

ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI SPOLEČNOSTI BIOMAC Ing. Černý, s.r.o.

Roman Borůvka

Bakalářská práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Roman BORŮVKA**
Osobní číslo: **M07898**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti společnosti BIOMAC
Ing. Černý, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární prameny orientované na problematiku konkurenceschopnosti a formujte teoretická východiska pro zpracování analýzy.

II. Praktická část

- Provedte analýzu společností zabývajících se výrobou peletů, briket a substitutů k portfoliu výrobků sledované společnosti.
- Analyzujte výsledky průzkumu srovnatelných firem se společností BIOMAC Ing. Černý, s.r.o.
- Navrhněte kroky pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti BIOMAC Ing. Černý, s.r.o.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


- [1] ČICHOVSKÝ, L. Marketing konkurenceschopnosti. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
[2] BARTES, F. Konkurenční strategie firmy. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
[3] SYNEK, Miloslav a kol. Podniková ekonomika. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 456 s. ISBN 80-7179-388-4.
[4] PŘIBOVÁ, M. Analýza konkurence a trhu. Praha: Grada Publishing, 1998. 148 s. ISBN 80-7169-536-X.
[5] SKOKAN, K. Konkurenceschopnost a inovace a klastry v regionálním rozvoji. Ostrava: Repronis, 2004. 160 s. ISBN 80-7329-059-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Dobroslav Němec**
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání bakalářské práce: **6. dubna 2010**
Termín odevzdání bakalářské práce: **21. května 2010**

Ve Zlíně dne 6. dubna 2010



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Roman Bobák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 18.5.2010

.....

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tématem této mé bakalářské práce je Analýza konkurenceschopnosti ve společnosti BIOMAC Ing. Černý, s.r.o. Jako hlavní cíl pro tuto práci jsem si stanovil nasbírat co nejvíce relevantních informací o zkoumané problematice, podrobně analyzovat sledovanou společnost a srovnat ji se svými hlavními konkurenty. Na základě této analýzy si dovoluji doporučit několik rad pro zlepšení situace a zvýšení konkurenceschopnosti společnosti na trhu.

Toto téma jsem si vybral z toho důvodu, protože si osobně myslím, že jednou z nejdůležitějších věcí pro moderní společnost je aktivně sledovat konkurenci, přizpůsobovat se jí a neustále se snažit být o krok před ní.

Klíčová slova: konkurence, biopaliva, náklady na energie, Porterova analýza, SWOT, PEST, BCG.

ABSTRACT

The topic of my dissertation work is The Competition Analysis of company BIOMAC Ing. Černý, s.r.o. As the main goal, that I staked, is to gather as many relevant information as possible about the issue, closely analyze the company and compare it with their main competitors. I'll try to suggest several tips how to improve the situation and how to increase competitiveness based on my competition analysis.

I choose this topic, because I think that the one of the most important thing for modern company is to actively watching competitors, assimilate them, and always be a one step ahead.

Key words: competition, bio fuel, energy costs, Porter analysis, SWOT, PEST, BCG.

Děkuji vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Dobroslavu Němcovi za jeho odborné vedení a za mnoho cenných rad a připomínek, kterými mi dopomohl k úspěšnému zvládnutí mé bakalářské práce.

Rád bych také poděkoval majiteli firmy BIOMAC, panu Ing. Černému za jeho čas, který mi věnoval a za projevenou ochotu spolupracovat.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Myslíte-li si, že to zvládnete nebo ne, v obou případech máte pravdu. – Henry Ford

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KONKURENCESCHOPNOST	12
1.1 KONKURENCE	12
1.2 TYPOLOGIE KONKURENCE	13
1.3 BCG ANALÝZA	15
1.4 SWOT ANALÝZA	16
1.5 ANALÝZA PROSTŘEDÍ	18
1.6 ANALÝZA PEST	20
1.7 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	22
1.8 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
2 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI BIOMAC ING. ČERNÝ, S.R.O.	30
2.1 HISTORIE FIRMY	31
2.2 SOUČASNOST A BUDOUCNOST FIRMY	32
2.3 ORGANIZAČNÍ SCHÉMA	33
2.4 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ	33
3 ANALÝZA ČINNOSTÍ SPOLEČNOSTI BIOMAC ING. ČERNÝ, S.R.O.	36
3.1 VÝROBKY A SLUŽBY	36
3.1.1 Ekobrikety	36
3.1.2 Ekopelety.....	40
3.1.3 Briketovací technologie Biomac	41
3.1.4 Poskytované služby	42
3.2 BCG ANALÝZA PRODÁVANÉHO SORTIMENTU	42
3.3 REALIZAČNÍ PROCESY	43
3.4 PROCESY TÝKAJÍCÍ SE ZÁKAZNÍKA	44
3.4.1 Realizace objednávky.....	44
3.4.2 Komunikace se zákazníkem.....	44
3.5 NAKUPOVÁNÍ	44
3.5.1 Proces nakupování	44
3.6 VÝROBA EKOPALIV	45
3.7 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	46
3.7.1 Konkurence v odvětví	46
3.7.1.1 Regulace cen v ČR.....	47
3.7.2 Dodavatelé.....	47
3.7.3 Odběratelé	47
3.7.4 Noví konkurenti	48
3.7.5 Substituty.....	48
3.8 PEST ANALÝZA	52
4 ANALÝZA HLAVNÍCH KONKURENTŮ SPOLEČNOSTI BIOMAC ING. ČERNÝ S.R.O.	53

4.1	KONKURENČNÍ FIRMY	53
4.1.1	Výrobci ekopaliv	53
4.1.2	Hnědé a černé uhlí.....	53
4.1.3	Dodavatelé zemního plynu.....	55
4.1.4	Dodavatelé elektřiny	55
4.1.5	ČEZ, a.s.....	55
4.1.6	Dodavatelé zkapalněných plynů (PROPAN, PROPAN - BUTAN)	56
4.1.7	Dodavatelé lehkých topných olejů	57
4.2	SROVNÁNÍ CENOVÝCH NABÍDEK.....	58
4.3	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI BIOMAC ING. ČERNÝ S.R.O.	60
4.4	NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI SPOLEČNOSTI BIOMAC	61
5.	NÁVRHY V OBLASTI DISTRIBUČNÍCH KANÁLŮ	64
	ZÁVĚR	63
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	67
	SEZNAM TABULEK.....	69
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ	71
	SEZNAM PŘÍLOH.....	72

ÚVOD

Trh je velmi dynamický, neustále se mění a rozšiřuje. Pro společnosti působící na určitých trzích je velmi složité sledovat nové trendy a neustále kontrolovat své konkurenty, a to jak stávající, tak i nově vstupující na trh. Do tohoto prostředí vstupují i zákazníci, jejichž nároky se také postupně mění, žádají nové produkty, zvýšenou kvalitu, design atd.

Dnešní tržní prostředí je velmi náročné. Prostřednictvím globalizace se českým podnikům otevřela brána doslova do celého světa. Se vstupem České republiky do Evropské unie dostaly české podniky možnost díky bezcelnímu obchodu proniknout na evropské trhy. Tyto všechny příležitosti ale pochopitelně zahrnují v sobě určité riziko a tím je konkurence ostatních zemí EU, které mají tutéž možnost na našich domácích trzích. Společnostem proto nezbyvá nic jiného, než aktivně sledovat své konkurenty a neustále se snažit být buď lepší, nebo alespoň stejně dobří. Jinými slovy společnosti se musí snažit mít vždy něco navíc oproti svým konkurentům.

Předmětem této práce je nalézt a popsat všechny faktory, které ovlivňují konkurenceschopnost mnou sledované společnosti a srovnat je s jejími hlavními světovými konkurenty. Cílem této práce je pak využití provedených analýz pro návrhy vhodných opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

V teoretické části nejprve obecně popíši metodiku řešení zadaného problému. Konkrétně se zaměřím především vymezení typologií různých aspektů konkurence a také na popsání základních metod analýzy jako: BCG matice, SWOT analýza, PEST analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil, které budou v práci použity.

V praktické části nejprve uvedu základní charakteristiku společnosti a poté ji podrobím analýze s využitím výše uvedených metod, které z různých hledisek zhodnotí konkurenceschopnost sledovaného podniku. V závěru praktické část se pokusím shrnout zjištěné problémy a navrhnout vhodná doporučení pro zvýšení současného stavu konkurenceschopnosti firmy na českém a světovém trhu.

Předpokládám, že mně bude firmou umožněno seznámit formou workshopu zainteresované pracovníky firmy s výsledky provedených analýz a s návrhy opatření, které z nich vycházejí, a doufám, že společnost vezme na vědomí alespoň některá z mých doporučení a využije je při svém budoucím rozhodování o strategii svého dalšího rozvoje.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCESCHOPNOST

1.1 Konkurence

Konkurence je jedna z nejmocnějších sil pro neustálé zlepšování ve všech ohledech veškerého lidského snažení. Konkurenci můžeme najít skoro za vším, ať už u společností bojujících na trhu, u států vyrovnávajících se s globalizací, nebo u sociálních organizací zaměřujících se na lidské potřeby. Každá organizace potřebuje strategii, aby mohla splnit náročné spotřebitelské požadavky.

Dnešní společnosti musí nutně preferovat kvalitu. Efektivní kvalita je schopnost ke splnění přání a potřeb zákazníků. Firmy jsou nuceny dodávat kvalitní výrobky svým zákazníkům a státy musí dodávat stejně kvalitní podnikatelské prostředí. [9]

Konkurenceschopnost je také velmi důležitý ukazatel, který hodnotí, jak dokáže společnost obstát mezi svými konkurenty a jak je efektivní v poskytování podobných, či stejných výrobků a služeb. Firmy, které působí jako konkurenční, svádějí boj v několika attributech produktu a to je především cena, kvalita, design, odlišnost od ostatní konkurence a dostupnost. [10]

Velmi důležité je tedy pozorování a studium konkurence a potenciálních rivalů. Subjekt by měl neustále porovnávat své produkty, ceny, prodejní cesty, způsob a intenzitu propagace s produkty a strategií s konkurencí. Čím jasnější a důkladnější toto pozorování je, tím má vedení vyšší naději na odhalení výhodnosti ale i nevýhodnosti konkurenčních firem.

Při analýze se vždy uplatňuje specifikace struktury a diverzifikace daného odvětví a komoditního spektra konkurence. Pozornost musí být věnována na tzv. nediferencovaný produkt, u kterého zákazník nevnímá podstatné rozdíly u výrobků pocházejících od různých firem. [5]

	<i>Mnoho producentů</i>	<i>Jeden nebo několik Producentů</i>
<i>Nediferencovaný produkt</i>	Čistá konkurence	Čistý monopol
<i>Diferencovaný produkt</i>	Monopolistická konkurence	Oligopol

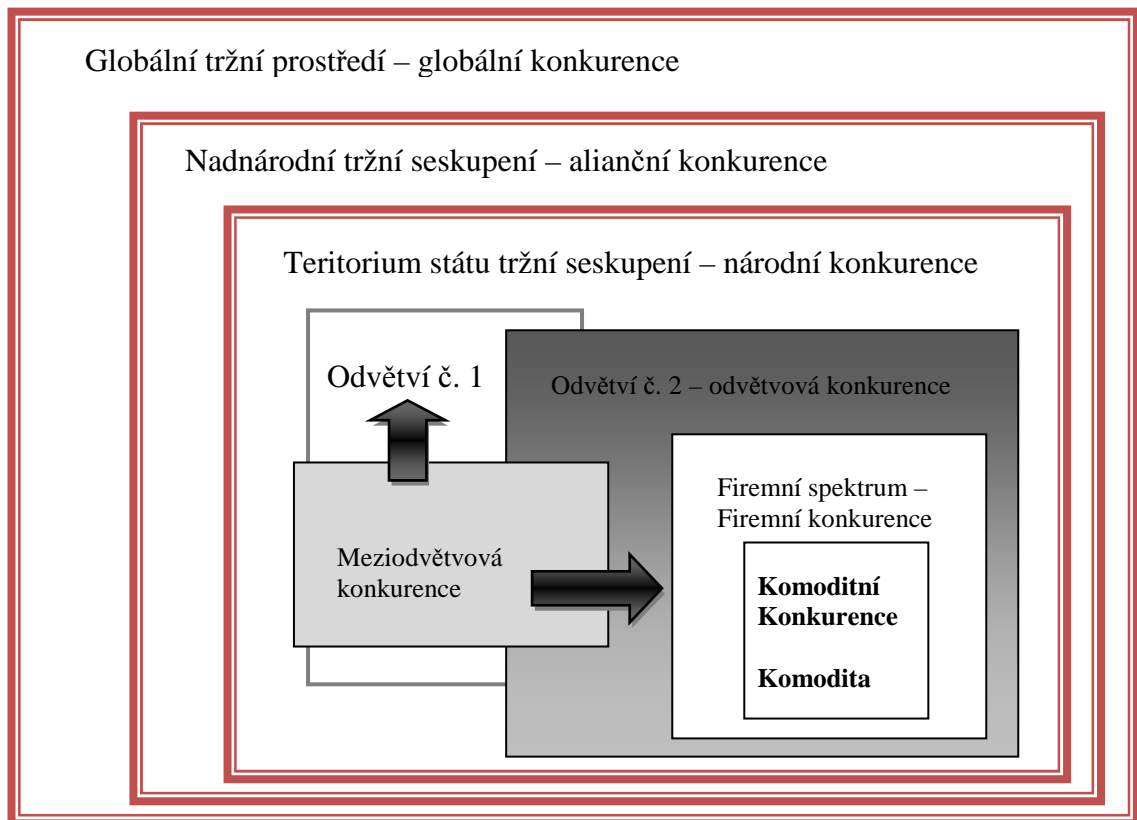
Obr. 1 Klasifikace strukturalizace odvětví v rámci analýzy konkurence. [5]

1.2 Typologie konkurence

Postupem času se postupně vyvinuli různé druhy konkurencí vlivem historického a evolučního vývoje. Tyto druhy konkurencí rozlišujeme podle několika parametrů a to:

A. Konkurenční typologie podle rozsahu konkurenčního působení

1. **Globální konkurenti** – působí celosvětově a zahrnuje podle míry otevřenosti všechny státní tržní prostory.
2. **Alianční konkurenti** – zasahuje pouze nadnárodní tržní prostory a seskupení, vytvářena jako ekonomická sdružení států.
3. **Národní konkurenti** – obsahuje pouze konkurenci, která působí teritoriálně na území jednoho státu.
4. **Meziodvětvová konkurence** – představuje soubor několika konkurentů působících ve více odvětvích a obsahuje substituenty jako konkurenty, kteří se snaží přecházet z jednoho odvětví do druhého.
5. **Odvětvová konkurence** – zahrnuje konkurenty působících v rámci odvětví.
6. **Komoditní konkurence** – specifikuje producenty vyrábějící stejné nebo podobné produkty zahrnuté v komoditní klasifikaci EU.



Obr. 2 Konkurenční typologie podle rozsahu působení konkurentů. [1]

B. Konkurenční typologie podle nahraditelnosti produktu v tržním prostředí

1. Konkurence značek – nastává, jestliže producenti (nebo distributoři) nabízejí podobné výrobky a služby na stejném trhu za podobné ceny. Konkurují v rámci stejné komodity a různých značek.
2. Konkurence odvětvová – vzniká v případě, kdy producenti, nebo distributoři nabízejí výrobky ve stejné třídě na stejném segmentu trhu.
3. Konkurence formy – vzniká tehdy, když producent nebo distributor považuje za své konkurenty producenty, kteří dokáží uspokojit potřebu trhu různými formami.
4. Konkurence rodu – charakteristická tím, že producent konkuruje se subjekty o toky hodnot (např. peníze) na daném segmentu trhu. [1]

C. Konkurenční typologie podle počtu prodejců a stupně diferenciacce produktů

1. Čistá konkurence – reprezentuje krajní ekonomické prostředí, kde je zúčastněno mnoho podnikatelskými subjekty, které nabízejí nediferencovaný produkt. Zákazník u něj nevnímá podstatné rozdíly. Cena je stanovena trhem a ani jeden ze subjektů (zákazník, producent) ji nemůže ovlivnit. Prodejní cesty nelze aktivně ovlivňovat.
2. Monopolistická konkurence – je charakteristická velkým počtem malých výrobců, nabízejíc diferencované produkty. Na nich vnímá zákazník odlišnosti pozitivně a přemýšlí o jejich eventuální koupi. Produkty nejsou určeny pro malou část trhu, ale pro celý. Prodejní cesty lze ovlivňovat.
3. Oligomonopol – se vyznačuje tím, že trh ovládá malá, ale rozsáhlá skupina producentů. Zákazník vnímá rozdíly mezi vlastnostmi produktu a jejich výhody od různých producentů jako podstatné. Zdrojem těchto rozdílů může být kvalita, vlastnosti, estetika. Propagace je nejvýznamnějším nástrojem oligomonopolu. Výrobce má značný vliv na prodejní cesty
4. Čistý monopol – je druhým extrémním případem ekonomického prostředí. Trh ovládá jediný producent, má neomezený vliv a diktuje cenu. Monopol vytváří bariéry pro vstup nového konkurenta na trh. [5]

D. Konkurenční typologie podle stupně organizace a propojitelnosti producentů do aliancí

1. Monopol – konkurence, která vykazuje nejvyšší stupeň vzájemného propojení. Cílem je vytvořit dominantní tlak na odběratele.

