

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský obor

Zadávací katedra: Katedra řízení EF

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Analýza zvoleného podniku a návrh budoucího rozvoje

Vedoucí diplomové práce:

doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Autor:

Petr Kvasnica

České Budějovice, duben 2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Zemědělská fakulta
Akademický rok: 2009/2010

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

Jméno a příjmení: **Petr KVASNICA**
Osobní číslo: **Z07675**
Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**
Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**
Název tématu: **Analýza zvoleného podniku a návrh budoucího rozvoje**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce bude zanalyzování tržních podmínek, makro a mikroprostředí a vypracování návrhů na zefektivnění produkce, komunikace se zákazníky, zkvalitnění výstupů a udržení konkurenceschopnosti v návaznosti na aktuální tržní podmínky.

Metodický postup:

Diplomová práce je zaměřena na analýzu podmínek pro rozvoj a udržení konkurenceschopnosti podniku ve vybraném odvětví. V rámci řešení práce autor provede analýzu produkce, organizace a marketingu. V práci budou použity analytické metody historické, logické a komparační s využitím analýzy statistických údajů. Návrhy budou doplněny příslušnou kalkulací.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Cíle a metodika, 3. Literární přehled, 4. Řešení problematiky, 5. Provedení analýzy, 6. Návrhová část, 7. Závěr, 8. Resumé, 9. Použitá literatura, 10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M.: *Marketing služeb*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 180s., ISBN 80-7169-995-0.

KOTLER, P. - KELLER, K. L.: *Marketing Management*. Prentice Hall; 12 edition. 816 s. ISBN: 978-0131457577.

PARMOVÁ, D.: *Řízení služeb: přednášky*. 1.vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2004. 96 s., ISBN 80-7040-673-9.

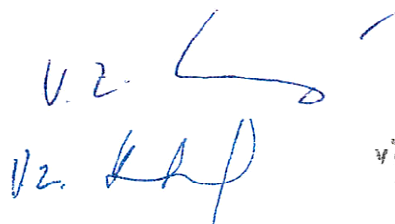
SPÁČIL, A.: *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 116s., ISBN 80-247-0514-1.

STORBACKA, K., LEHTINEN, J.: *Řízení vztahů se zákazníky*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 168 s., ISBN 80-7169-813-X.

Vedoucí diplomové práce: **Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **18. února 2010**

Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2012**



prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Studentská 13
370 05 České Budějovice



doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 22. března 2010

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracoval samostatně pod vedením doc. Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové pouze na základě vlastních zjištění a s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citovaných literárních a elektronických zdrojů.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG, provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce.

V Českých Budějovicích, 27. dubna 2012

.....
Petr Kvasnica

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych velmi rád poděkoval vedoucí práce **Doc. Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové** za její ochotu, cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování mé diplomové práce.

Současně děkuji společnosti KEB-EGE spol. s r.o., zejména pak Ing. Vítkovi Jindrlemu, Ing. Jiřímu Kabešovi a dalším vedoucím pracovníkům firmy za poskytnuté informace a odborné konzultace, jež mi byly pro účely analýzy společnosti poskytnuty.

Mé zvláštní poděkování patří rodičům a rodině za psychickou a morální podporu během celého studia a zázemí, které mi ke studiu vytvořili.

OBSAH

1. ÚVOD.....	9
2. CÍLE A METODIKA	10
3. LITERÁRNÍ PŘEHLED	12
3.1 Firma která přežije.....	12
3.1.1 Podnik, podnikání, podnikatel a jejich podstata.....	12
3.1.2 Význam malých a středních podniků.....	12
3.2 Nezbytné je koncepčně plánovat a řídit.....	16
3.2.1 Znalostní podnik	16
3.2.2 Vývoj podnikatelských koncepcí z pozice marketingu.....	17
3.2.3 Marketing nástrojem managementu	19
3.2.4 Podstata strategického a marketingového plánování a řízení	21
3.3 Jak správně koncipovat strategii.....	23
3.3.1 Proces strategického řízení.....	23
3.3.2 Analýza prostředí (makroprostředí)	28
3.3.3 Vlivy mikroprostředí.....	29
3.3.4 Interní analýza.....	31
3.3.5 Zájmové skupiny	33
3.4 Charakteristika odvětví.....	35
4. ŘEŠENÍ PROBLEMATIKY	38
4.1 Profil analyzovaného podniku.....	38
4.1.1 Historie.....	38
4.1.2 Profil a základní identifikační údaje společnosti	39
4.1.3 Sídlo a zázemí společnosti	41
4.2 Organizační struktura a zaměstnanci.....	42
4.3 Portfolio výroby	46
4.4 Zákazníci	48
4.5 Konkurence	49
4.6 Dodavatelé.....	50
5. PROVEDENÍ ANALÝZY	52
5.1 Vize - cíle - politika.....	52
5.2 Analýza makroprostředí podniku	53
5.2.1 P - Politické faktory	59

5.2.2	E - Ekonomické faktory	61
5.2.3	S - Sociální, kulturní a demografické faktory	62
5.2.4	T - Technologické (inovační) faktory	63
5.2.5	E - Ekologické faktory	64
5.2.6	L - Legislativní faktory	65
5.2.7	Zhodnocení PESTEL analýzy	65
5.3	Analýza mikroprostředí podniku	67
5.4	Aplikace Porterova modelu pěti sil	68
5.4.1	Konkurenční ring – společnost a její konkurenti	68
5.4.2	Dodavatelé.....	71
5.4.3	Odběratelé	72
5.4.4	Potenciální konkurenti	74
5.4.5	Producenti substitutů.....	75
5.4.6	Zhodnocení Porterova modelu pěti sil	75
5.5	Analýza vnitřního prostředí podniku.....	76
5.6	Finanční analýza podniku.....	76
5.7	Marketing management, marketingový mix služeb	77
5.7.1	Produkt	77
5.7.2	Cena.....	84
5.7.3	Distribuce	85
5.7.4	Marketingová komunikace.....	85
5.7.5	Lidé	86
5.7.6	Procesy	89
5.7.7	Partnerství	93
5.8	Analýza organizace – SWOT analýza.....	93
5.8.1	Metody a způsob hodnocení.....	97
5.8.2	Postup vyhodnocení SWOT analýzy pomocí párového srovnávání....	98
5.8.3	Závěry plynoucí ze SWOT analýzy	103
5.9	Volba strategie.....	106
5.9.1	Verifikace hypotéz	109
6.	NÁVRHOVÁ ČÁST	113
6.1	Marketingový mix	113
6.2	Vztahy se zákazníky	116

6.3	Kalkulace návrhů.....	117
7.	ZÁVĚR	121
8.	RESUMÉ / SUMMARY	123
9.	POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE	125
10.	PŘÍLOHY	130

SOUHRN

Jméno a příjmení autora:	Petr Kvasnica
Název diplomové práce:	Analýza zvoleného podniku a návrh budoucího rozvoje
Název práce v angličtině:	Analysis of a Selected Business Firm and Future Development Suggestion
Katedra:	Řízení EF
Vedoucí diplomové práce:	doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
Rok obhajoby:	2012

Anotace

Diplomová práce, nazvaná „Analýza zvoleného podniku a návrh budoucího rozvoje“, se zabývá teorií a praxí strategie řízení podniku. V teoretické části je charakterizován obecný postup provádění analýzy strategie a řízení podniku, z něž vychází tvorba strategického plánu. V praktické části je analyzován konkrétní dlouhodobě existující střední podnik, je provedena komplexní analýza vnějšího prostředí, tedy jeho okolí, a vnitřního prostředí, tedy jeho vnitřních zdrojů a schopností. Na základě skutečností plynoucích z analýzy podniku je realizována SWOT analýza, na jejímž základě dochází k porovnání stávající strategie a plánů podniku s navrhovaným řešením.

Annotation

The Diploma thesis called “Analysis of a Selected Business Firm and Future Development Suggestion” deals with the theory and practice of business management strategy. The theoretical part defines general procedure of business strategy and management, which is the basis for strategic plan creation. The practical part describes an actual well-established medium enterprise, presents a complex analysis of external environment, or its surroundings, and internal environment, or its internal sources and abilities. A SWOT analysis is realized based on the facts consequent upon the enterprise analysis. Thus we can compare the existing strategy and plans of the enterprise to the suggested solution.

Klíčová slova

poslání podniku, strategie podniku, strategické řízení, strategické plánování, obchodní strategie, SWOT analýza, Porterův model konkurenčního prostředí, konkurenční výhoda, strategická analýza, strategický cíl, strategická vize podniku

Key words

business mission, business strategy, strategic management, strategic planning, business strategy, SWOT analysis, Porter's model of competitive environment, competitive advantage, strategic analysis, strategic goal, strategic vision of enterprise

1. ÚVOD

„Podnikatel je člověk, jehož posláním je organizovat efektivní součinnost lidí tak, aby výsledkem jejich synchronizované práce, v prostředí naplněném čínorodostí, pozitivitou a pocitem sounáležitosti, byly špičkové výrobky pro usnadnění života lidí. Zisk, který je výsledkem úspěšného podnikání, investuje do rozvoje podniku, na ekologické, dobročinné a vzdělávací cíle. Pohnutkou podnikání není zisk, ale touha být užitečným.“¹

Cílem úspěšného podnikatele je stabilní, dlouhodobě prosperující podnik, uspokojující maximum potřeb svých zákazníků. Mottem této myšlenky je spokojený zákazník, který se vrací. Aby byl podnik dlouhodobě atraktivní, je zapotřebí, aby vynikal určitými schopnostmi a dovednostmi – disponoval konkurenční výhodou. Konkurenceschopnost je stěžejní podmínkou cesty k úspěchu. Je jedno, jedná-li se o segment výroby, prodeje či služeb.

K úspěšnému působení na trhu a v konkurenčním boji o zákazníka podniky musí umět dostatečně rychle reagovat na měnící se požadavky zákazníků. Pečlivě sledovat situaci na trhu, budovat výhodné partnerské dodavatelsko-odběratelské vztahy, hledat nové příležitosti a možnosti rozvoje. Tím si upevňovat výhodnější pozice před svými konkurenty a tvořit přidanou hodnotu pro zákazníka.

Pro podniky produkující hmotné statky je klíčovou oblastí kvalitní výroba. Malé a střední podniky často nemohou těm velkým konkurovat disponibilním kapitálem. Proto, víc než kde jinde, je u nich důležité hledat konkurenční výhody uvnitř podniku. V praxi se ukazuje nanejvýš vhodným nástrojem strategické řízení, poskytující koncepční formulaci cílů a směrů budoucího rozvoje podniku. Dává možnosti pozvednutí úrovně managementu, zkvalitňování komunikace mezi jednotlivými stupni řízení, zlepšuje alokaci zdrojů a v neposlední řadě zvyšuje motivaci a loajalitu zaměstnanců. Přičemž zaměstnanec, jenž ví proč a jakým způsobem dosahovat stanovených cílů, jistě odvádí lepší výkony a je mnohem lépe ztotožněn s podnikovou strategií. Strategické řízení tedy musí být uskutečňováno v logických, na sebe navazujících krocích a mít formu nikdy nekončícího procesu. Uvnitř podniku zavádět moderní technologie a způsoby řízení, dbát na soustavné zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců, vně analyzovat bezprostřední, ale i širší okolí podniku a tím podchytit vnější faktory, které mohou na podnik působit a mohly by jeho postavení na trhu ovlivnit.

Způsob organizování a řízení procesů v podniku potřebuje vést k tomu, aby činnosti všech jeho složek byly vzhledem k poslání podniku harmonicky uspořádány

¹ Tomáš Baťa, významný český podnikatel, zakladatel obuvnické firmy Baťa, jeho myšlenky ovlivnily množství budoucích ekonomů, postupy a technologie jsou stále užívanými příklady top managementu.

a sledovaly podnikovou strategii. Podnik si musí stanovit konkrétní postupné kroky, jejichž prostřednictvím dosáhne všech dílčích i strategického cíle.

2. CÍLE A METODIKA

Cíl práce:

Cílem diplomové práce bylo zanalyzování tržních podmínek, makro a mikroprostředí i vnitřního prostředí podniku a vypracování návrhů na zefektivnění produkce a výrobní nabídky, komunikace se zákazníky, zkvalitnění výstupů a udržení konkurenceschopnosti v návaznosti na aktuální tržní podmínky.

Analyzována byla firma KEB-EGE spol. s r.o., výrobní a obchodní společnost s dlouholetou tradicí, zabývající se především výrobou součástí měřících a kontrolních zařízení pro automobilový průmysl, dále výrobou a montáží kovových konstrukcí a dalších komponentů strojírenské a zámečnické výroby. Firma si za dobu existence díky své preciznosti a kvalitě dodávaných výrobků vybudovala ve svém úzce specializovaném oboru dobré jméno a postavení. A to jak na domácím, tak zahraničním trhu, neboť většinu své výrobní produkce vyváží. Snahou firmy je svůj výrobní program neustále prohlubovat a rozšiřovat, využívat nových příležitostí a výzev.

Vědecká hypotéza:

- Sledovaná firma řídí své procesy lépe než je oborový průměr.

Metodický postup:

Diplomová práce je zaměřena na analýzu podmínek pro rozvoj a udržení konkurenceschopnosti podniku ve strojírenském odvětví. V rámci řešení práce autor provedl analýzu výroby a tržní nabídky, organizace a marketingu. V práci byly použity analytické metody historické, logické a komparační s využitím analýzy statistických údajů. Návrhy zlepšení byly doplněny příslušnou kalkulací.

Všechny potřebné informace a ukazatele byly čerpány z dostupných interních zdrojů firmy KEB-EGE spol. s r.o., případně doplněny vlastními zkušenostmi a pozorováním. Analýzy se opíraly o metodiku a údaje uváděné v odborné literatuře, přičemž zdroje čerpání těchto informací jsou uvedeny v seznamu použitých literárních a elektronických zdrojů.

První část této práce představuje literární přehled, charakterizující podnik, podnikání, podnikatele a jejich podstatu a význam. Má-li být jejich činnost úspěšná, upozorňuje na nutnost koncepčně plánovat a řídit. Popisuje vývoj podnikatelských koncepcí i marketingu jako nástroje managementu. Specifikuje podstatu strategického a marketingového plánování a řízení a dává rady, jak správně strategii podniku koncipovat. Představuje metody analýz, které jsou nástrojem průběžného vyhodnocování postavení podniku i nástrojem, jak podnik správně směřovat k vytčeným cílům. V neposlední řadě je zde představena charakteristika odvětví, ve kterém se analyzovaný podnik nachází.

V další části je představen analyzovaný podnik, jeho profil, historie, sídlo a zázemí, organizační struktura a zaměstnanci, portfolio výroby, dodavatelé, zákazníci i konkurence. Následuje charakteristika stávajících vizí, cílů a politiky k jejich dosažení. V porovnání s tím byly provedeny analýzy makroprostředí podniku (pomocí PESTEL analýzy), mikroprostředí podniku (zhodnocení pomocí Porterova modelu pěti sil) a vnitřního prostředí podniku, kde byly sledovány procesy jeho řízení. Celkový souběh výstupů ze všech analyzovaných částí byl shrnut ve SWOT analýze, na jejímž základě byla volena doporučení další strategie a možností rozvoje analyzovaného podniku.

Poslední část se opírá o návrhy možných řešení. Tato navazují na výsledky statistického vyhodnocení SWOT analýzy a zjištění, na jakých silných stránkách podnik může dále stavět, na které své slabé stránky si naopak musí dávat pozor a snažit se je eliminovat, na jaké příležitosti, které může využít, se do budoucna zaměřit a před kterými ohroženími je třeba se naopak chránit. Navržená možná řešení, doporučené další strategie a možnosti rozvoje by měla analyzovanému podniku pomoci udržet si a dále rozvíjet svou dosavadní konkurenceschopnost. Cílem návrhů shrnutých v závěru jsou taková opatření, díky nimž by měl podnik i nadále patřit ve svém oboru mezi nejlepší. Závěr doplňuje seznam použitých literárních a elektronických zdrojů a přílohy, na které bylo v průběhu analýzy odkazováno.

3. LITERÁRNÍ PŘEHLED

3.1 Firma která přežije

„Kdekoliv vidíte úspěšnou firmu, někdo musel udělat odvážné rozhodnutí.“²

3.1.1 Podnik, podnikání, podnikatel a jejich podstata

Podnik se obvykle charakterizuje jako plánovitě organizovaná hospodářská jednotka, v níž se zhotovují a zhodnocují věcné statky a služby (Novotný, Suchánek, 2004). Podnik je kombinací výrobních činitelů, s jejichž pomocí vlastníci podniku chtějí dosáhnout konkrétních cílů (Synek, 2007).

Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.³

Jakubíková (2008) zmiňuje, že základním motivem podnikání je snaha o dosažení zisku, jakožto přebytku výnosů nad náklady. Zisk se dociluje upokojováním potřeb zákazníků. V centru pozornosti podnikatele by tedy měl být zákazník se svými zájmy, požadavky, potřebami, preferencemi atd.

Potřeby zákazníků uspokojuje podnikatel svými výrobky a službami prostřednictvím trhu, což vede k tomu, že musí čelit riziku. Snahou podnikatele je sledovat takovou strategii a politiku, která by riziko snížila na přijatelnou úroveň, a zhodnotit vložený kapitál. Výrazem zhodnocování kapitálu je zvyšování hodnoty firmy. Hodnota firmy však může růst i jinak, např. zlepšujícím se postavením firmy na trhu (Synek a kol., 2006).

Podnikatelé jsou hnací silou tržní ekonomiky. Poskytují potřebné produkty zákazníkům, pracovní příležitosti, podílejí se na rozvoji obcí i regionů a jejich úspěchy přinášejí blahobyt společnosti (Jakubíková, 2008).

3.1.2 Význam malých a středních podniků

Podnik je charakterizován jako hospodářská jednotka. O přesnou definici pojmu jsou dle Fekara (2009) vedeny spory. Starší pojetí definuje podnik jako

² Peter Ferdinand Drucker, americký teoretik a filosof managementu, ekonom a autor související literatury; platí za zakladatele moderního managementu.

³ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník; ve znění pozdějších předpisů.

organizaci práce a kapitálu za účelem výdělečným, čímž tak zdůrazňuje výdělečný charakter podniku. Vedle výdělečnosti se považuje za charakteristiku podniku též riziko ztrát, tzv. podnikatelské riziko, jehož nositelem je podnikatel. V poslední době pod vlivem novodobých proudů v hospodářském životě upouští soukromohospodářská věda od výdělečnosti jako charakteristického znaku podniku a definuje podnik jako organický soubor souvislých lidských jednání a věcných prostředků spojených v trvalou činnost za tím účelem, aby se získaly nebo odbyly statky nebo pracovní výkony, určené k uspokojení cizích potřeb.

Podle Wöheho a Kislingerové (2007) můžeme dělit podniky dle velikosti na malé, střední a velké, přičemž základním kritériem pro posouzení velikosti podniku je počet zaměstnanců, velikost ročního obrátu a bilanční suma roční rozvahy (velikost aktiv). Pokud podnik splňuje alespoň dvě ze tří kritérií pro danou skupinu, je do ní zařazen. Údaje, které se mají použít pro stanovení počtu zaměstnanců a finančních veličin, jsou údaje vztahující se k poslednímu uzavřenému zdaňovacímu období vypočtené za období jednoho kalendářního roku. Někdy se u podniků využívá ještě jedna kategorie a tou jsou mikropodniky. Toto dělení, které znázorňuje tabulka 1, využívá také Evropská unie.

TABULKA 1 – ZAŘAZENÍ PODNIKŮ DLE VYBRANÝCH KRITÉRIÍ

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrát	nebo	Roční bilanční suma
Mikropodnik	1 až 9	do 2 mil. EUR	nebo	do 2 mil. EUR
Malý podnik	10 až 49	do 10 mil. EUR	nebo	do 10 mil. EUR
Střední podnik	50 až 249	do 50 mil. EUR	nebo	do 43 mil. EUR
Velký podnik	nad 250	nad 50 mil. EUR	nebo	nad 43 mil. EUR

Zdroj: autor (dle příručky Evropského společenství, 2006)

Podle činností uvádí Synek (2006) jako tradiční rozdělení podniků na podniky prvotní výroby (zemědělské, hornické), podniky průmyslové (zpracovatelský průmysl, výroba a distribuce elektrické energie, plynu a vody, stavebnictví) a podniky služeb (obchodní, dopravní, pojišťovací, peněžní aj., ale také školství, zdravotnictví, veterinární a sociální činnost a ostatní služby). Kromě

vlastního podniku s určitým sídlem může podnikatel zřídit i jeho organizační složku – odštěpný závod.

Podle právní formy rozlišujeme:

- podniky jednotlivce (fyzická osoba, má obvykle formu živnosti);
- osobní společnosti (veřejná obchodní společnost (v.o.s.), komanditní společnost (k.s.));
- kapitálové společnosti (společnost s ručením omezením (spol. s r.o.), akciová společnost (a.s.));
- družstva;
- veřejné (státní) podniky (s.p.).

Je nespornou skutečností, že ve struktuře všech podniků tvoří malé a střední podniky drtivou většinu (Veber, Srpová a kol., 2005).

Malé a střední podniky (MSP) vytvářejí zdravé podnikatelské prostředí, zvyšují dynamiku trhu, mají schopnost absorbovat podstatnou část pracovních sil, uvolněných z velkých podniků a jsou stabilizujícím prvkem ekonomického systému. (Bednářová, Škodová Parmová, 2010).

Sehrávají, jak zmiňuje Folvarčná (2005), významnou úlohu v hospodářství všech zemí, jsou nedílnou součástí každé vyspělé ekonomiky a jsou ekonomickými a sociálními „plícemi“ společnosti. Malé a střední podniky se podílejí vysokou měrou na zaměstnanosti.

Malé a střední podnikání je neustálým koloběhem změn. Během na dlouhé trati, naplněné bezpočtem úskalí, nástrah a překážek (Mikoláš, 2005).

Problematika malého a středního podnikání byla řadu let posouvána na okraj vědeckého i praktického zájmu v oblasti podnikání. Přes neoddiskutovatelný přínos malého a středního podnikání pro celou ekonomiku a společnost se této podnikatelské skupině nedostávalo dostatečné a hlavně účinné pozornosti z hlediska jejího významu. Tato situace se nicméně mění. Malé a střední podniky se dostávají v současné době stále častěji do popředí zájmu podnikatelů, vědců, institucí, studentů a celé společnosti (Folvarčná 2005).

Pro rozvoj malých a středních podniků, jak dále uvádí Bednářová a Škodová Parmová (2010), jsou rozhodující podmínky, za kterých mohou rozvíjet hospodářskou činnost. Ekonomické prostředí do značné míry určuje a ovlivňuje poptávku po jejich produktech a službách a může tak usnadňovat nebo naopak omezovat jejich přístup na trhy, které jsou důležité pro jejich vznik a další růst.

Kromě již uvedeného lze mj. i podle Synka (2006) za výhody a přínosy malého a středního podnikání považovat:

- jednoduchou řídicí strukturu těchto podniků;

- vyšší pružnost v reakci na podněty okolí;
- flexibilitu a rychlejší adaptaci na požadavky a výkyvy trhu;
- zmírňování negativních důsledků strukturálních změn;
- malé a střední podniky jsou subdodavateli velkých podniků;
- vytváření podmínek pro vývoj a zavádění nových technologií;
- schopnost inovací (jde spíše o rychlou reakci na změny na trhu a realizaci jednoduchých nápadů, než o realizaci výsledků systematického výzkumu);
- vyplňování okrajových oblastí na trhu, které nejsou pro větší podniky zajímavé;
- schopnost vytvářet a měnit podnikatelské klima regionu, což má vliv na jeho rozvoj;
- vysokou motivaci k výkonu u vlastníků firem (Blažek, Uhlíř, 2002).

Na možnostech využití potenciálu malých a středních podniků v ekonomice státu, v němž jsou do značné míry závislé na prostředí, kterým jsou obklopeny, nejen dle Vebera a Srpové (2008) negativně působí především:

- malá ekonomická síla v porovnání s velkými podniky;
- obtížný přístup ke kapitálu, omezující možnost financování rozvojových aktivit - zejména u malých a drobných podnikatelů;
- omezený rozsah zkušeností a znalostí managementu, zejména v oblasti řízení a marketingu, horší přístup k odbornému vzdělávání, nižší dostupnost potřebných informací a poradenských služeb;
- nekalá konkurence ze strany velkých podniků a dumpingové ceny dovážených produktů;
- omezení v odbytu hotových výrobků na domácím trhu a zvýšené náklady při jeho vývozu;
- konkurence obchodních řetězců, vytvářených kapitálově silnými firmami;
- slabá pozice v soutěži o veřejné zakázky; jsou prakticky vyloučeny z boje o zakázky, kde je zapotřebí velkých investic;
- platební nekážeň způsobující druhotnou platební neschopnost;
- vysoké administrativní zatížení;
- nedostatečný důraz na rozvoj lidských zdrojů (Bednářová, Parmová, 2003).

Opatření zemí s tržní ekonomikou se proto zaměřuje na snižování těchto nevýhod, na vytváření vhodných legislativních a ekonomických podmínek vedoucích k podpoře vznikajících a k rozvoji již existujících malých a středních podniků (Bednářová, Škodová Parmová, 2010).

Mikropodniky, malé a střední podniky hrají v evropském hospodářství ústřední roli. Jsou hlavním zdrojem podnikatelských dovedností, inovací a zaměstnanosti. V rozšířené Evropské unii 25 zemí zajišťuje 23 milionů malých a středních podniků přibližně 75 milionů pracovních příležitostí a představuje 99 % všech podniků. Tyto podniky však často narážejí na nedokonalosti trhu, mají potíže při získávání kapitálu nebo úvěru, zejména v počáteční fázi podnikání. Jejich

omezené zdroje mohou omezit přístup k novým technologiím či inovacím. Proto patří podpora malých a středních podniků k jedné z priorit Evropské komise v oblasti hospodářského růstu, vytváření pracovních příležitostí a hospodářské a sociální soudržnosti (Verheugen, 2006).

3.2 Nezbytné je koncepčně plánovat a řídit

„Nemá cenu napínat plachtu, když neznáš směr jízdy.“⁴

3.2.1 Znalostní podnik

Znalostním podnikem rozumíme organizaci založenou na znalostech, operující v podmínkách znalostní společnosti a využívající všech pozitivních vývojových trendů prověřených časem a v řídicí praxi už implementovaných některými podniky světové třídy. V tomto prostředí se znalosti stávají nejdůležitější formou kapitálu. Z dlouhodobého hlediska podnik jejich prostřednictvím vytváří vlastní bohatství (Truneček, 2004).

Hledáním poznání a prohlubováním znalostí, zmiňuje Blažková (2007), se zintenzivňuje zájem o marketing, neboť stále více firem v obchodním, výrobním, ale i nevýdělečném sektoru poznává, že marketing a marketingové řízení jim pomáhají k udržení jejich pozice na trhu a k lepším výkonům na trhu.

Jak Truneček (2004) upozorňuje, znalost podniku je klíčová schopnost (kompetence) vyrábět, tvořit hodnoty a tuto znalost je třeba nejen vytvořit, ale neustále obnovovat, zlepšovat a řídit.

V Česku jsou strategické a marketingové řízení spolu se strategií obecně dosti podceňovány. Zejména u malých a středních firem je situace mnohdy nelichotivá.

- Podnikatelé se zaměřují spíše na přítomnost a strategickým činnostem věnují minimum času, neboť je považují za nedůležité.
- Častým případem jsou slabé znalosti prostředí a trendů, které spolu s neznalostí problematiky způsobují nezájem podnikatelů o strategii a strategické řízení obecně.
- To vše vyústí v nekomplexnost strategie a k podcenění vnitropodnikových vazeb i vazeb prodejních a výrobních procesů.

