránek firmy k zamezení možných hrozeb přicházejících z vnějšího prostředí. Základním článkem Bogner Edelstahl s.r.o., je dostatečná likvidita i finanční stabilita jakožto nástrojů pomáhajících čelit obdobím ekonomických výkyvů. Image a goodwill firmy je natolik silné, že společně s kvalitními výrobky dokáže oslovit potenciální zákazníky i v době recese. Kvalifikovanost zaměstnanců průběžně prohlubovat prostřednictvím školení a v případě vysoké fluktuace zvýšit motivační mechanismy k udržení vysoké kvality poskytovaných služeb.

4.3.15 Formulace strategických cílů

4.3.15.1 Cíle na relevantních trzích

Dlouhodobým cílem Bogner Edelstahl s.r.o. je rozšířit a stabilizovat klientskou základnu. V souvislosti s ekonomickou krizí došlo v minulých letech k poklesu spotřeby na trhu s ocelí. Na základě analýzy trhu však management společnosti již pro následující období predikuje mírný růst spotřeby v rozmezí 3% až 5%. Predikci potvrzuje i mírně zvýšená poptávka ze strany stávajících zákazníků. Lze tedy konstatovat, že pravděpodobně dochází k opětovnému oživení. To sice nedosahuje hodnot z let před poklesem průmyslové výroby, nicméně je to impuls k posílení spolupráce se stávajícími klientelou a oslovení potenciálních nových tržních segmentů. To je spojeno s plánovanou modernizací výrobních zařízení a rozšíření skladovacích kapacit. Inovace v této oblasti umožní lépe a rychleji reagovat na přání zákazníka v takové míře, kterou nebylo doposud možné realizovat. Vstup nového konkurenta do oblasti se neočekává, čili i trh zůstane pro následující období stabilní.

4.3.15.2 Cíle ekonomické

Hospodaření společnosti je úzce spjato se situací na průmyslových trzích, potažmo výkonnosti strojírenství. Průmyslová výroba se sice meziročně snížila o 12%, stavebnictví

pokleslo dokonce o 17% (ČSÚ, 2012), nicméně poměrně stabilní klientela a obrat na trhu s ocelí vykazuje stagnaci až mírný růst. Ten se očekává mimo jiné i v souvislosti se začátkem stavební sezony. Plánovaný vývoj hospodaření společnosti Bogner Edelstahl s.r.o. tedy vychází z dlouhodobých trendů a aktuálních ekonomických ukazatelů. Zásadní vliv na hospodářský výsledek mají náklady. V této oblasti je firma vysoce konkurenceschopná, navíc po modernizaci plánovaných výrobních zařízení se očekává další úspora nákladů v řádu jednotek procent. Po shrnutí těchto základních ukazatelů firma plánuje pro rok 2013 hospodářský růst v rozsahu 4%.

4.3.15.3 Cíle majetkové, kapacitní a technické

Cílem společnosti v této oblasti z krátkodobého hlediska je využití stávajících kapacit bez plánovaného rozšiřování, neboť se v současné chvíli společnost zaměřuje převážně na zvýšení zisku. S tím úzce souvisí plánované pořízení majetku v podobě automobilu pro obchodního zástupce, vysokozdvizného vozíku a rozšíření regálových míst s využitím zdrojů ze sousedního Rakouska. Všechny zmíněné prostředky jsou pro společnost velmi důležité k dosažení ostatních cílů, především těch ekonomických a uspokojení potřeb zákazníků.

4.3.15.3.1 Cíle personální, kvalifikace, motivace, stimulace

Vzhledem k nedávným organizačním změnám a změnám vlastnické struktury je cílem společnosti Bogner udržet stávající kvalifikované zaměstnance. S tím však souvisí reorganizace a přerozdělení činností na některých pracovních pozicích. Cílem vedení společnosti bude tyto nezbytné změny realizovat co nejcitlivěji vůči stávajícím zaměstnancům a všem, kteří potřebují, zajistit potřebnou kvalifikaci pro výkon jejich funkce. Je nutné v současné době zvýšit motivaci pracovníků, aby podávali potřebný výkon k dosažení cílů společnosti, především těch ekonomických.

4.3.16 Analýza exponovanosti

Cílem analýzy exponovanosti (citlivosti) podniku je ohodnotit, do jaké míry je podnik zranitelný zvenčí.

Externí faktory související se společností Bogner Edelstahl Czech republic s.r.o. jsou shrnuty v následující tabulce.