2. Kartel – jde o konkurenci, kdy si vzájemnými dohodami rozdělí producenti tržní prostor na segmenty, kde si nekonkurují značkami, ani cenou.
3. Syndikát – situace, kdy si konkurenti vzájemnými dohodami rozdělí trh na segmenty i ceny a zároveň stanoví strategii a taktiku na ostatní konkurenci.
4. Trast – jde o konkurenci, která si vzájemnými dohodami rozdělila tržní prostor, sjednotila ceny, určila společnou strategii a taktiku proti ostatní konkurenci a zároveň se provázala i společnou investiční politikou kapitálu. [1]

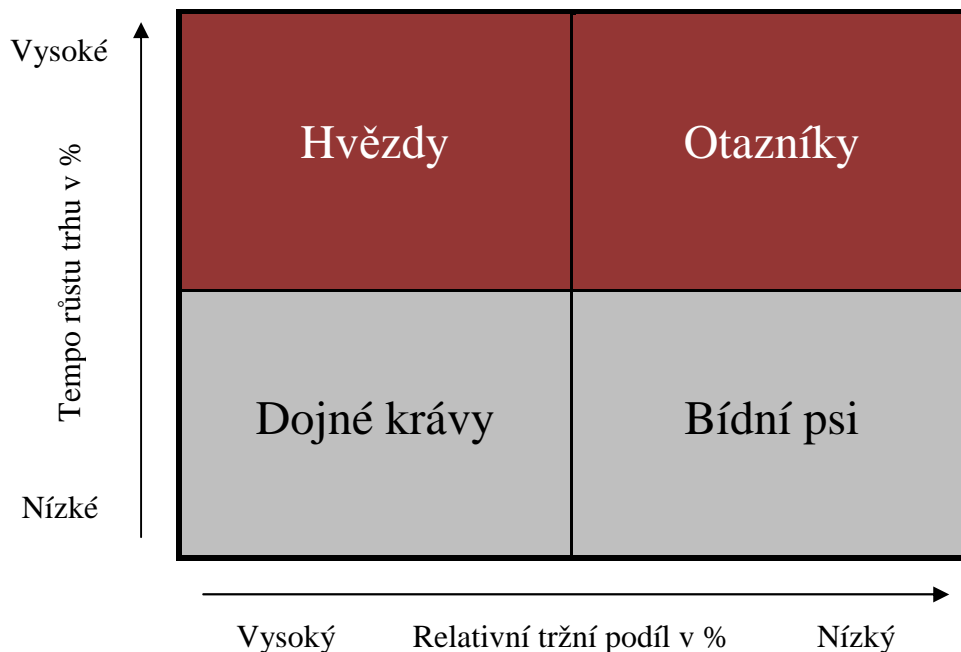
1.3 BCG Analýza

Vyvinuta v šedesátých letech marketingovou skupinou Boston Consulting group. Představuje metodu hodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých strategických jednotek producenta, nebo distributora. Tato metoda se stal základní metodou marketingové filozofie a dodnes je využívána. Její vypovídací schopnost o konkurenci je vysoká a proto se využívá v prvním sledování konkurenceschopnosti na trhu v jednotlivých fázích životního cyklu produktu, a k odhadu výnosu z produktu. Metoda je založena na kvantifikování podílu strategické jednotky na tržním segmentu a kvantifikace nárůstu počtu kupujících produktu od strategické jednotky producenta včetně jeho produktu. Pro vyhodnocení metody BCG se používá tzv. Bostonská matice závislosti podílu strategické jednotky na trhu (osa horizontální) a tempa růstu podílu na trhu v časové jednotce (osa vertikální).

Tato metoda je dobrá nejen na posuzování konkurenceschopnosti strategických jednotek a produktů, ale zároveň umožňuje definovat účinnost, efektivnost a ziskovost produktu v jednotlivých polích matice. Současně tyto pole značí základní strategické a taktické úkazy, které by měla firma vzít v potaz v rámci životního cyklu výrobku. [1]

Trh bývá považován za dynamický, pokud je jeho přírůstek vyšší, než 10% a má-li tento trh růst nižší než 10%, jedná se o trh s nízkou dynamikou. Jestliže relativní podíl na trhu určité firmy je větší než 1, je tento podíl považován za vysoký, pokud je menší než 1, je hodnocen jako nízký. [2]

- **Hvězdy** – výrobky s vysokým tempem růstu i podílem na trhu,
- **Dojné krávy** – výrobky s vysokým podílem na trhu, ale perspektivně slabé,
- **Otazníky** – výrobky rychle přijímané trhem, ale s malým podílem,
- **Bídní psi** – výrobky s malým podílem na trhu a nemající perspektivu



Obr. 3 Matice BCG. [2]

Hvězdou je obchodní jednotka, která má vysoký podíl na rozvíjejícím se trhu. Na získání a udržení takového postavení může vynakládat velké finanční prostředky a úspěch by měl znamenat snížení výdajů

Otazník patří také do rozvíjejícího se trhu, ale nemá na něm velký finanční podíl. Může být nutné na jeho zvýšení vynaložit vysoké částky, ale když se tak stane, je nepravděpodobné, že by dosáhlo takové úrovně snížení nákladů, aby tyto výdaje nahradilo

Dojná kráva má ve vyspělém tržním systému pevné postavení. Přestože růst je malý a podmínky trhu jsou velice stabilní, potřeba vysokých marketingových investic je nízká. Ale vysoký podíl na trhu znamená, že by obchodní jednotka měla být schopna zachovat stávající úroveň nákladů, která je nižší, než konkurence. Dojnice by proto měla být zdrojem financí (např. financovat otazníky).

Psi mají na trhu malý podíl, a proto jsou nejhorší ze všech typů obchodních jednotek. Mohou mít absolutní nedostatek financí a spotřebovávat neadekvátní množství času a jejich zdrojů. [6]

1.4 SWOT analýza

SWOT analýzou chápeme jako identifikaci vnitřních silných a slabých stránek zkoumané společnosti ve vztahu k jejím příležitostem a hrozbám. Původ příležitostí a hrozeb můžeme

najít ve vnějším prostředí společnosti. SWOT je zkratkou pro silná místa (strenghts), slabá místa (weaknesses), možnosti (opportunities) a úskalí (threats).

S pomocí této analýzy je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti. [7]

Cílem je posoudit vnitřní předpoklady firmy k realizaci daného podnikatelského záměru a současně analyzovat a respektovat vnější faktory i omezení daná limitou trhu. [5]

		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	<p>S-O-Strategie: Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).</p>	<p>W-O-Strategie: Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.</p>
	Hrozby	<p>S-T-Strategie: Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.</p>	<p>W-T-Strategie: Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.</p>

Obr. 4 Základní charakteristika analýzy SWOT. [7]

Silné stránky (Strenghts)

- technologie
- značka
- distribuční kanály
- kvalita produkce
- management

Příležitosti (Opportunities)

- Nižší daňové taxy
- Změna distribučních kanálů
- Technologický pokrok
- Změna politické situace v zemi

Slabé stránky (Weaknesses)

- Nedůvěryhodné služby / produkty
- Slabá značka
- Absence klíčových znalostí
- Malá loajalita zákazníků

Hrozby (Threats)

- Změna preferencí
- Zvýšení daní
- Změna politické situace v zemi
- Technologický pokrok konkurence

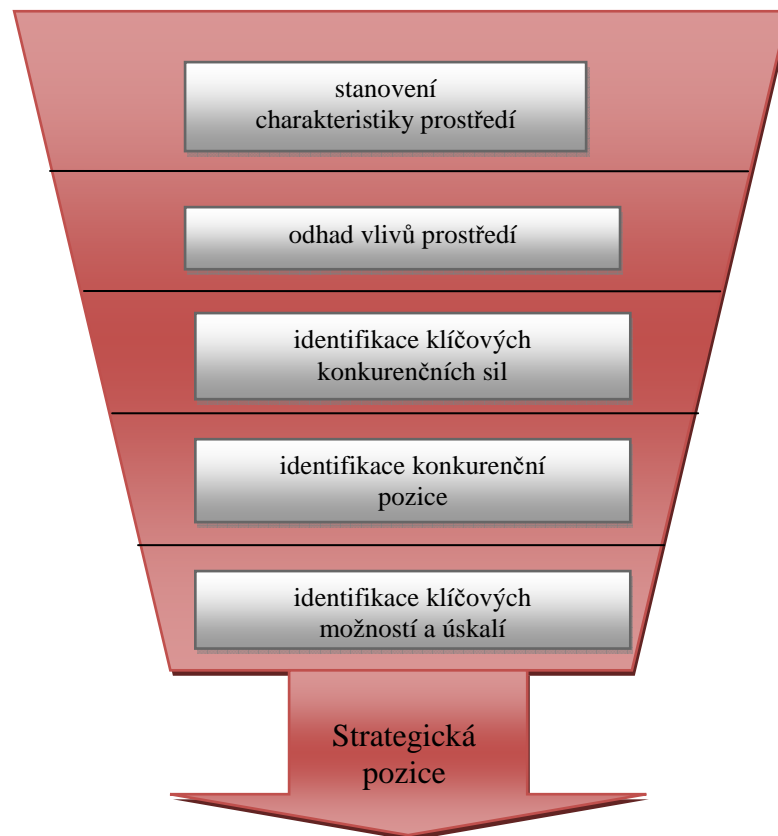
1.5 Analýza prostředí

Ve snaze porozumět prostředí se musí manažeři potýkat s různými problémy. Výraz prostředí v sobě zahrnuje mnoho různých vlivů a je obtížné nalézt komplexní obraz prostředí relevantní k potřebám firmy.

Další problém spočívá v neurčitosti. Manažeři tvrdí, technologický pokrok a rychlost globálních komunikací mají za následek rychlejší změnu než kdykoliv předtím. Ať už tato změna je, či není rychlejší dnes než v minulosti, faktem zůstává, že i když je důležité snažit se pochopit budoucí externí vlivy na organizaci, je velmi obtížné to provést.

Kroky při analýze prostředí:

1. Je důležité provést úvodní náhled na podstatu prostředí organizace z hlediska neurčitosti. Je statická, nebo vykazuje známky změny a v jakých směrech?
2. Druhým krokem je průzkum vlivu prostředí. Zde se zaměříme na vlivy makroekonomické, které by mohli potenciálně ohrozit společnost. Mohou to být politické, sociální, ekonomické či technologické vlivy.
3. V tomto kroku se zaměříme na bližší pohled na prostředí organizace. Identifikujeme síly působící v bezprostředním nebo konkurenčním okolí organizace.
4. Čtvrtý krok je analýza konkurenčního prostředí organizace. Zhodnotíme, jak si stojí v porovnání s ostatními společnostmi působícími ve stejném odvětví, nebo na stejném trhu. [6]



Obr. 5 Kroky při analýze prostředí. [6]

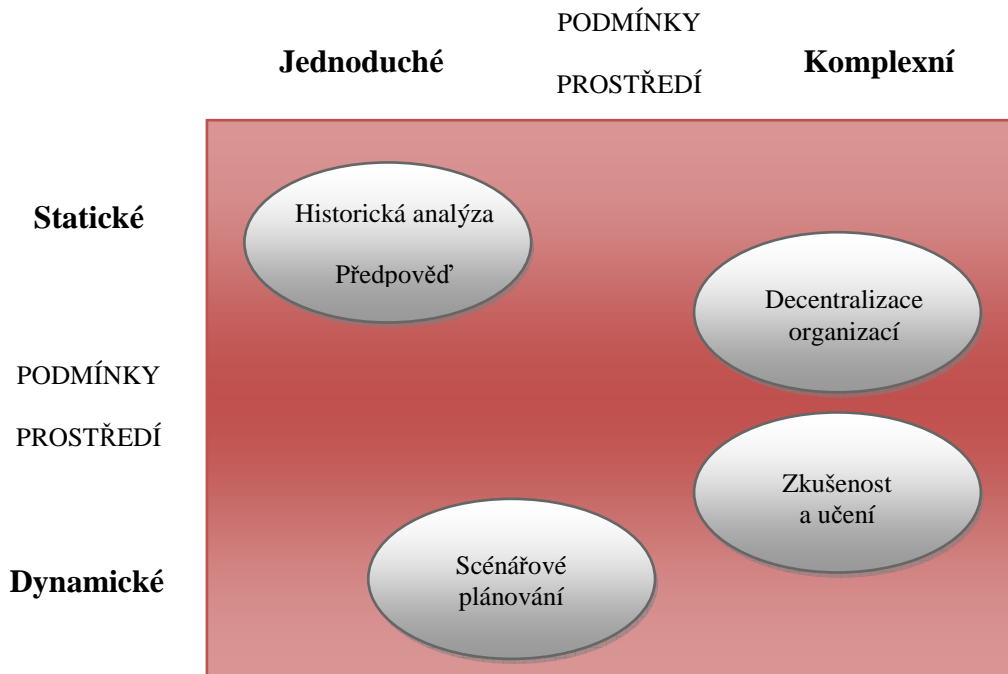
Tyto analýzy provádíme za účelem porozumění prostředí a následné využití naskytnutých příležitostí a také vyhnout se nebezpečí, které plyne z tohoto prostředí.

Neurčitost okolí se zvyšuje s počtem dynamických podmínek a se stupněm jejich komplexnosti. Záleží také na tom, jestli je prostředí statické, či dynamické a do jaké míry jsou podmínky jednoduché nebo komplexnější.

Při jednoduchých / statických podmínkách je trh relativně předvídatelný, konkurence malá. Pokud by v takovémto modelu nastala změna, byla by lehce předvídatelná. Tyto předpovědi by se daly lehce zjistit analýzou prostřednictvím minulých dat. V případech se zvýšenou komplexností se lze zaměřit na jeden, či více faktorů a věnovat se jim podrobněji za účelem snížení rizika plynoucí z tohoto prostředí.

V dynamicky se měnících, komplexních prostředích je mnohem obtížnější cokoli předpovídat. Zde už nestačí jen využívat data minulá, ale i data budoucí. Toho lze využít několika metodami, jako např. scénářovým plánováním. Přizpůsobení se změnám ve složitém prostředí lze také provést decentralizací jednotek a přiřazením pravomocí a zdrojů k řízení

jednotlivých částí prostředí. Může se také stát, že se organizace naučila vyrovnávat s komplexností postupným učením a zkušenostmi. Toto se potom stává konkurenčním zvýhodněním. [6]



Obr. 6 Přístupy k pochopení vlivu prostředí. [6]

1.6 Analýza PEST

Makroprostředí obvykle obsahuje mnoho vlivů, které nemůže firma vlastními silami ovlivnit. Pro tento účel analýza PEST systematizuje pohled na politické, ekonomické, sociální a technologické vlivy makroprostředí, které mohou zásadním způsobem ovlivnit podnikání a rozvoj firem. Vychází z minulého vývoje a snaží se o předvídaní a analyzování vlivu výše zmíněných čtyř vlivů vnějšího prostředí a výsledkem je stanovení toho, jak bude podnik na tyto vlivy reagovat. [4]

V souvislosti s PEST analýzou se někdy uvádí i SLEPT analýza. Je téměř identická jako PEST analýza, jen se mění počet a pořadí vlivů prostředí. Přibývá vliv právního a legislativního hlediska.

Politické vlivy prostředí:

- Forma a stabilita vlády
- Vládnoucí politická strana
- Daňová politika

- Vztah k zahraničním investicím
- Stabilita vlády

Právní / legislativní faktory

- Existence a funkčnost základních norem
- Existence duševního vlastnictví a patentů
- Funkčnost a rychlost soudů
- Legislativa monopolů
- Zákony o ochraně životního prostředí

Ekonomický vliv prostředí

- Obchodní cykly
- Úrokové míry
- Zásoba peněz
- Inflace, HDP, nezaměstnanost
- Dostupnost energie a náklady

Technologické faktory

- Investice vlády do výzkumu
- Zaměření vlády na výzkum
- Nové objevy / vývoj
- Rychlost přenosu technologie
- Míra zastarání

Sociokulturní vlivy

- Populační demografie
- Rozdělení příjmů
- Sociální mobilita
- Změny životního cyklu
- Úroveň vzdělání

1.7 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Umění efektivně konkurovat ovlivňují určité faktory na národní a nadnárodní úrovni. Vznikla tím potřeba identifikovat v prostředí faktory, které tyto faktory determinují a přímo tak ovlivňují schopnost organizace využít nabídnuté výhody. Michael Porter navrhl využívat analýzu pěti sil, jako prostředek pro zkoumání konkurenčního prostředí na úrovni strategické obchodní jednotky a také ke zjištění sil, které ovlivňují stupeň konkurence a možnosti konkurenčního zvýhodnění. Tento přístup byl sice původně navržen pro komerční využití, ale smysl má pro většinu organizací.

Je také důležité zdůraznit skutečnost, že analýza by se měla provádět zkoumáním sil ovlivňujícím individuální strategickou jednotku, aby byla co nejvíce hodnotná. Pokud by se pojala více méně obecně, hrozí to, že škála vlivů bude velmi široká a sníží tím hodnotu analýzy.



Obr. 7 Analýza pěti sil, které formují konkurenci [9]

V prvním kroku je důležité si stanovit odpovídající časový horizont. Jednou z neodmyslitelných věcí na odvětvové analýze je také odlišení dočasných (cyklických) změn od strukturálních. Pro většinu společností je odpovídající horizont dvou až pěti let a u některých až dekáda, jakožto odpovídající časový horizont. Dále je nutné se zaměřit na celkovou průměrnou ziskovost za všechny hospodářské roky, ne jen ziskovost v určitém jediném roce.

Smysl odvětvové analýzy není rozlišit oborovou atraktivitu, či neatraktivitu, ale pochopit opory konkurence a zdroje příjmů stejně jako by měla analýza co nejvíce se dívat na odvětví jako na celek, a ne se soustředit kvalitativně na určité faktory. Mnoho článků pěti konkurenčních sil lze totiž snadno kvantifikovat, jako například stanovení procentuálního podílu zaplaceného kupujícími za určitý produkt (pro pochopení citlivosti kupujících na ceny).