⁴ Johann Wolfgang Goethe, německý spisovatel - básník, prozaik, dramatik, historik umění a umělecký kritik, právník a politik, biolog a stavitel.

Mezinárodní a velké národní firmy věnují těmto činnostem někdy více, někdy méně času, ale strategické a marketingové řízení jsou důležitou součástí jejich podnikání (Blažková, 2007).

3.2.2 Vývoj podnikatelských koncepcí z pozice marketingu

Cesta, která vedla až k dnešní podnikatelské filozofii a koncepci řízení, založené na systematickém přístupu k zákazníkovi, tj. **marketingové podnikatelské koncepci**, nebyla zdaleka jednoduchá. Marketingové koncepci předcházely tři jiné koncepce řízení, a to výrobní, výrobková a prodejní (Kotler, Armstrong, 2004), jež Jakubíková (2008) charakterizuje:

- **Výrobní koncepce** – je jednou z nejstarších podnikatelských koncepcí. Vychází z předpokladu, že spotřebitelé upřednostňují levné a široce dostupné výrobky. Hlavním cílem řízení musí být efektivní výroba a distribuce. Tato koncepce může být úspěšná, když poptávka po určitém produktu převyšuje nabídku a manažeři hledají možnosti, jak zvýšit výrobu, případně jak zvýšit produktivitu práce a snížit tak výrobní náklady.
- **Výrobková koncepce** – vychází z předpokladu, že zákazníci dávají přednost výrobkům, které mají vysokou kvalitu, provozní spolehlivost a jsou zajímavé a moderní. Firma by měla věnovat úsilí soustavné péči o inovaci výrobků, o zlepšování jejich parametrů a vlastností. Výrobková koncepce vede podle Kotlera a Armstronga (2004) k jistému druhu zaslepenosti či krátkozrakosti. Manažeři si neuvědomují, že obvykle existují substituty jejich produktů.
- **Prodejní koncepce** – vychází z předpokladu, že zákazníci nebudou kupovat produkty dané firmy v dostatečném množství, pokud nebude prodej těchto produktů patřičně rozšířen a podporován různými nástroji. Cílem manažerů je prodat to, co již bylo vyrobeno, a nikoliv to, co požaduje zákazník. Prodejní koncepce je často mylně považována za koncepci marketingovou.
- **Marketingová koncepce** – je poměrně mladou podnikatelskou filozofií. Vychází z předpokladu, že firma může dosáhnout stanovených cílů, pokud správně odhadne přání a potřeby zákazníka na cílovém trhu a dokáže je uspokojit efektivněji než konkurence.

Evans a Berman (1986) považují marketingovou koncepci za spotřebitelsky a cílově orientovanou, integrovanou filozofii firmy.

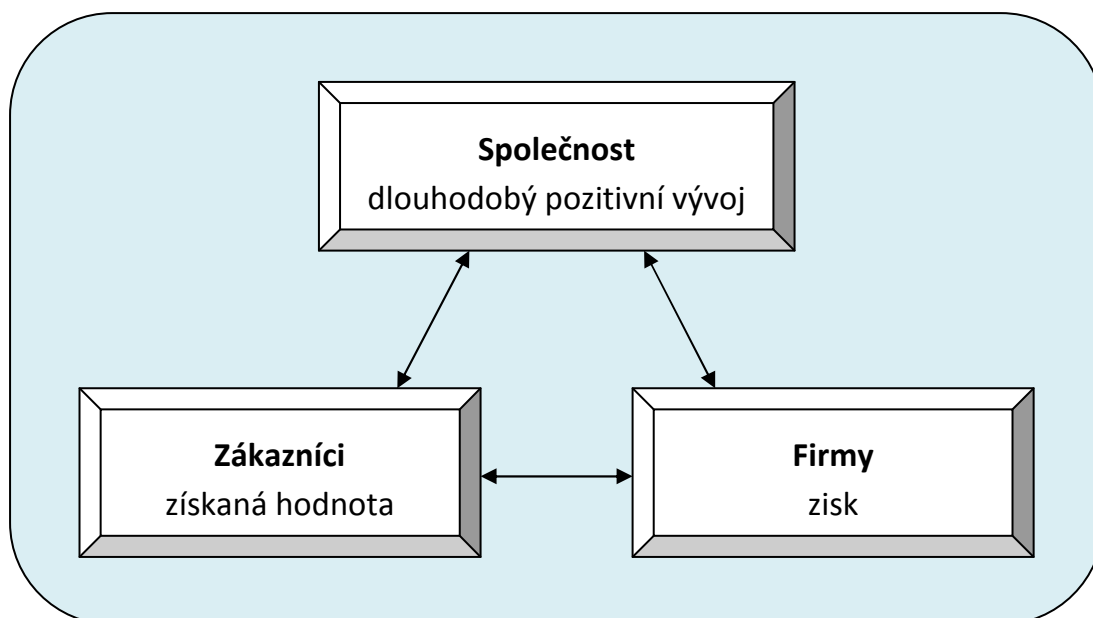
- **Spotřebitelsky orientovaná marketingová koncepce** – vychází z prozkoumání potřeb trhu, nikoli z produkčních možností firmy, a směřuje k uspokojení těchto potřeb. Zboží a služby jsou chápány jako prostředky směřující k uspokojení potřeb, nikoliv jako konečné potřeby.

- **Cílově orientovaná marketingová koncepce** – je zaměřena na splnění hlavních cílů firmy. Těmito cíli mohou být např. zisk, stanovené procento podílu firmy na trhu, obrat atd.

Integrovaný marketingový přístup znamená, že dochází ke koordinaci všech činností spojených s produkcí zboží či služeb, které zahrnují vývoj produktu, výzkum a rozvoj, výrobu, finance, marketing, personalistiku, kontrolu atd. (Jakubíková, 2008).

V současné době, uvádí dále Jakubíková (2008), nejnovější marketingovou koncepci představuje **koncepce společenského marketingu**, v jejímž centru pozornosti stojí řešení aktuálních problémů naší společnosti, tj. sociálních, etických a environmentálních otázek. Cílem koncepce společenského marketingu je zlepšení kvality života a společenská odpovědnost. Společenská odpovědnost (*corporate social responsibility – CSR*) je podle Zikmunda a D'Amica (1989) projevem toho, jak mohou podnikatelské subjekty svými aktivitami ovlivňovat zájmy ostatních skupin nacházejících se v jejich okolí a celou společnost. Představuje dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k životnímu prostředí i ke společnosti, kde podnikají. Koncepci společenského marketingu vyjadřuje obrázek 1.

OBRÁZEK 1 - KONCEPCE SPOLEČENSKÉHO MARKETINGU



Zdroj: autor (dle Jakubíkové, 2008)

Modifikace koncepce společenského marketingu z posledních let:

- **Sociálně ekologická koncepce** – v posledních letech silně se rozvíjející. Důležitou roli v ní hraje státní nepřímá podpora ekologicky čisté nabídky a

zejména pak poptávky. Iniciuje vznik celé řady nových technologií, materiálů a výrobků s cílem životní prostředí nejen chránit, ale i podílet se na jeho regeneraci.

- **Sociálně etická koncepce** – přináší nové pohledy na problémy podnikání.

Kotler s Kellerem (2007) vnímají koncepci společenského marketingu jako součást **holistické marketingové koncepce**, jejíž vznik je spojován s novým chápáním marketingu.

Holistické marketingové pojetí je postaveno na vývoji, designu a plnění marketingových programů, procesů a aktivit, beroucích v úvahu jejich šíři a vzájemnou propojenost. Holistický marketing zastává názor, že u marketingu záleží na všem – a že je často zapotřebí široká, integrovaná perspektiva. Čtyřmi složkami holistického marketingu jsou vztahový marketing, integrovaný marketing, interní marketing a společensky zodpovědný marketing (Kotler, Kellere, 2007).

- **Vztahový marketing** – má za cíl vybudování vzájemně výhodných vztahů s klíčově důležitými stranami – zákazníky, dodavateli, distributory a dalšími marketingovými partnery – aby s nimi získal a udržel obchodní vztahy (Gummesson, 1999).
- **Integrovaný marketing** – znamená, že jednotlivé marketingové aktivity budou součástí plně integrovaných marketingových programů tak, aby vytvářely, sdělovaly a poskytovaly hodnotu zákazníkům (jak již bylo uvedeno u marketingové koncepce).
- **Interní marketing** – zajišťuje, aby každý ve firmě zastával vhodné marketingové zásady, zvláště vedení. Interní marketing má za úkol přijímat, zaučovat a motivovat schopné zaměstnance, kteří chtějí dobře sloužit zákazníkům.
- **Společensky zodpovědný marketing** – do tohoto okruhu řadí Kotler s Kellerem (2007) chápání širších zájmů a etický, ekologický, právní i společenský kontext marketingových aktivit a programů.

Pokud vrcholoví manažeři chtějí, aby firmy přežily a prosperovaly, musejí se bez ohledu na to, jakou koncepci řízení ve svých firmách uplatňují, stále více zabývat strategickým řízením svých firem s důslednou orientací na zákazníka a na budoucnost (Jakubíková, 2008).

3.2.3 Marketing nástrojem managementu

Anglickému slovu „**management**“ terminologicky nejlépe odpovídá české slovo „řízení“. Obvykle, charakterizuje Tichá a Hron (2005), se přitom myslí řízení

podnikové, a to ve smyslu cílově orientovaného zvládnutí celku i jednotlivých funkcionálních činností podniku (např. výrobní, prodejní, finanční, personální apod.). Většina užívaných definic vymezuje pojem „management“ ze tří hledisek:

- management jako označení lidí v podniku, kteří se zabývají jeho řízením;
- management jako soubor činností realizovaných vedoucími pracovníky (manažery);
- management jako odborná disciplína.

Jednou z okřídlených definic managementu je:

„Management je dosahování cílů organizace prostřednictvím jiných.“⁵

Marketing, klíčový řídicí nástroj managementu, je definován, jak uvádí Janečková a Vašítková (2001), jako manažerský proces, zodpovídající za identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníků při dosahování zisku. Definic nalezneme samozřejmě více:

„Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.“ (Kotler, Keller, 2007)

„Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.“ (Světlík, 2005)

Marketing je všude, upozorňují Kotler a Keller (2007). Formálně nebo neformálně se lidé a společnosti zabývají nesčítelným množstvím činností, které lze nazývat marketingem. Hluboce ovlivňuje naše každodenní životy. Je ve všem, čím se zabýváme – od šatů, které nosíme, přes webové stránky, na které klikneme, až k reklamám, na které se díváme. Zabývá se zjišťováním a naplňováním lidských a společenských potřeb.

Z hlediska úspěšného fungování je zapotřebí, doplňuje Janečková a Vašítková (2001), aby potřeby zákazníků byly uspokojovány efektivně nejen pro zákazníka, ale i pro organizaci. Kromě uspokojování potřeb zákazníků je cílem firem dosáhnout určité míry nebo objemu zisku, návratnosti svých investic, produktivity vložených zdrojů. Pokud jim určitá skupina zákazníků není schopna přinést požadovaný zisk, pak zůstávají jejich potřeby nenaplněny.

Podle Kotlera a Kellera (2007) můžeme marketing chápat jako umění a vědu výběrových cílových trhů, získávání a udržování rostoucího počtu zákazníků pomocí vytváření a dodávání vysoké spotřebitelské hodnoty.

Strategický marketing je ve vztahu k marketingovým funkcím a časovým horizontům jednou z vývojových fází marketingu, podotýká Horáková (2003).

⁵ Americká manažerská asociace - American Management Association (AMA).

Strategický marketing reprezentuje definování a specifikaci poslání a cílů podniku, identifikaci a analýzu příležitostí a hrozeb, proces tvorby a realizace marketingových plánů, volbu, formulování a realizaci vhodných marketingových strategií pro dosažení stanovených cílů. Je marketingem, jenž pronikl do řídicích a rozhodovacích procesů podniku.

3.2.4 Podstata strategického a marketingového plánování a řízení

Řízení podnikatelských aktivit a tím více i strategický řídicí proces je klíčovým pilířem činnosti každého moderního podniku, působícího v tržních podmínkách, podotýká Tomek (1991). Úkolem těchto procesů je dlouhodobé usměrňování činností podniku tak, aby byly zajištěny a naplněny podnikové cíle. Zahrnuje klíčová rozhodnutí a kroky, prováděné top managementem podniku i vedením jednotlivých podnikových útvarů s jednoznačným cílem: stanovit a realizovat komplexní dlouhodobou strategii pro udržitelnost a ekonomický růst.

Marketingový management prostřednictvím svých nástrojů vychází především z těchto zásad:

- Cílem podniku je vytvořit, získávat a udržet si zákazníka. Zákazník je ve středu všeho, co podnik dělá.
- Aby podnik mohl tvořit, získat a udržet si zákazníka, musí vyrobit, vytvořit a dodat zboží a služby, které lidé chtějí, oceňují, a to za podmínek atraktivních pro zákazníky. Zákazníků musí být takový počet, pro který bude výhodné dodávat.
- Má-li být podnik při realizaci těchto činností ziskový, musí získat příjem přesahující náklady, dostatečně vysoký a pravidelný, který dokáže přilákat, udržet a rozvíjet kapitál. Podnik si musí udržet náskok před konkurenční nabídkou.
- Žádný podnik nemůže tyto činnosti provádět instinktivně či náhodně. Musí objasnit své cíle, své strategie k dosažení cílů a plánů vycházejících ze strategie. Zpravidla musí být vypracovány písemně, je nutno je předat lidem v podniku a je nutno je periodicky kontrolovat.
- V podniku musí být za tímto účelem vhodný systém odměn, auditů a kontrol, jejichž pomocí lze zajistit plnění všech cílů a strategií, zjišťovat odchylky od cílů a plánů a korigovat je (Janečková, Vašítková, 2001).

Strategický marketing je součástí marketing managementu, který zahrnuje manažerské operace a aktivity, které jsou orientovány dlouhodobě, přičemž využívají nástroje marketingového mixu, jakož i specifické přístupy a metody, a to ve všech fázích manažerského procesu, tj. především ve fázi situační analýzy, predikce, strategického rozhodování, projektování, realizace a kontroly (Tomek, 2001).

Strategické řízení firem a organizací je limitující faktor marketingového procesu (Jakubíková, 2008).

Marketingové řízení je proces zahrnující plánování, realizaci a kontrolu v marketingu, jak znázorňuje obrázek 2.

OBRÁZEK 2 – PROCES MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ



Zdroj: autor (dle Blažkové, 2007)

Nejčastější důvody majitelů malých a středních firem, proč neplánují a nesestavují marketingový plán:

- nedostatek peněz, času a lidí;
- nedostatek zkušeností s plánováním;
- není potřeba mít papír, mají všechno v hlavě;
- jsou malá firma, takže nic takového nepotřebují, neboť své zákazníky získávají na základě doporučení, což jim stačí.

Každá firma potřebuje plánovat. Je důležité mít vše v písemné podobě, neboť pak je větší šance, že se plánu bude držet a že se stanovené cíle splní (Blažková, 2007).

Nelze popřít, že půlka takového úspěchu je závislá na manažerovi či manažerech. **Manažer**, charakterizuje Khelerová (2006), je vedoucí pracovník, který vždy zodpovídá za chod dané organizace či její organizační složky. Musí mít příslušné znalosti a dovednosti. Obecně se manažeři dělí podle úrovně:

- manažeři první linie (*supervisory management*) – jsou bezprostředními vedoucími zaměstnanci, prvními v hierarchii řízení (mistři v dílnách);
- střední manažeři (*midle management*) – početná skupina řídicích pracovníků (zejména u větších podniků) (vedoucí útvarů, manažeři závodů);
- vrcholoví manažeři (*TOP management*) – mají zvláštní postavení vlivem těsné vazby na vlastníky podniku (vrcholové vedení podniku; vytvářejí politiku celých organizačních sítí).

Manažer je profese nebo profesionální řídicí pracovník (vedoucí pracovník) na určitém stupni podnikové hierarchie, který zodpovídá za dosahování vyčtených

cílů jemu svěřených organizačních jednotek. Úspěšnost organizace je z velké části závislá na jeho osobě, na jeho vrozených a získaných předpokladech. Manažer vykonává řadu funkcí – základních, průběžných a zabezpečovacích – a musí rovněž plnit manažerské role (interpersonální, informační, rozhodovací), které jsou propojeny navzájem a kvalitativně se doplňují. Při své práci musí uplatňovat řadu dovedností – technických, lidských, koncepčních a projekčních, jejichž podíl závisí na postavení manažera v podnikové hierarchii. Manažeři při jednání uplatňují určitý styl řízení, který závisí zejména na osobních vlastnostech manažera, jeho zkušenostech a okamžité situaci, ve které se nalézají (Šajdlerová, Konečný, 2007).

Obchodní manažer (*sales manager*) identifikuje obchodní příležitosti, pracuje na získávání nových zakázek a podílí se na realizaci navrhovaných řešení pro firemní zákazníky. Je zároveň vyjednávač a vůdce, což je podstatně náročnější než být pouze odborníkem.

Osobnost manažera má podstatný vliv jak na atmosféru, která v týmu panuje, tak i na jeho výkon. To vychází z tzv. formální autority. Je-li manažer vnímán pozitivně, může si získat autoritu jako osobnost nebo autoritu na základě znalostí, která je v obou případech velmi důležitá. Jako vedoucí pracovník si tím získává vážnost a uznání, kterého spolupracovníci v týmu či protistrana při jednáních akceptují. (Khelerová, 2006).

3.3 Jak správně koncipovat strategii

„V životě můžete dokázat cokoliv za předpokladu, že se nestaráte o to, kdo za to získá uznání.“⁶

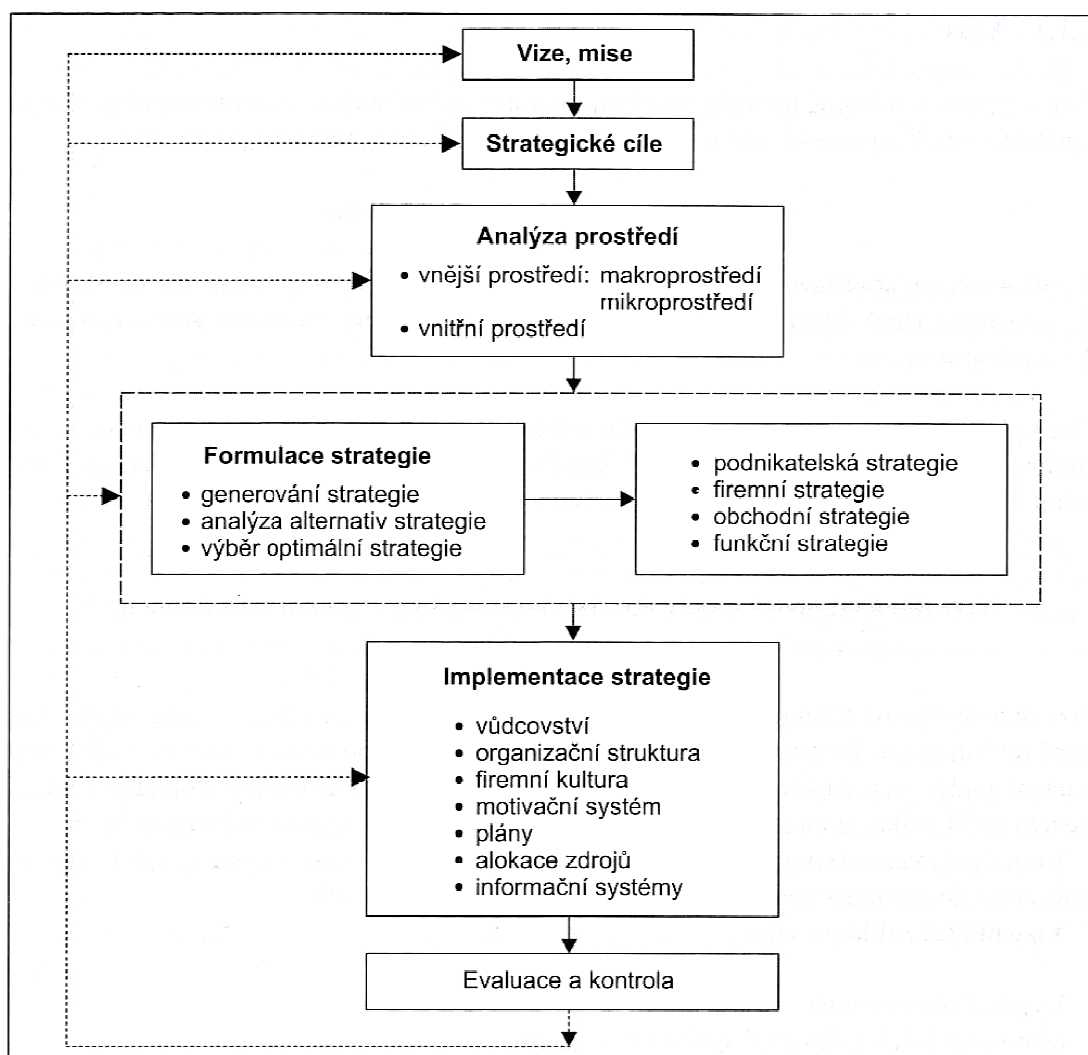
3.3.1 Proces strategického řízení

Strategické řízení firmy (*strategic management*) je dynamický proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy. Zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje, a to prostřednictvím vymezení vize, mise, firemních cílů, růstových strategií a portfolia pro celou firmu (Jakubíková, 2008).

Proces strategického řízení znázorňuje obrázek 3.

⁶ Harry S. Truman, 34. viceprezident a 33. prezident Spojených států amerických v letech 1945–1953, do úřadu nastoupil v dubnu 1945 po smrti Franklina D. Roosevelta.

OBRÁZEK 3 – PROCES STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ⁷



Zdroj: Mallya, 2007 (upraveno)

Strategický systém řízení a rozhodování vyžaduje **strategické myšlení**. Strategicky myslet znamená perspektivně pohlížet na své možnosti, analyzovat všechny faktory vnějšího prostředí, variantním plánováním brát v úvahu permanentnost změn, pružně na ně reagovat a ovlivňovat je, promyšleně přeskupovat zdroje a učit se tvořivě překonávat problémy s využitím potenciálu všech spolupracovníků (Košťan, Šuleř, 2002).

Strategické myšlení je myšlení interaktivní. Připouští, že svět je plný potenciálních soupeřů a spojenců, předpokládá jak konkurenční, tak i kooperativní jednání (Mallya, 2007).

⁷ Ačkoliv na obrázku znázorňujícím proces strategického řízení je uvedena na prvním místě vize a po ní následuje mise, ne u všech autorů zabývajících se strategickým řízením je uvedeno stejné pořadí. Někteří považují za východisko strategického řídicího procesu misi. Pořadí závisí na tom, zda se jedná o záměr začínajícího podnikatele nebo o již zavedenou firmu, případně o reakci na změnu v prostředí firmy.

Formování strategického řídicího procesu v tradičním hierarchickém pojetí strategie znázorňuje obrázek 4.

OBRÁZEK 4 – MÍSTO STRATEGIE



Zdroj: Charvát, 2006 (upraveno)

Vize (*vision*) představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy. Vize dává odpověď na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnosti. Má tři základní cíle:

- vyjasnit obecný směr;
- motivovat lidi k vykročení správným směrem;
- rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí.

Vize by měla odpovídat reálné situaci, schopnostem a možnostem firmy (Jakubíková, 2008).

Poslání – mise firmy (*mission*) je vysvětlení smyslu, účelu podnikání, prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout (Kotler, Armstrong, 2004). Poslání firmy prezentuje:

- smysl existence firmy;
- vztah k ostatním subjektům trhu;
- normy chování celé organizace;
- dlouhodobě firmou uznávané hodnoty.

Posláním každého podniku je, aby svými výrobky či službami uspokojoval potřeby zákazníků a z výnosů své podnikatelské činnosti naplňoval potřeby všech, kteří jsou s jeho podnikatelskou činností bytostně spjati, říká Vlček (2002). Poslání představuje hlavní důvod existence podniku, doplňuje Jakubíková (2008). Mělo by proto obsahovat odpovědi na následující otázky:

- Kdo jsou naši zákazníci?
- Jakou potřebu či přání zákazníků firma uspokojuje a co je jejím cílem?
- Kde působí?
- Jaká je filozofie firmy?
- Jaké jsou přednosti firmy a jaká je její konkurenční výhoda?
- Jakými produkty uspokojí firma potřeby a přání zákazníků, i ty nevyslovené?

✓ Vize – kam směřujeme? Obraz budoucnosti.

✓ Mise – proč existujeme? Důvod existence.

Řídit podnik s nejasným záměrem (vizí) a misí je velmi obtížné, často přímo nemožné. Naplnění mise vyžaduje nadšení, energii a schopnosti.

Cíle firmy jsou požadované budoucí výsledky a jako takové se odvíjejí od poslání podniku, které je samo o sobě souborem specifických a dosažitelných cílů. Vyjadřují, vysvětluje Tichá a Hron (2005), čeho chce podnik dosáhnout jak v dlouhodobém (strategické globální cíle firmy), tak krátkodobém horizontu (divizní cíle: cíle výzkumu, výroby, obchodu; finanční, personální, marketingové cíle aj.). Požadavky na formulaci cílů lze shrnout pod pravidlo SMART:

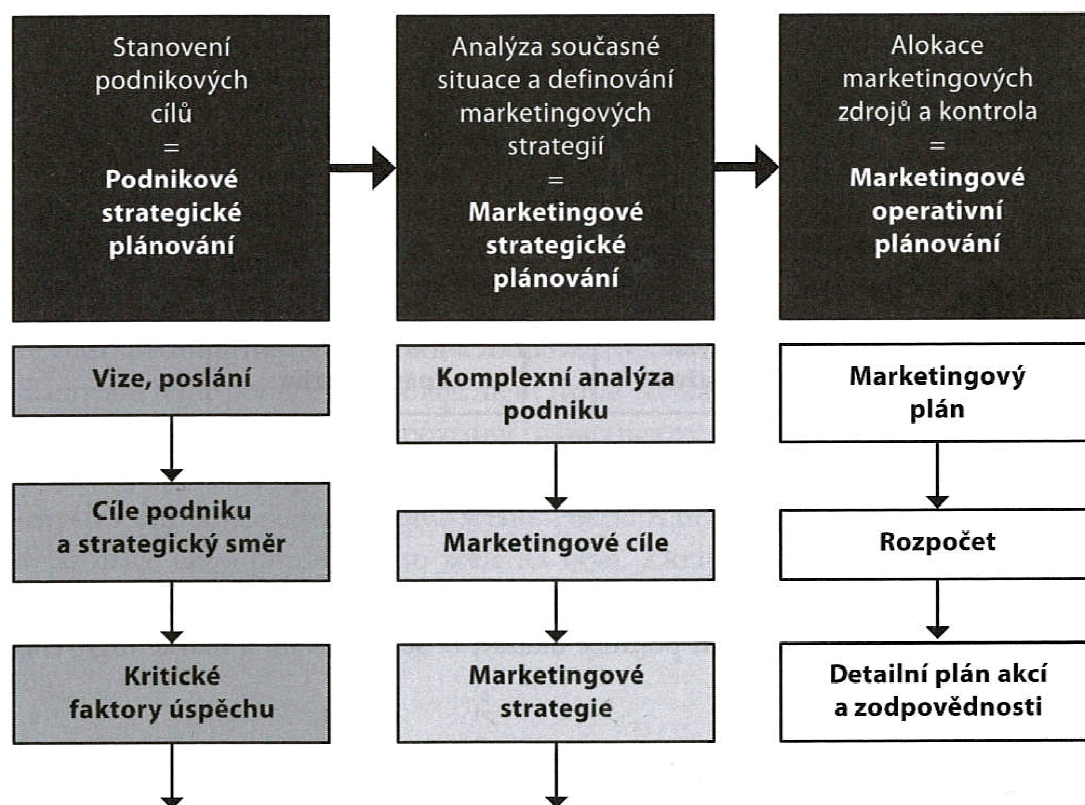
- **S** - *specific* – konkrétní, **specifické** (množstvím, kvalitou, časem): stanovené cíle by měly být přesně specifikované, vztažené k výsledku a ne k činnosti.
- **M** - *measurable* – **měřitelné**: cíle by měly být vyjádřeny v měřitelných jednotkách (kdekoli je to možné v kvantitativním vyjádření).
- **A** - *agreed, acceptable* – **akceptovatelné**: cíle by měly být přijatelné, akceptovatelné pro všechny důležité zájmové skupiny.
- **R** - *realistic, resourced* – realistické, **reálné**, pokryté zdroji, dosažitelné: cíle by měly provokovat k výkonům, ale měly by být zároveň reálné, dosažitelné.
- **T** - *trackable, traceable, timed, time-bound* – sledovatelné, dohledatelné, **termínované**, ohraničené v čase: ve stanovení cíle by měl být obsažen i termín jeho splnění, časového určení.