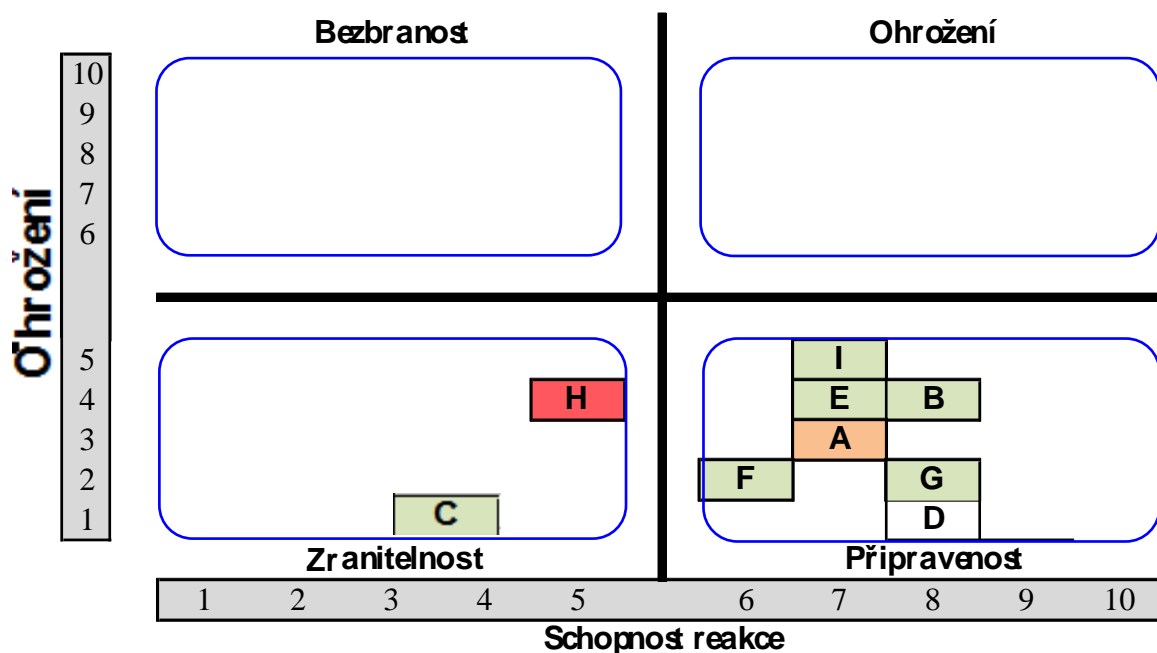
Tabulka č. 21 - Analýza exponovanosti

	Faktor	Současný stav	Následky změny	Vliv	Pravděpodobnost naplnění	Vliv *pravděpodobnost	Schopnost reakce
A	Potřeby a přání zákazníka	vysoké nároky	pokles poptávky, ztráta zákazníků	10	0,3	3	7
B	Technologie	ve fázi modernizace	pokles kvality i kvantity, růst nákladů	8	0,5	4	8
C	Legislativní překážky-nakládání s odpadem	standardní	růst nákladů	4	0,9	3,6	4
D	Kvalita výrobku	vysoká	poškození značky, ztráta zákazníků	9	0,1	0,9	8
E	Zdroje (pracovní síla, kapitál, suroviny)	vysoká úroveň	ohrožení stability, pokles poptávky	8	0,5	4	7
F	Image podniku	vysoce hodnocená	úpadek firmy	10	0,2	2	6
G	Nákladová konkurence schopnost	vysoká (díky novým technologiím a inovacím)	odliv zákazníků, pokles rentability	8	0,3	2,4	6
H	Velikost trhu	omezený počet potenciálních zákazníků	pokles poptávky	10	0,4	4	5
I	Konkurenční prostředí	úzký okruh konkurentů	ztráta výsadního postavení na trhu	9	0,5	4,5	7
	Průměr					3,16	6,44

Zdroj: Vlastní zpracování

Intenzitu jednotlivých faktorů hodnotí číselná stupnice, která je implementována do tří základních ukazatelů. Vlivu, který se v okolí podniku vyskytuje jsou přiřazeny hodnoty od 0 (značí zanedbatelný vliv) do 10 (kde mohou nastat katastrofální důsledky). Pravděpodobnost naplnění hrozby je identifikována vzestupně a popisuje na kolik procent se mohou jednotlivá ohrožení naplnit. Důležitým ukazatelem je schopnost podniku reagovat na své okolí. I zde je použita stupnice od 0 (firma neumí na vzniklou situaci reagovat, je bezbranná) do 10 (bezproblémová absorpce problému). Konečnou hodnotou tabulkového podkladu je součin pravděpodobnosti a vlivu jednotlivých hrozeb.

Obrázek č. 2 Matice exponovanosti



Zdroj: vlastní zpracování

Po vynesení tabulkových dat na matici exponovanosti, je možné konstatovat, že společnost Bogner Edelstahl s.r.o. je schopna čelit nástrahám vnějšího prostředí a je připravena řešit případná ohrožení, která budou vyhodnocena jako významná. Matice ukazuje, že všechny potenciální faktory (stejně jako dvě základní průměrné hodnoty – oranžová barva) jsou situovány do kvadrantu „připravenost“, čili hodnotí management firmy jako úspěšný. Jedinou výjimkou je faktor specifického trhu (červená barva), který je vynesena do kvadrantu „zranitelnost“. Tento bod upozorňuje firmu před potenciálním rizikem. Varování sice nemá natolik významný charakter, aby bylo nutné přijmout okamžitá opatření, nicméně v důsledku včasného podchycení možného ohrožení nabádá k obezřetnosti a důkladnému sledování vývoje na trhu.