Konkurenční síla ovlivňuje téměř vše, od cen, nákladů, až po objem investic, které je nutno vynakládat na inovace a modernizace. Struktura odvětví se odráží v rozpětí mezi cenou a náklady, takže ve vysoce kompetitivním prostředí je toto rozpětí malé, kvůli neustálému snižování nákladů a potažmo i cen, silní dodavatelé zvyšují ceny nákladů, protože například nabízí jako jediní potřebné suroviny, či zboží atd.

Konečná analýza odvětví, nejen že stanoví plusy a mínusy, ale navíc dokáže popsat odvětví komplexně a systematicky.

Konkurenční prostředí: analýza pěti sil

Nejvýznamnější konkurenční síla, nebo více sil, definuje ziskovost odvětví a bývá klíčová ve formulaci strategie. Nicméně nejsilnější faktor nemusí být nejzřejmější. Například, i když na trhu se zbožím je konkurence velmi intenzivní, nemusí to být limitujícím faktorem ziskovosti.

Struktura odvětví roste společně s několika technickými a ekonomickými charakteristikami, která determinují intenzitu každé konkurenční síly.

1. OHROŽENÍ VSTUPU

Nový vstupující do odvětví sebou přináší větší kapacitu a zároveň se snaží ukrojit část podílu na ziscích svých konkurentů. Pokud nový vstupující nastaví nízké vstupní ceny, stávající společnosti jsou nutné buď snížit ceny, nebo investovat vysoké částky do inovací, reklamy a designu svých výrobků.

Ohrožení vstupu na trh závisí především na tom, jak jsou vysoké bariéry vstupu a co lze očekávat od společností působících dlouhodobě na trhu. Pokud jsou bariéry vstupu nízké a neočekávají se represe, tak ohrožení vstupu do odvětví je vysoké.

Bariéry vstupu jsou vlastně výhody společností oproti nově vstupujícím do odvětví. Rozlišujeme sedm hlavních typů.

1. Úspory z rozsahu výroby

V některých odvětvích průmyslu jsou úspory z rozsahu výroby extrémně důležité, například ve výrobě elektrických komponent, v pivovarnictví nebo při prodeji a marketingu. Při velkých rozsazích výroby jsou společnosti schopny rozložit fixní náklady do více výrobků, najímat více efektivní zařízení a stanovit lepší podmínky u dodavatelů.

2. Kapitálové požadavky na vstup

Je to potřeba investovat velké finanční prostředky za účelem úspěšné konkurence ostatním. Kapitál je nejen potřebný pro prostory a továrny, ale také pro pořízení vybavení, materiálu a zafinancování počátečních ztrát. Bariéry jsou obzvláště velké v odvětvích, či činnostech, kde se počítá s dlouhodobým návratem vložených prostředků, jako například ve výzkumu. Naopak v takových oborech jako daňové poradenství, či prodej oděvů je ohrožení vstupu veliké kvůli nízkým kapitálovým požadavkům na vstup.

3. Přístup k distribučním kanálům

Nový vstupující na trh musí samozřejmě najít cestu k tomu, jak prodat své výrobky, nebo služby. Nový druh jídla například, musí odstranit jiné druhy z regálů obchodů buď levnější cenou, lepším designem, propagací, či jiným způsobem. Někdy je přístup tak složitý, že si firmy musí najít nové distribuční kanály. Toto nastartovalo nové, levné aerolinky, které za účelem úspor obešly cestovní agentury, a donutili spotřebitele bookovat si letenky přes internet.

4. Legislativa a intervence státní správy

Vládní politika může velmi intenzivně ovlivňovat nově vstupující stejně tak jako může podporovat či omezovat stávající konkurenci. Toto se může dít prostřednictvím různých patentů, povolení nebo limitováním zahraničních investic. Regulované obory jako lihovarnictví, aerolinie, nebo taxi služby jsou toho příkladem. Vláda může také omezovat nové vstupující do odvětví různými ekologickými, či technologickými omezeními stejně tak jako může pomáhat přímo různými dotacemi, nebo nepřímo pomocí financování výzkumu, který poté zpřístupní pro všechny.

5. Cenové zvýhodnění nezávislé na velikosti

To má většinou souvislost s brzkým vstupem na trh a získanými zkušenostmi. Nezáleží přitom na velikosti, vždy mají stávající společnosti výhodu před nově vstupujícími a to jak v nákladech, cenách či kvalitě. Zavedený provozovatel zná své dodavatele a odběratele a pravděpodobně dlouhodobou spoluprací vznikají oboustranné dohody. Výhoda může také plynout z vlastnění jedinečné výrobní technologie, nebo z přístupu k surovinám, který nemá žádná jiná společnost. Ovšem z rostoucí globalizace trhů se usnadňuje přístup na jednotlivé trhy a firmy si mohou vybudovat reputaci nejdříve na domácím trhu a poté proniknout jinam. Tento fenomén se vztahuje k tzv. „křivce zkušenosti“.

6. Očekávaná protiopatření

Pokud společnost uvažuje nad vstupem na některý trh, musí počítat s tím, že zavedené firmy podniknou určité opatření, aby zabránila vstupu.

7. Výhoda široké škály ze strany poptávky

Tato výhoda, známá také pod názvem síťový efekt, roste s počtem zákazníků, kteří jsou ochotni zaplatit za výrobek, či službu poskytovatele. Kupující mohou být ve spojení s ostatními uživateli a potenciálně tak zjistit kvalitu, za kterou jsou ochotni zaplatit. Tímto vlastně získávají výhodu automaticky velké nadnárodní společnosti, protože poskytují své produkty mnoho lidem a dostávají se tak vlastně znalosti dále a dále. Kupříkladu zájemci o on-line aukce preferují aukro z toho důvodu, že se zde mohou setkat s obrovským množstvím ostatních uživatelů portálu.

2. SÍLA ODBĚRATELŮ A DODAVATELŮ

Všechny společnosti musí shromažďovat zdroje, ať už to je materiál, či pracovní síla a poskytovat služby nebo věci. Silní dodavatelé mohou ukrojit velkou část z nákladů na výrobu vysokými cenami, limitováním kvality služeb. A dále vztah mezi dodavatelem a odběratelem může mít efekt na omezení strategické svobody a vliv na hranice organizace.

Síla dodavatelů může být vysoká, když:

1. Pokud jsou zákazníci roztroušeni a jejich vyjednávací schopnost je silně oslabena
2. Dodavatelé nezáleží na jediném odvětví, pokud dodává do více. Nebude mít zájem dostát všech zisků z jediného odvětví, pokud chce mít stejné postavení ve všech.
3. Bude společnost čelit vysokým nákladům z důsledku změny dodavatele. Například, pokud společnost dříve vynaložila enormní náklady na pořízení, zaškolení a vůbec

na pochopení přidružených strojů, softwaru apod. potřebného ke komunikaci s dodavatelem (například Bloomberg terminály, které využívají finanční experti). Nebo pokud má organizace část své produkce lokalizovanou na území dodavatele. Tato situace může mít ale také vliv na dodavatele, kterému by změna klienta mohla přinést obrovské náklady, potom takový partneři profitují ze společné spolupráce.

4. Dodavatel, který nabízí diferencovaný produkt, který nenabízí žádný jiný. To může být zapříčiněno duševním vlastnictvím a patenty. Taková situace je velmi dobře viditelná ve farmacii, kdy pouze málo firem nabízí vakcínu proti mexické chřipce a vlády ze strachu z pandemií nakupovali obrovská množství protilátek.
5. Pokud je silná obchodní značka dodavatele. Toto vede k vysokým nákladům na změnu, a jak se může stát v některých případech spotřebního zboží, je značka důležitá pro přežití vůbec.

Síla odběratelů bude vysoká když:

1. Je pouze několik kupujících, obzvláště v případech, kdy tito zákazníci realizují nákupy ve velkých objemech.
2. Je přítomno mnoho diferencovaných a podobných produktů. Pokud si kupující myslí, že může snadno změnit značku, či dodavatele, znamená to pro výrobce velkou hrozbu.
3. Náklady na změnu dodavatele jsou nízké nebo jsou spojeny s nízkým rizikem
4. Pokud je kvalita výrobků závislá na dodavateli. Jestliže klesne kvalita pod požadovanou úroveň, zákazník, bude muset chtít i za cenu vysokých nákladů přejít ke konkurenci aby zachoval kvalitu svých produktů
5. Odvětví zásobování bude tvořit velký počet malých operátorů
6. Existuje hrozba zpětné integrace odběratelů

Některé organizace musí spoléhat na jiné zdroje, než pouze fyzicky hmatatelné zboží. Příkladem mohou být např. daňové poradenství, výuka, nebo různé manažerské poradenství kde je potřeba odborného, kvalifikovaného personálu. Dnešní trend, který je viditelný, znamenající udržení vysoké produktivity za snižování nákladů, donutil většinu společností snižovat počet dodavatelů a budovat lepší vztahy se stávajícími v rámci udržení hodnotového řetězce.

3. OHROŽENÍ SUBSTITUCÍ

Může nastat v mnoha případech, já zde uvedu několik, a to:

1. Produkt místo produktu. Nejčastější forma, kdy se služba, nebo výrobek nahradí buď lepším, levnějším, modernějším. Příkladem je e-mail, který pohltí poštovní služby.
2. Substituce potřebného novým produktem nebo službou, která učiní existující produkt nadbytečným.
3. Obecná substituce nastává, například pokud výrobci nábytku soutěží o dostupné výdaje domácností s výrobci bílé techniky, televizorů apod.
4. Vyloučení z trhu, které může být zapříčiněno státními intervencemi, selháním apod.

Základem je nahlížet na tuto hrozbu mezi odvětvími. Může se zdát, že stačí sledovat pouze konkurenty, kteří vyrábí podobný, či stejný výrobek nebo poskytují podobnou nebo stejnou službu. Opak je pravdou. Například výrobcům oceli nastává hrozba v pokroku průmyslu plastů, kdy jsou plasty mnohdy schopny za mnohem nižší náklady uspokojit potřeby stanovené pro ocel, například v automobilovém průmyslu.

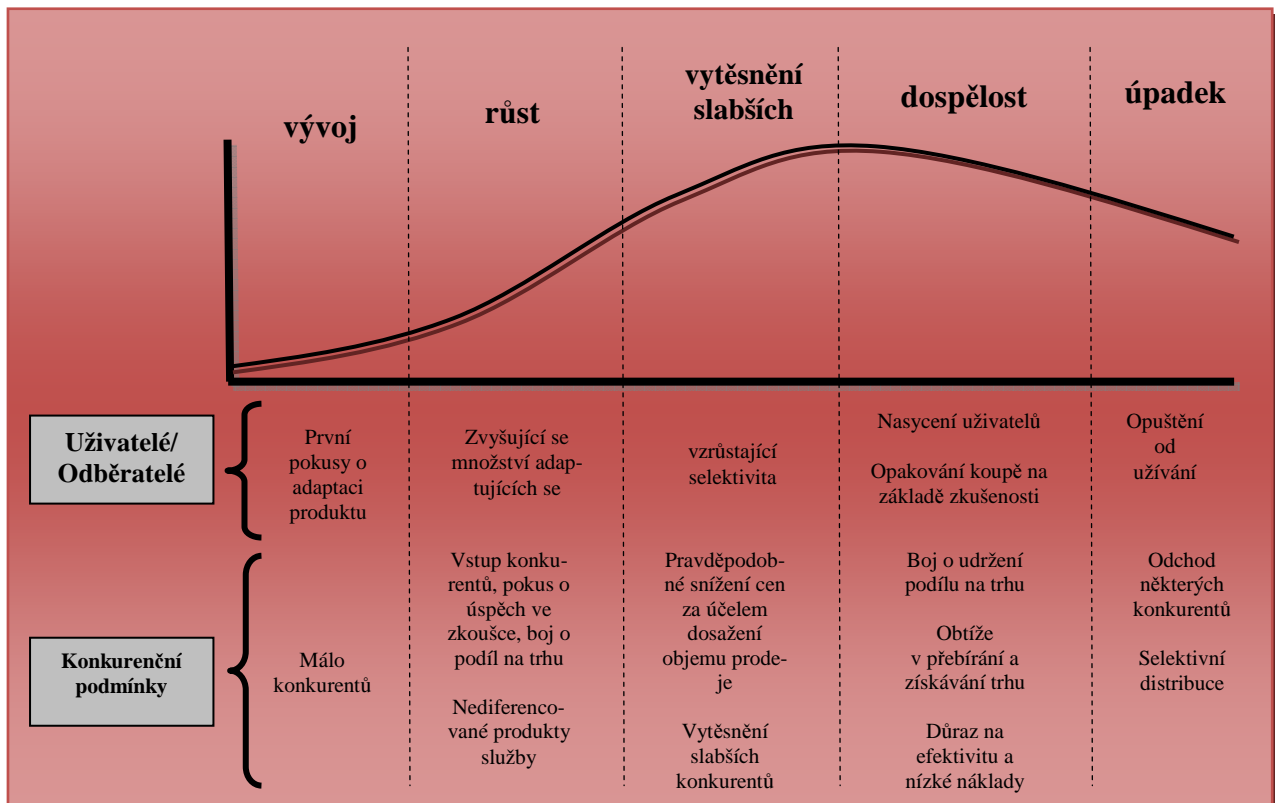
4. SOUTĚŽIVÁ KONKURENCE

Rivalita mezi konkurenty může nabývat mnoha podob. Ať už to jsou slevy, zavádění nových produktů, útočící reklama nebo podpora prodeje. Je to právě velká soutěživost firem, která ovlivňuje ziskovost trhu. Nejvíce konkurenční podmínky jsou právě ty, kde možný vstup nových konkurentů a riziko substitutů.

Intenzita mezi organizacemi bude silnější pokud:

1. Bariéry výstupu z trhu jsou vysoké. Výstupní bariéra je opak vstupní. Organizace působící v těchto odvětvích zůstávají i v případě nízké návratnosti a ziskovosti.
2. Jsou fixní náklady vysoké, vzniklé z velké koncentrace kapitálu, či skladovacích nákladů. Nastalá situace nutí ke srážení cen za účelem dosažení obrátivosti.
3. Existuje či neexistuje diferenciaci produktu. Na trzích, kde je nízká míra diferenciace nebude nic nutit spotřebitele k přechodu ke konkurenci.
4. Není na trhu přítomen dominantní konkurent. V situaci, kde je několik stejně silných a vlivných firem je pravděpodobnější intenzivnější konkurence. Za přítomnosti silnější společnosti jsou trhy stabilnější.
5. Tempo růstu trhu je vysoké. V takové situaci se konkurující společnosti snaží ukrojit co možná největší kus z podílu na trhu. Důkazem je schéma modelu životního

cyklu a to zejména mezi fázemi růstu a dospělosti. Pokud trh vykazuje růst, organizace očekávají vlastní růst na vlně růstu trhu až do doby, kdy se trh nasytí. Poté je nutné, aby se společnosti zaměřili na efektivitu a nízké náklady a donutili tak své konkurenty k odchodu z trhu.



Obr. 8 Model životního cyklu [6]

1.8 Shrnutí teoretické části

Faktor konkurenceschopnosti považuji osobně za jeden z nejdůležitějších, na který by se měli současné podniky zaměřit. Schopnost aktivně sledovat své potenciální konkurenty je v dnešním světě faktorem přežití, obzvláště v tomto velmi globalizovaném prostředí, stejně jako schopnost vnímat změny, které naznačí jakým směrem je potřeba se ubírat.

Mnou zpracovaná teoretická část mi nadále poslouží v části praktické, kde se budu snažit aplikovat výše uvedené metody.

Analýzou současné situace podniku zjistím, v jaké situaci se nachází v postavení svých konkurentů, a navrhnou případné opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI BIOMAC ING. ČERNÝ, S.R.O.



Společnost BIOMAC Ing. Černý, s.r.o. má sídlo v obci Dlouhá Loučka, Plinkout. Hlavní provozovnu má ale v Uničově – Brníčku. Společnost byla založena 17. 7. 2000 na základě uzavřené písemné společenské smlouvy jediným společníkem - Ing. Zdeňkem Černým. Do dnešního dne nedošlo k žádné změně a tento společník tvoří společnost doposud.

Hlavním účelem společnosti Biomac je výroba paliv z dřevní biomasy a výroba účelových strojů pro výrobu paliv z biomasy - technologické linky na výrobu briket, pelet, krbového dřeva, podpalovacích třísek a to od projektu, přes dodávky technologií až po servisu a dodávky náhradních dílů. Jak už bylo řečeno, společnost sama navrhuje a instaluje do vybraných společností, ve kterých vzniká těžbou, či výrobou dřevní odpad jako lesní štěpka, odřezky z pil, piliny, kůra, hobliny a jiná biomasa.

Společnost je schopna uspokojit požadavky velkoodběratelů stejně tak jako maloodběratelů, kterým je možno doručit zboží po odhodě vlastní dopravou. Výrobky společnosti Biomac můžeme nalézt v mnoha obchodních řetězcích v České Republice, Rakousku, Německu a přímé dodávky se realizují do firem v Německu, Itálii, Švýcarsku, Francii, Belgii, Holandsku, Rakousku a Dánsku.



Obr. 9 Sídlo společnosti Biomac

Společnost má také vlastní konstrukční kancelář zaměřenou na vývoj technologií pro výrobu paliv z biomasy. Novinkou jsou výstavby kotelen na ekopaliva pro školy a úřady od projektu, přes dodávku a zásobování palivem. Výrazně pro – ekologický přístup firmy Bi-

omac podtrhuje to, že výrobou ekopaliv přispívá k ochraně životního prostředí prostřednictvím svých zákazníků.