I když jsou všechna uvedená hlediska (atributy strategických cílů) pro správné stanovení cílů důležitá, za snad nejzásadnější z nich je možné považovat měřitelnost. Strategické cíle by měly být jednoznačně měřitelné proto, aby bylo možné následně vyhodnotit, zda se firmě podařilo strategii naplnit (Hanzelková a kol., 2009).

Stanovení cílů firmy a vhodný výběr strategií vedoucích k naplnění cílů, misí i vizí by mělo být podloženo vypracováním situační analýzy, konkretizuje Jakubíková (2008). **Situační analýza** je prvním krokem marketingového strategického řízení, konkrétně etapy plánování. Její podstatou je identifikace, analýza a ohodnocení všech relevantních faktorů, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategií firmy.

Jak připomíná Blažková (2007), analyzování situace je základním krokem marketingového řízení, plánování a veškerých aktivit s tím spojených. Detailní rozbor a následný strategický plán pomohou firmě, aby byla konkurenceschopná, aby byla vždy o krok před konkurencí, aby se jí co nejrychleji vrátily vložené investice, aby udržela své zákazníky a uspokojila jejich potřeby a konečně, aby získala pevné místo na trhu. Přehledné znázornění plánovacího procesu s jednotlivými hlavními aktivitami znázorňuje obrázek 5.

OBRÁZEK 5 – MARKETINGOVÝ PLÁNOVACÍ PROCES⁸



Zdroj: Blažková, 2007

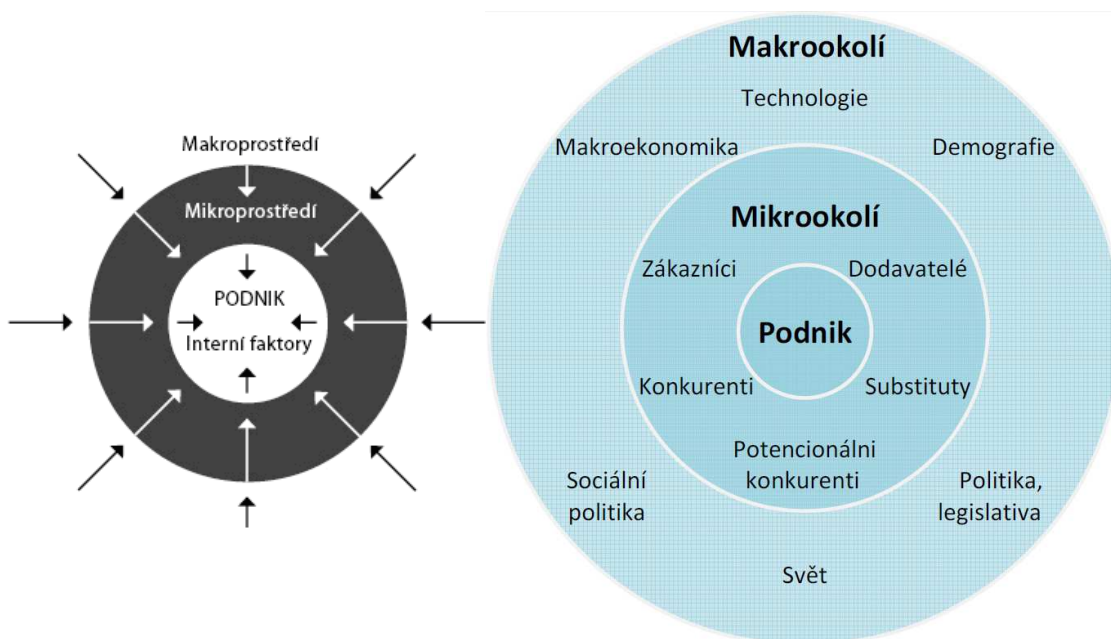
Situační analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností **vnějšího prostředí** (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání **vnitřního prostředí** firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image atd.), její schopnosti výroby tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy (Jakubíková, 2005).

⁸ Obrázek znázorňuje strategický a marketingový plánovací proces, který je v tomto rozsahu využíván především ve velkých a větších středních firmách. Pro menší střední a malé firmy platí, že by měly také uskutečnit všechny aktivity, ovšem v upraveném rozsahu a obsahu.

3.3.2 Analýza prostředí (makroprostředí)

Makrookolí podniku, neboli marketingové makroprostředí, je převážně nezávislé na vůli podniku a zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit, charakterizuje Jakubíková (2008). Celkové vlivy působící na podnik s důrazem na externí faktory znázorňuje obrázek 6.

OBRÁZEK 6 – OKOLÍ PODNIKU A VLIVY PŮSOBÍCÍ NA PODNIK



Zdroj: Mallya, 2007, Blažková, 2007, Dedouchová, 2001 (upraveno)

Analýza externích faktorů, doplňuje Šulák a Vacík (2005), musí sestavit seznam **příležitostí (O - opportunities) a hrozeb (T - threats)**. Při vyhledávání těchto výsledných charakteristik, které platí pro analyzovaný strategický podnikatelský záměr, je třeba dbát toho, aby analýza byla prováděna s respektováním času (minulost, přítomnost, budoucnost). Hlavně z toho důvodu, aby předpokládané změny prostředí a tím i vlivy na ovlivnění projektu byly minimalizovány.

V souvislosti s analýzou makroprostředí se často mluví, jak zmiňuje Blažková (2007), o tzv. PEST analýze, což představuje analýzu **politických** (a právních), **ekonomických**, **sociálních** (zahrnuje i demografické a kulturní) a **technologických** faktorů prostředí, které mohou ovlivnit podnikání a rozvoj firmy. Někdy se mluví o modelu SLEPT (*social* = sociální, *legal* = právní, legislativní, *economic* = ekonomické, *political* = politické a *technological* = technologické prostředí). V poslední době se dle Jakubíkové (2008) i Šuláka a Vacíka (2005) rovněž používá rozšířená analýza PESTEL:

- **Politické faktory** – politická stabilita, stabilita vlády, členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních, daňová a sociální politika, způsob plánování, vlastnické principy aj.
- **Ekonomické faktory** – vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, inflace, koupěschopnost aj.
- **Sociální, kulturní a demografické faktory** – sociálně-ekonomické zázemí, pravidla pro zaměstnanost, sociální programy pro různé skupiny obyvatel, kupní chování spotřebitelů, složení obyvatel, věková struktura, příjmy, majetek, vývoj životní úrovně, životní styl, vzdělání, mobilita obyvatel, regionální údaje, programy zdravotní, kulturní apod.
- **Technologické (inovační) faktory** – technická a technologická úroveň jak v místě produkce, tak i u uživatele, trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, výrobní, dopravní, skladovací, komunikační a informační technologie, atd.
- **Ekologické faktory** – ochrana životního prostředí (ekologické předpisy).
- **Legislativní faktory** – zákony a nařízení, právní aspekty; pro exportní záměry též nařízení a normy platné v zemi odběratele; regulační a deregulační zásady i podpora nebo naopak sankce k určitým projektům aj.

3.3.3 Vlivy mikroprostředí

Marketingové mikroprostředí (odvětví, trh, ve kterém firma podniká) nebo také mikrookolí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit. Dle Synka (2006), Blažkové (2007) a Jakubíkové (2008) předmětem analýzy pro mikrookolí podniku jsou:

Trh – pod pojmem „trh“ rozumíme celkovou hodnotu nebo objem zboží či služeb, které uspokojují stejné potřeby zákazníka. Nejdříve přemýšlíme o potřebách zákazníků a až poté o výrobku či službě, kterými můžeme tyto potřeby uspokojit. Typy trhů podle úrovně dospělosti:

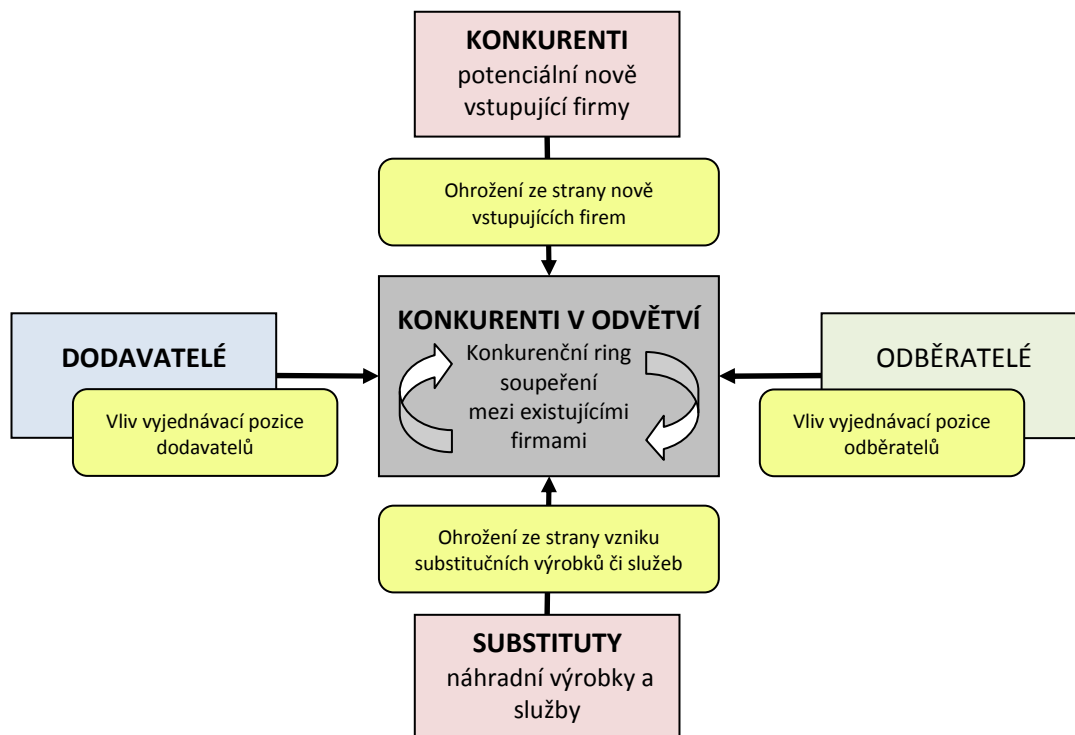
- současné trhy;
- skryté trhy;
- vznikající trhy.

Při analýze trhu nás zajímají: velikost, vymezení, míra růstu, atraktivita a ziskovost trhu, vývoj a predikce poptávky, predikce potřeb, tržní trendy.

Odvětví – je definováno jako skupina firem zásobujících určitý trh. Hranice odvětví jsou dány na straně poptávky možnostmi substituce výrobků i služeb za jiné a na straně nabídky jednoduchostí, s níž může firma přemístit výrobky a služby na nové tržní segmenty. Cílem analýzy je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku. Pro tyto síly,

kteřé literatura nazývá konkurenční, Porter⁹ vytvořil model pěti sil, které znázorňuje obrázek 7.

OBRÁZEK 7 – PORTERŮV MODEL – HYBNÉ SÍLY KONKURENCE V ODVĚTVĚ



Zdroj: Porter, 1994, Tichá, Hron, 2005 (upraveno)

Konkurence – analýza konkurentů je důležitou částí plánovacího procesu. Firma identifikuje své přímé konkurenty, ale také nepřímé a potencionální konkurenty. Mělo by se tak dít ve dvou rovinách:

- Společný trh – znamená, do jaké míry si konkurenti konkurují na společných trzích, tzn. na kolik se překrývají trhy, na nichž podnikají jednotliví konkurenti, z hlediska uspokojení zákaznických potřeb. Říká nám, kdo je náš přímý či nepřímý konkurent.
- Podobnost schopností – ukazuje podobnost v silných stránkách posuzovaných firem. Vyjadřuje, nakolik je příslušný konkurent schopen uspokojit potřeby daného trhu, a to v současnosti i v budoucnosti.

Dodavatelé – dodavatelem je firma, která nám dodává výrobek, službu nebo obojí. Často rozhodují o úspěchu či neúspěchu firmy. Při analýze nás zajímá: kdo jsou naši dodavatelé?, kolik jich je?, jaké mají ceny?, dodací podmínky?, co vše je potřeba k uzavření zakázky?, jak dlouho trvá uzavřít zakázku?, jaké používají distribuční cesty?, spolupracují již s našimi konkurenty?, s kterými?, jaká je tato

⁹ Michael Eugene Porter, americký ekonom, profesor Harvard Business School.

spolupráce? atp. Dodavatelé se člení do různých kategorií, např. dodavatelé materiálů a surovin, energie a paliv, polotovarů, dílů a součástek, technologií, informací, pracovních sil aj. Specifickými dodavateli jsou finanční instituce, poskytovatelé služeb, reklamní agentury apod.

Zákazníci – je potřeba rozumět tomu, kdo jsou naši zákazníci a co chtějí. Efektivnější uspokojení potřeb zákazníků pomáhá získat výhodu nad našimi konkurenty. Upevnování vztahů se zákazníky je velmi důležité. Zákazník nemusí být jen konečný spotřebitel výrobků či uživatel služeb, je to také obchodní partner, přes něhož se příslušný výrobek dostane ke konečnému spotřebiteli, tj. odběratel. Kromě analýzy podobné té u dodavatelů zjišťujeme i hodnotu zákazníků. Ta závisí na velikosti zákazníka, množství utrácených peněz, dlouhodobém potenciálu, včasných platbách a dalších faktorech.

3.3.4 Interní analýza

Vnitřní prostředí firmy tvoří zdroje firmy (materiálové, finanční a lidské): management a jeho zaměstnanci (jejich kvalita), organizační struktura, kultura firmy, mezilidské vztahy, etika, materiální prostředí. Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být podnikatelem přímo řízeny a manažery ovlivňovány (Jakubíková, 2008).

Interní analýza musí sestavit seznam **silných (S - strengths) a slabých (W - weaknesses) stránek** v interních funkčních oblastech podnikatelského subjektu, konstatují Šulák a Vacík (2005). Analýza vnitřního prostředí sestává z hodnocení realizace strategických cílů firmy, finanční situace a schopností, vstupní logistiky firmy, výrobních operací, techniky a technologie uvnitř firmy, výstupní logistiky, marketingu, prodeje, prodejního servisu, vědeckovýzkumných a vývojových zdrojů, lidských zdrojů, úrovně řízení a organizace práce, infrastruktury firmy, image a goodwillu (dobrého jména, obchodní značky) firmy, hodnocení silných a slabých stránek podle nástrojů marketingového mixu a hlavních operací s nimi a podle schopností firmy. Interní analýza je prováděna minimálně v těchto funkčních oblastech:

Management

- Plánování – proces spojující současnost a budoucnost.
- Organizování – koordinace při ukládání úkolů a určování odpovědnosti za jejich řešení (dělba práce, rozdělení úkolů do dílčích organizačních celků, delegování pravomocí).
- Motivace – proces působící a ovlivňující lidi při plnění úkolů pro zajištění implementace strategie.
- Personální řízení – přijímání pracovníků, výchova, rozmisťování, odměňování, sociální programy, bezpečnost aj.

- Kontrola – konfrontace plánovaných a operativně zjišťovaných výsledků.
- Strategický manažerský systém – vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů, komunikace a propojení strategických plánů a měřítek, plánování a harmonizace cílů a strategických iniciativ, zdokonalování strategické zpětné vazby.

Marketing

- Analýza zákazníka – informace o zákaznících a jejich potřebách, analýza trhu a pozice na trhu, vývojové trendy profilů zákazníků, optimalizace segmentů trhu.
- Nákup subdodávek – výběr z alternativ subdodavatelů, cena a kvalita subdodávek.
- Prodej produktů – propagace, způsoby prodeje, vztahy k zákazníkovi apod.
- Plánování produktu – marketingové testy produktů, zjišťování pozice značky na trhu, sledování garancí, balení produktů, sledování kvality produktu, servisu aj.
- Cenová politika – strategičtí manažeři musí pečlivě sledovat cenovou politiku z krátkodobého i dlouhodobého hlediska, protože konkurence je připravena kopírovat cenovou úroveň.
- Distribuce – skladování, distribuční kanály, prodejní síť, zásobování sítě, doprava, problematika velkoobchodu i maloobchodu.
- Marketingový průzkum – systematické vyhledávání, záznam a vyhodnocování dat o trhu.
- Analýza možností – posouzení marketingových rozhodnutí z hlediska výnosů, nákladů i ziskovosti.
- Sociální zodpovědnost – marketingová politika při prodeji produktů, které šetří zákazníkům finanční prostředky.

Finance a účetnictví

- Rozhodování o investicích – udává kapitálový rozpočet, tj. alokaci zdrojů pro aktiva nutná k realizaci projektů, sloužící k zajištění plnění plánu divize i celého podniku.
- Financování aktiv – sleduje, z jakých zdrojů bude kapitál získán (vlastní kapitál, cizí kapitál). Obsahuje rovněž finanční zajištění pracovního kapitálu z krátkodobých i dlouhodobých hledisek. Sleduje se i dosažení výhodného složení výše uvedených zdrojů pro financování aktiv z pohledu nákladů na použitý kapitál.
- Uspokojování vlastníků – znamená zajistit zhodnocování do firmy vložených prostředků v souladu s očekáváním vlastníků.

Výroba

- Funkce, které v souladu se systémovým pojetím strategie představují transformaci vstupů na výstupy projektu (fyzikální procesy (samostatná technologie), operativní plánování, zásoby, řízení výrobních sil).

Výzkum a vývoj

- Vývoj nového produktu lepšího než má konkurence, zajištění vysoké kvality produktu, technologické výsledky pro snížení nákladů.

Informační systémy

- Jsou zdrojem pro konkurenční výhody podniku i pro jeho strategický záměr. Heslem „informace jsou životodárnou krví společnosti“ se řídí nejlepší firmy (Šulák, Vacík, 2005).

3.3.5 Zájmové skupiny

Naplnění poslání podniku a jeho cílů je do značné míry závislé na tom, jaké předpoklady byly akceptovány ve vztahu k jednotlivcům a zájmovým skupinám, které v různých formách poskytují zdroje podniku. Míra uspokojení jejich potřeb a požadavků je měřítkem úspěšnosti podniku. Pod termínem zájmová skupina je chápán každý (fyzické nebo právnické osoby), jehož činnost může ovlivnit podnik nebo naopak, kdo je pod vlivem činnosti podniku (Tichá, Hron, 2005).

Analýza vlivu zájmových skupin má na formulaci strategie, uvádí dále Tichá a Hron (2005), svůj kulturní, politický a etický kontext.

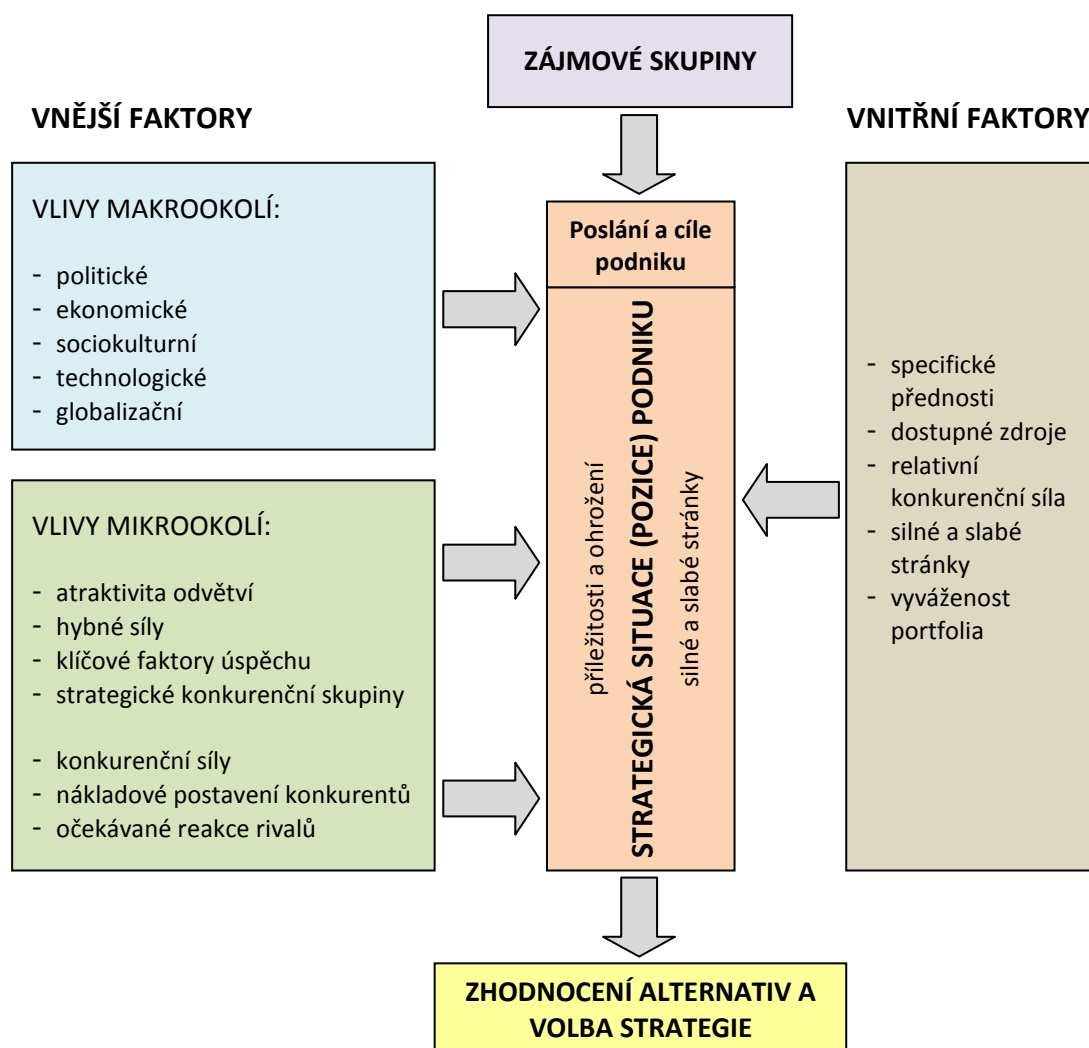
- **Kulturní kontext** – zahrnuje zejména porozumění hodnotám, které společnost uznává, a vymezení vlivu organizovaných skupin. Dále jde o názory, hodnoty a mínění lidí uvnitř podniku.
- **Politický kontext** – vyžaduje posouzení toho, jak různá očekávání jednotlivců nebo skupin mohou ovlivňovat účel podniku. Účel podniku se obvykle vyjadřuje v jeho posláních a cílech. Na jejich formulaci se rozhodující měrou podílí dominantní zájmová skupina.
- **Etický kontext** – se na rozdíl od předchozích týká vlivu podniku na chování jednotlivců a na hodnoty sdílené společností.

K identifikaci zájmových skupin lze využít následující nabídku těch nejčastěji se vyskytujících, které zmiňuje Tichá a Hron (2005): vlastníci, věřitelé, zákazníci a klienti, zaměstnanci, odbory, úřady, vláda, vědecké laboratoře, univerzitní výzkum, dodavatelé, konkurenti, podnikový management, dodavatelé nových technologií, veřejné zájmové skupiny, pracovníci sdělovacích prostředků,

pracovníci vzdělávacího systému, umělecký svět, náboženské skupiny, vojenské kruhy atp.

Jak souhrnně vystihuje obrázek 8, smyslem provádění situační analýzy je nalezení správného poměru mezi příležitostmi, jež přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a jsou vhodné pro firmu, a mezi schopnostmi a zdroji firmy (Jakubíková, 2008).

OBRÁZEK 8 – STRATEGICKÁ SITUAČNÍ ANALÝZA A PROCES FORMULACE PODNIKOVÉ STRATEGIE



Zdroj: Sedláčková, 2006, Tichá, Hron, 2005 (upraveno)

3.4 Charakteristika odvětví

„Nikdy si nesmíte myslet, že se nacházíte ve stagnujícím oboru. Neexistují stagnující obory, existují stagnující manažeři, kteří bezmyšlenkovitě akceptují to, co považují za možné ostatní“¹⁰

Strojírenství představuje jedno z největších průmyslových odvětví v Evropské unii (EU), pokud jde o počet podniků (asi 169 000, převážně MSP), zaměstnanců (3,3 milionů lidí), objem výroby a tvorbu přidané hodnoty. Strojírenství je velmi široké a rozmanité odvětví. Zahrnuje zejména stroje a vybavení, zařízení pro výrobu a využití mechanické energie s výjimkou letadel, automobilů a taktních motorů, zemědělských a lesnických strojů, obráběcích strojů a jiných speciálních zařízení. Se svým 36% podílem na světovém trhu je Evropa největším výrobcem a vývozcem strojních zařízení na světě. Konkurenceschopnost tohoto odvětví závisí mimo jiné na vynikajících, inovativních výrobcích, know-how, kvalifikaci a také schopnosti vyhovět přání zákazníků (Evropská komise, 2012).

Strojírenství v České republice patří k odvětví s dlouhou a dobrou tradicí. Strategická pozice v srdci Evropy v podstatě vždy zavdávala tomu, že Československo a Česká republika patřilo a patří k průmyslově vyspělým státům s rozvinutým portfoliem průmyslového spektra, jak naznačuje obrázek 9.

Strojírenský průmysl byl již před druhou světovou válkou nejvýznamnějším průmyslovým odvětvím Československa. Už ve 30. letech minulého století patřilo Československo mezi 10 nejvýznamnějších strojírenských států na světě a toto postavení si zachovalo až do 80. let. Strojírenství se stalo nosným odvětvím ke zprůmyslnění méně rozvinutých oblastí. Prudký rozvoj po druhé světové válce byl ovlivněn jak mezinárodní, tak vnitrostátní situací. Dnes je toto odvětví zastoupeno ve všech částech republiky. Největší podíl na celkové strojírenské výrobě mají obory:

- dopravní strojírenství;
- výroba strojů a zařízení pro průmysl;
- elektrotechnika a elektronika.