4.4 Korporátní strategie společnosti Bogner Edelstahl Czech republic s. r. o. versus mateřská společnost – návrhy a doporučení

Vedení mateřské společnosti požaduje každý rok po všech dceřiných společnostech, představení nového ročního plánu, kde nesmí chybět pro majitele přiměřené navýšení plánu z minulých období. Vzhledem k tomu, že se cíl společnosti Bogner od roku 2012 změnil, není jednoduché nový plán představit, nastavit jako splnitelný a samozřejmě plánu docílit. V době, kdy byl Bogner členem skupiny Bogner Edelstahl, bylo cílem splnit plán, který byl postaven na hodnotě ročního obrátu z prodeje. Momentálně je však cílem společnosti plnit plán, který je postaven na výši zisku z prodeje. Bogner převzal několik opatření od mateřské společnosti ve Vídni a sesterské společnosti v Praze. Je však obtížné tyto kroky aplikovat na stávající zákazníky, proto k zavedení těchto opatření přistupuje společnost opatrně a obezřetně. Jedním z důvodů uvedeného postupu je samozřejmě také velikost společnosti a charakter prodeje.

Hlavním zájmem mateřské společnosti je nastavit v celém koncernu stejnou prodejní strategii.

Dílní návrhy a zároveň opatření ke zvýšení zisku:

- zavedení vyskladňovacího příplatku – v mateřské společnosti Frankstahl Wien (dále FSW) je účtován zákazníkovi vyskladňovací příplatek 15 EUR za pozici. Toto opatření nebylo vedením společnosti Bogner momentálně přijato. Důvodem je samozřejmě jednak tradiční způsob prodeje společnosti Bogner a loajalita k zákazníkům. Toto opatření nelze vzhledem k velikosti podniku a skladbě zákaznické základy aplikovat.
- - minimální hodnota zakázky – FSW jakož to, jeden z největších obchodních společností s ocelí na rakouském trhu, nastavil minimální hodnotu zakázky na 200 EUR. Vzhledem ke skladbě prodejních zakázek to u rakouské matky není problém. Dle strukturovaného rozhovoru s vedoucím obchodního oddělení se největší procento zakázek pohybuje v množstevní kategorii 500 – 2000 kg. Ve společnosti Bogner je tomu jinak. Vedení mateřské společnosti však trvalo na zavedení tohoto opatření u české pobočky. Vedení společnosti Bogner, tak po vzoru rakouské

matky nastavilo minimální hodnotu prodejní zakázky na 1000,- Kč. Aplikace tohoto opatření byla pro obchodníky velice náročná, zákazníci na tuto změnu reagovali velmi negativně. Byla a stále ještě je potřeba správná a citlivá argumentace a návrh řešení ze strany obchodníka. Z tohoto opatření byli vyňati zákazníci typu A, kteří i tak ve většině případů minimální hodnotu zakázky překračují.

- účtování atestů dle ceníku FSW – mateřská společnost má nastaven ceník atestů k materiálu následovně: atest 2:2 (obsahuje pouze chemické složení materiálu) stojí 4,8 EUR/kus a cena atestu 3.1 (obsahuje také mechanické vlastnosti materiálů) je 8,4 EUR/kus. Tyto ceny atestů jsou pro český trh nepřijatelné a přijetím tohoto opatření by mohl Bogner ohrozit svou konkurenční pozici na trhu. Vedení společnosti proto přijalo kompromis a momentálně firma účtuje za oba druhy atestů, pro zákazníky přijatelnou částku 50,-Kč/kus.
- FSW navrhla společnosti Bogner možnost nastavení množstevních clusterů pro ceníky materiálů dle jejich vzoru. FSW má však napasovány množstevní kategorie dle vlastního prodeje a ten se pohybuje v naprosto odlišných číslech, než prodej společnosti Bogner.
 - o FSW navrhovala nastavit množstevní clustery dle jejich analytiků následovně:

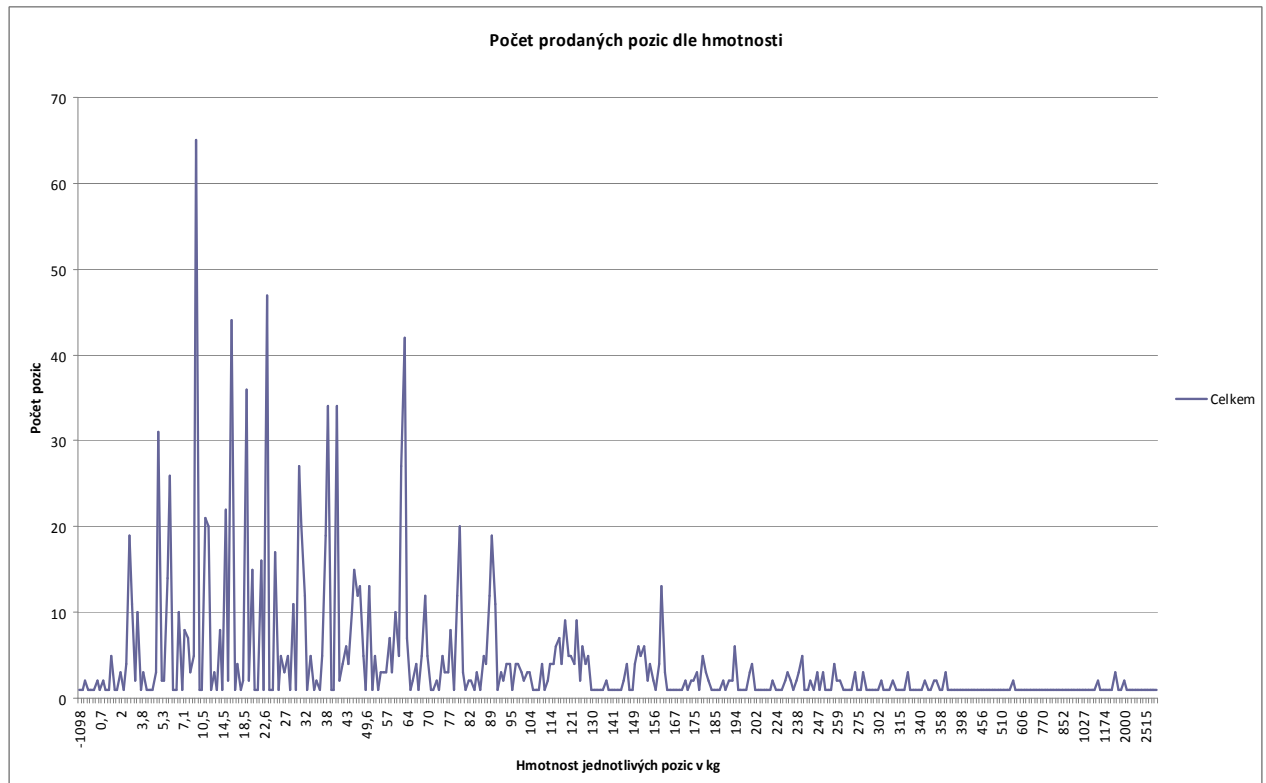
Tabulka č. 22 Návrh množstevních kategorií FSW

Množstevní kategorie	Počet pozic v dané kategorii	Procentuální vyjádření
<=50 kg	19 967	60,4%
51-100 kg	5 431	16,4%
101-200 kg	3 358	10,2%
201-300 kg	1 325	4,0%
301-400 kg	683	2,1%
401-500 kg	399	1,2%
501-600 kg	353	1,1%
601-700 kg	180	0,5%
701-800 kg	114	0,3%
801-900 kg	88	0,3%
901-1000 kg	143	0,4%
1001-1500 kg	422	1,3%
1501-2000 kg	133	0,4%
> 2000 kg	309	0,9%
DBP	171	0,5%
Celkem	33 076	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedené tabulky je zřejmé, že největší počet prodaných pozic se pohybuje v množstevním clusteru 0-50 kg. Z pohledu rozdělení množstevních kategorií je první cluster příliš souhrnný. Dle grafu níže je zřejmé, v jakých množstevních kategoriích se pohybuje největší počet prodaných pozic.

Graf č. 3: Počet prodaných pozic dle hmotnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Největší hustota počtu prodaných pozic se nachází právě v rozmezí 10 – 33 kg. Navrhují tedy rozšířit množstevní clustery ceníků o další kategorie. Dále četnost členění množstevních kategorií od 100 kg, není dle grafu pro společnost Bogner vzhledem k počtu prodaných pozic nezbytná. Proto navrhuji zúžení rozptylu těchto kategorií.

Tabulka č. 23 Návrh množstevních kategorií

Množstevní kategorie	Počet pozic v dané kategorii	Procentuální vyjádření
<=10 Kg	7 544	22,8%
11-20 Kg	4 909	14,8%
21-30 Kg	3 397	10,3%
31-40 Kg	2 289	6,9%
41-50 Kg	1 816	5,5%
51-100 Kg	5 431	16,4%
101-300 Kg	4 683	14,2%
301-500 Kg	1 082	3,3%
501-1000 Kg	878	2,7%
>1000 Kg	864	2,6%
DBS	183	0,6%
Celkový součet	33 076	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování

Nastavení ceníků dle uvedených clusterů by mělo být z pohledu firmy efektivní a z pohledu zákazníka přijatelné. Z mého pohledu není vhodné a spravedlivé, aby zákazník, který koupí např. 5 kg materiálu obdržel stejnou kilovou cenu, jako zákazník, který koupil např. 45 kg shodného materiálu.