Vizí je budovat velká regionální centra na zpracování dřevní a rostlinné biomasy do pali-
vových briket a pelet. Program ekologického vytápění z biomasy považuje za nesmírně
perspektivní a správnou cestu, která v sobě kloubí podnikatelský rozvoj jeho společnosti s
vyšší státní prospěšnou vizí.

Kvalitu všech výrobků zaručena certifikace DIN CERTKO, Ö-NORM a ČSN – EN. Aby
mohla být zajištěna ta nejvyšší kvalita, je výroba ekopaliv Biomac kontrolována nezávislou
institucí HOLZFORSCHUNG AUSTRIA.

2.1 Historie firmy

1990 - 2000	Začátek projektu ekologického briketování v závodě UNEX, po privatizaci zrušení projektu a odchod Ing. Černého do jiných firem, založení společnosti BIOMAC Trade s dvěma dalšími společníky. Nakonec zůstal Ing. Černý jako jediný jednatel společnosti BIOMAC.
17. 7. 2000	Založení společnosti BIOMAC Ing. Černý, s.r.o. Změněna filozofie společnosti. Odsun od těžkého strojírenství a rozšíření působnosti firmy o výrobu, nákup a prodej paliv, instalací technologií do firem a rozvoz zboží koncovým zákazníkům.
2008	Zdeněk Černý, zakladatel a majitel firmy Biomac Ing. Černý, s.r.o. se stal Podnikatelem roku 2007 Olomouckého kraje.

Na počátku 90. let pracoval zakladatel společnosti Ing. Černý jako projektant na návrhu stroje, který by dokázal uspokojit požadavek na kvalitní biopalivo ze dřeva. Projekt ekologického briketování se začal rodit v závodě UNEX v Uničově, ovšem po privatizaci se rozhodlo vedení podniku program zrušit. Ing. Černý odešel s kolegy do jiné firmy, která se ale začala specializovat na autodopravu. Vývojáři si proto založili společnost Karolína a později Černý se dvěma dalšími společníky dali základ firmě Biomac Trade. Nakonec zůstal sám a založil rodinnou společnost Biomac, ve které působí jako jediný společník. Fir-

ma také změnila svoji filozofii a připojila k projektování, výrobě a instalací strojů k výrobě ekopaliv také samotnou výrobu nákup a prodej ekobriket, ekopelet a rozvoz do domácností.

Briketovací stroje dodával dřevařským závodům, aby od nich odebíral výrobky a prodával je. Každý stroj má garantovanou kapacitu výroby až 1500 kg/h a může, pokud má dost surovin, naplnit celý kamion briket denně.

2.2 Současnost a budoucnost firmy

Produkty společnosti Biomac jsou určeny zákazníkům, kteří především hledají nový ekologičtější, levnější způsob energie pro vytápění a ohřev vody. Ekobrikety jsou tak vyhledávanou alternativou ke stále se zdražujícím fosilním palivům. Jsou vhodné do všech druhů topenišť a vynikají dlouhou dobou hoření a vysokou výhřevností.

Po zkušenostech s vývojem cen topné elektřiny si už mnozí při plynofikaci domu ponechali do rezervy klasické kotle na tuhá paliva a dobře udělali. Postupným odbouráváním státních dotací porostou ještě dále ceny klasických fosilních paliv nad úroveň cen pevných ekopaliv.

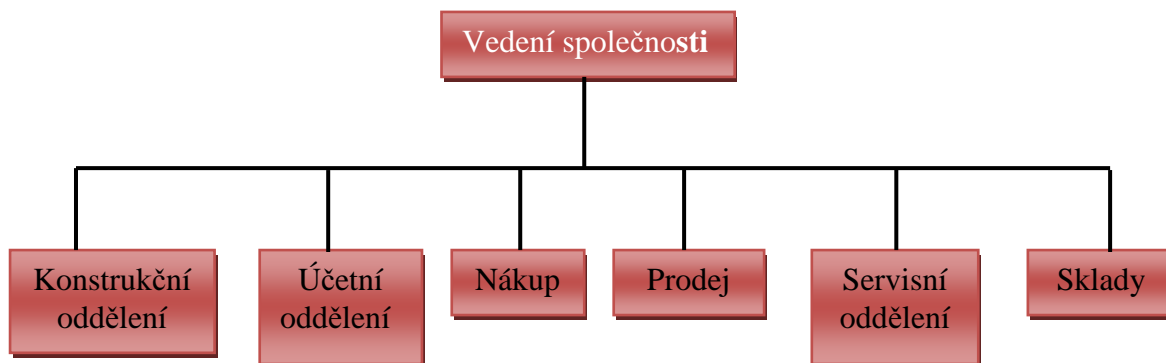
Společnost by v budoucnu chtěla výrazně změnit poměr v dodávkách svých ekopaliv ve prospěch tuzemského trhu, kde dnes dodává jak drobným odběratelům, tak i obchodním řetězcům (Hornbach, Bauhaus, OBI, Baumax, Globus, Spar). Společnost se v minulých letech orientovala v odbytu především na zahraniční trhy (zejména Rakousko, Německo). Důvodem byla skutečnost, že českým městům vládne centrální vytápění z plynových kotlen a český venkov je orientován na vytápění zejména hnědým uhlím.

Od 1. 8. 2007 snížil český parlament DPH Ekopaliv na evropskou dolní sazbu (dnes 10 %) a od 1. 1. 2008 zavedl zákonem ekologické zdanění fosilních energií, což je v případě hnědého uhlí + 10%. Tímto došlo poprvé v historii k cenovému přiblížení a v některých oblastech ČR i vyrovnání. Toto má za následek zvýšení zájmu o paliva z dřevní biomasy.

Orientace na český trh ekopaliv a výstavba nových výrobních závodů jsou nejhlavnějším podnikatelským záměrem společnosti Biomac Ing. Černý v dalších hospodářských letech.

Do budoucna chystá společnost kompletní změnu internetových stránek, loga a reklamních letáků. Od nákupu softwaru K2 za 2,2 milionu Kč si společnost slibuje zlepšení komplexního procesního řízení firmy jako celku.

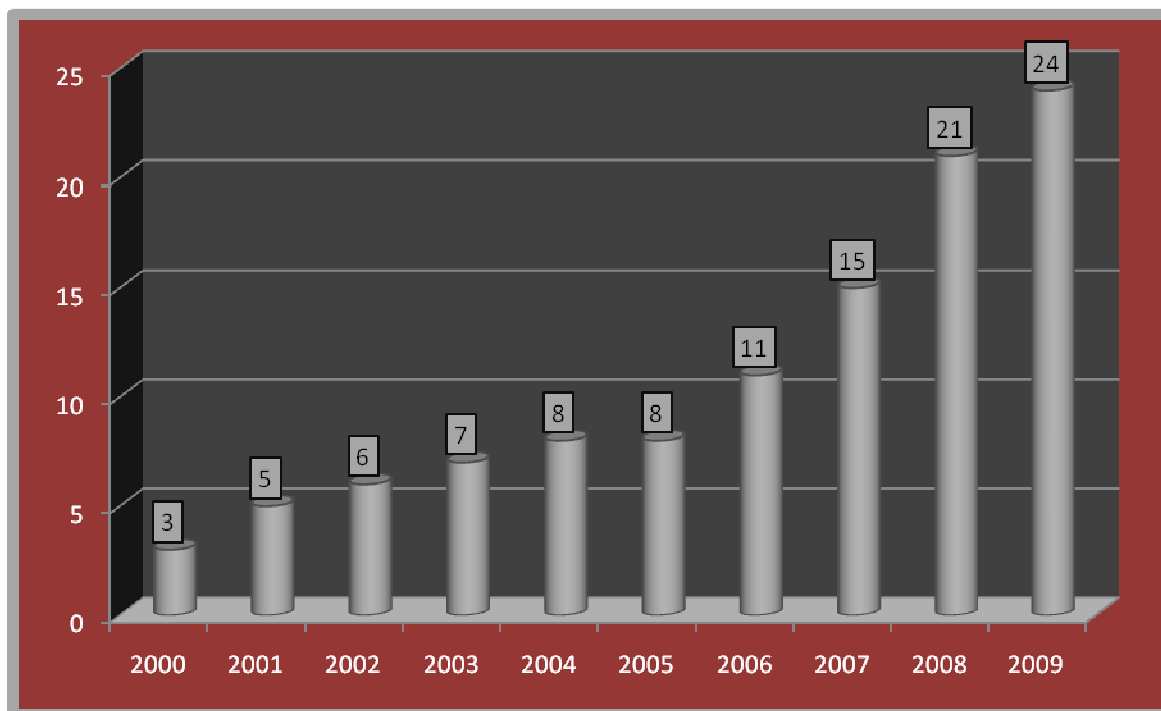
2.3 Organizační schéma



Obr. 10 Organizační schéma společnosti

Společnost má jediného jednatele a tím je Ing. Černý. Na vedení společnosti navazuje šest dílčích oddělení, a to: konstrukční, účetní, nákupní, prodejní a servisní oddělení společně se sklady.

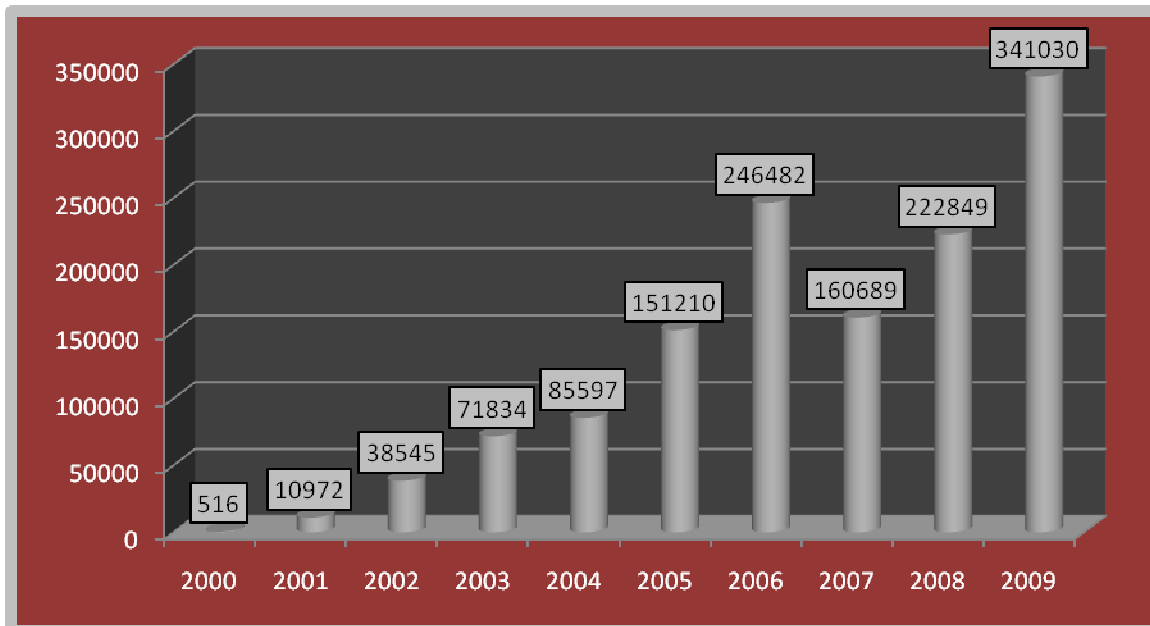
2.4 Vývoj počtu zaměstnanců



Obr. 11 Vývoj počtu zaměstnanců

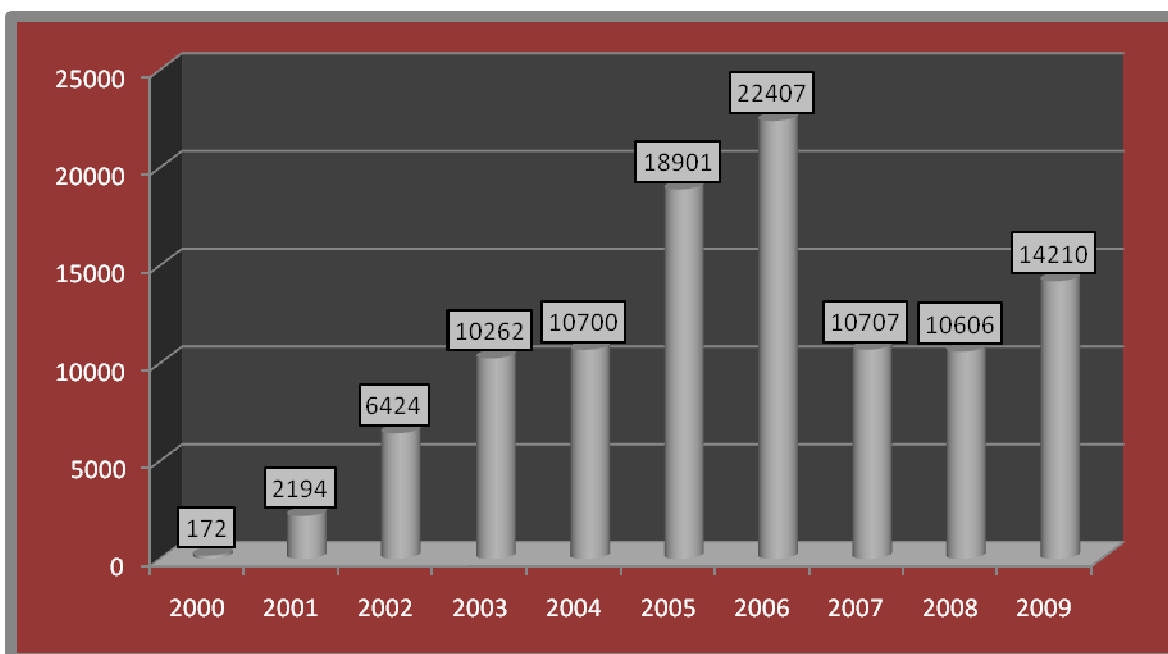
Z grafu můžeme zjistit, že se počet zaměstnanců každoročně zvyšuje už od založení v roce 2000. Tento trend se dá očekávat i v budoucích obdobích, protože společnost hodlá rozšířit

svoje výrobní a prodejní aktivity i do ostatních zemí evropské unie.



Obr. 12 Tržby v letech 2000 – 2009

Výše tržeb společnosti je přímo závislé na objemu prodaného sortimentu. Propad tržeb v roce 2007 byl způsoben nízkou cenou topného oleje, orkáňem Kyril, který položil k zemi rekordní počet stromů, které bylo následně vyčleněno jako palivové a poslední dvě teplé zimy taktéž sehráli svou roli na odbytu. Od tohoto roku tržby opět skokově narůstají a dá se očekávat růst i v nadcházejících letech, protože poptávka převyšuje nabídku.



Obr. 13 Graf produktivity zaměstnanců

Propad produktivity v roce 2007 je především způsoben navýšením počtu zaměstnanců a propadem tržeb oproti roku 2006. Tento propad měl tři hlavní příčiny. A to nízkou cenou topného oleje začátkem roku 2007. Topný olej je tradičním palivem v Rakousku, Německu a Itálii. Topení olejem bylo začátkem roku 2007 levnější než paliva z biomasy, dále orkán Kyril, který 18. 1. 2007 položil k zemi v historii největší objem lesů. Jednalo se o 60 mil. kubických dřeva, z čehož 50 % bylo vytrženo jako palivové dřevo a na závěr extrémně teplé poslední dvě zimy. Podle Českého hydrometeorologického institutu byla zima 2006 - 2007 označena jako "velmi teplá". To mělo samozřejmě zhruba 30 % vliv na spotřebu všech paliv.

3 ANALÝZA ČINNOSTÍ SPOLEČNOSTI BIOMAC ING. ČERNÝ, S.R.O.

3.1 Výrobky a služby

3.1.1 Ekobrikety

Jednotlivé druhy ekobriket Biomac se liší surovinou, která byla použita pro jejich výrobu, případně tvarem a velikostí ekobriket. Použitá surovina určuje vlastnosti ekobriket jako např. výhřevnost, délka hoření, zbytkový obsah popela a další.

Je doporučeno naplnit topeniště pouze z ½, protože při hoření zvětšují svůj objem. Podle potřeby je možno nalámat na menší kousky.

1. Special dřevěné ekobrikety



Obr. 14. Brikety special

Čisté suché hoblovačky z měkkého dřeva (smrk, borovice, modřín), které jsou určeny pro krby, kachlová kamna a jiná topidla s menším příkládacím otvorem a ohništěm.

2. Special hard dřevěné ekobrikety



*Obr. 15 Brikety special
hard*

Čisté suché hoblovačky z tvrdého dřeva (dub, buk) určené pro krby, kachlová kamna a jiná topidla s menším příkládacím otvorem a ohništěm.

3. Turbo dřevěné ekobrikety



Obr. 16 Brikety turbo

Čisté suché hoblovačky z měkkého dřeva (smrk, borovice, modřín), které je nejvhodnější použít pro rychlé vytopení studených objektů, jako jsou víkendové chaty a chalupy.

4. Energo dřevěné ekobrikety



Obr. 17 Brikety energo

Čisté suché hoblovačky z měkkého dřeva (smrk, borovice, modřín) určené pro celodenní topení a udržování stabilní pokojové teploty (plné ekobrikety déle hoří).

5. Turbo hard dřevěné ekobrikety



*Obr. 18 Brikety turbo
hard*

Čisté suché hoblovačky z tvrdého dřeva (dub, buk), nebo směsi dřevin pro rychlé vytopení studených objektů, jako jsou víkendové chaty a chalupy, s delší dobou dohořívání (tvrdé dřevo prodlužuje žhnutí).

6. Energo hard dřevěné ekobrikety



*Obr. 19 Brikety energo
hard*

Čisté suché hoblovačky z tvrdého dřeva (dub, buk), nebo směsi dřevin. Pro dlouhodobé udržení stabilní pokojové teploty (plné brikety déle hoří a tvrdé dřevu prodlužuje dobu hoření).