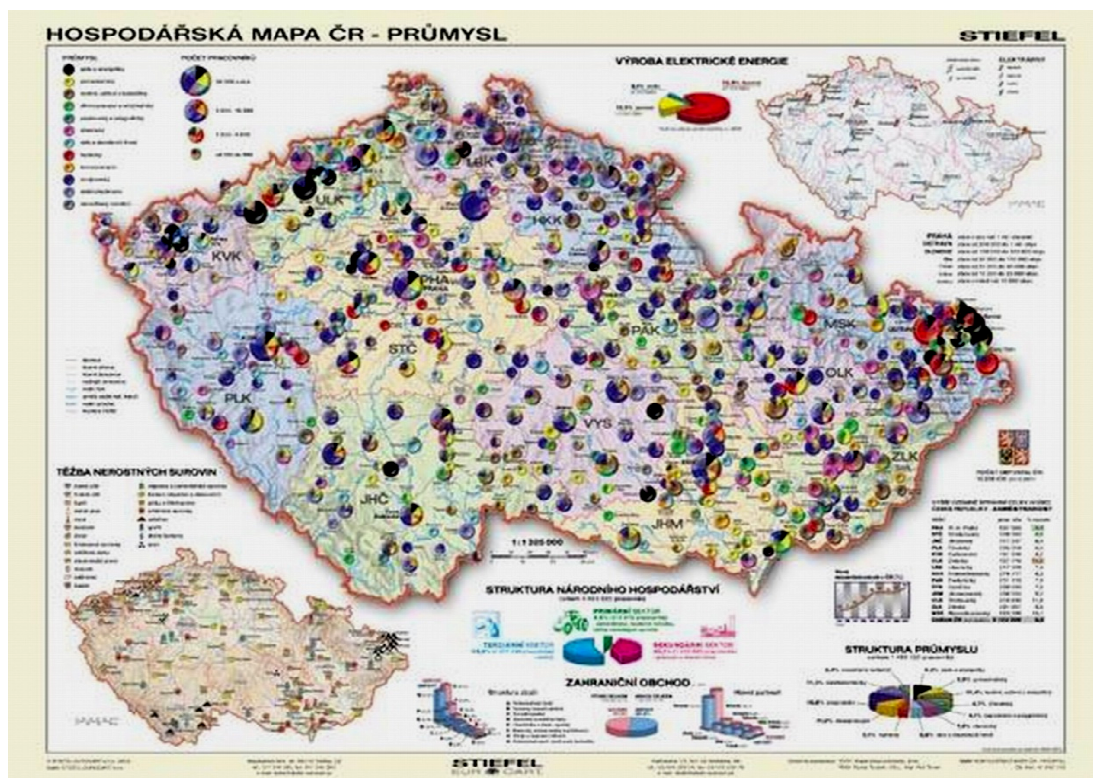
Česká republika již od devadesátých let minulého století přizpůsobuje normy platným evropským normám. Do české normalizační soustavy (ČSN¹¹) byly implantovány zejména normy vydané ISO – Mezinárodní organizací pro normalizaci

¹⁰ Gary Hamel, americký expert a významný teoretik managementu.

¹¹ ČSN je chráněné označení českých technických norem. Zkratka ČSN měla původní význam Československá státní norma, později Československá norma. Po osamostatnění České republiky bylo označení ČSN zachováno a zákon č. 22/1997 Sb. o technických požadavcích na výrobky závazný výklad zkratky neobsahuje. Neoficiálně se její význam vykládá slovy Česká soustava norem. Zákonem chráněné výlučné slovní označení je česká technická norma. Tvorbu a vydávání ČSN v současné době zajišťuje Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.

a CEN – Evropským výborem pro normalizaci. Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví zabezpečuje mezinárodní spolupráci s ISO a CEN při tvorbě norem¹² v příslušném oboru prostřednictvím smluvně pověřených příslušných svazů výrobců strojů.

OBRÁZEK 9 – HOSPODÁŘSKÁ MAPA ČESKÉ REPUBLIKY - PRŮMYSL



Zdroj: Stiefel Eurocart, 2012

Česká republika (ČR) svou dlouholetou tradicí vždy patřila k předním výrobcům dopravních prostředků – osobních automobilů, nákladních automobilů, autobusů, trolejbusů i kolejových vozidel. Česká automobilová výroba včetně veškerého příslušenství pro automobilový průmysl se významným způsobem podílí na celkových hospodářských výsledcích České republiky. Automobilový průmysl se již několik let řadí mezi velmi výkonné a mimořádně významné obory českého hospodářství. I když ne ve všech výrobních komoditách byl vývoj jednoznačně pozitivní, souhrnně dává růstový trend dobré předpoklady pro rozvoj tohoto oboru i do budoucna.

¹² Převzaté (harmonizované) Evropské normy se označují původním označením, před něj je přidána zkratka ČSN. Norma tak může být označena například ČSN EN 12899-1, ČSN EN ISO 9001, ČSN IEC 61713, ČSN ETS 300 976 apod. Podle Evropských norem se zavádí i praxe označovat za dvojtečkou normu rokem vydání, například ČSN EN ISO 9000:2001. Neení-li udán, rozumí se norma v aktuálním znění.

Mezi významné strojírenské obory patří výroba kolejových vozidel a jejich opravy a modernizace. V České republice se vyrábějí všechny druhy kolejových vozidel, železniční vagóny, lokomotivy, soupravy metra i tramvaje.

Letecká výroba patří ke špičkovým oborům strojírenského průmyslu, kdy se při využívání nejnovějších poznatků vědy a výzkumu, technologií výrobních procesů a využívání nových materiálů stává iniciátorem technického pokroku v řadě dalších odvětví. Významné postavení zaujímá výroba proudových cvičných a lehkých bojových letounů, regionálních letadel, cvičných a sportovních letadel, větroňů, leteckých komponentů a v posledních letech progresivně se rozvíjející výroba ultralehkých letadel.

V České republice se také vyrábějí říční a říčně-námořní nákladní lodě, sportovní lodě, jachty, motocykly, jízdní kola a horkovzdušné balony. Ač co do svého objemu nepatrný, pro dobré jméno české vědy a techniky má přínos i český kosmický program.

Důležitá je také výroba zařízení a komponentů pro průmysl a stavebnictví, výroba rozličných ocelových konstrukcí, věží, stožárů a stožárů pro energetiku, výroba a opravy parních a vodních turbín, čerpadel a kompresorů.

K nezanedbatelným patří i tradice ve výrobě ručního a elektrického ručního nářadí světové kvality (Česká republika – podnikání ve strojírenství, 2009).

Perspektivy českého strojírenského průmyslu

Strojírenství je bezesporu jedno z nejdůležitějších odvětví české ekonomiky. Pro národní hospodářství má klíčový význam jak pro tvorbu hrubého domácího produktu (HDP), tak pro zahraničně obchodní bilanci i pro vytváření pracovních míst a celkovou zaměstnanost. Na strojírenství jsou navázány výzkumné, vývojové a vzdělávací instituce, jakož i řada dalších služeb. Konkurenceschopné strojírenství je předmětem zájmu tuzemských i zahraničních investorů a podpora výzkumu a vývoje je klíčovým faktorem pro udržení a zvyšování jeho úrovně s efektem dlouhodobé stabilizace investic do tohoto odvětví.

Za perspektivní zahraniční trhy jsou považovány zejména země Evropské unie a oblasti východní Evropy a Ruska, kde si čeští výrobci opět postupně získávají zpět svou dřívější silnou pozici. Dominantním zákazníkem tohoto odvětví zůstává i nadále Německo (Česká republika – podnikání ve strojírenství, 2009).

4. ŘEŠENÍ PROBLEMATIKY

4.1 Profil analyzovaného podniku

Analyzovaným podnikem je tuzemská výrobní a obchodní společnost KEB-EGE, svou právní formou společnost s ručením omezeným (spol. s r.o.), působící ve strojírenském odvětví. Za dobu 21 let své existence si ve svém poměrně úzce specializovaném oboru vybuodovala dobré jméno nejen v rámci České republiky, ale i v zahraničí, především ve státech dnešní Evropské unie. Středem zájmu firmy KEB-EGE spol. s r.o. je spokojený zákazník, preciznost a kvalita výroby, dobře fungující a dlouhodobě udržitelné dodavatelsko-odběratelské vztahy a know-how, založené na vysoké odbornosti a profesionalitě. Nabídkou výrobků a služeb je profesionální řešení produktů autodiagnostických testovacích zařízení, zámečnické výroby, výroby a montáže stavebních ocelových konstrukcí a ocelových konstrukcí pro telekomunikace i dalších doplňkových výrobních programů, jimiž se firma KEB-EGE spol. s r.o. zabývá.

„Jestliže nebudete mít každý den určitý cíl, zůstanete jen u snění.“¹³

4.1.1 Historie

„Úspěch záleží na tom, jak zareagujete na neočekávané příležitosti.“¹⁴

Firma KEB-EGE spol. s r. o. vznikla v srpnu v roce 1991 jako společný podnik státního podniku ENERGETIK (nyní soukromá společnost EGE, spol. s r.o.) a německé firmy KEB – Förderanlagen GmbH Gaimersheim u Ingolstadtu. Sídlo bylo v Českých Budějovicích v pronajatých výrobních prostorách firmy EGE.

Předmětem činnosti byla především výroba a montáž různých ocelových konstrukcí, výrobně technologických zařízení a zámečnických výrobků. V průběhu let 1993 a 1994 dochází ke stále těsnějším obchodním kontaktům a spolupráci s firmou Leonhard Schlicker GmbH z Unterneukirchenu u Altottingu v Bavorsku. S plynulým přechodem na nového obchodního partnera se firma KEB-EGE začíná

¹³ Zig Ziglar - americký spisovatel, prodejce a motivační řečník

¹⁴ Henry Ross Perot, americký obchodník a politik.

orientovat na složitější zámečnické výrobky, převážně z plechů, povrchově upravené žárovým pozinkováním.

V roce 1995 pan Leonhard Johann Schlicker společnost KEB-EGE kupuje a firma se stěhuje do jím nově vybudované výrobní haly s kompletním administrativním a sociálním zázemím v Kájově u Českého Krumlova, kde je v prosinci roku 1997 dokončena i druhá - výrobně montážní - hala.

Nosným programem je výroba a montáž stolic pro testování brzd a náprav motorových vozidel, výroba ocelových konstrukcí a inženýrská činnost pro výstavbu a telekomunikace.

V roce 2002 došlo k prodeji části podniku novým majitelům. Původní majitel pan L. J. Schlicker si ponechává nemovitou část a své aktivity převádí na společnost KEB Kájov spol. s r.o. a pánové Ing. Petr Čížek, Václav Vacko a Vít Jindrle odkupují veškeré vybavení hal, závazky a pohledávky vč. obchodního názvu společnosti KEB-EGE spol. s r.o..

Výrobní činnost zůstává zachována, nicméně z důvodů nárůstu objemu zakázek byla v roce 2002 v pronajatých prostorách na periférii Českých Budějovic zřízena nová provozovna KEB-EGE spol. s r.o. Homole. Tímto byla uvedena do provozu třetí, svým charakterem především výrobní hala. Od roku 2004 začala firma s výrobou a rekonstrukcemi nástaveb pro nákladní a užitková, zejména hasičská vozidla.

V roce 2011 dochází k odkoupení i nemovitých částí firmy včetně okolních pozemků v Kájově a ke změně ve složení statutárního orgánu společnosti. Václav Vacko odchází do důchodu a přeprodává svůj obchodní podíl dvěma stávajícím zaměstnancům – Ing. Petru Petlíkovi a Františku Šnedorferovi.

Spolu s tím firma začíná uvažovat o rozšíření stávajících prostor v Kájově dostavbou dalších dvou hal, kam by se jednak přestěhoval provoz ze střediska Homole a současně by nové prostory tvořily zázemí pro dosud nejmladší výrobní činnost firmy – výrobní program vrata, brány, závory, pro kterou byl prozatím rozšířen pronájem prostor v Homolích. Dostavba hal v Kájově ovšem umožní i lepší uspořádání stávajících provozů a významně zlepší celkové zázemí firmy, skladovací a odbavovací prostory.

Firma KEB-EGE spol. s r.o. je držitelem certifikátů kvality dle příslušných norem a zaměstnává okolo 90 pracovníků.

4.1.2 Profil a základní identifikační údaje společnosti

Logo společnosti: viz. obrázek 10



Zdroj: KEB-EGE, 2002

Název firmy:	KEB-EGE spol. s r.o.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Typ subjektu:	právnícká osoba tuzemská
Sídlo:	382 21 Kájov 164, okres Český Krumlov
Datum zápisu do obchodního rejstříku:	21.01.2002
Předmět podnikání:	zámečnictví, nástrojařství obráběčství silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
Základní jmění:	200 000,- Kč
Statutární orgán:	valná hromada společníků (obchodní podíl 52%, 24%, 12%, 12%)
Velikostní kategorie dle počtu zaměstnanců:	50 – 99 zaměstnanců

4.1.3 Sídlo a zázemí společnosti

Společnost KEB-EGE spol. s r.o. sídlí od roku 1995 v Kájově (obrázek 11). Kájov s nadmořskou výškou 564 m.n.m. se nachází v Jihočeském kraji, v podhůří Šumavy v okrese Český Krumlov, 5 km jihozápadně po silnici I/39 z Českého Krumlova do Horní Plané. Areál firmy je rozprostřen v průmyslové zóně, nacházející se ve východní části obce, opatřené veškerou potřebnou veřejnou infrastrukturou.

OBRÁZEK 11 – VÝROBNÍ A MONTÁŽNÍ HALY I A II A SÍDLO SPOLEČNOSTI V KÁJOVĚ U ČESKÉHO KRUMLOVA



Zdroj: KEB-EGE, 1998

Nově vybudované zázemí firmy v Kájově představuje v současnosti dvě samostatné haly, propojené na jejich zadním konci uzavřeným přístřeškem. Výrobní hala I má využitelnou plochu 1000 m² a je vybavena mostovým jeřábem 5t a stroji pro operace dělení materiálu, vrtání, broušení, svařování, tváření a rovnání. Výrobně montážní hala II má využitelnou plochu 900 m² a je vybavena mostovým jeřábem 3,5t a stroji určenými zejména k montážím, které v těchto prostorách převažují (prostory výrobní a montážní haly vyobrazuje příloha 1). Obě haly propojuje v jejich zadní části uzavřený přístřešek, dostavěný v roce 2000, který skýtá plochu 870 m² a je využíván jako sklad materiálu a polotovarů.

Od roku 2002 doplňuje zázemí v Kájově provozovna Homole, kde firma sídlí v pronajatých prostorách bývalého areálu STS¹⁵ (obrázek 12). Homole s nadmořskou výškou 420 m.n.m. se nachází 5 km jihozápadně po silnici II/143 z Českých Budějovic do Křemže a obec je branou do romantického podhůří

¹⁵ STS – strojní a traktorová stanice.

Blanského lesa se známou Kletí. Prostory firmy leží ve východní průmyslové zóně obce, která je rovněž opatřena veškerou potřebnou veřejnou infrastrukturou.

OBRÁZEK 12 – VÝROBNÍ HALA III V NOVÝCH HOMOLÍCH U ČESKÝCH BUDĚJOVIC



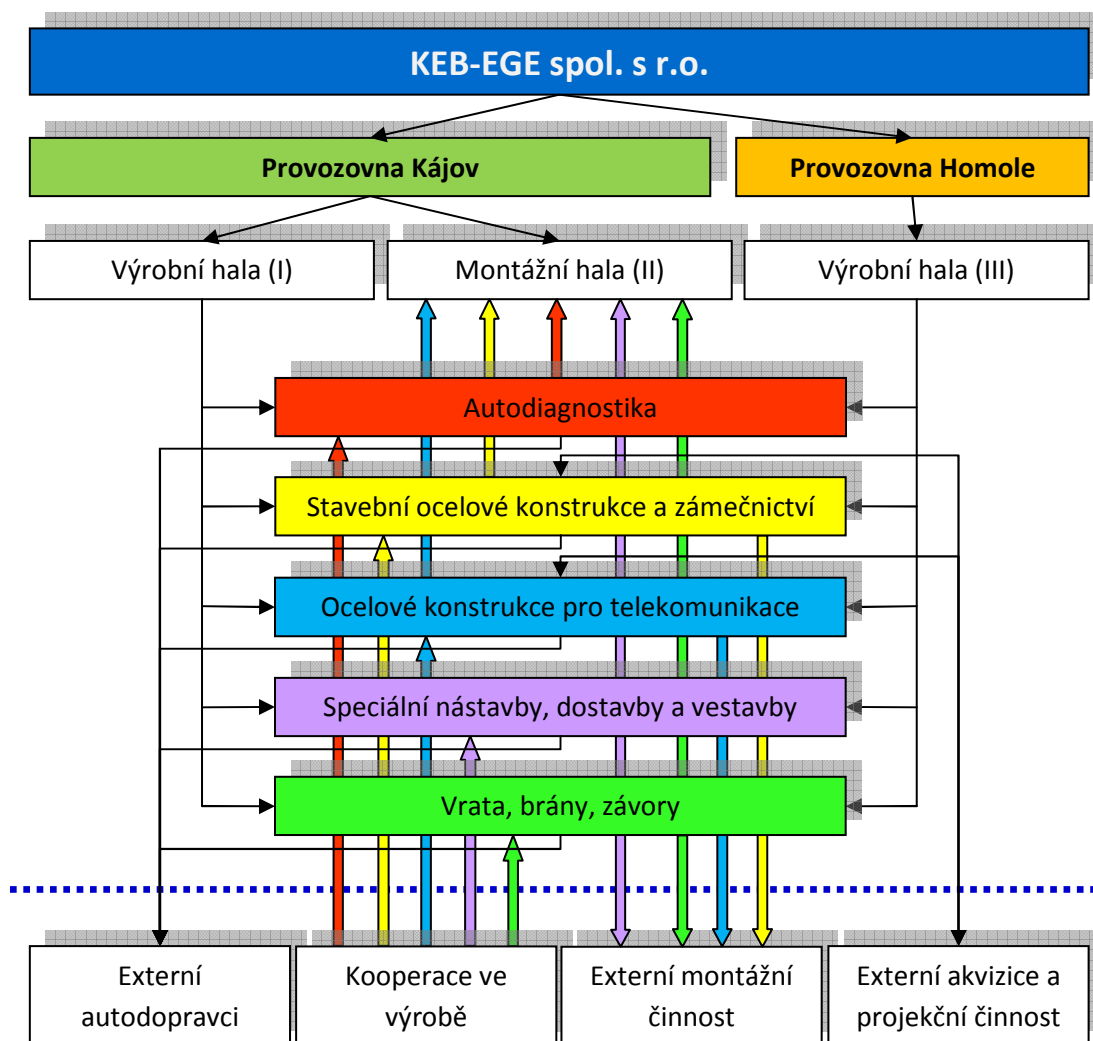
Zdroj: KEB-EGE, 2002

Provoz KEB-EGE spol. s r.o. Homole disponuje výrobní halou III s využitelnou plochou 2500 m², mostovým jeřábem 5t a stroji pro operace dělení materiálu, vrtání, broušení, svařování, tváření a rovnání. V roce 2011 byl pronájem rozšířen o halu IV s využitelnou plochou 300 m², připravenou a vybavenou pro montážní práce a skladování.

4.2 Organizační struktura a zaměstnanci

Organizační schéma společnosti KEB-EGE spol. s r.o. z hlediska organizace výroby a práce znázorňuje obrázek 13. Firma kromě svého výrobně-technického zázemí pro svou činnost využívá kooperaci ve výrobě, v případě potřeby najímá externí spolupracovníky pro akvizice a projekční činnost, dle vlastních kapacitních možností si sjednává externí spolupráci při montážích a mimo vlastní podnikové autodopravy spolupracuje s externími autodopravci.

OBRÁZEK 13 – ORGANIZAČNÍ SCHÉMA SPOLEČNOSTI KEB-EGE



Zdroj: Autor, dle interních zdrojů KEB-EGE, 2012

Společnost KEB-EGE spol. s r.o. je ve vlastnictví čtyř společníků, kteří představují vrcholový management firmy. Podíly společníků ve firmě jsou smluvně ošetřeny takto:

- Ing. Petr Čížek - podíl 52 %;
- Ing. Vít Jindřle - podíl 24 %;
- Ing. Petr Petrlík - podíl 12 %;
- František Šnedorfer - podíl 12 %.

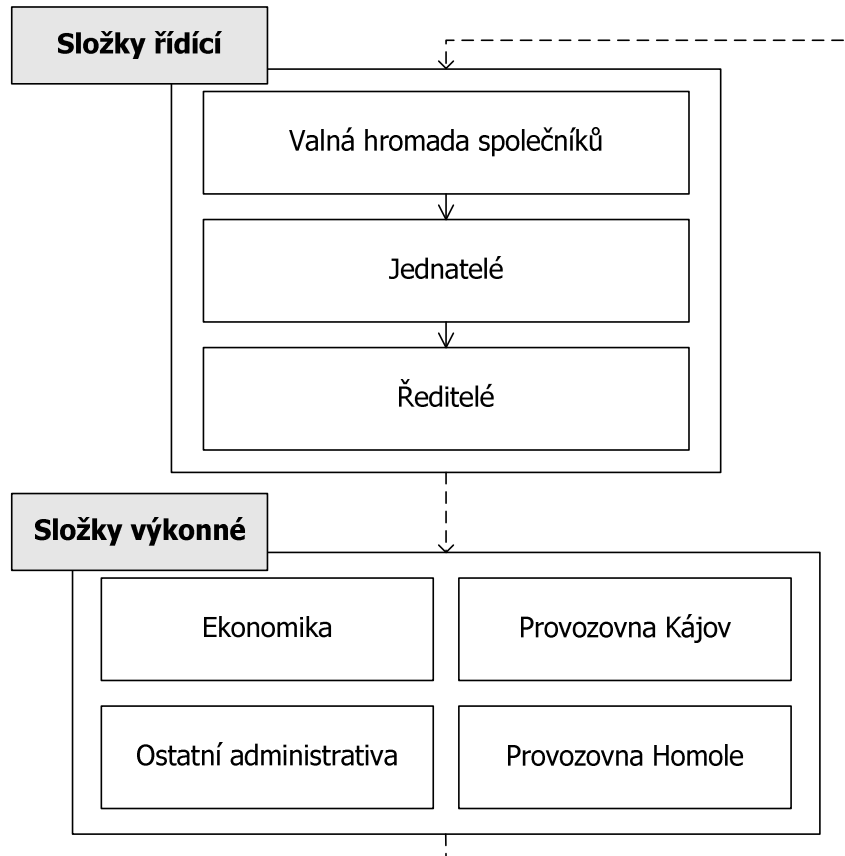
Soustava organizace a řízení činnosti firmy vychází z principů činnosti kapitálové obchodní společnosti „společnost s ručením omezeným“ v souladu s ustanoveními § 105 a následujících, Obchodního zákoníku č. 513/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Z tohoto hlediska jsou řídicími orgány společnosti:

- valná hromada společníků;

- jednatelé;
- ředitelé.

Z hlediska fungování organizační struktury se společnost dělí na složky řídicí a výkonné, jak znázorňuje obrázek 14.

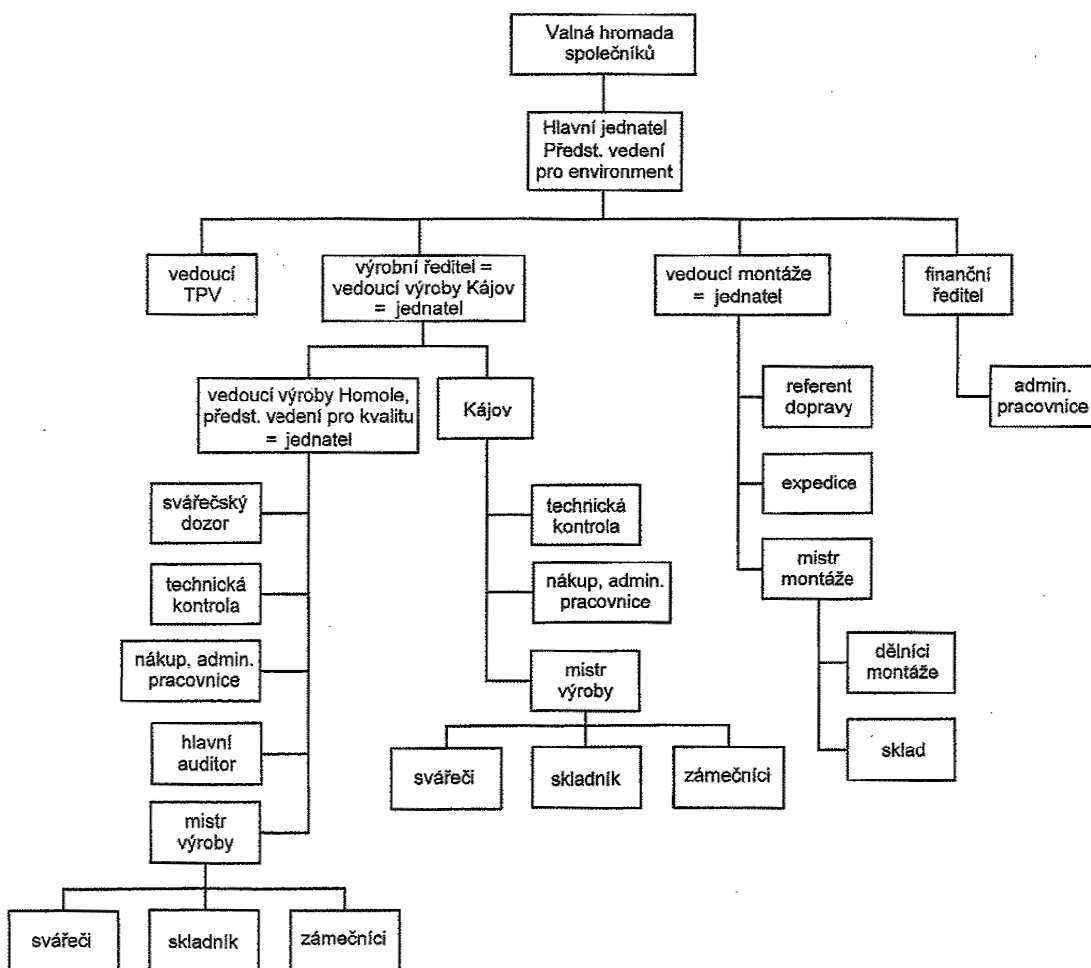
OBRÁZEK 14 – SOUSTAVA ORGANIZACE A ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI KEB-EGE



Zdroj: Interní zdroje KEB-EGE, 2012

Organizační uspořádání vnitropodnikové struktury společnosti definuje organizační diagram, který znázorňuje obrázek 15.

OBRÁZEK 15 – ORGANIGRAM STRUKTURY SPOLEČNOSTI KEB-EGE



Zdroj: Interní zdroje KEB-EGE, 2012¹⁶

Nejvyšší hospodářské vedení firmy tvoří jednatelé a ředitelé KEB-EGE spol. s r.o.. Vedení zabezpečuje a odpovídá za správný a efektivní chod společnosti. Realizuje zásadní rozhodnutí v hospodářské činnosti na základě rozhodnutí valných hromad a pracovních porad vedení. Členové vedení řídí svěřené úseky, odpovídají za jejich chod, jsou nadřízeni všem zaměstnancům daného úseku. Ze své činnosti jsou odpovědní jednatelům společnosti. Ředitele jmenují a odvolávají jednatelé společnosti.

„Každá organizace je jen tak dobrá, jací jsou její zaměstnanci“¹⁷

¹⁶ TPV – technická příprava výroby

¹⁷ Evropský institut pro rozvoj lidských zdrojů, 2011; DeMarco, Lister, 1999.

Firma KEB-EGE spol. s r.o. zaměstnávala v posledních deseti letech v průměru okolo 90 pracovníků, z toho 70 s kvalifikací především zámečnická a svářečská, ostatní tvoří řídicí a administrativní personál. V současné době vlivem organizačních změn je aktuální stav 76 pracovníků, z toho 56 v provozu a výrobě, 20 řídicího a administrativního personálu.

Doposud firma využívá pouze jednosměnného provozu. Výhledově, zejména s uvažovanou dostavbou stávajících prostor v Kájově, se počítá se zavedením dvousměnného provozu. Stav zaměstnanosti by měl předběžně vypadat následovně: 40 až 50 pracovníků ranní směna, 40 až 50 pracovníků odpolední směna, pro obě směny dohromady 15 až 20 pracovníků řídicího a administrativního personálu. Celkově to tedy představuje zaměstnanost 95 až 120 pracovníků, z toho 80 až 100 s kvalifikací především zámečnická a svářečská, 20 řídicího a administrativního personálu.