5 Závěry a doporučení ke zlepšení prodejní strategie společnosti Bogner Edelstahl Czech republic s. r. o.

Společnost je momentálně limitována skladovými prostory a vzhledem k technickému vybavení haly, také omezena ve výrobě bloků z nástrojové oceli o rozměrech větších než 350x1000x6000mm. Z analýzy portfolia plyne, že nástrojová ocel má na trhu velice silnou pozici a poptávka vzhledem k rostoucímu automobilovému průmyslu stále stoupá. Proto doporučuji investovat do rozšíření skladových prostor a do koupě nové pásové pily. Jelikož je společnost Bogner dceřinou společností rakouského koncernu König Stahl Holding B.V. a INTER-FRANKSTAHL Auslandsbeteiligungs GmbH existuje zde také možnost finanční půjčky s výhodnějšími podmínkami. Společnost tak získá konkurenční výhodu v tom, že nabízí novou službu, kterou většina konkurentů není schopna poskytnout. Investicí do nové haly se rozšíří skladové kapacity i pro další materiál. Navrhuji pro to rozšířit rozměrovou základnu v oblasti tažených plochých ocelí. Z analýzy portfolia vyplývá, že poptávka uvedeného materiálu je na trhu téměř stabilní a uvedený materiál se velmi dobře prodává.

Z matice SWOT vyplývá, že slabou stránkou firmy je také nedostatečná reklama a propagace. Doporučuji spolupráci s reklamní agenturou, či zaměstnání marketingového specialisty. Dále aktualizaci webových stránek, které nejsou v současné době aktuální. Společnost Bogner má na českém trhu s ocelí již dlouholetou tradici a v povědomí zákazníků je dodavatelem kvalitního materiálu, těchto faktů je třeba využít a propagovat společnost a její služby s větší intenzitou.

Vzhledem k tomu, že je společnost zákaznický orientovanou organizací a její silnou stránkou je mimo jiné zkušená a proškolená zaměstnanecká základna obchodníků, navrhuji posílit kontakt a spolupráci se zákazníky. Jednalo by se o telemarketing, akční nabídky napasované na konkrétní zákazníky a cílené provolávání zaslaných nabídek. Jako podporu uvedené silné stránky navrhuji průběžné proškolení zaměstnanců například s využitím Evropského sociálního fondu v ČR a to konkrétně operační program LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST.

Dalším návrhem ke zlepšení prodejní strategie uvedené společnosti je vzhledem k poptávce na trzích východní Evropy, orientovat část svých aktivit ke zmapování daného trhu. Kvůli rozpadu skupiny Bogner, která byla na východních trzích činná je existence potenciálních zákazníků více než jistá, zvláště odběratelů nástrojových ocelí, kteří v minulosti u konkrétních dceřiných společností skupiny Bogner nakupovali. Následně po zmapování situace na trhu východní Evropy by bylo nutné zaměstnat obchodního zástupce, který má zkušenosti, nejen s prodejem oceli, ale disponuje také znalostmi daného trhu

S ohledem na vytyčené cíle diplomové práce jsou uvedené návrhy k vylepšení prodejní strategie společnosti Bogner Edelstahl Czech republic s. r. o. všechny velmi důležité a navzájem se doplňují. Návrh k investování do nové haly a pásové pily je nejkomplicovanější a samozřejmě finančně náročné doporučení, které může být realizováno až na základě propracovaného podnikatelského plánu. Ostatní strategie jsou vhodné pro udržení si a případně vylepšení stávající pozice na trhu a prohloubení vztahu se zákazníkem. Nejdůležitějším krokem je realizace dané strategie, která není možná v případě, že se zaměstnanci se strategií neztotožní. V takové situaci nebude podnik fungovat jako celek a následkem toho nebudou splněny strategické cíle.