7. Premium bukové ekobrikety



*Obr. 20 Brikety
premium*

Čisté suché jemné hoblovačky a prach pouze z bukového dřeva. Speciálně pro drahé krby a kachlová kamna, která jsou citlivá na poškození vyzdívky od mokrého nedosušeného dřeva a potřebují velmi kvalitní palivo, dávající pomalý rovnoměrný žár s dlouhou dobou žhnutí.

8. Grill bukové ekobrikety



Obr. 21 Brikety grill

Čisté suché hoblovačky z tvrdého dřeva (dub, buk). Zvláště vhodné jsou při žhnutí ke grilování, ale oblíbené jsou i do krbů a kachlových kamen k dlouhodobému udržení stabilní pokojové teploty.

9. Extralong kůrové ekobrikety



Obr. 22 Brikety extralong

Pouze čistá, vodou vypraná, stromová kůra vhodné do všech topidel, včetně krbů a kamen, kde je požadováno udržování konstantní pokojové teploty díky nejdelší době hoření a žhnutí.

10. Ruf dřevěné ekobrikety



Obr. 23 Brikety RUF

Čisté hobliny a piliny z tvrdého dřeva (buk, dub) určené pro celodenní intenzivní hoření v krbech, kachlových kamnech a jiných topidlech.

11. Ruf hard dřevěné ekobrikety



Obr. 24 Brikety ruf hard

Čisté hobliny a piliny z tvrdého dřeva (buk, dub) bez pojiv a příměsí. Pro celodenní intenzivní hoření v krbech, kachlových kamnech a jiných topidlech.

Název	Průměr (mm)	Slisování (kg/m ³)	Výhřevnost MJ/kg	Obsah popele (%)	Obsah vody (%)	Typ
Special	75	1270	18,7	0,37	8,8	Světlé plné
Special Hard	75	1250	18,5	0,45	9,5	Tmavé plné
Turbo	90	1190	18,9	0,28	9,2	Světlé s dírou
Energo	90	1200	18,9	0,2	9,2	Světlé plné
Turbo hard	90	1210	18,8	0,35	9,2	Tmavé s dírou
Energo hard	90	1210	18,8	0,35	9,2	Světlé plné
Premium	90	1250	18,9	0,40	9,5	Tmavé plné
Grill	8-hran	1250	18,9	0,40	9,5	Tmavé s dírou
Extralong	90	1260	18,4	3,7	9,8	Tmavé plné
Ruf	15*7*9 cm	990	18,7	0,35	8-10	Světlé hranaté
Ruf hard	15*7*9 cm	1100	18,7	0,35	8-10	Tmavé hranaté

Tabulka 1 Technické parametry ekobriket

3.1.2 Ekopelety

Jednotlivé druhy ekopelet Biomac se liší surovinou, která byla použita pro jejich výrobu, a velikostí, resp. průměrem, ekopelet. Použitá surovina určuje vlastnosti ekopelet jako např. výhřevnost, délka hoření, zbytkový obsah popela a další.

Při použití ekopelet je doporučeno se řídit instrukcemi topícího zařízení a skladovat v suchu!

1. EKOPELETY DŘEVĚNÉ Ø 6 mm, světlé



Obr. 26 Ekopelety světlé



Obr. 25 Ekopelety tmavé

Čisté suché hoblovačky z měkkého dřeva určené pro krby a kotle ústředního topení s automatickou regulací, přizpůsobené pro topení peletami.

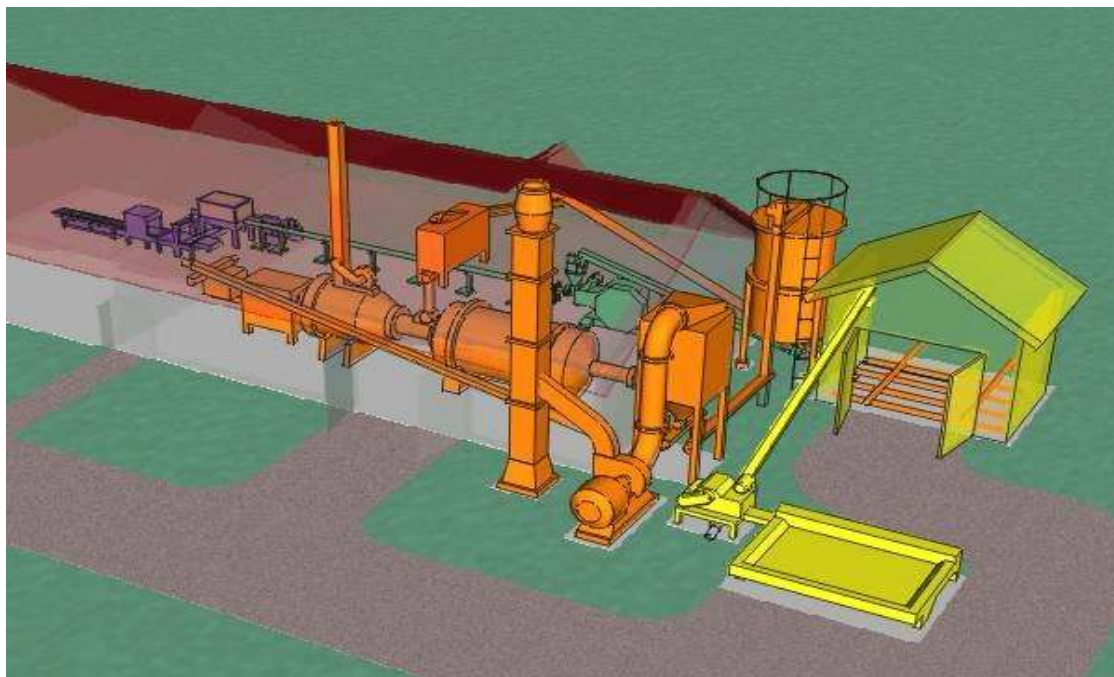
Název	Průměr (mm)	Slisování (kg/m ³)	Výhřevnost MJ/kg	Obsah popele (%)	Obsah vody (%)	Otěr	Typ
Ekopelety	6	1220	18,8	0,33	7,3	0,8-1,5	Světlé
Ekopelety	6	1220	18,8	0,33	7,3	0,8-1,5	Tmavé

Tabulka 2 Technické parametry ekopelet

3.1.3 Briketovací technologie Biomac

Je navržena na zpracování dřevních odpadů vznikajících při těžbě a především při zpracování dřeva jako lesní štěpka, odřezky z pil, piliny, kůra, hobliny a jiná biomasa. Technologie dokáže zpracovat za 1 den na vstupu až 35 tun mokré suroviny (20 tun suché suroviny) a přetvořit ji drcením, sušením, lisováním a balením do 20 tun ušlechtilého paliva o vysoké výhřevnosti, nulové sirnatosti a dlouhé skladovatelnosti.

Společnost je připravena případným zájemcům o tuto technologii zajistit dodávku, montáž, servis a náhradní díly. [11]

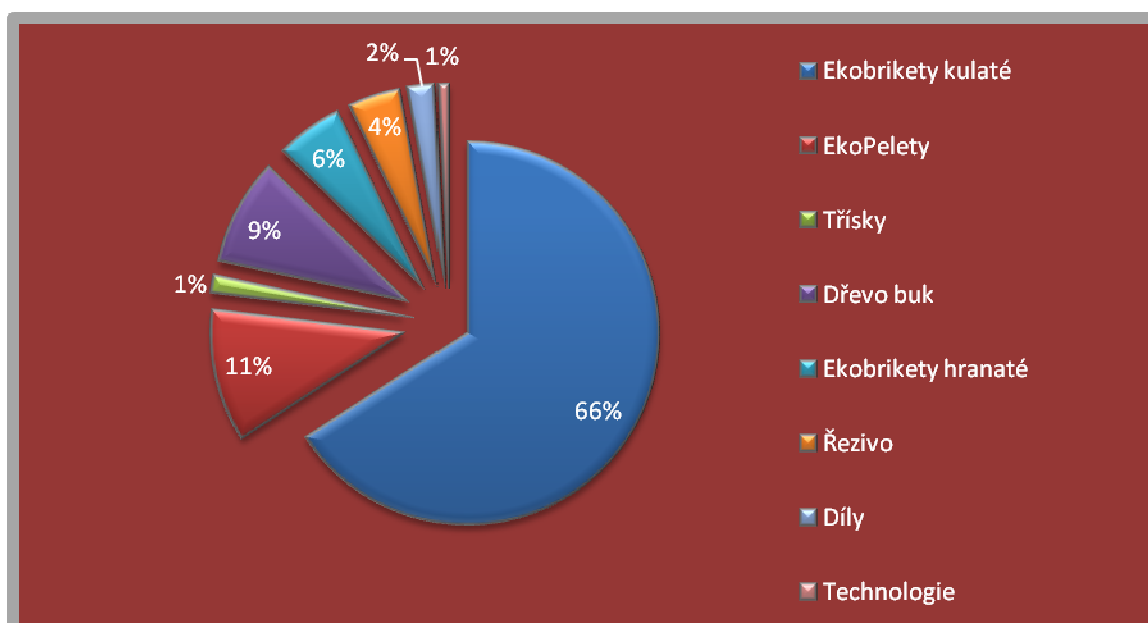


Obr. 27 Zařízení pro výrobu ekobriket BIOMAC [11]

3.1.4 Poskytované služby

- Bezplatné poradenství
- Montáž, servis, poskytování náhradních dílů pro výrobní zařízení Biomac
- Doprava zboží po domluvě koncovému zákazníkovi

3.2 BCG analýza prodáváného sortimentu



Obr. 28 BCG analýza

Z BCG analýzy jsem zjistil, že na výnosech firmy za vlastní výrobky a služby se nejvíce podílí kulaté ekobrikety, které tvoří 66% prodaného objemu. Pelety tvoří o poznání nižší podíl (11%) stejně jako bukové dřevo (9%). Za zmínku stojí ještě hranaté ekobrikety se svými 6%. Tržby doplňují náhradní díly (2%), řezivo (4%), třísky s odřezky (2%) a výrobní technologie (1%).

Mezi hvězdy řadím ekobrikety kulaté. Produkují pro společnost většinu zisku a náklady na vývoj jsou minimální. Mají vysoký tržní podíl a tempo růstu trhu je z dlouhodobého hlediska také vysoké. Pro firmu by mělo být prioritou zaměřit se na tento typ produktu.

Mezi otazníky řadím ekopelety a ekobrikety hranaté. Tržní podíl těchto výrobků je nízký, ale tempo růstu ekopaliv vysoké. Pro zvýšení prodejnosti by byla potřeba velkých finančních prostředků a chytrého marketingu, které by „sponzorovala“ hvězda, nebo peněžní kráva, ovšem význam takovýchto investicí je spekulativní.

Mezi **peněžní krávy řadím** bukové dřevo, řezivo, třísky a výrobní technologie a náhradní díly na ně. Zajišťují stálý peněžní příjem při nízkém tempu růstu trhu. Dřevo je pořád žádaným palivem a pro firmu představuje dodatečný zisk, plynoucí z jeho prodeje. Třísky a řezivo doplňují prodávaný sortiment a stejně jako dřevo představují nulovou nákladovou zátěž a pouze doplňují tržby. Výrobní technologie jsou pro společnost důležité, protože zajišťují přísun surovin pro výrobu ekopaliv a jejich dodatečný prodej je pouze plus. Náhradní díly také budou stále potřeba pro udržení chodu těchto výrobních technologií.

Společnost Biomac Ing. Černý, s.r.o. nemá žádný produkt, který bych mohl zařadit do kvadrantu **bídní psi**.

3.3 Realizační procesy

Ve společnosti probíhají níže uvedené procesy, které se více méně prolínají.

1. Obchod
2. Výroba
3. Projektování, výroba a montáž výrobních zařízení
4. Nákup a skladování
5. Dodání a předání výrobků

3.4 Procesy týkající se zákazníka

3.4.1 Realizace objednávky

Požadavky zákazníků obsažené v jednotlivých objednávkách zpracovává vždy to konkrétní prodejní oddělení společnosti, záleží na tom, v jakém kraji je objednávka realizována. Prostřednictvím objednávkového formuláře na internetových stránkách společnosti (http://www.ekopaliva.com/htm/shop-order_cs.html) si zájemce o výrobky nejprve zvolí okres, ve kterém chce realizovat objednávku, poté vybere svého dodavatele podle území a vyplní požadované množství kusů ekopaliv a vyplní kontaktní údaje. Po odeslání údajů zákazníka kontaktuje odpovědný pracovník Biomac a dokončí objednávku. Lze objednat i s dopravou, cena dopravy se liší podle okresu, ceny a objemu objednávky a samozřejmě podle vzdálenosti.

3.4.2 Komunikace se zákazníkem

Komunikace se zákazníkem probíhá formou osobní, telefonu, e-mailu a faxu. Je možné také kontaktovat společnost pomocí pošty. Zákazníci se mohou dozvědět většinu relevantních informací na internetových stránkách firmy www.ekopaliva.com, nebo www.biopaliva.cz a v případě bližších informací lze kontaktovat firmu na emailu prodej@ekopaliva.com nebo telefonu 585 051 037.

Zpětná vazba od zákazníka je získána především z osobních jednání během předávání zboží, výjimečně i z písemných dotazů a reklamací. Takové dotazy jsou potom vyřizovány osobně, či písemně až do vyřešení problému.

3.5 Nakupování

3.5.1 Proces nakupování

Předmětem nákupu je:

1. Výrobní materiál (dřevní hmota, obalový materiál, palety)
2. Služby (kalibrace, revize, školení a poradenství, certifikace)
3. Energie

Rozhodující položkou je materiál, neboť jeho dodání je závislé na samotné výrobě. Firma není příliš závislá na dodavatelích, kromě dodávek dřevní hmoty, které není mnoho. Mimo

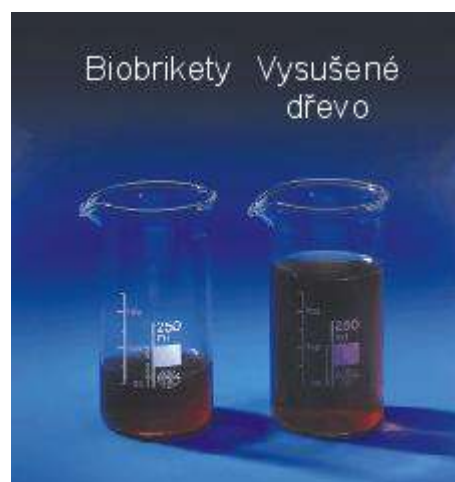
to potřebuje společnost pro výrobu také palety, na kterých se převážejí ekopelety a ekobrikety a obalový materiál. Jako u většiny výrobních společností je potřeba dodávek energie prostřednictvím plynu a elektřiny.

Příležitostně firma využije různých služeb, jako například certifikace, daňové poradenství, školení, revize a kalibrace technologií atd.

3.6 Výroba ekopaliv

Ekopaliva Biomac se vyrábí z čisté biomasy a to z pilin, hoblin nebo oprané kůry. Je to náš největší český, dosud nedostatečně využívaný zdroj, kterého narůstá více než se spotřebuje - na rozdíl od klasických fosilních paliv, jejichž zásoby se snižují a tím jejich cena roste. Z pohledu budoucnosti topení je biomasa, ze které se ekopaliva Biomac vyrábějí, nejstarší a také jediný obnovitelný zdroj paliva, který máme k dispozici pro 3. tisíciletí (slunce, vítr a voda v naší oblasti nestačí).

Samotná výroba ekopaliv probíhá tak, že se dřevní odpady nejprve podrtí na jemnou frakci, dále se vysuší na minimální vlhkost a nakonec se slisují vysokým tlakem a teplotou do válcových výlisků o vysoké hustotě. Veškerá ekopaliva nabízená a dodávaná společností Biomac, jsou lisována jen z čisté, nekontaminované dřevní biomasy bez použití jakýchkoliv lepidel. K lisování se používají firmou vyvinuté briketovací technologie Biomac, jejichž výlisky splňují předepsané evropské normy na kvalitu paliv.



Obr. 29 Srovnání vlhkosti paliv [11]

Ekopaliva Biomac se svojí výhřevností $18 \div 19$ MJ/kg řadí mezi hnědé a černé uhlí a to díky malé zbytkové vlhkosti v rozmezí $8 \div 10$ % (posekané dřevo pod přístřeškem vyschne za dva roky pouze na $15 \div 20$ % a dosáhne tím výhřevnosti jen 14,3 MJ/kg).

Velmi nízký je i obsah popela. Dřevěná ekopaliva ho mají do 1 %, (uhlí až 30 %). Popel Biomac rozhodně nepatří do popelnice. Pokud se s ekopalivy nespalují i obalové folie, pak je i popel nekontaminovaný. Takový popel obsahuje mimo jiné dusík-N, fosfor-P, draslík-K, vápník-Ca, hořčík-Mg, hydroxid draselný, kysličník křemičitý, kyselinu fos-

forečnou a důležité stopové prvky. Je to velmi vzácné minerální hnojivo pro zahrádku nebo trávník. [11]

3.7 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

3.7.1 Konkurence v odvětví

V České Republice existuje mnoho výrobců ekopaliv. Výrobci se většinou navzájem znají a spolupracují, což potvrzuje především to, že společnost Biomac dodává technologie na výrobu ekobriket a ekopelet těmto výrobcům. Největším konkurentem společnosti BIOMAC tak nejsou přímo výrobci ekopaliv, ale dodavatelé tuhých paliv jako je dřevo, uhlí, zemní plyn, elektřina (v podobě energie dodávané prostřednictvím elektrické sítě a solárních panelů), zkapalněné plyny a lehký topný olej.