4.3 Portfolio výroby

Autodiagnostika – Nosným programem firmy je výroba a montáž válcových a deskových zkušeben pro kontrolu brzdových systémů, zařízení pro testování náprav a související diagnostické výrobky pro motorová vozidla. Dodávky zahrnují výrobu, povrchovou úpravu a montáž, včetně elektroinstalační části. Veškerá produkce firmy je prováděna dle požadavků ČSN a EN¹⁸ norem a firma získala Velký průkaz způsobilosti pro výrobu a montáž ocelových konstrukcí tohoto typu.

Stavební ocelové konstrukce a zámečnictví – Významná je také výroba ocelových konstrukcí. Firma na zakázku vyrábí atypické ocelové konstrukce, části technologických celků a stavební konstrukce dle požadavků zákazníka. Vzhledem k vybavení firmy lze dodávat i velmi rozměrné části, jako například ocelové haly, přístřešky, mostní lávky apod. Kromě těchto firma zakázkově vyrábí také výtahové šachty, schodiště, mříže, dveře, vrata, zábradlí a další. Součástí výroby je i kvalitní antikorozi povrchová úprava žárovým zinkováním nebo nástřikem nátěrových hmot. Dodává i projektovou dokumentaci pro ocelové a stavební konstrukce od návrhu až po kompletní výrobní dokumentaci. Od roku 2009 se ve firmě KEB-EGE spol. s r.o. vyrábí také komponenty pro kolejová vozidla, pro jejichž výrobu bylo třeba získat speciální oprávnění Drážního úřadu Praha.

Ocelové konstrukce pro telekomunikace – Firma se od roku 1997 zabývá kompletními dodávkami pro oblast telekomunikací. Dodává ocelové konstrukce anténních systémů pro telekomunikační sítě včetně veškerých inženýrských činností

¹⁸ EN - Evropská norma; ČSN EN představuje evropskou normu převzatou do národního systému norem České republiky.

souvisejících se stavbami a montážemi technologií a to včetně konstrukcí speciálních - nástaveb na vodojemy, vestaveb do památkově chráněných objektů. Vyvinula rovněž vlastní řadu pevných i mobilních stožárů pro telekomunikace a to až do výšky 60m. V této oblasti firma KEB-EGE spol. s r.o. dodala okolo 650 základnových stanic v různém rozsahu dodávky. V současnosti firma pracuje zejména v oblasti akvizičních prací a na dodávkách dílčích celků při rozšiřování a zkvalitňování stávající telekomunikační sítě.

Speciální nástavby, dostavby a vestavby – Od roku 2004 začala firma s výrobou a rekonstrukcemi nástaveb pro nákladní a užitková, zejména hasičská vozidla. Vyrábí na zakázku atypické i ze schválených prototypů vycházející malosériové nástavby, dostavby a vestavby vozidel. Dále realizuje schválené přestavby vozidel a celků ve spolupráci s certifikačními orgány MDČR¹⁹ a MVČR²⁰, opravy a repase těchto vozidel již v provozu, montáže navijáků a VRZ²¹.

Vrata, brány, závory – V roce 2011 rozšířila firma KEB-EGE spol. s r.o. svůj výrobní program o sortiment nabídky posuvných a křídlových bran a vrat, automatických závor, výsuvných zábran a příslušenství. Realizace dodávek je možná jak pro rodinnou bytovou výstavbu, tak pro profesionální využití ve firmách a průmyslových provozech.

Ukázky z portfolia výrobního programu firmy vyobrazuje příloha 2.

Firma KEB-EGE spol. s r.o. je držitelem Certifikátů kvality dle norem ČSN EN ISO 9001:2008 (systém managementu kvality), ČSN EN ISO 14001:2005 (systém environmentálního managementu), ČSN OHSAS²² 18001:2008 (systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci), ČSN EN ISO 19011:2003 (systém auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu), Velkého průkazu způsobilosti pro výrobu a montáž ocelových konstrukcí dle DIN²³ 18800-7, DIN 15018 a DIN 18808.

¹⁹ MDČR – Ministerstvo dopravy České republiky; certifikačním orgánem je DEKRA, zkušebna silničních vozidel Klíčany.

²⁰ MVČR – Ministerstvo vnitra České republiky; certifikačním orgánem je TÚPO (technický ústav požární ochrany) se sídlem v Praze a VOP-026 (vojenský opravárenský podnik) Šternberk, zkušebna zjišťování polohy těžiště vozidel a statické příčné a podélné stability ve Vyškově.

²¹ VRZ – Výstražné a rozhlasové zařízení.

²² OHSAS - *Occupational Health and Safety Assessment Specification* - Specifikace pro posuzování bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci (BOZP) dle britské normy BS OHSAS 18001 (systém jakosti v oblasti bezpečnosti práce).

²³ DIN - *Deutsche Industrie Norm* - německá průmyslová norma. Velký průkaz způsobilosti pro výrobu a montáž ocelových konstrukcí dle DIN vydává Schweißtechnische Lehr- und Versuchsanstalt SLV Hannover v Německu.

4.4 Zákazníci

Autodiagnostika – Výroba je řízena přímo objednávkami zahraničních odběratelů. Mezi hlavní odběratele patří světoví výrobci a distributoři autodiagnostických zařízení, firmy Snap-on (Cartec), Bosch (Beissbarth), Altesco a jiní. V tuzemsku zajišťuje prodej zn. CARTEC firma Carservistechnik s.r.o..²⁴

Stavební ocelové konstrukce a zámečnictví – Největšími zahraničními odběrateli v této oblasti jsou firmy Scheuch, Cenotech a další. K tuzemským odběratelům patří firmy EGE, spol. s r.o., TERMS a.s. a jiné. Mimo tyto zakázky firma realizuje i individuální jednorázové dodávky ocelových konstrukcí, částí technologických celků a stavebních konstrukcí dle okamžité poptávky osob či firem, jenž se na společnost KEB-EGE se svými potřebami obrátí. Od roku 2009 realizuje firma speciální dodávky nápravnic pro kolejová vozidla (konkrétně pro nový typ tramvají), jejichž konečným odběratelem je Škoda Transportation a.s..

Ocelové konstrukce pro telekomunikace – Mezi hlavní zákazníky patří firmy Siemens, Nokia, Nortel a Ericsson a dále je v tuzemsku významná spolupráce s firmou Backbone s.r.o.. Pro oblast telekomunikací firma KEB-EGE spol. s r.o. dodala základnové stanice v různém rozsahu dodávky, které dnes využívají provozovatelé veřejných mobilních telekomunikačních služeb Telefónica O2 CZ (dříve Eurotel), T-Mobile CZ (dříve Radiomobil - Paegas), Vodafone CZ (dříve Český Mobil – Oskar) a podílela se rovněž na výstavbě základnových stanic pro síť integrovaného záchranného systému Pegas-Matra. Současné akvizice se týkají zejména jejich rozšiřování a modernizace.

Speciální nástavby, dostavby a vestavby – Odběrateli jsou profesionální i dobrovolné hasičské sbory z celé České republiky, Policie ČR, Celní správa ČR a další. Z privátního sektoru byly nejvýznamnější zakázky realizovány pro Škoda Auto a.s. a Zentiva, a.s..

Vrata, brány, závory – V dosud nejmladším výrobním směru firma realizuje individuální jednorázové dodávky „na klíč“ či formou dodávky částí těchto technologických celků, příslušenství nebo stavebních konstrukcí dle okamžité poptávky osob či firem, jenž se na společnost KEB-EGE se svými potřebami obrátí. Mezi nejvýznamnější zákazníky prozatím patří Autometal, spol. s r.o. a Lešení Sýkora s.r.o..

²⁴ Společnost CARSERVISTECHNIK s.r.o. vznikla v roce 2003 prodejem dceřiné společnosti firmy KEB-EGE spol. s r.o., společnosti MAZAT s.r.o., založené v roce 1998.

4.5 Konkurence

Autodiagnostika – Tuzemskou firmou zabývající se částečně podobnou výrobou je společnost Roboterm spol. s r.o. Zahraničními konkurenty jsou z velkých zahraničních společností firmy V-Tech Garage Equipment Ltd. (Velká Británie), MAHA Maschinenbau Haldenwang GmbH & Co. KG (Německo), Van Zandberger Industries (Holandsko); z drobnějších firma Van Leeuwen Test Systems B.V. (Holandsko) a další.

Stavební ocelové konstrukce a zámečnictví – V nejbližším okolí Jihočeského kraje mohou mezi konkurenty patřit např. firmy ENGEL strojírenská spol. s r.o., GAMETALL – ocelové konstrukce, JihoTech, spol. s r.o., KUNC ocelové konstrukce s.r.o., OK - ocelové konstrukce s.r.o., TEKOM CZ spol. s r.o., Zámečnictví Radda a jiné. Z hlediska zaměření na větší stavební ocelové konstrukce, jako jsou např. ocelové haly a přístřešky, by se v celorepublikovém měřítku jednalo např. o společnosti HOPAX s.r.o., KoHal - montované haly Jiří Jansa, LLENTAB group, spol. s r.o., PKD, s.r.o., T METAL Fryčovice, spol. s r. o., VÍTKOVICE HARD a. s. - ocelové konstrukce, WAREX spol. s r.o. a další.

Ocelové konstrukce pro telekomunikace – Konkurenčními společnostmi v této oblasti jsou pro KEB-EGE spol. s r.o. např. firmy ARBOR s.r.o., BML STAVBA spol. s r.o., EXCON, a.s., GES electronics, a.s., GiTy - Nettrade, spol. s r.o. KAISER DATA s.r.o., KORAS Trade, spol. s r.o., Leonhard Moll Railway & Tower Systems, s.r.o., LUKROMTEL, s.r.o., PA Tech s.r.o., Project International, a.s., REALISTAV s.r.o., SUPTel a.s., TEKOM CZ spol. s r.o., TERMS a.s., Vegacom a.s., COM PLUS CZ a.s., Leonhard Moll Railway & Tower Systems, s.r.o., WAVECOM spol. s r.o. a jiné.

Speciální nástavby, dostavby a vestavby – Mezi konkurenční firmy v oblasti speciálních nástaveb, dostaveb a vestaveb vozidel mimo jiné patří Clearmont, spol. s r.o., CTS - servis, spol. s r.o. (Container Transport Systéme), ELTRANS auto s.r.o., FOSAN s.r.o., FUTURE-TECH, spol. s.r.o., HCS - Bohemia s.r.o., Hagemann a.s., HS - Hořické strojírný spol. s r.o., KALCEV s.r.o., KOV – karosárna a slévárna Kolář Bohuslav, KUHN-MT s.r.o., Maro Kralovice s.r.o., MONTEX, s.r.o., NAVARA Novosedly a.s., OSONA PLZEŇ a.s., PANAV a.s., RLS spol. s r.o., SAVEA spol. s r.o., Schwarzmüller s.r.o., THT, s.r.o. (Továrna hasící techniky), TOM-CAR SERVIS s.r.o., Vesta Auto, spol. s r.o., ZEKA - Lumír Zezulka, ZHT Group s.r.o. a další.

Vrata, brány, závory – V tomto segmentu výroby je velmi široká konkurenční nabídka. V nejbližším okolí Českého Krumlova a Českých Budějovic mohou mezi konkurenty patřit např. firmy, A.T.A. technik spol. s r.o., ADAXS – Jodl David, ATEX Planá s.r.o., ATUM, spol. s r.o., Brány, vrata – Kalina Martin, DEXET s.r.o., DS Technik CZ s.r.o., Hewax s.r.o., Hörmann ČR s.r.o., Jan Špinar – garážová a stínící technika, JÁRA – zámečnictví, JEPRO Jindřichův Hradec s.r.o.,

STEKO CB s.r.o., TECHNOPARK CZ s.r.o., Vrata a brány – JVP systém s.r.o. a řada dalších.

4.6 Dodavatelé

Autodiagnostika – Výrobu ocelových částí si zajišťuje firma vlastním výrobním zázemím. Hlavními dodavateli materiálů a pomocných prvků pro výrobní program autodiagnostiky jsou firmy: Feron a.s., Sinop CB a.s., Weyland GmbH, Kern - Michal Kern, Feratt v.o.s., Fabory CZ Holding s.r.o., Inntal Kabel-Konfektion GmbH a další. Povrchovou úpravu žárovým zinkováním provádí zinkovna Signum spol. s r.o., galvanickým zinkováním zinkovna CVP Galvanika s.r.o. Povrchovou úpravu práškovým lakováním provádí firma KLK - prášková lakovna s.r.o..

Stavební ocelové konstrukce a zámečnictví – Hlavními dodavateli materiálů, spojovacího materiálu a pomocných prvků pro tuto část výroby jsou firmy: Feron a.s., Weyland GmbH, Fabory CZ Holding s.r.o. a další. Povrchovou úpravu žárovým zinkováním provádí zinkovna Signum spol. s r.o. Povrchovou úpravu práškovým lakováním provádí firma KLK - prášková lakovna s.r.o. Výrobu ocelových částí si zajišťuje firma vlastními výrobními zdroji.

Ocelové konstrukce pro telekomunikace – KEB-EGE spol. s r.o. vyvinula vlastní řadu pevných i mobilních příhradových stožárů pro telekomunikace a to až do výšky 60m, které si sama vyrábí. Hlavními dodavateli materiálů, spojovacího materiálu a pomocných prvků pro tuto část výroby jsou firmy: Feron a.s., Weyland GmbH, Fabory CZ Holding s.r.o. a další. Povrchovou úpravu žárovým zinkováním provádí zinkovna Signum spol. s r.o., galvanickým zinkováním zinkovna CVP Galvanika s.r.o. U ostatních, zejména trubkových stožárů, jsou dodávky řešeny v kooperaci s dalšími výrobci jako např. Pfeleiderer AG, Leonhard Moll Railway & Tower Systems, s.r.o., EXCON, a.s. apod. Technologické části základnových stanic jsou řešeny subdodavatelsky dle přání zákazníka.

Speciální nástavby, dostavby a vestavby – Ocelové části jsou vyráběny přímo firmou KEB-EGE spol. s r.o. Kromě kovových nástaveb společnost vyvinula i vlastní plastové nástavby s využitím polypropylenových desek PolyBilt, vyráběných v Anglii. Později nastala spolupráce s firmou ACO, využívající dodávek stejných speciálních plastů od firmy Röchling Engineering Plastics, s.r.o., dceřiné společnosti jednoho z nejvýznamnějších světových výrobců plastových polotovarů, společnosti Röchling Engineering Plastics KG. Hliníkové komponenty pro nástavby firma odebírá od společností ALU-S.V. Praha. Ostatní části jako speciální vybavení a technika, elektroinstalace, hydraulika a další jsou řešeny subdodávkami dle přání zákazníka.

Vrata, brány, závory – Výrobu ocelových částí si zajišťuje firma vlastními zdroji. Pohonné jednotky, technologie a příslušenství je zajišťováno dovozem formou zastoupení italských značek a výrobců O&O, GR Italia a IBFM. Ostatní části jako výplně apod. jsou řešeny subdodávkami dle přání zákazníka. Povrchovou úpravu žárovým zinkováním provádí zinkovna Signum spol. s r.o.. Povrchovou úpravu práškovým lakováním provádí firma KLK - prášková lakovna s.r.o..

5. PROVEDENÍ ANALÝZY

5.1 Vize - cíle - politika

„Kdo nezná přístav, do kterého se chce plavit, tomu není žádný vítr příznivý.“²⁵

Strategická politika firmy KEB-EGE spol. s r.o., vypracovaná hlavními představiteli firmy v roce 2003:

Vize:

- Být vůdčí firmou v dodávce autodiagnostických zařízení v Evropě.
- Být vůdčí firmou v kvalitě ocelových konstrukcí pro telekomunikace v České republice.
- Být vůdčí firmou v dodávce stavebních ocelových konstrukcí a středních a velkých dílů technologických celků v jihočeském regionu.

Strategický cíl:

- Vyhledání dalších výrobních aktivit, nebo služeb, zejména v oblasti svařovaných stavebních ocelových konstrukcí, které by se podílely 30% na celkovém objemu obrátu firmy do roku 2008²⁶.

Politika k jejich dosažení:

- Silnou stránkou společnosti KEB-EGE je operativnost a schopnost uspokojit požadavky zákazníka rychle a kvalitně. Primární je snaha o vysokou efektivitu firmy. Směřuje k tomu podpora a vyhledávání perspektivních pracovníků, včetně výchovy dělnických i technickohospodářských profesí, a snaha najít vhodné a výkonné výrobní zařízení. Kombinace všech těchto aspektů, péče o ně a o jejich maximální využití by měla být jasnou konkurenční výhodou a hybnou silou pro naplnění vize podniku a uskutečnění strategických cílů.

²⁵ Lucius Annaeus Seneca, římský filozof, dramatik, básník a politik.

²⁶ V souvislosti s příchodem celosvětové ekonomické krize v roce 2008 a rovněž s pomalejším a komplikovanějším uskutečňováním některých vnitropodnikových změn, způsobeným převážně vnějšími vlivy, byl tento termín posunut do roku 2013.

5.2 Analýza makroprostředí podniku

Desetimilionová Česká republika (ČR) patří v rámci Evropské unie (EU) ke středně velkým zemím a zaujímá v ní geograficky, ekonomicky i politicky významnou polohu²⁷. Její průmysl, doprava a osídlení podstatnou měrou ovlivňují životní prostředí v řadě dalších evropských států, její dopravní síť má bezprostřední význam pro hospodářské propojení států střední Evropy a jejich konkurenceschopnost i pro rozvoj velkých průmyslových a inovačních klastrů.

Po roce 1989 prošla ČR významnými politickými, ekonomickými a sociálními změnami, jejichž vyvrcholením byl vstup do Evropské unie 1. května 2004. Zapojení ČR do evropského prostoru zrychlilo její ekonomický růst. ČR konverguje směrem k vyspělejším zemím světa. ČR byla v roce 2005 Světovou bankou překvalifikována z rozvojové na rozvinutou zemi. Přes tyto úspěchy se ČR potýká s řadou vážných problémů, které dlouhodobě ohrožují její konkurenceschopnost a sociální soudržnost i plné využití jejího lidského a hospodářského potenciálu. Jejich řešení je předmětem systematických kroků české vlády, jež jsou obsaženy zejména v „Konvergenčním programu“²⁸, v „Národním programu reforem (NPR)“²⁹ (Strategie Evropa 2020) a v „Národním rozvojovém plánu (NRP) pro období 2007-2013“³⁰.

ČR se řadí do skupiny zemí EU s nižší ekonomickou výkonností, měřeno HDP³¹/osobu v paritě kupní síly, která se však postupně zvyšuje. Česká ekonomika je ekonomikou s vysokou mírou otevřenosti a je charakterizována výraznou orientací zahraničního obchodu na členské země EU. Obchodní bilance se od roku 2002 postupně zlepšuje, přičemž růst exportní výkonnosti je nadále silně závislý na výkonnosti firem vlastněných zahraničními investory a není zatím dostatečně podpořen malými a středními podniky. Silný příliv přímých zahraničních investic za posledních roky podstatně změnil charakter české ekonomiky a zvýšil její konkurenceschopnost.

Ohrožení:

- Nízkonákladová strategie některých zahraničních investorů někde již vede a nadále může vést k jejich odchodu z ČR, což by přineslo vážné sociální důsledky. Zhodnocování české měny také klade tvrdé nároky právě

²⁷ Česká republika hraničí s Polskem (761,8 km), Německem (810,3 km), Rakouskem (466,3 km) a Slovenskem (251,8 km).

²⁸ Konvergenční program České republiky (duben 2011). ISSN 1804-798X. Dostupné na WWW: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/konvergen_programy.html

²⁹ Národní program reforem – Strategie Evropa 2020 (říjen 2010). Dostupné na WWW: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/eu_strategie_evropa_2020_58504.html

³⁰ Národní rozvojový plán pro období 2007-2013 (únor 2006). Dostupné na WWW: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013>

³¹ HDP – hrubý domácí produkt; vyjadřuje velikost ekonomiky. HDP je celková hodnota statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území. Změna HDP za určité období vyjadřuje rychlost hospodářského růstu země. HDP přepočtený na jednoho obyvatele lze použít jako hrubé měřítko životní úrovně a relativního bohatství společnosti.

na konkurenceschopnost oborů s nízkou produktivitou práce a nízkonákladovou strategií, využívající převážně domácí zdroje. Pro udržitelnost růstu je nutné změnit stávající strategii a zaměřit se na posilování konkurenceschopnosti a jejích zdrojů.

Příležitosti:

- Synergické efekty realizace politik a opatření NPR a NRP a dalších záměrů vlády, využití prostředků z evropských fondů, dopady modernizace infrastruktury, rozvoj znalostí a dovedností české populace, zvýšení její zaměstnatelnosti a počtu aktivních let, zefektivnění institucionální struktury a modernizace veřejné správy i správy podniků.
- Přijetí eura, jež sice krátkodobě může vyvolat některé problémy, ale dlouhodobě vytvoří podmínky pro prohloubení a završení ekonomické integrace ČR do eurozóny a intenzifikaci vzájemné kooperace ekonomických subjektů, odstraní náklady na měnovou konverzi a umožní bezproblémové přenášení cenových informací a posílí fiskální a nominální měnovou disciplínu.
- Doposud nižší cenová hladina a nižší personální náklady ve srovnání s vyspělými zeměmi EU, avšak tato výhoda se ekonomickým růstem, nárůstem bohatství a prosperity a postupující liberalizací trhu neustále snižuje a musí být nahrazována kultivací faktorů ovlivňujících dlouhodobou konkurenceschopnost.

Bariéry:

- Špatná vymahatelnost práva a nedostatečně rozvinuté institucionální struktury podporující moderní podnikání v globálním kontextu.
- Nedostatečný soulad mezi potřebami zaměstnavatelů a kvalifikací pracovní síly i nabídkou vzdělávacích institucí.
- Nedostatečně rozvinuté inovační procesy ovlivňující konkurenceschopnost podniků.
- Málo efektivní veřejná správa.
- Regionální disparity a postupné zhoršování rozvojového potenciálu některých regionů.
- Nedostatečné vybavení dopravními a dalšími infrastrukturními sítěmi.
- Nedostatečné využívání alternativních finančních zdrojů ve fázích zakládání a nastartování podnikatelských aktivit (MMR ČR – Národní strategický referenční rámec, 2007).

Výhled makroekonomického vývoje v ČR pro rok 2012:

Vývoj české ekonomiky bude i v roce 2012 do značné míry záviset na tom, zda a jak rychle se podaří vyřešit současnou situaci v zemích eurozóny.

HDP vzrostl v roce 2011 o 1,8 %. Vlivem vnějších faktorů (další eskalace problémů v eurozóně, zhoršené vyhlídky obchodních partnerů) i pokračující fiskální

konsolidace na národní úrovni se pro rok 2012 počítá se stagnací ekonomiky, resp. s mírným růstem HDP o 0,2 %. V roce 2013 by se pak měl ekonomický výkon zvýšit o 1,6 %.

Pro rok 2012 se počítá s průměrným růstem spotřebitelských cen o 3,2 %, průměrná míra inflace by měla v tomto roce dosáhnout 1,5%. Vývoj spotřebitelských cen bude významným způsobem ovlivněn změnami daně z přidané hodnoty (DPH).

Situace na trhu práce by měla odrážet pomalý růst ekonomiky a zvýšenou nejistotu. Zaměstnanost by se v roce 2012 měla snížit o 0,3 %, v roce 2013 se očekává její stagnace.

Míra nezaměstnanosti by v roce 2012 měla dosáhnout 7 %, k jejímu dalšímu mírnému nárůstu by mělo dojít i v roce 2013. Objem mezd a platů by se v roce 2012 mohl zvýšit o 2 %, v roce 2013 pak o 2,6 %.

Poměr deficitu běžného účtu platební bilance k HDP by měl zůstat na nízké a udržitelné úrovni.

Vzhledem k vysokým nejistotám ohledně dalšího vývoje v eurozóně je lednová predikce 2012 (viz. tabulka 2) zatížena významnými riziky směrem dolů (mezi rizikové události patří zejména řízený či neřízený default některé země eurozóny, nutnost přijetí pomoci některou z velkých zemí eurozóny, ohrožení stability bankovního sektoru eurozóny, hlubší recese v Německu, odchod jedné či několika zemí z eurozóny).

TABULKA 2 – HLAVNÍ MAKROEKONOMICKÉ INDIKÁTORY

		2009	2010	2011	2012	2013	2011	2012
		Aktuální predikce					Minulá predikce	
Hrubý domácí produkt	růst v % s.c.	-4,7	2,7	1,8	0,2	1,6	2,1	1,0
Spotřeba domácností	růst v % s.c.	-0,4	0,6	-0,4	-0,7	0,7	-0,6	-0,5
Spotřeba vlády	růst v % s.c.	3,8	0,6	-2,3	-2,5	0,1	-1,2	-0,5
Tvorba hrubého fixního kapitálu	růst v % s.c.	-11,5	0,1	-0,3	0,1	2,1	2,1	1,4
Příspěvek ZO k růstu HDP	p.b. v s.c.	0,8	0,9	2,7	1,0	0,8	1,7	1,0
Deflátor HDP	růst v %	1,9	-1,7	-0,2	1,9	0,8	0,0	1,7
Průměrná míra inflace	%	1,0	1,5	1,9	3,2	1,5	1,9	3,2
Zaměstnanost (VŠPS)	růst v %	-1,4	-1,0	0,4	-0,3	0,0	0,4	-0,2
Míra nezaměstnanosti (VŠPS)	průměr v %	6,7	7,3	6,7	7,0	7,2	6,9	6,9
Objem mezd a platů (dom. koncept)	růst v % b.c.	-2,1	-0,4	1,7	2,0	2,6	2,3	2,7
Poměr BÚ k HDP	%	-2,4	-3,1	-1,9	-1,6	-1,7	-3,1	-3,3
	<u>Předpoklady:</u>							
Směnný kurz CZK/EUR		26,4	25,3	24,6	25,6	25,3	24,3	23,9
Dlouhodobé úrokové sazby	% p.a.	4,7	3,7	3,7	3,4	3,6	3,7	3,7
Ropa Brent	USD/barel	62	80	111	112	112	110	107
HDP eurozóny (EA12)	růst v % s.c.	-4,2	1,9	1,7	0,0	0,8	1,7	1,0

Zdroj: Ministerstvo financí ČR, leden 2012³²
(zpracováno na základě lednové makroekonomické predikce Ministerstva financí ČR)

³² b.c. – běžné ceny; BÚ – běžný účet platební bilance; EA12 – eurozóna v rozsahu 12 zemí; p.b. – procentní bod; s.c. – stálé ceny; VŠPS – výběrové šetření pracovních sil; ZO – zahraniční obchod

Vzhledem k velké otevřenosti české ekonomiky je dopad negativních externích šoků velmi pravděpodobný (MF ČR, 2012).

Globální ekonomická situace

- Ekonomický výkon USA je ve srovnání s EU vcelku povzbudivý.
- Nejistota spojená s dluhovou krizí v eurozóně narůstá;
 - hospodářský růst v řadě zemí eurozóny zpomaluje (Německo) či stagnuje (Francie, Itálie, Španělsko), některé ekonomiky prochází recesí (Řecko a Portugalsko);
 - snížení ratingu Ratingovou agenturou Standard & Poor's (S&P)³³ dne 13. ledna 2012 u většiny zemí eurozóny (o dva stupně v případě Itálie, Kypru, Portugalska a Španělska a o jeden stupeň u Rakouska, Francie, Malty, Slovenska a Slovinska);
 - spotřebitelská i investorská nálada dále klesá;
 - nejistota se z finančních trhů přenáší i do reálné ekonomiky.
- Možné zpomalení ekonomického růstu v Číně (MF ČR, 2012).