Seznam použité literatury

1. CLEMENTE, N. MARK: Slovník marketingu. Computer Press: Brno 2004. ISBN 80-251-0228-9
2. COOPER, L.: Marketingové plánování – praktická příručka pro podnikatele. Grada Publishing, a.s.: Praha 1999. ISBN 80-7169-641-2
3. FORET, M.: Marketingová komunikace. Vydavatelství a nakladatelství Computer Press a.s.: Brno 2003, ISBN 80-7229-811-2
4. HORÁKOVÁ, H.: Strategický marketing. Grada Publishing, a.s.: Praha 2003. ISBN 80-247-0447-1
5. HORÁKOVÁ, I. Strategie firemní komunikace. Druhé rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2008, ISBN 978-80-7261-178-2
6. JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 1. vyd., Grada Publishing a.s.: Praha: 2008, ISBN 978-80-247-2690-8
7. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.: Strategické řízení. Teorie pro praxi. 1. vydání. C. H. Beck: Praha 2002, ISBN 80-7179-578-X.
8. KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.: Marketing. Grada Publishing, a.s.: Praha 2004. ISBN 80-247-0513-3
9. McCARTHY, E. J.; PERREAULT, W. D.: Základy marketingu. Victoria Publishing: Praha 1995. ISBN 80-85605-29-5
10. MEFFERT, H.: Marketing Management. 1. vydání. Grada Praha, ISBN 80-7169-329-4.
11. SEDLÁČKOVÁ, H.: Strategická analýza. C. H. Beck: Praha 2000. ISBN 80-7179-422-8
12. SVĚTLÍK, J. Marketing cesta k trhu. EKKA Copyright:, Zlín 1994. ISBN 80-900015-8-0
13. SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. Grada Publishing, a. s.:Praha 2003. ISBN 80-247-0515-X
14. TICHÁ, I.; HRON, J.: Strategické řízení. Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta: Praha 2005. ISBN80-213-0922-9
15. TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V.: Výrobek a jeho úspěch na trhu. Grada Publishing, a.s.: Praha 2001. ISBN 80-247-0053-0

16. WESTWOOD, J.: Jak sestavit marketingový plán. Grada Publishing, a.s.: Praha 1999. ISBN 80-7169-542-4

Internetové zdroje:

Český statistický úřad. *Nejnovější ekonomické údaje* [online] 2013 [cit. 2013.3.8] Dostupné z URL: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>

ČNB. *Měnová politika, prognóza* [cit. 11.4.2013], dostupný na http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza

ČSÚ. *Předběžný odhad HDP - 4. Čtvrtletí 2012* [cit. 8.4.2013], dostupný na <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpoh021413.doc>

ČTK. *Světová banka zhoršila odhad vývoje světové ekonomiky na loňský i letošní rok,* [cit. 9.4.2013], dostupný na <http://www.investujeme.cz/svetova-banka-zhorsila-odhad-vyvoje-svetove-ekonomiky-na-lonsky-i-letosni-rok/>

EVROPSKY PARLAMENT. *Usnesení Evropského parlamentu ze dne 13. prosince 2012 o ocelářském průmyslu EU* [cit. 8.4.2013], dostupný na <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2012-0509+0+DOC+XML+V0//CS>

HUTNICTVI ZELEZA. *Únorová knihovna z 4.2.2013,* [cit. 8.4.2013], dostupný na <http://www.hz.cz/cz/unorova-knihovna4>

MMF. *Světová ekonomika poroste rychleji, eurozóna dál v recesi* [cit. 9.4.2013], dostupný na <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/212134-mmf-svetova-ekonomika-poroste-rychleji-eurozona-dal-v-recesi/>

PATRIA ONLINE. *Čína zaplavuje svět levnou ocelí. Západní konkurence nemá šanci a bude muset zavírat pece.* Článek z 25.7.2012, [cit. 8.4.2013], dostupný na

<<http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2116054/cina-zaplavu-je-svet-levnou-oceli-zapadni-konkurence-nema-sanci-a-bude-muset-zavirat-pece.html>>

SVAZ PRUMYSLU A DOPRAVY ČR. *Český průmysl se začíná stabilizovat*, článek z 8.4.2013 [cit. 9.4.2013], <<http://www.spcr.cz/tiskove-zpravy/sp-cr-cesky-prumysl-se-zacina-stabilizovat>>

Zpráva o inflaci – IV.2012, ČNB, dostupné na

http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2012/2012_IV/download/zoi_IV_2012.pdf

6 Přílohy

Příloha č. 1 Organizačně-funkční schéma podniku Bogner Edelstahl Czech republic s. r. o.