Výrobci ekopaliv

- CPD – EKOPALIVA, Praha 9
- Zdeněk Kulda, Stará Huť
- Enviterm, Ždírec nad Doubravou
- EPELETY.CZ, Příbram

Dodavatelé uhlí

- Czech Coal Services, a.s.
- Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s.
- Kámen Becke Moravia, s.r.o.
- THK – Čechpol, s.r.o.
- OKD, a.s.
- Uhelné sklady – Hlaváč, spol. s.r.o.
- Polcarbo, spol. s.r.o.
- Třebíčské uhelné sklady, Třebíč
- Severočeské doly, a.s.

Dodavatelé zemního plynu

Od 1. ledna 2007 mají všichni koneční odběratelé plynu včetně domácností právo na bezplatnou změnu dodavatele, a tím i možnost ovlivnit část svých celkových nákladů za dávku plynu.

- RWE Transgas, a.s.
- Pražská plynárenská, a.s.
- E.ON Energie, a.s.

Dodavatelé elektřiny

- ČEZ a.s.
- Pražská energetika, a.s.
- E.ON, a.s.

Dodavatelé zkapalněných plynů (PROPAN, PROPAN - BUTAN)

- Vitogas ČR
- TOMEGAS s.r.o.
- Primagas cz
- FLAGA český plyn

Dodavatelé lehkých topných olejů

- ČMO
- SILMET Oil
- EG energie
- Thermoil
- Kros

3.7.1.1 Regulace cen v ČR

V České republice jsou ceny některých energií regulovány. U cen zemního plynu a elektrické energie Ministerstvo financí uplatňuje úředně stanovené maximální ceny. U tepelné energie se uplatňují věcně usměrňované ceny. Věcně usměrňovaná cena tepelné energie od výrobce a distributora zahrnuje ekonomicky oprávněné náklady, přiměřený zisk a daň.

Od 1. 1. 2001 navrhuje ceny energií Energetický regulační úřad, který:

1. vykonává působnost při uplatňování, regulaci, sjednávání a kontrole cen v oblasti energetiky,
2. vydává právní předpisy pro regulaci, sjednávání a kontrolu cen v oblasti energetiky,
3. vydává rozhodnutí o regulaci cen včetně pravidel pro klíčování nákladů, výnosů a hospodářského výsledku regulovaných a neregulovaných činností.

3.7.2 Dodavatelé

Dodavatele společnosti Biomac můžeme rozdělit na tři skupiny. První skupinou jsou dodavatelé dřevního materiálu pro výrobu ekopelet a ekobriket. Firma však chytrým umístěním svých technologií přímo do hal svých dodavatelů, odstranila dopravu mezi nimi a firmou Biomac. Druhá skupina dodavatelů zajišťuje dodávky palet, na kterých se převážejí výrobky k odběratelům a obalový materiál potřebný k ochraně při přepravě, a pro to se používají fólie z PVC. Do třetí skupiny řadím služby, které firma čas od času potřebuje např. pro školení svých zaměstnanců, různé revize, kalibrace a poradenství.

3.7.3 Odběratelé

Odběratele společnosti Biomac můžeme rozdělit na dvě skupiny a to na velkoodběratele a maloodběratele. Významným velkoodběratelem jsou obce, pro které představila společnost

v roce 2005 projekt Zelená pro venkov. Ve spolupráci s obecními úřady lze realizovat dovoz ekopaliv až do domácností. Příznivou cenu zajistí společnost Biomac prostřednictvím eliminace všech obchodních mezičlánků v řetězci výroba – prodej.

K dalším **významným velkoodběratelům** se řadí obchodní řetězce v České Republice jako OBI, Bauhaus, Baumax, Globus, Spar, Hornbach a v Rakousku Bauhaus, Baumax, Spar, OBAU, Merkur. Firma dále realizuje přímé dodávky paliv pro firmy v Německu, Itálii, Švýcarsku, Francii, Belgii, Holandsku, Rakousku a Dánsku.

Dalším významným zdrojem příjmů jsou dodávky pro malooběratele po celé české republice prostřednictvím

3.7.4 Noví konkurenti

Po politickém a hospodářském převratu v roce 1989 se na českém trhu zvýšil počet ekonomických subjektů až do podoby, kterou známe teď. Prosazení se v takto přehluštěném prostředí je velmi obtížné. Dodavatelů energií do domácností a firem je na českém trhu obrovské množství a případní zájemcům si stačí pouze vybrat, který druh bude preferovat. Mezi výrobci elektrické energie téměř nelze vstoupit, protože dominantní postavení polostátního podniku ČEZ je neotřesitelné a trh je doplněn menšími dodavateli jako E.ON apod.

V oblasti plynofikace dominuje RWE Transgas. Pro výrobce paliv z biomasy také není trh příznivý, především díky výše jmenovaným společnostem a taky protože jsou české domácnosti stále hodně vázané na uhlí, dřevo a centrální vytápění z plynových kotelen. Do budoucna však očekávám, že se do popředí dostanou ekopaliva díky čím dál většímu zdaňování fosilních paliv. V prospěch ekopaliv hovoří taktéž to, že je zařazen ve snížené sazbě DPH (10%).

Další kategorií, která přichází také vhod pro domácnosti, je elektřina získaná ze solárních panelů. U nich je ale vysoká nutnost počáteční investice do pořízení kolektorů a nehodí se pro každé použití.

3.7.5 Substituty

K ekopalivům existuje v dnešní době mnoho substitutů, jak už jsem uvedl výše. V této části popíši výhody a nevýhody všech dostupných zdrojů energie.

Ekopaliva

Výhody:

- ✓ šetrnost k životnímu prostředí; vysoká výhřevnost; nízký obsah popelovin a vody; možnost dotací; možnost automatizace procesu spalování a u pelet komfort srovnatelný s plynovým vytápěním.

Nevýhody:

- ✓ nároky na spalovací technologii (u pelet drahé spalovací kotle) a obtížná dostupnost v některých oblastech.

Dřevo

Výhody:

- ✓ vytápění dřevem vykazuje dosud nejmenší celkové náklady oproti jiným; odpadá závislost na plynové přípojce; dnešní kotle na dřevo poskytují možnost relativně pohodlné obsluhy a regulace srovnatelné s kotli plynovými či elektrickými; oproti starším kotlům jsou moderní zplyňující kotle vysoce účinné; na zakoupení moderních, ekologicky šetrných kotlů na dřevo lze získat dotaci.

Nevýhody:

- ✓ Dlouhá doba skladování sušícího se dřeva (měkké nejméně 1 rok, tvrdé alespoň 4 roky); práce související s řezáním, štípáním a uskladňováním dřeva; v topné sezóně každodenní zátok.

UHLÍ

Výhody:

- ✓ široké užití; účinnost nových kotlů (80%); přiměřené náklady na pořízení moderního automatizovaného kotle.

Nevýhody:

- ✓ při používání starších kotlů nízká účinnost vytápění; velká míra znečištění ovzduší; nutnost skladovacího prostoru; v dohledném časovém horizontu zvýšení cen.

ZEMNÍ PLYN

Výhody:

spolehlivé dodávky; dostatečné zásoby; komfort obsluhy; úspora investičních nákladů.

Nevýhody:

- ✓ V poměru s ostatními energiemi drahé.

ELEKTRINA

Výhody:

- ✓ dostupnost, spolehlivost, komfort, možnost výběru tarifu.

Nevýhody:

- ✓ vysoké ceny; nákladné pořízení vytápěcích technologií; velikost a hmotnost elektrických kamen; limitovaný odběr v nízkém tarifu.

ZKAPALNĚNÉ PLYNY

Výhody:

- ✓ Nulový zápach při hoření; nezamrzá; mobilita.

Nevýhody:

- ✓ cena; dostupnost.

LEHKÉ TOPNÉ OLEJE

Výhody:

- ✓ malé množství zplodin; snadná manipulace; vysoká výhřevnost.

Nevýhody:

- ✓ cena; závislost na ceně ropy; nutnost zajištění dodavatele a servisu.

SOLÁRNÍ PANELE

Výhody:

- ✓ ekologická nezávadnost; nevyčerpatelnost; odpočítáme-li počáteční investice; příslun energie zdarma; stát hradí za určitých podmínek až 50 % nákladů na vybudování solárního systému.

Nevýhody:

- ✓ Doba a intenzita slunečního záření v průběhu roku kolísá, proto jej nelze využít jako samostatný zdroj tepla; počáteční finanční investice jsou poměrně vysoké; instalace solárního systému do stávajícího objektu vyžaduje zateplení a další úpravy.

Obecný trend, který můžeme pozorovat jak v České Republice, tak i v EU, je zdražování tuhých fosilních paliv. Takto vyvíjený tlak způsobuje zvýšenou poptávku po biomase a dřevě. Státy aktivně podporují rozvoj ekopaliv v domácnostech a sníženou sazbou DPH (10%) a nulovou spotřební daní v České republice se toto tvrzení potvrzuje. Dále musí státy počítat s tím, že zásoby fosilních paliv nejsou nekonečné a logicky bude následovat zdražování s ubývajícím množstvím zásob.

Pokud se blíže podíváme na výhody a nevýhody paliv, vychází nám ekopaliva jako velmi výhodné v porovnání s ostatními a i když je stále levnější dřevo, odpadá zde sekání, složité skladování (slisované piliny zabírají méně prostoru), vysušování mokrého dřeva, sekání, řezání apod. Nevýhodou nutnosti pořízení nové spalovací technologie však kompenzuje luxus automatické regulace kotlů na pelety jako například u plynu, nebo elektřiny.

Další alternativou, která přichází vhod, jsou elektrické solární panely. Ty nejsou vhodnou možností pro všechny zájemce kvůli vysokým pořizovacím nákladům v počátku na pořízení, instalaci a zprovoznění, nemluvě o tom, že v naší zeměpisné šířce slunce, dodávající energii, svítí pouze poměrnou část roku, a na zimu, kdy je potřeba energie nejvyšší, je nutno energii akumulovat, což s sebou přináší další náklady.

Topení uhlím je stále velmi populární, protože náklady jsou také nízké a dostupnost velká. V jeho neprospěch ovšem mluví především to, že se jedná o vyčerpatelný zdroj a musí se počítat s tím, že jeho cena postupem času poroste. Další nevýhodou je nutnost skladování a nízká účinnost starých kotlů spojená s neekologičností. Uhlí ovšem tak rychle nezmizí, na venkově je stále velmi používané stejně jako dřevo.

Posuzovat elektřinu a zemní plyn jako alternativu pro ekopaliva je samozřejmě možné, ale s jejich porovnání vychází velmi draho. Ovšem pro ty, kteří preferují komfort obsluhy a plně automatickou obsluhu nenáročnou na čas a skladování je plyn a elektřina nejvhodnější.

Dále musíme vzít v potaz situaci těch, kteří si nemohou příliš vybírat, jakým způsobem budou vytápět své obydlí a jsou odkázaní pouze na centrální systém vytápění, jako je to například v panelových domech a sídlištích měst.

3.8 Pest analýza

Použitím této analýzy se nám systematizuje pohled na aspekty vnějšího okolí, které mohou ovlivnit konkurenceschopnost společnosti.

1. Politický vliv prostředí

Politická situace v České republice není v současné době jasná, republika se nachází před volbami a není jasné, jaké bude rozložení politických sil. Nicméně podpora ekopaliv a snaha o vyšší zdanění fosilních paliv je více než zřejmá. Ekopaliva zůstanou ve snížené sazbě DPH (10%) a uvalení spotřební daně se neplánuje.

2. Ekonomický vliv prostředí

Zde hraje především roli hospodářská a finanční krize, která propukla v roce 2008. Ta se projevila především na nezaměstnanosti, která se zvýšila. Lidé více šetří a dobře si své výdaje dopředu promyslí. Nicméně ekonomika ekopalivům přeje a stát a EU podporuje nové zájemce o ekologičtější provoz dotacemi, o které může zažádat kdokoliv. V budoucnu bude společnost Biomac ovlivňovat především to, jakým způsobem se bude vyvíjet cena ropy, zemního plynu a uhlí.

3. Sociokulturní vliv prostředí

Z preferencí obyvatel venkova můžeme snadno zjistit, že stále přetrvává obliba dřeva a uhlí, protože jejich nevýhody, jako pracnost zpracování a nutnost skladovacích prostor odpadá. Určujícím faktorem tak bývá cena.

Ve městech je většina obyvatel vázána na centrální vytápění, které je realizováno plynovými kotelny, popřípadě kotelny na uhlí.

4. Technologický vliv prostředí

Vzhledem k tomu, že společnost Biomac v čele s Ing. Černým sama vyvinula technologii pro zpracování dřevního odpadu, tak není odkázána na vnější prostředí. Vývoj probíhá také vně firmy. Jediné na čem je společnost závislá, tak je dřevní hmota. Technologie se totiž vyvíjí a odpadu z dřeva ubývá.

4 ANALÝZA HLAVNÍCH KONKURENTŮ SPOLEČNOSTI BIOMAC ING. ČERNÝ S.R.O.

4.1 Konkurenční firmy

4.1.1 Výrobci ekopaliv

CDP EKOPALIVA



Společnost CDP Ekopaliva s.r.o. byla založena v roce 2001. Zabývá se prodejem a distribucí ekologických paliv. V areálu v Praze 9 Miškovcích si můžete vybrat z širokého sortimentu. Disponují vlastním logistickým centrem a rozsáhlou autodopravou.

EPELETY.CZ



Obchod ePelety.cz byl založen v roce 2009 a v současné době se zabývá velkoobchodním a maloobchodním prodejem a rozvozem ekologických dřevěných paliv - dřevěných pelet, dřevěných briket a palivového dřeva.

ENVITERM, a.s.



Enviterm a.s. je výrobcem lisovaných pelet - ekologického paliva z dřevní hmoty. Firma byla založena v roce 2000 ve Ždírci nad Doubravou.

ZDEŇEK KULDA EKOPALIVA



Firma se zabývá výrobou a prodejem ekologického paliva - dřevních pelet a briket. Roční kapacita činí 10 tis. tun pelet ročně. Dále společnost nabízí prodej kotlů a kamen na dřevní pelety pro jejich pohodlné a bezstarostné spalování.

4.1.2 Hnědé a černé uhlí

CZECH COAL SERVICES



Skupina Czech Coal zahrnuje obchodníka s energetickými komoditami Czech Coal a.s., především s hnědým uhlím, elektrickou energií a povolenkami na emise skleníkových plynů. Dále ji tvoří dvě těžbařské společnosti Vršanská uhelná a.s., která disponuje uhelnými zásobami s nejdelší životností v České republice v rámci stávajících územních limitů, Litvínovská uhelná a.s. s největšími uhelnými zásobami v České republice a servisní společnost Czech Coal Services a.s.

KÁMEN BECKE MORAVIA



Firma se zabývá těžbou černého uhlí a výrobou černouhelných briket.

OKD, a.s. (Ostravsko Karvinské doly)



OKD je jediným producentem černého uhlí v České republice. Těží jej v hlubinných dolech v jižní části Hornoslezské uhelné pánve – v Ostravsko-karvinském revíru. OKD vyhledává, těží, upravuje, zušlechťuje a prodává černé uhlí s nízkým obsahem síry a dalších příměsí. Takové uhlí je vhodné palivo, lze ho využít pro koksování a chemický průmysl a v dalších odvětvích.

POLCARBO, SPOL. S.R.O.

Firma těží a dodává černé uhlí a vyrábí černouhelné brikety. Mimo to zprostředkovává zaměstnávání důlních pracovníků a sídlí ve Fryštáku – Karviné.

SEVEROČESKÉ DOLY, A.S.



Severočeské doly a.s. jsou největší hnědouhelnou těžební společností v České republice. Vznikly 1. ledna 1994 spojením Dolů Nástup Tušimice a Dolů Bílina. Působí v Severočeské hnědouhelné pánvi. Zabývají se těžbou, úpravou a odbytem hnědého uhlí a doprovodných surovin. V roce 2008 dosáhly na českém trhu podílu 46,87 %.

Jediným akcionářem a největším odběratelem je elektrárenská společnost ČEZ, a. s.

SOKOLOVSKÁ UHELNÁ



Sokolovská uhelná je největším nezávislým výrobcem elektrické energie v České republice a zároveň nejmenší hnědouhelnou těžební společností. Tato činnost se neobejde bez vlivu na okolí. Společnost Sokolovská uhelná se ale dlouhodobě aktivně hlásí k systémové ochraně životního prostředí a minimalizaci těchto dopadů.

4.1.3 Dodavatelé zemního plynu

RWE TRANSGAS



RWE je třetí největší evropskou energetickou skupinou se sídlem v Německu. Hlavními trhy RWE jsou Německo a střední a východní Evropa. Energií zásobuje celkem 44 milionů zákazníků.

Do skupiny RWE v ČR patří regionální plynárenské společnosti: RWE Energie (dříve Západočeská plynárenská, Středočeská plynárenská a Severočeská plynárenská), Východočeská plynárenská, Severomoravská plynárenská a Jihomoravská plynárenská, zaměřené na prodej zemního plynu koncovým zákazníkům.

E-ON ENERGIE



V rámci energetické skupiny v České republice je akciová společnost E.ON Energie zodpovědná za oblast obchodování s elektrickou energií a plynem, a to pouze na českém trhu. Koordinuje a řídí aktivity skupiny v těchto oblastech a usiluje o získání dlouhodobého a vedoucího postavení na českém energetickém trhu.

PRAŽSKÁ PLYNÁRENSKÁ



Je největším dodavatelem energie v hlavním městě Praha. Zemním plynem zásobuje domácnosti a podnikatelské subjekty v Praze a příměstských částech Praha-východ, Praha-západ a Kladno.