Spokojenost občanů České republiky se současným vývojem své země

Češi jsou rekordně skeptičtí k dalšímu vývoji země. Každý druhý má za to, že se situace v ČR vyvíjí nesprávným směrem, a 40 procent obyvatel republiky míní, že situace nesměruje nikam. Jen desetina Čechů vyjádřila optimismus. Vyplývá to z průzkumu Střediska empirických výzkumů (STEM) z prosince 2011. STEM monitoruje názor na směřování situace v ČR od roku 1996, tak negativní výsledek agentura ještě nezaznamenala (ČTK, 2012).

Rok 2011 přinesl z pohledu veřejnosti jen málo dobrých zpráv. Patří k nim chvála činnosti obecních úřadů, převažující spokojenost s prací prezidenta a stále lepší hodnocení bezpečnosti občanů. Výrazně kritičtěji než v předchozích letech naproti tomu vnímali lidé situaci ve školství, dále se prohloubilo negativní hodnocení domácí politické scény a sílí obavy ze ztráty sociálních jistot i celkově z vývoje v budoucnosti. Tyto informace vyplývají z výzkumu STEM „Trendy 1/2012“ (STEM, 2012).

Spokojenost se současným stavem ve vybraných oblastech veřejného života dle výzkumu Centra pro výzkum veřejného mínění (CVVM) Sociologického ústavu Akademie věd ČR z ledna 2012 dále vystihuje příloha 4.

Hodnocení současné situace malými a středními firmami³⁴

Malé a střední firmy v Česku hodnotí svou ekonomickou situaci v posledním půlroce hůře než v předchozích optimistických obdobích a

³³ Standard & Poor's (S&P) je americká finanční společnost, jež je divizí společnosti McGraw-Hill publikujících finanční analýzy a výzkumy zejména v oblasti akcií a dluhopisů.

³⁴ dle průzkumu Hospodářské komory České republiky (HK ČR), zdroj: BusinessInfo.cz (2012)

ve výsledcích posledního průzkumu převládá neutrální hodnocení jejich ekonomické situace. Co se týče hodnocení výhledu pro příští období, jsou tuzemské malé a střední podniky méně optimistické, převládá zde také podíl podnikatelů s neutrálním výhledem, podíl podnikatelů s negativním výhledem se však zvýšil.

To jsou hlavní závěry průzkumu „Barometr malých a středních podniků“, který Hospodářská komora České republiky za Česko dvakrát ročně realizuje pro Evropské sdružení malých a středních podniků a řemeslníků (UEAPME). V rámci lednového průzkumu 2012 odpovědělo 540 firem, které spadají do kategorie malých a středních podniků (SME), tj. mají méně než 250 zaměstnanců.

Podle zatím posledního průzkumu z ledna 2012 celkem 29,8 % firem uvedlo, že jejich celková ekonomická situace byla ve druhém pololetí roku 2011 příznivější, než byla v předchozím období. Při průzkumu loni v září, kdy podniky srovnávaly svou situaci za první pololetí roku 2011 s předchozím obdobím, nahlásilo pozitivní změnu 36,7 % podniků.

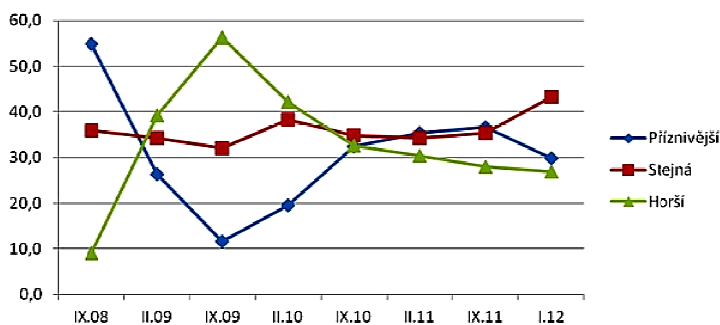
Naproti tomu negativně se o vývoji své ekonomické situace v průzkumu vyjádřilo 26,9 % společností, což je o něco lepší výsledek než při průzkumu realizovaném v září roku 2011 (negativně se tehdy vyjádřilo 28,0 % podniků). V únoru 2011 jich bylo 30,4 % a v únoru 2010 dokonce 42,1 %. Naopak v září 2008, kdy krize začala teprve klepat na vrata globální ekonomiky, se o svém ekonomickém vývoji negativně vyjádřilo jen 9,1 % podniků. Závěry hodnocení znázorňuje tabulka 3 a graf 1.

TABULKA 3 – HODNOCENÍ EKONOMICKÉ SITUACE – POČET FIREM V %

	IX.08	II.09	IX.09	II.10	IX.10	II.11	IX.11	I.12
Příznivější	54,9	26,4	11,7	19,5	32,4	35,3	36,7	29,8
Stejná	36,0	34,3	32,0	38,4	34,9	34,3	35,3	43,3
Horší	9,1	39,3	56,3	42,1	32,7	30,4	28,0	26,9

Zdroj: Hospodářská komora ČR, průzkum Barometr HK ČR, leden 2012

GRAF 1 – HODNOCENÍ EKONOMICKÉ SITUACE – POČET FIREM V %



Zdroj: Hospodářská komora ČR, průzkum Barometr HK ČR, leden 2012

Prognóza budoucího vývoje se zhoršuje - Počet firem, které odpověděly pozitivně na otázku, jaký očekávají celkový vývoj v prvním pololetí roku 2012, se oproti předchozímu průzkumu snížil téměř na polovinu, a to z 30,6 % na nyníšších 16,1 %. Tento výsledek je nižší, než byl podíl optimistických firem v předchozích obdobích, nepřekonal však zdaleka nejhorší výsledek z února roku 2009, kdy byl podíl optimistických firem 10,2 %. Z výsledků aktuálního průzkumu navíc vyplývá, že výrazně převládá podíl firem, které předpokládají svůj budoucí vývoj neutrálně (47,6 %).

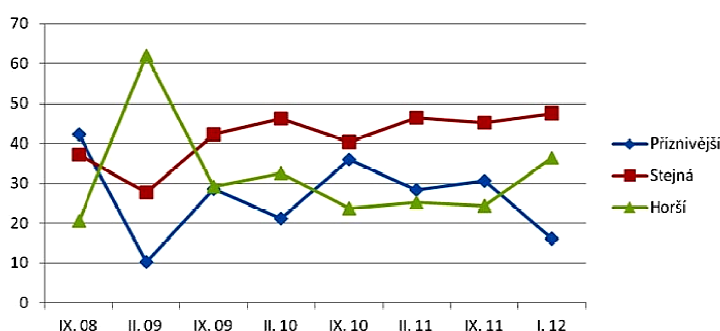
Počet společností, které očekávají zhoršení své celkové situace, se oproti září roku 2011 zhoršil. V prvním pololetí roku 2012 očekává celkový svůj vývoj negativně 36,3 %, což je o celých 12 procentních bodů více než v září roku 2011. V loňském únoru pak na otázku ohledně očekávaného ekonomického vývoje odpovědělo negativně 25,1 % podniků. Závěry hodnocení znázorňuje tabulka 4 a graf 2.

TABULKA 4 – HODNOCENÍ OČEKÁVANÉ EKONOMICKÉ SITUACE – POČET FIREM V %

	IX. 08	II. 09	IX. 09	II. 10	IX. 10	II. 11	IX. 11	I. 12
Příznivější	42,2	10,2	28,5	21,2	35,9	28,4	30,6	16,1
Stejná	37,2	27,7	42,3	46,3	40,3	46,5	45,1	47,6
Horší	20,6	62,1	29,2	32,5	23,8	25,1	24,3	36,3

Zdroj: Hospodářská komora ČR, průzkum Barometr HK ČR, leden 2012

GRAF 2 – HODNOCENÍ OČEKÁVANÉ EKONOMICKÉ SITUACE – POČET FIREM V %



Zdroj: Hospodářská komora ČR, průzkum Barometr HK ČR, leden 2012

Hodnocení dílčích indikátorů - Další otázky směřující na respondenty se v Barometru kromě celkové ekonomické situace týkaly také dílčích hospodářských ukazatelů.

Růst obrátu ve druhém pololetí 2011 hlásí 31,7 % firem, pokles pak 35,6 % podniků. Pozitivní vývoj v příštím období z hlediska svého obrátu prognózuje 17,0 % firem, propad tohoto ukazatele pak očekává 39,1 % podniků.

Celkem 28,1 % firem registrovalo v posledním období nárůst zakázek a objednávek, 32,6 % firem evidovalo jejich snížení. Nárůst zakázek a objednávek pak pro první pololetí roku 2012 prognózuje 18,7 % respondentů, pokles naopak 38,7 % firem.

Zvýšení počtu zaměstnanců ve druhém pololetí roku 2011 uvedlo 12,6 % a snížení 24,6 % podnikatelů. Optimistický výhled ohledně tohoto ukazatele pro příští období má 10,2 % společností, 19,1 % podniků naopak plánuje propouštění svých zaměstnanců.

Vyšší objem investic v posledním období zmínilo 15,9 % firem, naopak snížení investiční aktivity 37,2 % firem. Nárůst investic v příštím období predikuje 15,4 % podniků, pokles naopak 36,5 % firem (BusinessInfo.cz, 2012).

5.2.1 P - Politické faktory

K hlavním politickým faktorům ovlivňujícím podnikání společnosti KEB-EGE zejména patří:

- **Úroveň korupce**

Vzhledem k tomu, že prostředí v České republice je dle průzkumů, názorů veřejného mínění i dle vlastních zkušeností, se kterými se firma KEB-EGE setkala, velmi korupční, vzdala se firma KEB-EGE spol. s r.o. snahy získávat zakázky ve výběrových řízeních veřejných zakázek. V souvislosti s tímto neduhem České republiky firma KEB-EGE již ve svých prvopočátcích existence přesunula těžiště svého strategického podnikatelského zájmu do zahraničí, kde se s problematikou korupce při obchodních jednáních a uzavírání dlouhodobých kontraktů i jednotlivých zakázek ještě nesetkala. Úroveň korupce v tuzemsku tedy společnost KEB-EGE neumožňuje realizovat v České republice stěžejní zakázky, ze kterých by byl dostatečně zajištěn chod firmy a firma se z větší části musí i nadále zaměřovat a orientovat především na export.

- **Politické dění v zemích EU a dalších zemí**

Vzhledem k tomu, že firma KEB-EGE spol. s r.o. je z významné části založena na exportu své produkce, je pro ni situace v jednotlivých zemích, především zemí Evropské unie, důležitá.

- **Podpora malých a středních podniků a proexportní politika státu**

V rámci této oblasti se společnost KEB-EGE doposud setkala a má/nemá zkušenosti s následujícími:

- I. Informační podpora

- Správa českých center³⁵ – doposud nedošlo k žádnému kontaktu, využití ani zkušenosti.
- CzechInvest³⁶ - KEB-EGE spol. s r.o. se několikrát pokoušela s touto agenturou navázat kontakty, přesto k žádné spolupráci doposud nedošlo.
- CzechTrade³⁷ - Díky této agentuře se firma KEB-EGE spol. s r.o. v roce 2009 účastnila kontraktačního veletrhu v Mezinárodním Expo Centru v Nanjingu v provincii Jiangsu v Číně. Avšak tamní snaha o navázání spolupráce nebyla úspěšná.
- Hospodářská komora České republiky³⁸ - HK ČR jednoznačně firmě KEB-EGE spol. s r.o. pomáhá. Hospodářská komora ČR pomohla najít firmě KEB-EGE část zákazníků (Scheuch), informuje firmu o dotačních titulech a možnostech zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Přesto celkový pocit je takový, že síly HK ČR omezené, zřejmě zejména vlivem slabé podpory ze strany státu.
- Svaz průmyslu a dopravy České republiky³⁹ - doposud nedošlo k žádnému kontaktu, využití ani zkušenosti.

II. Finanční, kapitálová podpora

- Exportní garanční a pojišťovací společnost (EGAP)⁴⁰ – firma KEB-EGE spol. s r.o. doposud nevyužívá, ale je o činnosti této společnosti informována. Firma KEB-EGE spol. s r.o. s novými zákazníky obchodujeme opatrně, tzn. nejprve proběhnou menší obchody, navázaná spolupráce se vyhodnotí a teprve poté se v případě

³⁵ Česká centra prosazují českou kulturní scénu na mezinárodním poli a posilují dobré jméno České republiky ve světě. Jsou příspěvkovou organizací Ministerstva zahraničních věcí ČR zřízenou pro propagaci České republiky v zahraničí (www.czechcentres.cz)

³⁶ Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest je státní příspěvková organizace podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR, která posiluje konkurenceschopnost české ekonomiky prostřednictvím podpory malých a středních podnikatelů, podnikatelské infrastruktury, inovací a získáváním zahraničních investic z oblasti výroby, strategických služeb a technologických center. (www.czechinvest.org).

³⁷ CzechTrade je vládní proexportní agentura, příspěvková organizace Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. Podporuje především malé a střední firmy při jejich obchodních aktivitách na zahraničních trzích (www.czechtrade.cz).

³⁸ Hospodářská komora České republiky zastupuje podnikatelskou veřejnost na základě zákona č. 301/1992 Sb. o HK ČR a AK ČR. HK ČR dle zákona podporuje všechny podnikatelské oblasti mimo zemědělství, potravinářství a lesnictví (tuto činnost vykonává Agrární komora ČR). Hlavním posláním komory je vytvářet příležitosti pro podnikání, prosazovat a podporovat opatření, která přispívají k rozvoji podnikání v ČR a tím i k celkové ekonomické stabilitě státu (www.komora.cz).

³⁹ Svaz průmyslu a dopravy ČR je nestátní dobrovolnou nepolitickou organizací, sdružující zaměstnavatele a podnikatele v České republice. Jeho posláním je ovlivňovat hospodářskou a sociální politiku vlády České republiky s cílem vytvářet optimální podmínky pro dynamický rozvoj podnikání v ČR a hájit společné zájmy svých členů. Hájí a prosazuje zájmy zaměstnavatelů a podnikatelů ČR v evropských a mezinárodních organizacích (www.spcr.cz).

⁴⁰ Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s. (EGAP) vznikla v červnu 1992 jako státní úvěrová pojišťovna se zaměřením na pojišťování vývozních úvěrů proti teritoriálním a tržně nepojistitelným komerčním rizikům spojeným s vývozem zboží a služeb z České republiky. Společnost EGAP se stala součástí systému státní podpory exportu a poskytuje pojišťovací služby všem vývozcům českého zboží, služeb a investic bez rozdílu jejich velikosti, právní formy a objemu pojištěného vývozu (www.egap.cz).

kladného hodnocení a dalšího zájmu po nějaké době přechází k větším zakázkám, u kterých by snad mělo smysl je pojišťovat. Nicméně firma KEB-EGE to nedělá. Komerčně má firma KEB-EGE zajištěny některé pohledávky u společnosti Atradius⁴¹.

5.2.2 E - Ekonomické faktory

K hlavním ekonomickým faktorům ovlivňujícím hospodářské výsledky společnosti KEB-EGE zejména patří:

- **Ekonomická krize**

Firma KEB-EGE spol. s r.o. byla ve velkém ovlivněna celosvětovou ekonomickou krizí z let 2008-2009, ačkoliv její dopad byl relativně krátkodobý.

V segmentu autodiagnostiky nebyl vliv krize tak silný, jako v případě ostatních segmentů portfolia výroby firmy KEB-EGE, zejména ocelových konstrukcí obecně. Testery brzd a další autodiagnostika mají tu výhodu, že neslouží pouze ke zkouškám nových automobilů (jejichž produkce v době krize razantně poklesla). Slouží ke zkouškám všech automobilů v silniční automobilové dopravě, tedy i automobilů starších. Nutnost udržovat u všech vozidel v silničním provozu jejich předepsaný technický stav představuje pro tento výrobní program i firmu samotnou jakousi relativní ochranu. Jelikož lidé ani v době krize automobily jezdit nepřestávají, výroba se zcela nezastaví. Přesto pro dlouhodobý chod firmy ve stávající podobě by nebyla udržitelná.

V segmentu stavebních ocelových konstrukcí byl však vliv krize naopak velmi silný a největší firemní zákazníci (např. společnost Scheuch) se z krize v podstatě do teď ještě nedostali. Jelikož ve stavebnictví došlo k razantnímu poklesu investic, byly ze všeho nejdříve pozastaveny investice do velkých celků, které jsou primární náplní i firmy Scheuch (zde nejsou výjimkou stavby i přes 50 tun ocelové konstrukce).

Prakticky to stejné se projevilo v segmentu výroby a výstavby ocelových konstrukcí pro telekomunikace.

Rovněž obnova autoparků se prakticky zastavila, což stejným způsobem ovlivnilo segment výroby speciálních nástaveb, dostaveb a vestaveb.

- **Kurz CZK/EUR**

Stabilita české koruny (CZK) vůči Euru (EUR) ovlivňuje tržby společnosti KEB-EGE, jelikož většina výrobní produkce směřuje do zemí Evropské unie a tudíž cena výrobků je přepočítávána na Eura. Proto se firma KEB-EGE spol. s r.o.

⁴¹ Atradius Credit Insurance N.V., organizační složka Amazon Court, přední celosvětová společnost v oblasti pojišťování úvěrů a vymáhání (www.atradius.cz).

rozhodla provést bankovní zajištění směnného kurzu pro udržení cenové stability z titulu kurzových změn.

- **Míra nezaměstnanosti**

Ovlivňuje vlastní výrobu z pohledu poptávky po výrobcích a pochopitelně kupní síly. Současně má vliv na hledání a výběr nových pracovních sil, zejména v oblasti dělnických profesí s kvalifikací především zámečnická a svářečská.

- **Dotáčnické pobídky**

Doposud nedošlo k žádnému využití ani významnější zkušenosti. Důvod je prostý: obava z existující korupce a neprůhlednosti přidělování dotací. Firma KEB-EGE spol. s r.o. se snažila požádat např. o dotaci na rozšíření a dostavbu firmy (výstavba nových hal), nicméně doposud všechny pokusy byly bezúspěšné.

5.2.3 S - Sociální, kulturní a demografické faktory

K hlavním sociálním, kulturním a demografickým faktorům ovlivňujícím podnikání společnosti KEB-EGE zejména patří:

- **Vzdělání obyvatelstva;**
- **Kvalifikovaná pracovní síla;**
- **Mobilita a ochota dojíždět za prací.**

Nedostatek kvalifikovaných pracovníků ve strojírenských oborech není jen regionální, ale je problémem ve většině krajů České republiky. Zejména v zemích střední a východní Evropy by přitom nedostatek spolehlivých kvalifikovaných zaměstnanců na pracovním trhu mohl přibrzdit příliv zahraničních investic, které zásadním způsobem přispívají k technologickému transferu do naší ekonomiky. Mladí lidé si v současné době volí vzdělání v atraktivnějších oborech než je obor zámečnická a svářečská. Zřejmě i proto, že práce v tomto oboru je velice náročná a vyžaduje zručnost a pečlivost.

Firma KEB-EGE spol. s r.o. se už řadu let potýká s problémem nedostatku kvalifikované pracovní síly, a to i přesto, že okres Český Krumlov má vyšší nezaměstnanost a o mnoho lépe na tom není ani sousední okres České Budějovice. Firma KEB-EGE spol. s r.o. prakticky neustále hledá kvalifikované pracovníky na pozici zámečnická/svářečská a podobně je na tom i s hledáním schopných pracovníků do montáže, kde dokonce ani není zvláštní požadavek na vzdělání mimo pečlivost, svědomitost a pracovitost.

Důležitý je i fakt, že lidé v celku ani nejsou příliš ochotni za prací dojíždět.

Tyto skutečnosti tak jsou pro firmu KEB-EGE spol. s r.o. určitou hrozbou, díky níž dochází k problémům urychlit výrobní proces, přijímat další nové zakázky,

zavést dvousměnný provoz apod., což má v konečném důsledku i vliv na její hospodaření a zisky.

5.2.4 T - Technologické (inovační) faktory

K hlavním technologickým (inovačním) faktorům ovlivňujícím možný rozvoj společnosti KEB-EGE zejména patří:

- **Nové technologie v oblasti svařování a nové trendy ve výrobě;**
- **Inovace ve strojírenském a stavebním průmyslu;**
- **Rozvoj vývoje a výzkumu.**

Firma KEB-EGE spol. s r.o. v rámci svých možností pravidelně modernizuje výrobní zařízení, využívá nové technologie v oblasti svařování a přijímá nové trendy a opatření v oblasti kvality a environmentu. Nové technologie, inovace ve strojírenském a stavebním průmyslu a rozvoj vývoje a výzkumu představují pro firmu KEB-EGE příležitosti, jak neustále zkvalitňovat výrobní postupy, snižovat výrobní náklady, urychlovat výrobní procesy, zvyšovat objem výroby, získávat další zákazníky atp..

Firma KEB-EGE spol. s r.o. vnímá jako svou největší slabost skutečnost, že nemá žádný vlastní vývoj, ani výrobek. Veškeré znalosti a zkušenosti jsou naopak koncentrovány do technologie, ve smyslu znalosti výrobního postupu a hledání co nejúčinnějších cest, jak finální výrobek zajistit. Na druhou stranu právě tyto bohaté zkušenosti zřejmě udržují firmu v hledáčku zájmu všech firem v oblasti produkce automobilových testerů.

V nabídce výroby, montáže a dodávek stavebních ocelových konstrukcí firma KEB-EGE spol. s r.o. těží ze své střední velikosti podniku. Na jednu stranu dokáže vyrábět i relativně velké a složité celky, což nedokážou malá, tzv. „garážová“ zámečnictví a na druhé straně relativně malý počet zaměstnanců umožňuje stále ještě docela pružně reagovat na požadavky zákazníků, aniž by případná rozhodnutí brzdil hierarchický či byrokratický aparát běžný ve větších firmách.

Rozvoj technologií a inovace v oblasti telekomunikací výrazně pozvedly činnost a jméno firmy KEB-EGE spol. s r.o. v době největšího telekomunikačního boomu (v letech 1997 až 2002) i později při budování integrovaného záchranného systému či modernizaci veřejných mobilních telekomunikačních sítí pro datové přenosy. Díky svým bohatým výrobním a montážním zkušenostem pro zahraničí a certifikaci svařování na nejvyšší úrovni byla firma KEB-EGE schopna okamžitě vyhovět všem požadavkům, jenž byly ze stran operátorů na dodávky technologických celků kladeny. To přineslo pro firmu nemalé zisky.

5.2.5 E - Ekologické faktory

K hlavním ekologickým faktorům ovlivňujícím podnikání společnosti KEB-EGE zejména patří:

▪ Dostatek a cena surovin a materiálů

Ocel je z pohledu historie i současnosti jeden z nejuspěšnějších materiálů, jak to jednoznačně prokazuje růst tržního podílu a růst spotřeby i výroby. Ocel lze dobře tvářet, spojovat s jinými materiály i recyklovat. Je spotřebovávána ve všech oblastech hospodářství ve formě investičních i konečných výrobků, zejména ve stavebnictví, dopravě, strojírenství, elektrotechnice i domácnostech. Rizikem nejsou ani zdroje surovin, protože železo je s 5 % v zemské kůře čtvrtým nejhojnějším prvkem a většina ložisek má charakter velkých ložisek (Čína, Brazílie, Austrálie, Indie, Rusko).

Zinek je měkký lehce tavitelný kov, který je pro svou korozivzdornost z větší části užíván k ochraně oceli, z menší části k výrobě slitin, které jsou používány ve strojírenství (odolnost proti benzinům a olejům) a v elektrotechnice k výrobě drobných součástí. Zinek není substitutem oceli, spíše komplementárním materiálem. V zemské kůře je zinek poměrně bohatě zastoupen, jeho výskyt je uváděn v intervalu mezi 0,01 až 0,001 %. Velká naleziště zinkových rud se nachází v Číně, Peru, Austrálii, USA a Kanadě.

Ceny oceli v uplynulém roce stouply a vzrůstající tendence zřejmě bude i nadále pokračovat. Současně s tím lze očekávat také vzrůstající náklady na zinek, plasty (používané např. u plastových nástaveb na vozidla), ale i balicí a další materiály, které jsou součástí výroby ve firmě KEB-EGE spol. s r.o..

Firma KEB-EGE spol. s r.o. má s většinou odběratelů případné zvýšené (ale i snížené) náklady na materiál ošetřeny dohodou o tzv. příplatku na materiál. Ten je koncipován tak, že ceny výrobků zůstanou zachovány, pokud cena oceli a zinku vydrží v určitém pásmu. Jakmile cena vzroste/klesne, je dle hmotnosti výrobku kalkulována dodatečná přírážka nebo sleva.

Podobně má firma KEB-EGE stanovenou cenu i s dodavatelem žárového zinkování. Opět jde o základní cenu plus pásmo, ve kterém může fluktuovat. Při pohybu mimo toto pásmo se mění cena služeb.

▪ Ochrana životního prostředí

Z hlediska ochrany životního prostředí firma KEB-EGE spol. s r.o. průběžně pracuje na zlepšení své environmentální politiky. Firma si zadala audit svého environmentálního managementu a věnuje zvýšenou pozornost odpadovému hospodářství a zacházení s potenciálně nebezpečnými látkami (ředidla, tekutiny používané při svařovacím procesu, barvy a další).

V rámci snahy o úsporu paliv a energií se firma KEB-EGE snaží o zateplení pro vlastní provoz pronajímaných hal v Homolích, kde dochází k velkým únikům

tepla. Ve všech provozech je pak dbáno o ekonomický režim vytápění potřebných prostor a o ekonomické hospodaření s vodou a energiemi.

5.2.6 L - Legislativní faktory

K hlavním legislativním faktorům ovlivňujícím podnikání společnosti KEB-EGE zejména patří:

- **Mění se zákony v oblasti podnikání a pracovního práva**

Komplikovanost, nepřehlednost a nestálost zákonů a ostatních legislativních nařízení je v České republice poměrně všeobecně známým fenoménem. Legislativní nestabilita, ať už se týká změny zákonů v oblasti podnikání či zákonů týkajícího se pracovního práva, ovlivňuje každý podnik a tedy i fungování společnosti KEB-EGE. Možné i uskutečňované změny v zákonech představují pro firmu KEB-EGE spol. s r.o. nejistotu, se kterou se firma musí vypořádat a na kterou musí včas reagovat, ať už tyto změny představují pro firmu a její fungování nové příležitosti či možné hrozby. Nicméně ze současného pohledu v legislativě nedochází ke změnám, které by mohly nějak významně ovlivnit podnikatelskou činnost firmy.

- **Mění se požadavky na zkušební metodiky a postupy**

Firma KEB-EGE spol. s r.o. v oblasti svého podnikání průběžně zavádí všechny nové metody a technologie, vyplývající z požadavků norem či jiných předpisů pro produkované výrobky. Díky tomu je firma včas připravena na měnící se požadavky zkušebních metodik a postupů. Tímto je včas připravena vyhovět i těm nejpřísnějším požadavkům zákazníka na kvalitu výroby i finálních produktů. V takových případech se to okamžitě významně projevuje na přijatých objednávkách výroby. Některé výrobky firma KEB-EGE dokonce testuje ještě před uvedením nové legislativy v platnost, aby byla připravena opravdu dostatečně a včas.