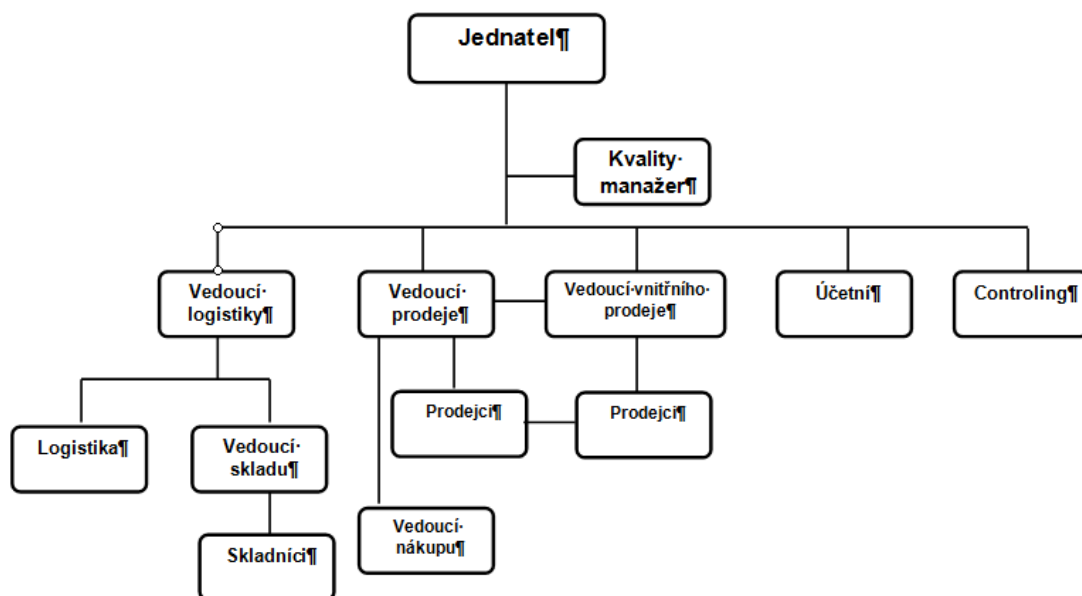
Příloha č. 2 : Certifikát jakosti

Příloha č. 3 : Logo společnosti

Příloha č. 4 Ukázky skladového materiálu

Příloha č. 5 Leták společnosti

Příloha č. 1 Organizačně-funkční schéma podniku Bogner Edelstahl Czech republic s. r. o.



Zdroj: Bogner Edelstahl Czech republic s.r.o.

Příloha č. 2 : Certifikát jakosti



Zdroj: Bogner Edelstahl Czech republic s.r.o.



Zdroj: Bogner Edelstahl Czech republic s.r.o.

Příloha č. 4 Ukázky skladového materiálu



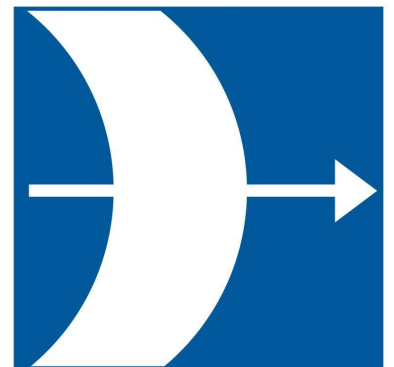
Zdroj: Bogner Edelstahl Czech republic s.r.o.

www.bogner.cz






Když očekáváte víc než jen ocel..

**Bogner
Edelstahl**



Nástrojová ocel






- kované, válcované, opracované, předbroušené a přesně broušené provedení následující jakosti

WN.	ČSN	Označení	Provedení	Dodávaný stav			
1.2083	X	X42Cr13	kovaná/válcovaná	žíhaná	•	•	•
1.2316	X	X36CrMo17	válcovaná/oprac.	zušlechtěná	•	•	•
1.2738	X	40CrMnNiMo8.6.4	kovaná/válcovaná	zušlechtěná	•	•	
1.2738 TSHH	X	26MnCrNiMo6.5.4	kovaná	zušlechtěná	•	•	
1.4006	17021	X10Cr13	kovaná/válcovaná	zušlechtěná	•	•	
1.1730	19083	C45W	válcovaná	přír.tvrdá	•	•	
1.2842	19312	90MnCrV8	válcovaná/oprac.	žíhaná	•	•	•
1.2210	19421	115CrV3	broušená	žíhaná			•
1.2080	19436	X210Cr12	válcovaná/oprac.	žíhaná	•	•	•
1.2311	19520	40CrMnMo7	válcovaná/oprac.	zušlechtěná	•	•	•
1.2312	19520	40CrMnMoS8.6	válcovaná/oprac.	zušlechtěná	•	•	•
1.2343	19552	X38CrMoV5.1	válcovaná/oprac.	žíhaná	•	•	•
1.2343 ISO- B	19552	X37CrMoV5.1	kovaná	zušlechtěná			
1.2379	19573	X155CrVMo12.1	válcovaná/oprac.	žíhaná	•	•	•
1.2379	19573	X155CrVMo12.1	předbroušená	žíhaná	•	•	
1.2379	19573	X155CrVMo12.1	přesně broušená	žíhaná	•	•	
1.2767	19655	X45NiCrMo4	válcovaná/oprac.	žíhaná	•	•	•

- Materiál je dodáván nařezaný z kovaných, válcovaných tyčí nebo bloků podle Vašich potřeb s přídavkem na čistou míru.
- Bloky skladem v Žebráku, řezání do průřezu 1100x680mm v krátkých termínech, frézované bloky 5-10 dnů.
- Výrobní délky tyčí jsou 3000-5000 mm.
- Podrobnosti k rozměrovým řadám naleznete na www.bogner.cz, případně Vám dotazy zodpoví naši prodejci na telefonních linkách.
- Atesty k materiálům na vyžádání.