4.1.4 Dodavatelé elektřiny

4.1.5 ČEZ, a.s.



Strategickým cílem energetické Skupiny ČEZ je stát se lídrem na trzích s elektřinou střední a jihovýchodní Evropy.

Kromě výroby a prodeje elektřiny patří k jejím aktivitám i oblast telekomunikací, informatiky, jaderného výzkumu, projektování, výstavby a údržby energetických zařízení, těžby surovin nebo pracování vedlejších energetických produktů. Skupina ČEZ se současně řadí mezi tři největší výrobce tepla v České republice.

E-ON, a.s.



V rámci energetické skupiny v České republice je akciová společnost E.ON Energie zodpovědná za oblast obchodování s elektrickou energií a plynem, a to pouze na českém trhu. Koordinuje a řídí aktivity skupiny v těchto oblastech a usiluje o získání dlouhodobého a vedoucího postavení na českém energetickém trhu.

PRAŽSKÁ ENERGETICKÁ



Skupina Pražská energetika (PRE) se sídlem v Praze je se svými 702 000 zákazníky třetím největším dodavatelem elektřiny v České republice. V současné době zaměstnává téměř 1300 zaměstnanců; svým zákazníkům dodává ročně cca 6,3 TWh elektřiny a v roce 2008 dosáhla obratu 19 mld. korun.

Základní aktivity se soustřeďují na prodej elektřiny, obchodování s elektřinou, její distribuci a doplňkové energetické služby.

4.1.6 Dodavatelé zkapalněných plynů (PROPAN, PROPAN - BUTAN)

VITOGAZ, ČR



VITOGAZ ČR je součástí mezinárodní energetické skupiny Rubis se sídlem v Paříži, specializující se na skladování ropných a chemických produktů (Rubis Terminal) a distribuci LPG pod obchodní značkou VITOGAZ.

TOMEGAS, A.S.



Společnost TOMEGAS s.r.o., dodavatel zkapalněných ropných plynů propanu, propanbutanu a ISOBUTANU patří mezi dodavatele působící na českém a slovenském trhu.

PRIMAGAS, A.S.



PRIMAGAS s.r.o. je součástí nadnárodní skupiny SHV Gas, která se specializuje na distribuci zkapalněných ropných plynů. SHV Gas s prodejem 6 milionů tun propanu a propanbutanu zaujímá vedoucí postavení na trhu s LPG ve světě.

FLAGA ČESKÝ PLYN, A.S.



Společnost Flaga se specializuje na zkapalněný plyn do zásobníků a lahví.

4.1.7 Dodavatelé lehkých topných olejů

SILMET Oil

Firma SILMET vznikla na sklonku roku 1993 a od počátku její existence do současné doby je nosným programem nákup, prodej a doprava ropných produktů, především pohonných hmot a to jak velkoodběratelům, tak i drobným podnikatelům či občanům.

EG ENERGIE



Je obchodní organizace, jejíž hlavní náplní je distribuce topných olejů a pohonných hmot. Kromě ropných produktů dodává i neveřejné čerpací stanice na klíč, plastové a ocelové skladovací kontejnery a mobilní teplovzdušné agregáty na topný olej.

KROS, SPOL. S.R.O.



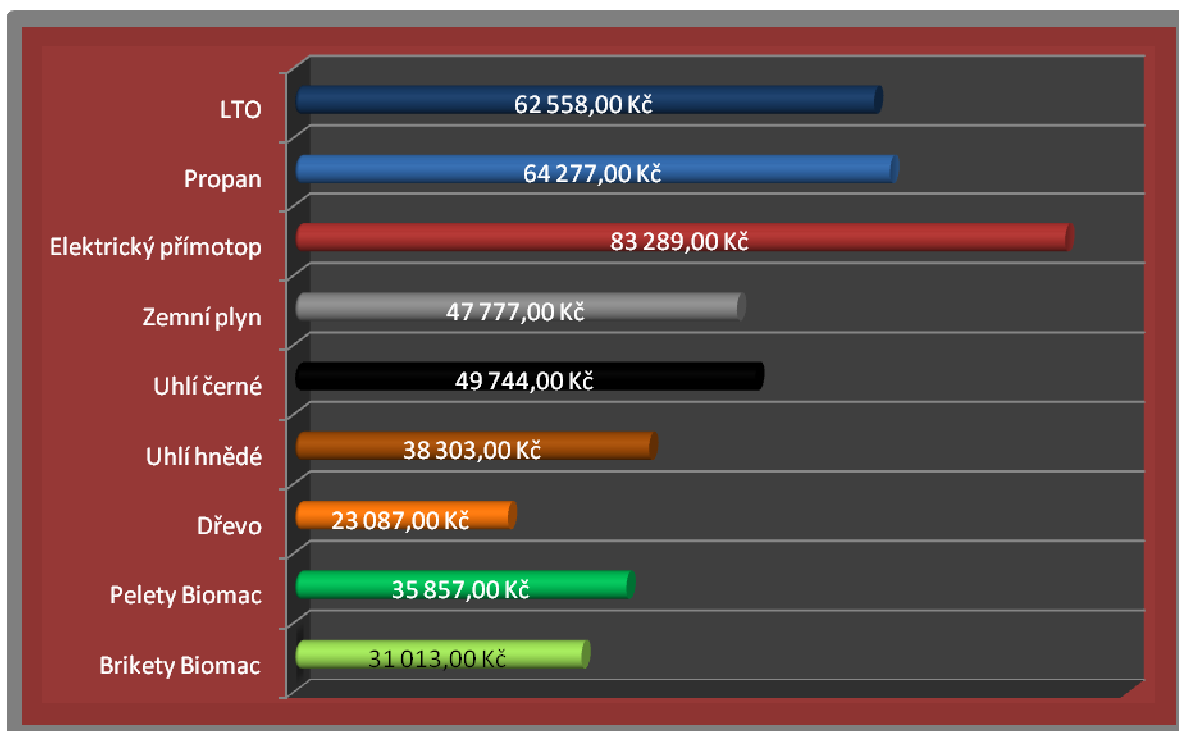
Tato společnost se zabývá provozem zdrojů tepla, výrobou tepelné energie, monitoringem zdrojů, provádíme revize a zkoušky vyhrazených technických zařízení, revize komínů a spalinových cest, školení obsluhy tlakových nádob, provádění servisu a seřízení plynových a olejových spotřebičů.

4.2 Srovnání cenových nabídek

Nejdůležitějším parametrem pro spotřebitele je zajištěná cena. Níže jsem zpracoval nákladovost jednotlivých druhů energie, v ceně jsou započítány náklady na vytápění a ohřev vody v průměrném rodinném domě situovaném ve Zlíně o spotřebě 126GJ / 35MWh ročně (délka otopného období 220 dní). Tento údaj jsem zjistil výpočtem z tabulky potřeby tepla pro vytápění a ohřev teplé vody na stránkách <http://www.tzb-info.cz/t.py?t=16&i=47&h=38>.

Druh energie	Ø cena (Kč/kg)	Účinnost spalovacího zařízení v %	Ø Výhřevnost (MJ/kg)*	Náklady v Kč/rok
Brikety dřevěné Biomac	3,9	85% (kotel na dř. pelety)	18,7	31 013
Pelety dřevěné Biomac	4,8	90% (aut. kotel na pelety)	18,8	35 857
Dřevo	2	75% (kotel na zplynování dřeva)	14,6	23 087
Uhlí hnědé	3	55% (klasický kotel na uhlí)	18	38 303
Uhlí černé	5	55% (klasický kotel na uhlí)	23,1	49 744
Zemní plyn (Jihomoravská plynárenská)	1,01318 Kč/kWh	89% (Běžný kotel)	37,82 MJ/m ³	47 777
Elektřina přímotop (jistič nad 3*20 A do 3*25 A)	2,19408 Kč/kWh + 390 Kč měsíčně	98% (Přímotopné panely)		83 289
Propan	24	89% (běžný kotel)	46,4	64 277
Lehký topný olej (10%DPH program TEPLO)	18,5	89% (kotel na LTO)	42 MJ	62 558

Tabulka 3 Cenové srovnání energií



Obr. 30 Graf cen energií

Rád bych upozornil, že toto cenové srovnání je pouze orientační a silně závisí na tom, za kolik který druh energie spotřebitel zakoupí. V ceně také není započtená cena dopravy, díky níž se může energie také prodražit. V případě uhlí také závisí na výhřevnosti a ta se může měnit s regionem, ve kterém bylo uhlí vytěženo.

Velký podíl na nákladovosti topení a ohřevu vody má také samozřejmě spalovací zařízení a platí pravidlo, čím modernější, tím účinnější, levnější a ekologičtější. Také ukazatel účinnosti zařízení, jenž udává výrobce v dokumentaci, je stěžejní při určování cen energií.

Z uvedeného grafu zjistíme, že ekopaliva společnosti Biomac patří k těm nejlevnějším alternativám. Levnější je pouze dřevo, které má ale více nevýhod, jak už jsem uvedl výše. Uhlí vychází také velmi dobře cenově, dokonce s použitím účinnějšího kotle by se ještě zlevnilo, ovšem z hlediska ekologie je nedostačující. Zemní plyn také nabízí levnější provoz spojený s luxusem v podobě automatického a bezodpadového vytápění. Co se týče zbytku srovnávaných energií, můžeme mluvit téměř o jednu tolik dražších nákladech, speciálně u vytápění elektrickými přímotopy.

Jinými slovy ekopaliva společnosti Biomac jsou nejen levná na provoz, ale i zároveň šetrná k životnímu prostředí. Propočítané náklady na provoz by se ještě více zlevnili díky množstevní slevě (při odběru tří palet, cca. 3 tuny), kterou lze uplatnit při odběru celé palety

(3%), nebo tří palet (5%). Případný zájemce však musí počítat s pořizovacími náklady na spalovací kotel, na který ale lze dostat dotaci v rámci programu „Zelená úsporám“.

4.3 SWOT analýza společnosti BIOMAC Ing. Černý s.r.o.

Touto metodou můžeme snadno zjistit silné a slabé stránky společnosti (vnitřní faktory) a příležitosti a hrozby vyplývající z vnějšího prostředí.

Analýzou vzájemného působení jednotlivých faktorů silných a slabých stránek společně s příležitostmi a hrozbami lze vyzorovat určité kvalitativní informace, které nám pomohou stanovit pohled na firmu jako celek.

SWOT analýzu jsem aplikoval na všechny činnosti firmy.

Silné stránky

- Know-how výrobní technologie ekobriket a ekopelet v ČR
- Dlouholeté působení majitele v oboru
- Znalost a propojení s ostatními výrobci
- Jednoduchost, efektivita a účelnost výroby
- Podpora ze strany státu
- Certifikáty DIN CERTKO, Ö-NORM a ČSN – EN
- Zpracování dřevní hmoty a následná výroba přímo u zpracovatelů dřeva
- Existence smluv s velkými obchodními řetězci v ČR, Rakousku a Německu

Slabé stránky

- Závislost výroby na dřevním odpadu
- Vlastníkem firmy je fyzická osoba
- Velké rozměry technologické linky

Příležitosti

- Vyplývání fosilních paliv
- Výroba z rostlinného odpadu
- Zvýšení daní na fosilní paliva
- Průnik na trhy v státech EU, Asii
- Spolupráce s obcemi a městy

Hrozby

- Převedení ekopaliv ze snížené sazby DPH do základní
- Nové zdroje energie
- Nedostatek dřevního odpadu na výrobu
- Uvalení spotřební daně na paliva z biomasy
- Vstup nové konkurence
- Mezi **silné stránky** společnosti Biomac určitě patří především skutečnost, že jednatel Ing. Černý **působí** v oblasti ekopaliv a technologie na její výrobu **už řadu let** a jako inženýr je sám autorem projektu (firmou Biomas dnes již běžně vyráběné), technologické linky na výrobu ekopelet a ekobriket. Další pozitivum vidím v tom, že společnosti, které působí v oblasti výroby ekopaliv v České Republice, **aktivně spolupracují a navzájem se znají**, nemluvě o tom, že většina těchto společností má nainstalované technologické linky na zpracování dřevního odpadu značky Biomac ve svých provozovnách. Pro budoucnost společnosti je plus také to, že výroba ekopaliv je **snadná, efektivní, účelná** a jedinou surovinou potřebnou k produkci je dřevní hmota. **Postupným zdražováním tuhých paliv a plynu**, které bude umocněno státními intervencemi v podobě ekologických daní, se ekopaliva stanou žádaným prostředkem k vytápění domácností. Jednoznačným potvrzením kvality jsou také obdržené **certifikace** a provedené nezávislé **testy**. Nastaveným způsobem **zpracování nepotřebného dřevního odpadu přímo u zpracovatelů dřeva a následnou výrobou ekopaliv** přímo na místě, získává společnost nákladové zvýhodnění úsporami za dopravu. Tato skutečnost je výhodná i pro zpracovatele dřeva, protože jim odpadají starosti a náklady spojené s dřevním odpadem. Společnost má také do budoucna zajištěný odbyt **pomocí dlouhodobých smluv** s obchodními řetězci nejen u nás, ale i v Rakousku a Německu.
- Mezi **slabé stránky** lze uvést především to, že je výroba ekopaliv velmi **závislá na existenci dřevního odpadu**, kterého je potřeba velké množství. Společnost se musí o tyto prostředky dělit s ostatními zpracovateli dřevní hmoty, jako výrobci nábytku a kotelny, které spalují třísky společně s koksem a uhlím. V případě zrušení dohod o dodávkách dřevní hmoty ze strany zpracovatelů dřeva může mít společnost vážné potíže. Dále je nevýhodou to, že firmu vlastní pouze **jediná fyzická osoba** a firma

není součástí kapitálově silné skupiny (například ze zahraničí), která by měla jistě větší odolnost proti nečekaným výkyvům trhu.

- Firmou vyráběná linka na výrobu ekopaliv má velkou výkonnost a tím i **velké rozměry** a je proto možná pouze její instalace do větších prostor. Pro potenciální individuální zájemce, kteří by si chtěli vyrábět sami ekobrikety, je často nepoužitelná.
- **Příležitostí** společnosti Biomac jsou především **omezené zdroje fosilních paliv** a zdražování jejich využívání, vedoucí k zdražování. Současný trend ve světě ukazuje také zvýšený zájem o **rostlinná paliva**, která sice mají menší výhřevnost, ale na druhou stranu jsou velmi levné, proto by bylo vhodné **rozšířit sortiment** o tuto alternativu. Další příležitostí pro firmu by mohl být **průnik na jiné trhy**. Především severské státy jako Švédsko, Dánsko, Finsko jsou velmi nakloněny ekologii. V případné **spolupráci s městy a obcemi** vidím příležitost, protože lidé o nových druzích paliv většinou nemají povědomí a ze zvyku topí dřevem či uhlím. Pokud by jim byla alternativa přechodu na biopaliva kvalifikovaně nabídnuta, se zárukou dodávek tohoto paliva a propočtem jejich finanční efektivity, určitě by se řady zákazníků rozrostly.
- Pro společnost Biomac existuje mnoho **hrozeb**. Především **teplé zimy** snižují poptávku po palivech a mohou být likvidační, pokud jich následuje několik po sobě. Také **příchod nových technologií**, jako například (v delší časové perspektivě) jaderná fúze by způsobila zlevnění výroby elektřiny a prakticky nevyčerpatelné množství energie by uspokojilo potřeby zákazníků. Největší hrozba ovšem plyne z nedostatku materiálu pro výrobu biopaliv v podobě dřevní biomasy, bez které nelze realizovat podnikání. Pokud by stát chtěl výrazně omezit objem prodávaných ekopaliv, mohl by toho dosáhnout **zvýšením sazeb daně** z přidané hodnoty a spotřebních daní, to se ovšem v nejbližší době neplánuje. Hrozbou je taktéž **vstup nové konkurence**, která by nabídla stejné produkty za sníženou cenu.

4.4 Návrhy pro zlepšení konkurenceschopnosti společnosti Biomac

1. Návrhy v oblasti cenové tvorby

Poskytování množstevních slev a bonusů při odběru výrobků ve velkých množstvích, například na celé otopné období, případně i na několik let, by jistě pomohlo ke zvýšení obrátů. K tomu by se měla vázat i doprava zdarma do určité vzdálenosti.

2. Návrhy v oblasti marketingové strategie

Změna marketingové komunikace prostřednictvím billboardů, letáků a inzercí v tisku, zabývajícími se stavebninami, bydlením či ekologií. Především reklama, založená na cenovém srovnání s ostatními konkurenty a ekologičností paliv, by mohla být velmi účinná. Zákazníka zajímá především cena, dostupnost a dlouhodobá záruka stálosti dodávek, což by v případě množstevních zvýhodnění a dopravy zdarma mohlo oslovit širokou spotřebitelskou základnu.

3. Návrhy v oblasti komunikace se zákazníkem

Kompletní změna internetových stránek je v tomto případě nezbytná. Sice zde návštěvník najde vše potřebné, od informací o výrobě, až po sortiment, ale stránky působí zastarale a fádně v porovnání s konkurencí. Společnosti doporučuji, aby na stránky umístila přehlednější systém objednávání zboží a počítadlo návštěv, čímž firma získá téměř zdarma údaje o jejich návštěvnících. Velmi nápomocné jsou různé ankety, zaměřené na spokojenost zákazníků, jejich názory na společnost, produkty atd. Důležitá je také informace o programu „Zelená úsporám“ díky které si spotřebitelé mohou zažádat o dotace na nový spalovací kotel a ušetřit až téměř 50% investicí.