5.2.7 Zhodnocení PESTEL analýzy

Makroprostředí podniku přináší v současné době dle analytického rozboru, provedeného v kapitole 5.2, firmě KEB-EGE spol. s r.o. tyto faktory příležitostí či ohrožení:

P – politické faktory

- **Příležitosti (O - opportunities):** lepší podpora malých a středních podniků a proexportní politika státu.
- **Ohrožení (T - threats):** vysoká úroveň korupce, nepříznivé změny v politickém dění doma i v zahraničí.

E – ekonomické faktory

- **Příležitosti (O):** nezaměstnanost by měla umět ovlivnit nabídku kvalifikovaných pracovních sil, funkční dotační pobídky.
- **Ohrožení (T):** následky ekonomická krize či nové ohrožení, nestabilita domácí měny.

S – sociální, kulturní a demografické faktory

- **Příležitosti (O):** ---
- **Ohrožení (T):** úpadek popularity řemeslných oborů, nedostatek kvalifikovaných pracovních sil, neochota dojíždět za prací.

T – technologické (inovační) faktory

- **Příležitosti (O):** rozvoj nových technologií v oblasti svařování a nových trendů ve výrobě, inovace ve strojírenském a stavebním průmyslu.
- **Ohrožení (T):** absence rozvoje vlastního vývoje a výzkumu.

E – ekologické faktory

- **Příležitosti (O):** soustavné zlepšování environmentální politiky firmy.
- **Ohrožení (T):** dostatek a ceny surovin a materiálů.

L – legislativní faktory

- **Příležitosti (O):** včasná připravenost firmy na změny v požadavcích zkušební metodiky a postupů.
- **Ohrožení (T):** komplikovanost, nepřehlednost a nestálost v legislativě.

Globální vývoj je stále zatížen značnou mírou nejistoty. Následky finanční a ekonomické krize, která postihla svět v roce 2008, nebyly dosud překonány a stále častěji se ozývají obavy z hrozby druhé recese. Ty pramení zejména z dluhové krize v Evropě a USA. Česká ekonomika se zatím nachází v dobré kondici. Nicméně meziroční tempo růstu tuzemského produktu zpomalilo. Možnost ze světa přicházejících špatných zpráv představuje pro malou otevřenou ekonomiku potenciální riziko dalšího omezení její aktivity. Hospodářský růst v eurozóně rovněž zvolnil, významné zpomalení postihlo především velké ekonomiky, Německo a Francii, kde hrozí až pokles zakázek. Přitom v domácí ekonomice plní roli hlavního růstového faktoru zahraniční obchod. Podíl domácí poptávky je slabší. Situaci v České republice nenapomáhají ani přetrvávající vládní spory a koaliční krize. Ty naopak umocňují dopad fiskálních restrikcí a poklesu reálné mzdy obyvatelstva.

Firmě KEB-EGE spol. s r.o. by za dané situace prioritně pomohla lepší a propracovanější podpora malých a středních podniků, otevřenější proexportní politika státu a dostatek kvalifikovaných pracovních sil. Tyto faktory mají z hlediska provedené PESTEL analýzy největší hodnotový význam. Dalšími příležitostmi jsou rozvoj nových technologií, inovace či včasná připravenost firmy na legislativní

změny. Naopak nejnepříznivěji byly vyhodnoceny možné následky další ekonomické krize a přetrvávající dopady té předchozí, nestabilita měny (CZK/EUR) a absence rozvoje vlastního vývoje a výzkumu. Významné ohrožení představuje rovněž hrozba nedostatku a růstu cen surovin a materiálů a dlouhodobě existující nedostatečná nabídka kvalifikovaných pracovních sil na trhu práce. Asi nejvíc se firma KEB-EGE zatím umí vyrovnat s komplikovaností, nepřehledností a nestálostí v legislativě.

5.3 Analýza mikroprostředí podniku

Firma KEB-EGE spol. s r.o. se z velké většiny zabývá výrobní a obchodní činností v tržních podmínkách obchodování mezi firmami bez přímé účasti a vlivu konečného spotřebitele a uživatele výrobku (94 % objemu výroby z hlediska celkového obrátu firmy). Do tohoto tržního prostředí spadá nosný výrobní program firmy – autodiagnostika, významná část výroby firmy v oblasti stavebních ocelových konstrukcí a zámečnictví, výroba ocelových konstrukcí pro telekomunikace a drobnější část výroby speciálních nástaveb, dostaveb a vestaveb.

Ve zbytku produkce se finální výrobky dostávají z výroby ve firmě KEB-EGE přímo ke konečnému zákazníkovi (6 % objemu výroby z hlediska celkového obrátu firmy). Jedná se o drobnější stavební ocelové konstrukce a zámečnické práce, převážnou část speciálních nástaveb, dostaveb a vestaveb a o výrobu a služby v oblasti vrata-brány-závory.

Autodiagnostika, stavební ocelové konstrukce pro stavebnictví i ocelové konstrukce pro telekomunikace – v rozsahu výrobní činnosti firmy KEB-EGE spol. s r.o. – jsou převážně úzce specializovaným zaměřením, majícím svá značná specifika. Konkurence na tomto trhu (především u autodiagnostiky) je poměrně malá. V souvislosti s produktem tohoto trhu je z hlediska konkurence zejména důležité klást důraz na kvalitu výroby, využívání nejnovějších poznatků a znalostí, moderní technologií a poskytování takových služeb, které představují odlišení od podobné nabídky konkurence. Samozřejmě nezanedbatelnou roli v celém procesu představuje také cena výrobků a služeb. Firmy na tomto trhu téměř vůbec nevyužívají pro svou prezentaci či prezentaci svých výrobků masovou marketingovou komunikaci, neboť výrobky z jejich produkce se nedostávají k běžným spotřebitelům, ale k firmám, které si tyto výrobky objednávají a dále s nimi obchodují. Jedná se o obchodní vztahy mezi výrobcem (dodavatelem výrobků/služeb) a jeho zákazníky, kterými však jsou další výrobní či obchodní společnosti, nikoliv koneční spotřebitelé. Vztah dodavatele a odběratele je v těchto případech mnohem těsnější, jelikož počet zákazníků-odběratelů je menší. Avšak děje se tak i proto, že v případě těchto dodavatelsko-odběratelských vztahů se jedná zpravidla o velké zákazníky, firmy, které mají rovněž zájem na dlouhodobé

spolupráci a v tomto směru z hlediska poptávky a nákupu vykazují profesionální přístup a odborné znalosti.

V ostatních případech přímé komunikace s konečným zákazníkem je situace daleko složitější, vyžadující zcela jiná specifika a individuální přístupy. A to zejména z toho důvodu, že najít konkurenční výhodu mezi současnou nabídkou trhu není na tomto poli jednoduché a vyžaduje klást cílevědomý důraz na kvalitu dodávaných výrobků/služeb spojenou s dobrým jménem a historií firmy.

5.4 Aplikace Porterova modelu pěti sil

Aplikace Porterova modelu pěti sil představuje analýzu vyhodnocení vlivu mikroprostředí na firmu KEB-EGE spol. s r.o. z pohledu těchto vnějších sil, působících na podnik:

1. působící **síla** a postavení **konkurentů v odvětví**;
2. působící **síla** a postavení **dodavatelů** a vliv jejich vyjednávací pozice;
3. působící **síla** a postavení **odběratelů** a vliv jejich vyjednávací pozice;
4. působící **síla** a existence **potencionálních konkurentů** a vliv ohrožení ze strany nově vstupujících firem;
5. působící **síla** a existence **potencionálních substitutů** a vliv ohrožení ze strany vzniku substitučních výrobků či služeb.

5.4.1 Konkurenční ring – společnost a její konkurenti

„Konkurenceschopnost je jako dostih. Nejde v něm o to běžet dnes rychleji, než jste běželi včera. Jde o to běžet rychleji než všichni ostatní koně.“⁴²

Převážná část portfolia výroby firmy KEB-EGE spol. s r.o. je svou podstatou velmi specifická a do jisté míry unikátní, což platí i o výstupu z této výroby – samotných výrobcích. Firma KEB-EGE spol. s r.o. patří se svým prioritním zaměřením na výrobu a montáž válcových a deskových zkušeben pro kontrolu brzdových systémů, zařízení pro testování náprav a související diagnostické výrobky pro motorová vozidla mezi přední firmy v České republice i v zahraničí.

Autodiagnostika - V rámci České republiky je dalším výrobcem obdobných zařízení pouze společnost Roboterm spol. s r.o.. Tuto firmu však nelze

⁴² Stephan Garelli, renomovaný švýcarský profesor ekonomie.

považovat a firma KEB-EGE ji ani nepovažuje za konkurenta, neboť obraty společnosti Roboterm jsou v rámci této výroby oproti firmě KEB-EGE velmi malé a navíc obě firmy mají vlastní síť odběratelů, do které si nezasahují. Lze tedy konstatovat, že v oblasti výroby autodiagnostických zařízení firma KEB-EGE spol. s r.o. nemá na území České republiky žádného konkurenta.

Konkurenční hrozbu pro firmu KEB-EGE představují menší výrobně-dodavatelské firmy ze zemí, ve kterých sídlí stávající odběratelé portfolia autodiagnostiky společnosti KEB-EGE, tj. firmy z Německa, Itálie či Holandska. Druhou část konkurence pak tvoří firmy, zpravidla rovněž menší, které si testery autodiagnostiky samy vyrábí a pod svou značkou současně i prodávají.

Možnou hrozbu pro budoucnost firmy je i trend přesouvání výroby do Číny. Ovšem vyráběné série autodiagnostických zkušeben jsou relativně malé a je u nich vyžadována vysoká kvalita a přesnost. Důležitým parametrem ve výrobě je i pružnost a přizpůsobivost aktuálním požadavkům zákazníka a poptávky, kdy leccos se vyrábí i do „druhého dne“, což by přesunem výroby do Číny bylo zřejmě nemožné. Nehledě k tomu, že doposud se neosvědčily ani pokusy přesunout výrobu dále na východ v rámci Evropy, kde je sice levnější pracovní síla, ale neúměrně tomu vysoká zmetkovost. Proto tyto konkurenční hrozby jsou pro firmu KEB-EGE zatím jen velmi malé.

Zahraniční konkurenci v oblasti autodiagnostiky pro firmu KEB-EGE spol. s r.o. tvoří například tyto velké zahraniční společnosti:

- V-Tech Garage Equipment Ltd. (Velká Británie) s výrobou ve Španělsku

Obecně jsou výrobci ocelových konstrukcí z jihu Evropy (Itálie, Španělsko) považováni za relativně hodně levné, proto je pro firmu KEB-EGE obtížné (s ohledem na náklady na dopravu do těchto zemí) se zde prosadit. Svoji roli však hraje i fakt, že firma KEB-EGE v dané chvíli nevyužívá žádný aktivní přístup pro získání nových zákazníků, přičemž místní výrobní firmy toto samozřejmě dělají.

- MAHA Maschinenbau Haldenwang GmbH & Co. KG (Německo)

Jedná se o německou firmu, která dodává své výrobky pod svou značkou po celém světě a zajišťuje si vlastní výrobu, aniž by využívala služeb subdodavatele.

- Van Zandberger Industries (Holandsko)

S touto holandskou firmou ovšem spolupracuje jeden z odběratelů firmy KEB-EGE, společnost Altesco. Výrobky společnosti Van Zandberger Industries tak pocházejí jak z vlastní výrobní produkce společnosti Altesco, tak z výroby ve firmě KEB-EGE spol. s r.o..

Stavební ocelové konstrukce a zámečnictví - V rámci České republiky i v zahraničí existuje pro tuto oblast výroby velmi mnoho konkurentů. Činnost konkurence je však velmi složité sledovat s ohledem na druh výrobků, které firma vyrábí a dodává. Prakticky nelze sledovat a porovnávat ani ceny konkurenčních

výrobků a to z toho důvodu, že výrobky jednotlivých firem mohou být sice podobné, ale zpravidla nikdy nejsou totožné, co se týče například rozměrů, použitého materiálu, dalších součástí či dílů, které konkurence dodává společně s výrobkem atd.. Na základě toho se firma KEB-EGE spol. s r.o. touto činností nezabývá. Společnost KEB-EGE se pouze snaží takové firmy monitorovat a mít tak přehled, kdo jsou jejími konkurenty v odvětví, jaké výrobky nabízejí, eventuelně v jaké kvalitě a s jakými službami apod.

Ocelové konstrukce pro telekomunikace - V rámci České republiky i v zahraničí má i v této oblasti firma mnoho konkurentů, s jejichž činností a nabídkou výrobků je to obdobné jako v případě stavebních ocelových konstrukcí. Společnost KEB-EGE vyvinula na počátku telekomunikačního boomu vlastní řadu pevných i mobilních stožárů pro využití v telekomunikacích a to až do výšky 60m. Mezi ně patří i věže rozhlednového typu nebo speciální telekomunikační stožárky a konstrukce pro památkově chráněné objekty. Přesto i zde je činnost velmi složité sledovat a porovnávat. Proto obdobně jako v předchozím případě se firma KEB-EGE spol. s r.o. touto činností nezabývá. Společnost KEB-EGE se opět snaží takové firmy monitorovat a mít tak přehled, kdo jsou jejími konkurenty v odvětví, jaké výrobky nabízejí, v jaké kvalitě a s jakými službami atd. Navíc po telekomunikačním boomu v letech 1997-2002 se objem zakázek v této oblasti významně snížil. Paradoxně tomu ovšem rostl počet firem, které se snažily v dodávkách pro telekomunikace i nadále uplatnit. Do té doby bylo naopak hodně zakázek a relativně málo firem schopných přísná kritéria dodávek, objemy a kvalitu plnit. Výroba a dodávky včetně montáží jsou v současnosti v této oblasti již prakticky nevýdělečné, a proto je společnost KEB-EGE maximálně omezila.

Speciální nástavby, dostavby a vestavby – I zde v rámci České republiky a zahraničí existuje relativně hodně konkurentů. Firma KEB-EGE spol. s r.o. je držitelem veškerých potřebných oprávnění pro tuto výrobu ze stran Ministerstva dopravy ČR a Ministerstva vnitra ČR včetně ochrany užitnými vzory Úřadem průmyslového vlastnictví ČR. Její konkurenční výhodou oproti jiným výrobcům je individuální přístup k zákazníkovi a schopnost maximálně vyhovět jeho požadavkům, čímž i při dodržení platných legislativních norem každý dodaný kus v podstatě může být originál. Oproti tomu výroba např. v sousedním Německu takové individuality vůbec nepřipouští. Přesto problém nastává při schvalování vozidel, kdy certifikace v zahraničí nebývá uznávána v České republice a naopak. Dalším významným problémem je průhlednost a fungování zadávání a výběrová řízení veřejných zakázek, které jsou dle mnoha názorů doprovázena korupcí. Posledním nemalým problémem je nedostatek finančních prostředků, vyčleněných na nákup speciálních vozidel (zejména pro složky státu – hasičský záchranný sbor, policii, celní správu). Výroba a dodávky včetně montáží a všech služeb s tím spojených jsou tak v současnosti v této sféře rovněž prakticky nevýdělečné, často kritériálním požadavkům ani nelze vůbec vyhovět, a proto i tyto dodávky firma KEB-EGE maximálně omezila.

Vrata, brány, závory - V rámci České republiky i samotného Jihočeského kraje existuje v této oblasti velmi mnoho konkurentů. Firma KEB-EGE spol. s r.o. využívá toho, že dodávky pohonných jednotek, technologie a příslušenství je zajišťována dovozem z Itálie (zastoupení italských značek a výrobců O&O, GR Italia a IBFM) s využitím vlastní podnikové dopravy, která do Itálie vyváží své výrobky z portfolia autodiagnostiky. Výrobu ocelových částí si firma zajišťuje vlastními zdroji, kde díky svému výrobnímu zázemí je schopna dodávat i velké průmyslové konstrukční celky, se kterými by tzv. „garážová“ zámečnictví měly problém. Jelikož tento výrobní program firmy teprve začíná, nemá společnost KEB-EGE s konkurencí prozatím žádné větší zkušenosti a neumí její rozsah a dosah posoudit.

5.4.2 Dodavatelé

Dodavatelé firmy KEB-EGE spol. s r.o. jsou uvedeni v kapitole č. 4.6. Jsou jimi na straně jedné společnosti dodávající materiál, díly či polotovary a na straně druhé společnosti dodávající služby, kterými firma nedisponuje nebo disponuje jen v omezeném množství, jako je například doprava, zinkování, řezání laserem, děrování, ohýbání plechu apod.

Převážnou část materiálu, který firma KEB-EGE nakupuje od svých dodavatelů, firma nenakupuje na sklad, ale objednává ho až na základě objednávek odběratelů. Frekvence dodávek je tedy častá, přesto vzhledem k objemu odebíraného množství umožňuje získávat u dodavatelů různá cenová zvýhodnění a bonusy. Na druhou stranu musí firma vybírat a volit spolehlivé dodavatele, kteří jsou schopni dostatečně pružně reagovat na uskutečněné poptávky a realizovat své dodávky včas, v požadované kvalitě a množství. Opožděná dodávka materiálu by totiž mohla způsobit prodlevy ve výrobě a tím i opožděnou dodávku zákazníkům.

Největším dodavatelem hutního materiálu firmy KEB-EGE spol. s r.o. je tuzemská společnost Feron a.s., která firmě dodává především plechy a válcované profily. Podíl těchto dodávek na celkovém obratu všech dodavatelů je největší. Další společností dodávající firmě KEB-EGE hutní materiál je německá společnost Weyland GmbH.

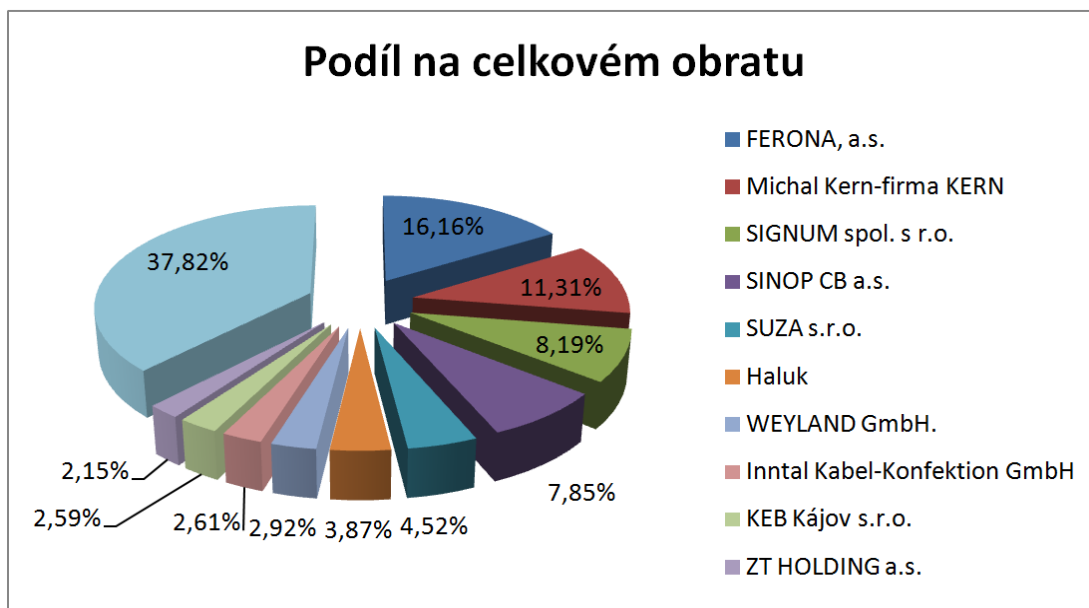
Za dodavatelem hutního materiálu následují dodavatelé hotových dílů, k nimž patří například tuzemská firma Kern - Michal Kern (válce pro brzdové stolice), německá společnost Konrad Haluk - Industriebedarf GmbH (ložiska pro testery), německá společnost Inntal Kabel-Konfektion GmbH (kabely připravené pro montáž do testerů) a další.

Dále firma KEB-EGE spol. s r.o. nakupuje některé druhy služeb, potřebné k získání hotových výrobků, které není schopna si ve vlastní režii zajistit nebo jimi disponuje jen v omezeném množství. Do této skupiny dodavatelů patří zejména firma Signum spol. s r.o. (žárové zinkování výrobků), jejíž podíl na celkovém obratu všech

dodavatelů je rovněž velmi významný (neboť převážná část výrobků společnosti je opatřeno ochranou žárovým zinkováním). K dalším významným dodavatelům služeb a kooperací lze řadit firmy Sinop CB a.s. (dělení plechu laserem a ohýbání plechů), SUZA s.r.o. (výhradní smluvní autodoprava) a v neposlední řadě i firmy poskytující společnosti KEB-EGE pronájem budov (Homole), montážní práce, dodavatele plynů pro svařování, pohonných hmot a další.

Podíl obratu jednotlivých dodavatelů na celkovém obratu firmy KEB-EGE spol. s r.o. ke konci roku 2011 znázorňuje graf 3.

GRAF 3 – PODÍL JEDNOTLIVÝCH DODAVATELŮ NA CELKOVÉM OBRATU FIRMY – v %



Zdroj: Vnitropodniková evidence firmy KEB-EGE v systému Byznys, 2012

5.4.3 Odběratelé

Odběratelé (zákazníci) firmy KEB-EGE spol. s r.o. jsou uvedeni v kapitole č. 4.4. Firma KEB-EGE spol. s r.o. z hlediska postavení své výroby z velké většiny hotové výrobky nedodává přímo konečnému zákazníkovi, spotřebiteli, ale dalším výrobním či obchodním firmám, přes které se tyto výrobky teprve ke konečnému zákazníkovi a uživateli dostávají. Odběrateli (zákazníky) firmy KEB-EGE tak jsou zejména strojírenské společnosti (zabývající se vývojem, výrobou a prodejem testovací a diagnostické automobilové techniky), stavební společnosti (zabývající se komplexní dodávkou staveb), telekomunikační společnosti (zabezpečující a provozující telekomunikační služby) a další. Ve velké většině se jedná o zahraniční společnosti, sídlící buď přímo v některém ze států Evropské unie, případně společnosti, které mají v České republice své pobočky či zastoupení. Firma KEB-EGE spol. s r.o. tak dodává své výrobky především do Itálie, Německa, Holandska,

Rakouska či Švédsko. Výroba vychází zpravidla z dlouhodobě uzavřených kontraktů na základě postupně přichozích objednávek. Jedná se o výrobu kusovou či sériovou. Převážná část odběratelů patří k dlouhodobým zákazníkům firmy a firma KEB-EGE spol. s r.o. pro tyto zákazníky představuje hlavního dodavatele.

Největším odběratelem firmy KEB-EGE spol. s r.o. je americký koncern Snap-on, resp. jeho italská pobočka Snap-on Equipment s.r.l., kam se přesunula výroba autodiagnostické značky CARTEC. Tuto původně německou firmu CARTEC GmbH americkým koncernem Snap-on odkoupil a výrobu přesunul z Německa do Itálie. Snap-on Equipment s.r.l. sídlí v Itálii a zaměřuje se především na výrobu testovací a diagnostické techniky pro osobní a nákladní automobily, garážového příslušenství, výtahů apod. Od firmy KEB-EGE spol. s r.o. odebírá především válcové a deskové zkušebny brzd. Podíl těchto dodávek na celkovém obratu všech odběratelů je největší (přibližně 49 %). Snap-on tak představuje pro firmu KEB-EGE klíčového odběratele.

Dalším významným odběratelem firmy KEB-EGE spol. s r.o. je německá firma Beissbarth GmbH. Jedná se o firmu sídlící v Německu, která je součástí německého koncernu Bosch Group. V portfoliu společnosti Beissbarth GmbH se nachází obdobné produkty jako u firmy Snap-on Equipment s.r.l.. To ostatně platí i pro další firmy z řad zákazníků společnosti KEB-EGE, kterým firma dodává testovací a diagnostickou techniku pro osobní a nákladní automobily.

Mezi další takové odběratele (zákazníky) patří německá společnost Sherpa Autodiagnostik GmbH (testovací a diagnostickou technikou - válcové testery brzd, testery tlumičů automobilů a další). Této společnosti však firma KEB-EGE spol. s r.o. dodává své výrobky nepřímo prostřednictvím prostředníka, kterým je německá firma Roman Schlicker GmbH.

Poté z řad významných odběratelů následují společnosti: americký koncern Altesco s evropskou pobočkou Altesco Netherlands (Altus-Escon-Company BV) se sídlem v Holandsku, švédská společnost Opus Prodox AB a další. Z tuzemských odběratelů lze zmínit firmy Carservistechnik s.r.o. a firmu Modulartest s.r.o. Poslední ze jmenovaných firem vznikla v roce 2011 s cílem dodávat testery pro belgický trh, k čemuž zatím exkluzivně využívá výroby a služeb firmy KEB-EGE spol. s r.o..

V oblasti stavebních ocelových konstrukcí je stěžejním odběratelem firmy KEB-EGE spol. s r.o. německá společnost Scheuch GmbH. Tato firma staví nejen v Německu významné technologické celky a společnost KEB-EGE spol. s r.o. pro ni vyrábí a dodává stavební ocelové konstrukce většího rozsahu (konstrukce hal, nosné části zásobníků, obslužné věže apod.).

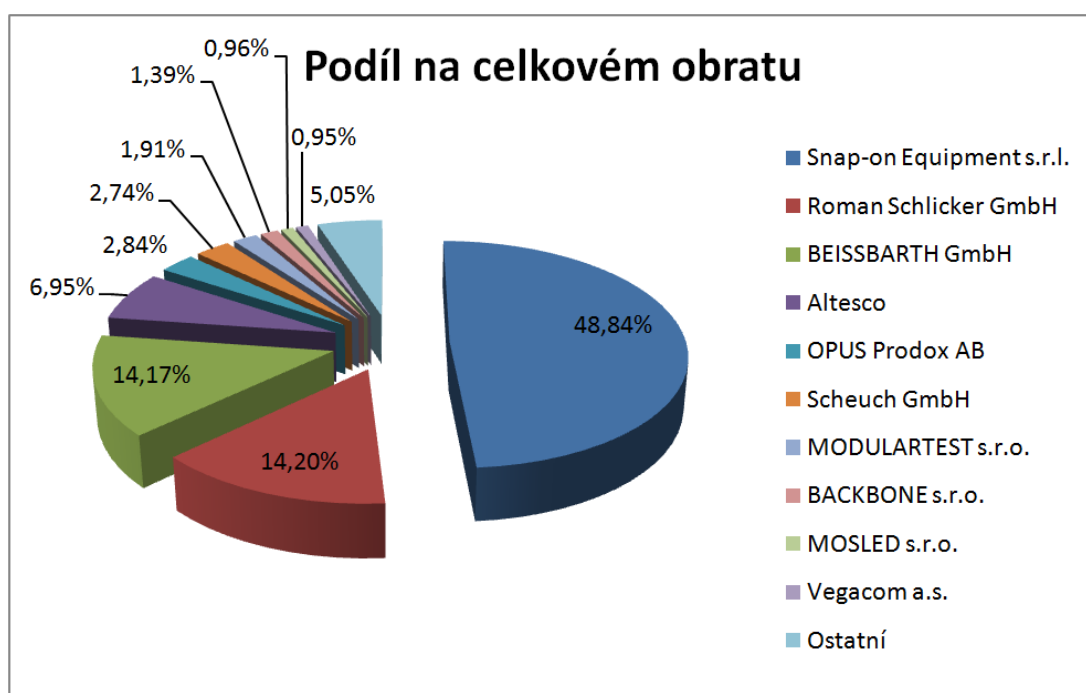
Z hlediska zámečnické výroby jsou významné dodávky a spolupráce s firmou Mosled, s.r.o., která vyrábí modelová zařízení, makety pro vakuové tažení plastů, atypické kusové zakázky, prototypy a makety pro laminování aj. V rámci

dodávky modelů zajišťuje i dodávky odlitků a firma KEB-EGE spol. s r.o. tak např. pro tuto firmu zajišťuje odborné svařování odlitků pro kolejová vozidla, jejichž výroba spadá do režimu velmi přísné kontroly a vyžaduje vysoký stupeň odbornosti. Tuto odbornost společnost KEB-EGE díky svým pravidelným odborným certifikacím může nabídnout.