Konstrukční ocel




-tažené a broušené provedení následující jakosti

WNr.	ČSN	Označení	Provedená dle normy	Tolerance	Dodávaný stav					
1.0737	11109	11SMnPb30/37	EN10278	h9	přir. tvrdá	•				
1.0737	11109	11SMnPb30/37	EN10278	DIN176	přir. tvrdá				•	
1.0715	11109	11SMn30/37	EN10278	h9	přir. tvrdá	•				
1.0715	11109	11SMn30/37	EN10278	DIN176	přir. tvrdá				•	
1.0161	11373	St37	EN10278	h9/h6 brouš	přir. tvrdá	•				
1.0161	11373	St37	EN10278	DIN 174/178	přir. tvrdá		•	•		
1.0161	11373	St37	EN10278	DIN 176	přir. tvrdá				•	
1.0161	11373	St37	EN10278	DIN 59370	přir. tvrdá					•
1.0570	11523	St52.3	EN10278	h9/h6 brouš	přir. tvrdá	•				
1.0570	11523	St52.3	EN10278	DIN 174/178	přir. tvrdá		•	•		
1.0501	12040	C35	EN10278	h9	přir. tvrdá	•				
1.0503	12050	C45	EN10278	h9	přir. tvrdá	•				
1.0503	12050	C45	EN10278	h6 brouš	přir. tvrdá	•				
1.0503	12050	C45	EN10278	DIN 174/178	přir. tvrdá		•	•		
1.0503	12050	C45	EN10278	DIN 176	přir. tvrdá				•	
1.0503	12050	C45 klínovice	EN10278	DIN 6880	přir. tvrdá		•	•		
1.7131	14220	16MnCrS58	EN10278	h9	žíhaná	•				
1.7227	15142	42CrMoS4	EN10278	h9/h6 brouš	zušlechtěná	•				
1.7227	15142	42CrMoS4	EN10278	DIN 176	zušlechtěná				•	

- Kruhové, ploché a čtyřhranné tyče dodáváme ve výrobních délkách 3000/6000mm
- Šestihranné a úhelníkové oceli v délkách 3000 – 4000mm.
- Možnost provádění sériových řezů dle Vašich požadavků

Konstrukční ocel

-kované, válcované a přetočené provedení následující jakosti

WNr.	ČSN	Označení	Provedení dle normy	Provedení	Dodávaný stav			
1.0570	11523	St52.3	EN10025/58	válcovaná/kovaná	přír.tvrdá	•	•	•
1.1181	12040	CK35	EN10083	válcovaná/kovaná	přír.tvrdá	•		
1.1191	12050	CK45	EN10083	válcovaná/kovaná	přír.tvrdá	•		
1.1191	12050	CK45	EN10083	přetočená	norm.žíhaná	•		
1.1221	12061	CK60	EN10083	válcovaná/kovaná	přír.tvrdá	•		
1.7131	14220	16MnCr5	EN10084/25	válcovaná/kovaná	žíhaná	•	•	•
1.7131	14220	16MnCr5	EN10084	přetočená	žíhaná	•		
1.7225	15142	42CrMo4	EN10060/25	válcovaná/kovaná	zušlechtěná	•	•	•
1.7225	15142	42CrMo4	EN10083-1	přetočená	zušlechtěná	•		
1.6582	16343	34CrNiMo 6	EN10083-1	válcovaná/kovaná	zušlechtěná	•		

- Materiál je dodávaný v tyčích o výrobních délkách 3000 - 6000mm.
- Možnost provádění řezů dle Vašich požadavků













Nerezová ocel

-sortiment dodávaných nerezových materiálů

WNr.	ČSN	AISI	Nerezové plechy			Kruhové tyče		Ploché tyče		Sestíhnané tyče	Čtvercové tyče	Úhelníky	Kruhové svařované trubky		Jáky		Spojovací díly a fitinky
			1D / 2B	2B + Folie	K240 + Folie	válcované	tažené h9	stříhané	válcované	tažené h11	válcované	rovnoramenné	kartáčované	broušené	kartáčované	broušené	
1.4016	17040	430	•	•	•												
1.4021	17022	420				•	•										
1.4104	-	430 F															
1.4301	17240	304	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
1.4305	17243	303				•	•										
1.4404	17349	316L	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
1.4541	17246/8	321	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
1.4571	17347	316 Ti	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
1.4828	17251	309	•	•	•	•											
1.4841	17255	314	•	•	•												

Další provedení a jakosti materiálů pouze na požádání.

Strukturované nerezové plechy

W.Nr.	ČSN	AISI	5WL	6WL	7GM	SUPER MIRROR	LINEN	CAMBRIDGE
								
1.4301	17240	304	•	•	•	•	•	•
W.Nr.	ČSN	AISI	Mirror GOLD	Mirror BLACK	Mirror BRONZE	Satin GOLD	Satin BLACK	Satin BRONZE
								
1.4301	17240	304	•	•	•	•	•	•

Další provedení a jakosti materiálů pouze na poptávku.

Služby

- dělení, frézování a broušení materiálu
- doprava
- skladování v temperovaném skladu



KONTAKTUJTE NÁS

Centrální sklad Žebrák
Za dálnicí 511
26753 Žebrák

Sklad Olomouc