4. Doporučení v oblasti výroby a poskytování služeb

Miniaturizace dodávané technologie na výrobu ekopaliv, která by umožnila rozšíření prodejních aktivit i na jednotlivce, nebo skupiny osob, jako třeba zahrádkáři, chataři, nebo obyvatelé malých vesnic. Potencionální kupci by si v takovém případě mohli výrobní zařízení na výrobku biobriket a ekopelet umístit přímo do domovů, či na chaty a být tak absolutně nezávislí na dodavateli tepelné energie. Řešením v podobě propůjčování formou operativního leasingu by se také zvýšila poptávka a zájem u spotřebitelů.

Rozšíření portfolia nabízených produktů a služeb pro vytápění a energii o solární kolektory s příslušenstvím, díky kterým se dá docílit nezávislost na elektrické energii. V takovém případě by firma mohla uspokojit individuální poptávku zákazníka po kom-

plexním energetickém zabezpečení obytných objektů. Součástí služby by měl být také kompletní návrh řešení a cenový propočet pro koncového zákazníka.

Rozšíření zpracovávaného materiálu o rostlinný odpad, například z řepky olejné a obilí, by částečně eliminovalo závislost firmy na dřevním odpadu. Rostlinné pelety vyrobené z řepkové slámy mají 100x méně síry, než hnědé uhlí a vysokou výhřevnost 15,5-17,5 MJ/kg, čili jsou velmi vhodné pro otop. Další vhodnou alternativou je obilná sláma s výhřevností 14.4 MJ/kg. Podle ministerstva zemědělství je celková plocha osevu řepky 270000 ha a možnost využití řepkové slámy pro výrobu je 60%. S výnosem 4 tuny na hektar, se dostáváme k využitelnému potenciálu 648 000 tun řepkové slámy. Potenciál obilné slámy je ještě vyšší, protože je to v České Republice tradiční plodina.

Výsadba nových druhů rychle rostoucích dřevin, jako je například japonský topol na vhodných vlastních nebo pronajatých plochách, by společnosti mohla zaručit dostatek biomasy do budoucnosti. Tyto rychle rostoucí dřeviny běžně dosahují ve vhodných podmínkách po 5 letech výnosnosti 400 m³ na hektar s výhřevností hnědého uhlí.

Akvizice do společností, stojících před krachem a vyrábějících, nebo zpracovávajících dřevní, či rostlinou hmotu by společnosti mohly zajistit přísun materiálu pro výrobu ekopaliv. Výhodné odkupy těchto firem by zvýšili výrobní kapacity společnosti a tím by se zvýšil obrat a následně i zisk. V případě zavedení výroby rostlinných pelet by společnost mohla případně i odkoupit některá bývalá zemědělská družstva, která by jí zajistila dostatek rostlinného odpadu.

5. Návrhy v oblasti distribučních kanálů

Expanze na ostatní trhy, ve kterých je otevřená cesta ekologii. Domnívám se, že v současné době je český trh pro společnost malý a expanzí by mohla společnost získat nejen nové klienty, ale i zkušenosti, které by se mohly stát pro společnost konkurenční výhodou. Státy, vhodné pro rozšíření působnosti firmy by měli poskytovat podobné prostředí jako je v České Republice, čili by tam neměli být zdaněna ekopaliva vyšší sazbou DPH a neměli by na ně být uvaleny jiné daně, také jsou důležité zásoby místní zdroje dosud nevyužívané biomasy.

ZÁVĚR

V mé bakalářské práci jsem se zabýval tématem Analýza konkurenceschopnosti společnosti BIOMAC Ing. Černý, s.r.o. Stanoveným cílem práce bylo nashromáždit co nejvíce informací o současné situaci v České republice v oblasti výroby ekopaliv a substitutů k nim, tyto informace pak podrobně rozpracovat a na základě toho navrhnout potřebná opatření a doporučení, jak zlepšit konkurenční schopnost firmy na trhu.

Při zhotovování své práce jsem využil informace nastřádané ve firemním prostředí, jeho materiálech, ale také internet a odborná literatura mi byla velmi nápomocna. Zaměřil jsem se především na sběr dat o samotné firmě a o jejím postavení na současném trhu. Mou snahou bylo nalézt a zpracovat co nejlepší návrhy pro zlepšení konkurenceschopnosti, které by mohla firma v budoucnu využít při určování své strategie do budoucnosti. V první části práce jsem se zabýval teoretickými daty, souvisejícími se zadaným tématem. Popsal jsem rozdělení konkurence podle různých parametrů a dále jsou zde popsány různé druhy metod provedení analýz, které jsem využil v části praktické.

V praktické části jsem firmu analyzoval z hlediska toho, jak využívá svých předností v konkurenci s okolními firmami, které nabízejí substituty k ekopalivům. Zjišťoval jsem, které produkty se podílí nejvíce na tržbách, zda jsou nabízené výrobky konkurenceschopné jak z hlediska kvality tak ceny. Pro tento účel jsem zvolil Porterovu analýzu, BCG matici, SWOT a PEST analýzu.

Základní konkurenční výhodou společnosti Biomac Ing. Černý, s.r.o. je ekologičnost jejích produktů při vysokém stupni kvality a zpracování společně s jednoduchým a účelným způsobem výroby. Podle průzkumu nabídek uvedených v práci mohu uvést, že se ceny jednotlivých energií lišili až o několik desítek tisíc korun, uvažujeme – li v horizontu roku. Společnost Biomac se se svými produkty umístila na druhém (dřevěné brikety) a na třetím místě (dřevěné pelety) z celkem devíti srovnávaných energií. Pro firmu to znamená, že patří mezi nejlevnější výrobce, a proto se svými výrobky dokáže obstát i v tak velké konkurenci, jaká se nachází na území ČR.

Analýzu zjištěných nedostatků jsem využil pro návrhy různých opatření, které by měly zvýšit konkurenceschopnost společnosti. Společnosti jsem doporučil, aby využila systému množstevních slev. Také jsem firmě doporučil zlepšení komunikace se zákazníky prostřednictvím článků v odborných publikacích a časopisech, stejně jako více uživatelsky příjemné internetové stránky společnosti. V otázce výroby firmě doporučuji zkonstruovat a

zavést do výroby malá technologická zařízení pro výrobu ekopaliv, která by byla využitelná i pro maloodběratele dřevního odpadu a fyzické osoby. Aby se firma stala méně závislou na dřevní biomase, doporučuji zvážit výrobu pelet z rostlinného odpadu, stejně jako odkupy krachujících společností zabývajících se těžbou, či zpracováním dřevní a rostlinné biomasy. Výsadba rychle rostoucích dřevin, ve velkém množství, by také jistě částečně snížila závislost na dřevním odpadu. Dále doporučuji firmě pokusit se rozšířit své aktivity i do jiných států Evropy, které jsou výrobě a prodeji ekopaliv nakloněny.

Předpokládám, že má bakalářská práce bude pro společnost Biomac Ing. Černý, s.r.o. přínosem v jejím dalším rozhodování o své budoucnosti a že jí pomůže získat nové zákazníky stejně, jako zvýší spokojenost stávajících.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [2] BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
- [3] VYSKOČIL, Vlastimil K., ŠTRUP O. *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů*. Praha: Professional publishing, 2003. 288 s. ISBN 80-86419-45-2.
- [4] KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 4. vyd. 1041 s. ISBN 80-2471-545-7.
- [5] ČICHOVSKÝ, L. *Jak úspěšně prodávat?* Ostrava: Montanex, 1994. 196 s. ISBN 80-85780-17-8.
- [6] JOHNSON, Gerry, SCHOLE, Kevan. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
- [7] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: Konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-099-6.
- [8] JIRÁSEK, J. A. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. ISBN 80-86419-11-8.
- [9] PORTER, Michael E. *On competition*. Harvard Business press, 2008. 544 s. ISBN 14-2212-696-X.
- [10] KAVAN, M. *Výrobní a provozní management*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0199-5.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [11] *Internetové stránky společnosti BIOMAC Ing. Černý, s.r.o.* [online]. 2010 [cit. 2010-04-04]. Dostupné z WWW: <http://www.ekopaliva.com/index_cs.html>.
- [12] *Energeticky.cz : vše o úsporách energií na jednom místě* [online]. 2009 [cit. 2010-04-04]. Dostupné z WWW: <<http://www.energeticky.cz/>>.
- [13] *TZB-Info – stavebnictví, úspory energií, technická zařízení budov : vše o úsporách energií na jednom místě* [online]. 2010 [cit. 2010-04-04]. Dostupné z WWW: <<http://www.tzb-info.cz/>>.
- [14] *Internetové stránky společnosti CDP Ekopaliva* [online]. 2010 [cit. 2010-04-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.cdp-ekopaliva.cz/>>

- [15] *Internetové stránky společnosti ePELELY.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-04-02]. Dostupné na WWW: <<http://www.epelety.cz/>>
- [16] *Internetové stránky společnosti Czech Coal* [online]. 2010 [cit. 2010-04-02]. Dostupné na WWW: <<http://www.czechcoal.cz/cs/>>
- [17] *Internetové stránky společnosti OKD* [online]. 2010 [cit. 2010-04-02]. Dostupné na WWW: <<http://www.okd.cz/>>
- [18] *Internetové stránky společnosti Severočeské doly a. s.* [online]. 2010 [cit. 2010-04-02]. Dostupné na WWW: <<http://www.sdas.cz/showdoc.do?docid=4>>
- [19] *Internetové stránky společnosti Sokolovské uhelné a.s.* [online]. 2010 [cit. 2010-04-02]. Dostupné na WWW: <<http://www.suas.cz>>
- [20] *Internetové stránky skupiny RWE* [online]. 2010 [cit. 2010-04-02]. Dostupné na WWW: <<http://www.rwe.cz>>
- [21] *Internetové stránky skupiny E.ON* [online]. 2010 [cit. 2010-04-02]. Dostupné na WWW: <<http://www.eon.cz>>
- [22] *Internetové stránky společnosti Pražská plynárenská* [online]. 2010 [cit. 2010-04-02]. Dostupné na WWW: <<http://www.ppas.cz/index2.html>>
- [23] *Internetové stránky skupiny ČEZ* [online]. 2010 [cit. 2010-04-02]. Dostupné na WWW: <<http://www.cez.cz/>>
- [24] *Internetové stránky skupiny Pražská energetika a.s.* [cit. 2010-04-02]. Dostupné na WWW: <<http://www.pre.cz/>>
- [25] *Internetové stránky skupiny Vitogaz ČR* [cit. 2010-04-02]. Dostupné na WWW: <<http://www.vitogaz.cz/>>
- [26] *Internetové stránky skupiny TOMEGAS* [cit. 2010-04-02]. Dostupné na WWW: <<http://www.tomegas.sk/cz/index.html>>
- [27] *Internetové stránky skupiny PRIMAGAS ČR* [cit. 2010-04-02]. Dostupné na WWW: <<http://www.primagas.cz>>
- [28] *Internetové stránky skupiny FLAGA český plyn* [cit. 2010-04-02]. Dostupné na WWW: <<http://www.flaga.cz>>
- [29] *Internetové stránky skupiny EG Energie* [cit. 2010-04-02]. Dostupné na WWW: <<http://www.egenergie.com>>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Technické parametry ekobriket.....</i>	40
<i>Tabulka 2 Technické parametry ekopelet</i>	41
<i>Tabulka 3 Cenové srovnání energií</i>	58

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BCG	Boston Consulting Group
SWOT	Strength, Weaknesses, Opportunities. Threats
EU	European Union
PEST	Political, Economical, Social, Technological
HDP	Hrubý domácí produkt
DPH	Daň z přidané hodnoty
PVC	Polyvinylchlorid
GJ	Giga Joule
KWh	Kilo watt hodina

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Klasifikace strukturalizace odvětví v rámci analýzy konkurence. [5]</i>	12
<i>Obr. 2 Konkurenční typologie podle rozsahu působení konkurentů. [1]</i>	13
<i>Obr. 3 Matice BCG. [2]</i>	16
<i>Obr. 4 Základní charakteristika analýzy SWOT. [7]</i>	17
<i>Obr. 5 Kroky při analýze prostředí. [6]</i>	19
<i>Obr. 6 Přístupy k pochopení vlivu prostředí. [6]</i>	20
<i>Obr. 7 Analýza pěti sil, které formují konkurenci [9]</i>	22
<i>Obr. 8 Model životního cyklu [6]</i>	28
<i>Obr. 9 Sídlo společnosti Biomac</i>	30
<i>Obr. 10 Organizační schéma společnosti</i>	33
<i>Obr. 11 Vývoj počtu zaměstnanců</i>	33
<i>Obr. 12 Tržby v letech 2000 – 2009</i>	34
<i>Obr. 13 Graf produktivity zaměstnanců</i>	34
<i>Obr. 14. Brikety special</i>	36
<i>Obr. 15 Brikety special hard</i>	36
<i>Obr. 16 Brikety turbo</i>	37
<i>Obr. 17 Brikety energo</i>	37
<i>Obr. 18 Brikety turbo hard</i>	37
<i>Obr. 19 Brikety energo hard</i>	38
<i>Obr. 20 Brikety premium</i>	38
<i>Obr. 21 Brikety grill</i>	38
<i>Obr. 22 Brikety extralong</i>	39
<i>Obr. 23 Brikety RUF</i>	39
<i>Obr. 24 Brikety ruf hard</i>	39
<i>Obr. 25 Ekopelety tmavé</i>	41
<i>Obr. 26 Ekopelety světlé</i>	41
<i>Obr. 27 Zařízení pro výrobu ekobriket BIOMAC [11]</i>	42
<i>Obr. 28 BCG analýza</i>	42
<i>Obr. 29 Srovnání vlhkosti paliv [11]</i>	45
<i>Obr. 30 Graf cen energií</i>	59

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Informační leták společnosti Biomac Ing. Černý s.r.o. (ekobrikety special)
- P II Informační leták společnosti Biomac Ing. Černý s.r.o. (ekopelety světlé)

**PŘÍLOHA P I: INFORMAČNÍ LETÁK SPOLEČNOSTI BIOMAC ING.
ČERNÝ S.R.O. (EKOBRIKETY SPECIAL)**

BIOMAC[®]
EKOPALIVA

EKOBRIKETY, EKOPELETY

BIOMAC Ing. Černý s.r.o., 78391 UNIČOV-Bmíčko 1009,

tel.: 585053534, fax: 585051111

E-mail: info@ekopaliva.com; <http://www.ekopaliva.com>

SPECIAL

dřevěné ekobrikety světlé ø75 mm plné



Základní parametry:

Slisování	až 1270 kg/m ³
Výhřevnost	18,7 MJ/kg
Obsah popele	jen 0,37 %
Obsah vody	jen 8,8 %
Výrobek vyhovuje normě: DIN 51731 (r.n.5H079) ÖNORM M7135 (r.n.N2004179)	



- Surovina:** čisté suché hoblovačky z měkkého dřeva (smrk, borovice, modřín).
Popis: jsou charakteristické světlou barvou měkkého dřeva, vysokou výhřevností, menším průměrem a velkým slisováním, které dává dlouhou dobu hoření a žhnutí.
Určení: pro krby, kachlová kamna a jiná topidla s menším příkladacím otvorem a ohništěm.
Použití: dle potřeby nalámat na menší kusy, topeniště zaplňovat max. cca do 1/2 (při hoření zvětšují objem), skladovat v suchu!
EAN: 859405413 + obj.č.

Balení:

PE-balíček: 6 briket x 1,33 kg = 8 kg
Paleta: 126 balíčků = 1 008 kg
Kamion: 24 palet = 24,192 t briket

PE-balíček: 6 briket x 1,66 kg = 10 kg
Paleta: 104 balíčků = 1 040 kg
Kamion: 23 palet = 23,92 t briket

Nevratná paleta: 1 x 1,2 m

obj.č.: 1114 PE-balíček 8kg

obj.č.: 1121 PE-balíček 10kg



PŘÍLOHA P II: INFORMAČNÍ LETÁK SPOLEČNOSTI BIOMAC ING. ČERNÝ S.R.O. (EKOPELETY SVĚTLÉ)

BIOMAC[®] **EKOBRIKETY, EKOPELETY**
EKOPALIVA BIOMAC Ing. Černý s.r.o., 78391 UNIČOV - Bmíčko 1009,
tel.: 585053534, fax: 585051111
E-mail: info@ekopaliva.com; <http://www.ekopaliva.com>

EKOPELETY

dřevěné ekopelety světlé $\varnothing 6$ mm



Základní parametry:

Slisování	1 220 kg/m ³
Výhřevnost	18,8 MJ/kg
Obsah popele	jen 0,33 %
Obsah vody	jen 7,3 %
Otěr	0,8 - 1,5 %

Výrobek vyhovuje normě:
DIN plus (r.n. 7A015)
ÖNORM M7135 (r.n. N2004180)



- Surovina:** čisté suché hoblovačky z měkkého dřeva (smrk).
Popis: jsou to granule o $\varnothing 6$ mm, délky cca 10÷20 mm, jsou charakteristické světlou barvou smrkového dřeva, vysokou výhřevností, velmi nízkým obsahem popele a velkým slisováním, které prodlužuje dobu hoření.
Určení: pro speciální krby a kotle ústř. topení s automatickým přikládáním a regulací teploty, jež lze použít stejně pohodlně jako topení plynem nebo elektrinou.
Použití: nasypat do zásobníku paliva, skladovat v suchu!
EAN: 859405413 + obj.č.

Balení:

PE-sáček:	15 kg pelet
Paleta:	65 sáčků = 975 kg
Kamion:	24 palet = 23,4 t pelet
Pytel BigBag:	1000 kg
Paleta:	1 pytel BigBag
Kamion:	24 pytlů = 24 t pelet
Nevratná paleta:	1 x 1,2 m



obj.č.: 3118 PE-sáček 15kg

obj.č.: 3125 BigBag 1000kg

obj.č.: 3132 volně ložené