V oblasti ocelových konstrukcí pro telekomunikace je stěžejním odběratelem firmy KEB-EGE spol. s r.o. tuzemská firma Backbone s.r.o., zabývající se poskytováním služeb v oblasti telekomunikací a informačních technologií (IT). K dalším odběratelům patří tuzemské firmy Vegacom a.s., TERMS a.s. a další.

Podíl obratu jednotlivých odběratelů na celkovém obratu firmy KEB-EGE spol. s r.o. ke konci roku 2011 znázorňuje graf 4.

GRAF 4 – PODÍL JEDNOTLIVÝCH ODBĚRATELŮ NA CELKOVÉM OBRATU FIRMY – v %



Zdroj: Vnitropodniková evidence firmy KEB-EGE v systému Byznys, 2012

5.4.4 Potenciální konkurenti

Vzhledem k významně specifické výrobě firmy KEB-EGE spol. s r.o. firma vliv nějakých potencionálních konkurentů prozatím nevnímá a neřeší, jak ostatně bylo zmíněno již v kapitole 5.4.1.

5.4.5 Producenti substitutů

Obdobně je tomu i s potencionálními substituty. V oblasti stěžejní výroby prakticky nelze tyto výrobky díky potřebě dlouhodobých zkušeností, testování, schvalování atp. nahradit. U ostatní produkce, která však nepředstavuje pro firmu KEB-EGE spol. s r.o. prozatím významnou a existenční složku v celkovém obratu, substituty existují, zejména v oblasti speciálních nástaveb, dostaveb a vestaveb i výrobním programu vrata-brány-závory. Nicméně firma KEB-EGE spol. s r.o. si stojí za kvalitou své výroby a poskytovaných služeb, ze kterých neslevuje a tudíž volbu substitutu před výrobkem/službou své firmy ponechává vyloženě na zvážení a rozhodnutí potencionálního zákazníka a jeho případné rozhodnutí pro substitut neřeší.

5.4.6 Zhodnocení Porterova modelu pěti sil

Mikroprostředí podniku přináší v současné době dle analytického rozboru, provedeného v kapitole 5.3 a 5.4, firmě KEB-EGE spol. s r.o. tyto faktory příležitostí či ohrožení:

Síla postavení v firmy v konkurenčním ringu odvětví

- **Příležitosti (O - opportunities):** aktivnější vyhledávání nových odběratelů a zlepšení povědomí o možnostech a know-how firmy.
- **Ohrožení (T - threats):** z hlediska svého stěžejního zaměření firma prozatím žádné ohrožení nepocítuje a ve zbytku výroby se jimi zatím příliš nezabývá.

Postavení a vyjednávací síla dodavatelů

- **Příležitosti (O):** soustavné prohlubování a upevňování dlouhodobých vztahů.
- **Ohrožení (T):** zvyšování cen, pokles kvality dodávaných materiálů, výrobků a služeb.

Postavení a vyjednávací síla odběratelů

- **Příležitosti (O):** soustavné prohlubování a upevňování dlouhodobých vztahů.
- **Ohrožení (T):** tlak na snižování cen, odchod na levnější trhy.

Síla vstupu potencionálních konkurentů

- **Příležitosti (O):** ---
- **Ohrožení (T):** firma prozatím nevnímá, neřeší a nepocítuje.

Síla vstupu potencionálních substitutů

- **Příležitosti (O):** ---
- **Ohrožení (T):** firma prozatím nevnímá, neřeší a nepocítuje.

Firma KEB-EGE spol. s r.o. prozatím díky svému převážně specifickému výrobnímu zaměření v současnosti relativně nevnímá, neřeší a nepocítuje ohrožení ze strany potencionálních konkurentů nebo substitutů, ani ze strany konkurenčního ringu v odvětví. Týká se to 94 % objemu výroby z hlediska celkového obratu firmy. Zbylých 6 % nepovažuje za tak významných, aby jim momentálně věnovala větší pozornost. Ohrožením pro firmu, které by mohlo mít neblahé důsledky, tak je především tlak odběratelů na snižování cen a jejich případný odchod na levnější trhy a hrozba růstu cen a poklesu kvality nakupovaných materiálů, výrobků a služeb. Naopak prioritně významnou příležitostí, vyplývající z analýzy dle Porterova modelu sil působících v mikroprostředí podniku, je pro firmu aktivnější vyhledávání nových odběratelů a zlepšování všeobecného povědomí o firmě a jejich výrobních možnostech. K tomu se stejnou vahou připojuje soustavné prohlubování a upevňování dlouhodobých dodavatelsko-odběratelských vztahů.

5.5 Analýza vnitřního prostředí podniku

Firma KEB-EGE spol. s r.o. je výrobní a obchodní společností, zabývající se hlavně výrobou součástí měřících a kontrolních zařízení pro automobilový průmysl, dále výrobou a montáží kovových konstrukcí a dalších komponentů strojírenské výroby. Firma má snahu svůj výrobní program neustále prohlubovat a rozšiřovat, využívat nových příležitostí a výzev. Z hlediska řízení firmy firma přijala systém managementu kvality dle normy ČSN EN ISO 9001:2008, systém environmentálního managementu dle normy ČSN EN ISO 14001:2005, systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle normy ČSN OHSAS 18001:2008 a systém auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu dle normy ČSN EN ISO 19011:2003.

5.6 Finanční analýza podniku

Finanční analýza podniku je tradiční součástí interní analýzy podniku. Vzhledem k tomu, že ústředním tématem této diplomové práce je zejména marketingový pohled na analyzovanou firmu, byla provedená základní finanční analýza společnosti KEB-EGE spol. s r.o. vložena do příloh – viz. příloha 6.

5.7 Marketing management, marketingový mix služeb

Mnohé podniky dnes za klíč k úspěchu považují tzv. hodnotový management, kdy prostřednictvím realizace výrobků či služeb přináší zákazníkovi stále vyšší hodnotu. Lošťáková (2009) uvádí 5 dynamických kroků, „které pomohou vytvořit výjimečnou hodnotu pro zákazníky i pro podnik:

1. odhalit – porozumět zákazníkovi;
2. přizpůsobit – přizpůsobit nabídku a systém péče zákazníkovi;
3. vytvořit – vytvořit hodnotu pro zákazníka;
4. zhodnotit – získat zákaznickou odezvu;
5. zdokonalit – změřit a zlepšit hodnotu pro zákazníka.“

Následující analýza rozkrývá a vyhodnocuje procesy uvnitř firmy KEB-EGE spol. s r.o.. Cílem těchto procesů je jednak zefektivnit výrobu od nákupu materiálu, vlastní výrobní/montážní proces až po vydodání hotového výrobku, jednak neustále zlepšovat dodavatelsko-odběratelské vztahy a procesy s tím související. Vše dohromady pak má přinášet trvale udržitelnou přidanou hodnotu, s pomoci níž je možné si zákazníka lépe získat a udržet. Neboť jen spokojený zákazník se rád vrací.

Marketing management firmy KEB-EGE spol. s r.o. by tedy měl naplňovat svůj obecný význam pojetí nepřetržitého procesu analýzy, plánování, implementace a kontroly. Jeho smyslem je vytvoření a udržení dlouhodobých vztahů s cílovými zákazníky, které umožní firmě KEB-EGE dosáhnout stanovených cílů. Je-li tomu tak ukáže závěr analýzy.

5.7.1 Produkt

Výrobky firmy KEB-EGE spol. s r.o. jsou velmi specifické a unikátní. Firma se zaměřuje na výrobu a montáž válcových a deskových zkušeben pro kontrolu brzdových systémů, zařízení pro testování náprav a související diagnostické výrobky pro motorová vozidla. Kromě toho se zabývá výrobou různých ocelových konstrukcí, nacházejících uplatnění ve strojírenství, stavebnictví, telekomunikacích, dopravě i jinde. Převážná část výrobní produkce směřuje do zahraničí, nicméně své uplatnění má firma i v tuzemsku. Výroba je zakázková v počtu jednoho či několika kusů nebo sériová.

Pro uskutečnění své výroby, montáže a dodávky hotových výrobků požadovaných zákazníkem musí firma průběžně nakupovat hutní materiál (plechy, válcované profily a další), spojovací materiál (šrouby, matice, podložky, nýty atd.) a hotové díly (ložiska, válce, kabely apod.). Převážná část z toho se ve firmě neuskładňuje a rovnou přechází do výroby. Ve větším funguje jen sklad spojovacího materiálu a montážních dílů. Optimalizaci skladového hospodářství koriguje a hlídá zavedený skladový systém.

Hlavní výrobní technologií je svařování v ochranné atmosféře. Dalšími využívanými technologiemi jsou dělení materiálu (pomocí hydraulických nůžek, plazmy či CNC⁴³ obráběcích strojů CORTA⁴⁴), obrábění (zahrnuje soustružení, frézování, vrtání) a další.

Realizace výrobku

▪ **Nakupování**

Nakupovaný materiál či výrobkový dílec je ve shodě se specifikovanými požadavky a je nakupován od dodavatelů vybíraných dle určitých kritérií. Objednání materiálu probíhá průběžně dle požadavků výroby a ostatních oddělení společnosti. Materiál přicházející do firmy je přijímán buď na sklad, nebo jde přímo do výroby na konkrétní zakázku.

Administrativní pracovník odpovědný za komunikaci s dodavateli a nákup provádí pravidelné roční hodnocení jednotlivých dodavatelů (viz. příloha 3). Toto hodnocení je následně jednotlivým dodavatelům zasíláno.

▪ **Výrobní proces a skladování**

Realizace ve výrobním procesu zahrnuje plánování a řízení výroby, koordinaci mezi jednotlivými pracovišti, vlastní výrobu, skladování a expedici hotových výrobků. Všechny tyto kroky jsou prováděny podle platných vnitropodnikových předpisů a jsou o nich vedeny záznamy.

Realizace produktu a operace s tím spojené jsou zahájeny na základě přijetí objednávky, či smlouvy od zákazníka, nebo vydáním interní objednávky dle potřeb konkrétního skladu. Realizace produktu může mít charakter výroby nebo montáže výrobku, nebo poskytnutí služby.

Výrobní proces a skladování výrobku až po expedici zahrnuje u firmy KEB-EGE spol. s r.o. následující kroky:

- **Přezkoumání požadavků (poptávky) zákazníka** – odpovědný technický pracovník/svářečský dozor musí přezkoumat smluvní požadavky a jakékoliv jiné požadavky spolu se všemi technickými podklady poskytnutými zákazníkem nebo vlastními. Je to nutné pro ověření, že je možno provést celý rozsah svářečských i všech dalších prací, že je k tomu dostatek zdrojů a že dokumentace je jasná a jednoznačná. Je nutno zajistit, aby případné veškeré změny podmínek byly identifikovány a uplatněny. Hlediska, na která je nutno brát zřetel, musí zahrnovat:
 - a) použitou výrobní normu;
 - b) požadavky zákonů a platných předpisů;

⁴³ CNC (*Computer Numerical Control*) - číslíkové řízené obráběcí stroje, ovládání pracovních funkcí stroje je prováděno řídicím systémem pomocí vytvořeného programu.

⁴⁴ CNC obráběcí stroje CORTA využívají k dělení materiálu pálení oceli kyslíkem.

- c) jakýkoliv dodatečný požadavek určený zákazníkem;
- d) schopnost splnit předepsané požadavky.

- **Příjem – převzetí objednávky** - pokud byla poptávka přezkoumána a vyhodnocena jako realizovatelná, je přijata objednávka, smlouva či dokument obdobného charakteru, která je od zákazníka převzata v tištěné či elektronické podobě.
- **Potvrzení objednávky** - potvrzení přijaté objednávky a všech závazků z ní vyplývajících je možné až v okamžiku, kdy jsou vyhodnoceny technologické a kapacitní možnosti firmy. Pokud firmě nic nebrání ve splnění požadavků objednávky zákazníka, objednávka je potvrzena. Potvrzení provádí a potvrzenou objednávku odesílá zákazníkovi pracovník na pozici vedoucího výroby, vedoucího montáží nebo jednatel společnosti. Potvrzení může mít tištěnou i elektronickou podobu.
- **Příprava realizace produktu** - pracovník na pozici vedoucího výroby, vedoucího montáží nebo jednatele společnosti zanáší objednávku do informačního systému (IS). Zanesením objednávky do IS je spuštěna fáze přípravy realizace produktu:
 - **příprava realizace produktu – zajištěná TVD**⁴⁵ - pokud je na objednaný produkt v IS již připravena kompletní TVD potřebná pro jeho realizaci (výkresy, kusovníky, technologické postupy atd.), vydává k tomu oprávněný pracovník příkaz k výrobě - montáži (realizaci). Obdržení informace o vydání výrobního příkazu je pokynem k zahájení realizace produktu.
 - **příprava realizace produktu – nekompletní TVD** - Pokud v IS potřebná TVD ještě není zanesena, nebo není kompletní, zadání příkazu k výrobě není možné. Zadávající předá požadavek do technické přípravy výroby (TPV) na její doplnění. TPV doplní chybějící TVD. Poté IS umožní zadávajícímu zadat výrobní příkaz do IS a odeslat informaci o jeho zadání. Oprávněný pracovník zadává příkaz k výrobě - montáži (realizaci). Obdržení informace o vydání výrobního příkazu je pokynem k zahájení realizace produktu.
- **Realizace produktu** – má tyto kroky:
 - **Zajištění materiálu - (nákup)** – oddělení nákupu materiálu prověřuje bezprostředně po obdržení informace o zadání výrobního příkazu požadavky na zajištěnost materiálem a stav příslušných skladů. Prověření stavu skladů a zajištěnosti materiálem musí proběhnout minimálně jedenkrát denně. V případě nedostatečného množství na skladě objednáva - nakupuje chybějící položky.

⁴⁵ TVD – Technická a výkresová dokumentace

- **Zahájení výroby - mistr výroby/montáže** - prověřuje bezprostředně po obdržení informace o zadání výrobního příkazu zajištěnost materiálem.
Pokud materiálové zajištění je dostatečné a zahájení výroby/montáže je možné, mistr výroby/montáže vybaví dotčená pracoviště výrobními příkazy, výrobními průvodkami, technologickými postupy a výkresy a vydá pokyn k zahájení výroby/montáže.
Pokud materiálové zajištění není dostatečné, konzultuje s oddělením nákupu materiálu předpokládaný termín naskladnění. Zahájení výroby odloží, dokud nebude materiál naskladněn a uvolněn pro výrobu. Dále postupuje dle výše uvedeného.
Procesy jsou v IS sledovány pomocí čárových kódů výrobních příkazů.
- **Výroba - výrobní/montážní dělník** - Výroba je zahájena sejmutím čárového kódu první operace výrobního příkazu a identifikací pracovníka, který tuto operaci vykonává. Výrobní/montážní dělník se při výrobě řídí technologickým postupem a výrobním výkresem. Výroba/montáž je ukončena sejmutím čárového kódu poslední operace výrobního příkazu a odhlášením pracovníka, který tuto operaci vykonal. Technologické postupy pracovník vrací po ukončení operace mistrovi. Podle typu výrobku je pak následující postup s výkresovou dokumentací:
 - o **opakující se výrobek** - řízené kopie výkresů má pracovník/svářeč k dispozici na pracovišti. Po skončení výroby si tudíž pracovník založí výkresy zpět do příslušného pořadače.
 - o **jednorázový výrobek** - neřízené kopie výkresů, které jdou výrobou spolu s výrobkem, jsou po ukončení výroby skartovány. Za likvidaci této kopie TVD je zodpovědný mistr.
Na kooperaci je s ohledem na sběr dat pro IS pohlíženo jako na výrobní operaci. Sejmutí čárového kódu pak provádí pověřený pracovník.
- **Dokončení výroby – příjem na sklad** - výrobek je ukončením poslední operace administrativně přijat na příslušný sklad. Fyzické přijetí a uložení do skladu provede skladník. Výrobek uloží na místo vyhrazené a označené pro konkrétní výrobek. Zároveň odebere z výrobku průvodku a vrátí ji mistrovi.
- **Expedice produktu** - expedice hotových výrobků je prováděna dle požadavků zákazníka specifikovaných v objednávce v předem smluvených termínech a objemech. Odpovědným za expedici je

vedoucí montáží, pokud je interní montáž součástí dodávky. Pokud není interní montáž součástí dodávky, může být odpovědnost za expedici svěřena vedoucímu konkrétního projektu. O určení odpovědnosti rozhodují jednatele společnosti.

- **Příprava dokladů k expedici** - na základě požadavku zákazníka na dodání objednaného zboží je vytvořen příkaz k vyskladnění zboží ze skladu. Tento příkaz má formou seznamu zboží k expedici a je také podkladem pro vytvoření dodacího listu, balného listu a faktury za zboží. Příkaz pro vyskladnění dává vedoucí montáží vedoucímu pracovníkovi skladu a mistrovi montáže. Vedoucí pracovník skladu na základě tohoto požadavku prověří stav skladu a v případě že požadované zboží je v dostatečném množství k dispozici, předá příkaz skladníkovi. Pokud zjistí, že požadavek nelze z nějakého důvodu splnit, bezprostředně informuje vedoucího montáží. Vedoucí montáží na základě zpětné vazby od vedoucího skladu připraví, ale ještě netiskne, dodací list.
- **Vyskladnění zboží** - skladník vyskladní podle příkazu k vyskladnění zboží určené k expedici na místo k tomu určené. Po vyskladnění všech položek informuje mistra o kompletnosti připravené dodávky a předá mu příkaz, v němž označil vyskladněné položky. Mistr kontroluje shodu příkazů a o výsledku informuje vedoucího montáží a předá mu příkazy k vyskladnění. Vedoucí montáže v případě shody tiskne dodací list. V případě neshody provádí před tiskem korekci dodacího listu. Dodací list tiskne ve 3 kopiích a zároveň, pokud si zákazník přeje, odesílá e-mailem. Dodací list předá 1x vedoucímu skladu, který na jejich základě vytvoří fakturu a provede odpis zboží ze skladu. Dodací list přiloží k faktuře. 2x dodací list obdrží dopravce a předá je příjemci k potvrzení příjmu. Příjemce potvrdí oba dodací listy a jeden vrací zpět prostřednictvím dopravce. Pokud to není možné, tak poštou. Fakturu se zbývajícím dodacím listem odesílá vedoucí skladu poštou odběrateli.
- **Balení zboží** - balení zboží je poslední operací montážního postupu po provedení výstupní kontroly.
- **Nakládka** - Nakládka zboží je zahájena na příkaz vedoucího montáže. Vedoucí montáže předá dopravci přepravní dispozice a 2x dodací list. Nakládku provádí manipulační pracovník firmy. Při nakládce se manipulační pracovník řídí instrukcemi mistra montáže.

- **Doprava** - doprava, pokud není zajištěna vlastními prostředky, je objednána u externích firem. Objednání dopravy u externí firmy zajišťuje vedoucí montáže.

- **Identifikace a sledovatelnost**

Procesy jsou v IS sledovány pomocí čárových kódů výrobních příkazů. Výrobek, resp. rozpracovaný výrobek je ve výrobě identifikován číslem zakázky, výkresem výrobku a pozicí v kusovníku. Tento způsob je využitý především u větších výrobků. Malé (drobné) díly jsou popsány fixem – zakázka č. ..., identifikace dílu. U výrobků určených pro kolejová vozidla je převzata zákaznická identifikace. Záznam o svařování je uveden ve svářečském deníku, který je uložen u svářeče. Sledovatelnost osobní zodpovědnosti za svařovaný díl – řešeno vyražením značky svářeče přímo na určené místo na výrobek.

- **Majetek zákazníka**

Majetek zákazníků se ve firmě KEB-EGE spol. s r.o. nalézá z důvodu subdodávky dílců určených pro výrobu hotových produktů.

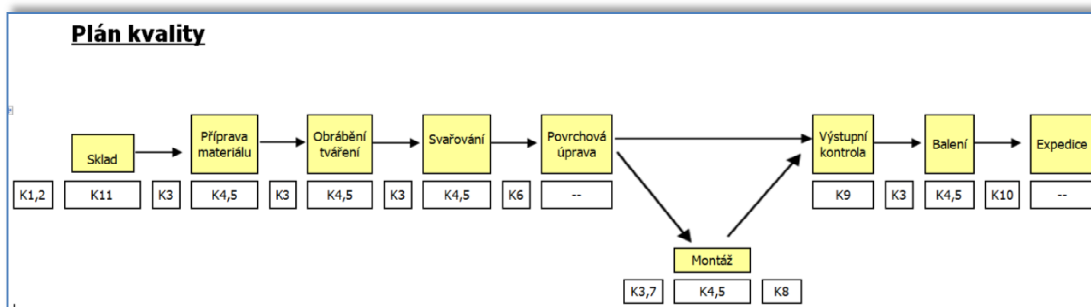
- **Metrologie**

Všechny zkušební prostředky, které mohou mít vliv na jakost výrobku, jsou ve firmě evidovány, pravidelně kalibrovány a uvedeny v seznamu zkušebních prostředků. Mají přiděleno inventární číslo a jsou označeny nálepkou s vyznačením lhůty kalibrace. Jmenovaný metrolog/metrologové firmy stanoví kalibrační lhůty po dohodě s jednotlivými vedoucími úseků a na základě doporučení výrobce, stupně stability platného pro dané zařízení a účelu užívání. Zkušební prostředky, které nemají vliv na jakost výrobku, nepodléhají kalibraci. Prvotní kalibrace může být provedena po dohodě metrologa s představitelem vedení pro kvalitu. Neexistuje jejich evidence a jsou označeny pouze, pokud u nich proběhla prvotní kalibrace.

- **Kontrola kvality**

Součástí výrobního procesu všech výrobků firmou vyráběných je systém kontroly a plány kvality (viz. obrázek 16 a tabulka 5). Kontrolní postupy ověřují, zda jsou dodrženy specifikované požadavky na výrobek a definují odpovědnost, rozsah a četnost kontrol v jednotlivých klíčových činnostech výroby.

OBRÁZEK 16 – PLÁN KVALITY SPOLEČNOSTI KEB-EGE



Zdroj: Interní zdroje KEB-EGE, 2012

TABULKA 5 – KONTROLNÍ A ZKUŠEBNÍ PLÁN SPOLEČNOSTI KEB-EGE

KONTROLNÍ A ZKUŠEBNÍ PLÁN								
Popis	Číslo	Provádí	Spolupracuje	Časové umístění	Způsob kontroly	Měřicí a kontrolní zařízení	Četnost	Záznam
VSTUPNÍ KONTROLA								
Kontrola dokumentace	K1	skladový manipulant	-	po dodání	vizuálně	--	1 x v dodávce	dodací list
Kontrola materiálu (Zjednodušená vstupní kontrola kvality)	K2	skladový manipulant	pracovník TK, mistr	po dodání	vizuálně, měřením	svin.metr, pos.měř	1 x v dodávce	dodací list
Kontrola připravenosti (kontrola úplnosti zásoby materiálu k zakázce)	K3	APx	skladový manipulant	před zahájením realizace	vizuálně, měřením, dle PD	svin.metr, pos.měř	1 x v dávce	--
MEZIOPERAČNÍ KONTROLA								
Kontrola na dílně	K4	pracovník TK	mistr, SD	na začátku, v průběhu a po dokončení operace	vizuálně, měřením, dle PD	svin.metr, pos.měř	první kus v každé zakázce, dále dle potřeb navazujících operací	--
Samokontrola	K5	dělník	-	v průběhu a po dokončení operace	vizuálně, měřením, dle PD	svin.metr, pos.měř	dle potřeb navazujících operací	Průvodní list zakázky
Kontrola po svařování	K6	pracovník TK	mistr, SD	v průběhu a po dokončení operace	vizuálně, měřením, dle PD	svin.metr, pos.měř	kontinuálně	Kontrolní list zakázky, kontrola a identifikace závad
Převzetí po kooperaci	K7	pracovník TK	mistr	po dodání kooperace	vizuálně, měřením, dle PD	svin.metr, pos.měř	dle potřeb navazujících operací	Průvodní list zakázky
VÝSTUPNÍ KONTROLA								
Kontrola po montáži	K8	dělník	pracovník TK mistr	po montáži	vizuálně funkčnost	--	každý výrobek	Protokol o zkoušce
Kontrola funkčnosti	K9	dělník	-	po montáži	testování	testovací zařízení	každý výrobek	Protokol o zkoušce
Kontrola před expedicí	K10	mistr	pracovník TK, SD	po testování, po dokončení	vizuálně	--	každá expedovaná dávka	Podklad pro fakturaci - dod. list
OSTATNÍ KONTROLY								
Kontrola skladovacích podmínek	K11	mistr	pracovník TK	v průběhu skladování	monitorování měřením	teploměr, vlhkoměr	kontinuálně	registrační záznam

Pojmy a definice: APx – administrativní pracovník/pracovnice (K = Kájov, H = Homole)
 PD – projektová dokumentace
 SD – svářečský dozor
 TK – technická kontrola

Zdroj: Interní zdroje KEB-EGE, 2012

▪ Skladování finálních výrobků a expedice

Finální výrobky jsou skladovány v závislosti na druhu výrobku či použité povrchové úpravě:

- hotové výrobky odolné vůči povětrnostním podmínkám (hutní svařované pozinkované výrobky) – skladování mimo výrobní haly či sklady;
- hotové výrobky bez odolnosti vůči povětrnostním podmínkám (hutní svařované výrobky – „černé“ či jen částečně pozinkované výrobky, smontované výrobky včetně elektrických či elektronických částí atp.) – skladování uvnitř výrobní haly či ve skladu.

5.7.2 Cena

Ke stanovení ceny firma KEB-EGE spol. s r.o. používá nákladový přístup. Ceny jednotlivých výrobků a služeb jsou kalkulovány individuálně a pro jednotlivé odběratele se liší, neboť pro každého z nich firma vyrábí jiný specifický produkt. Výrobky se mohou lišit z hlediska svých rozměrů, množství a použitého materiálu, počtu dílů a součástí, provedení, povrchové úpravy apod. Při stanovení ceny výrobku se přihlíží:

- k aktuálním cenám použitých materiálů;
- k času potřebnému k výrobě – resp. k nákladům na režijní hodinu;
- k aktuálně vzájemnému kurzu CZK/EUR;
- k ceně za dopravu;
- k ceně subdodávek a k ceně použitých hotových dílů;
- k ceně ostatních výrobků pro daného zákazníka;
- k vyjednávací síle a pozici daného zákazníka.

Jelikož se velká část výrobní produkce expeduje do zahraničí, především do zemí Evropské unie, ceny jsou v těchto případech přepočítávány na eura. Pro zajištění cenové stability z titulu kurzových změn provedla firma KEB-EGE spol. s r.o. bankovní zajištění směnného kurzu, a to prostřednictvím nákupu bankovního produktu Enhanced Knock out Forward European. Tento produkt poskytuje firmě KEB-EGE zajištění směnného kurzu proti riziku posilování české koruny vůči euru, na druhé straně při oslabování směnného kurzu je však firma vystavena ztrátě ze zajištění.

Ceny výrobků a služeb se mohou v průběhu dodavatelsko-odběratelského vztahu měnit. Děje se tak například z důvodu růstu cen materiálů či energií, růstu cen pohonných hmot, cen za dopravu, změny kurzu CZK/EUR i s ohledem na další vlivy. Ale změnu cen a jednání o ceně může vyvolat i hrozba odchodu odběratele ke konkurenci apod. Cena se skládá:

- z nákladů na materiál;
- z nákladů na mzdy pracovníků, které jsou kalkulovány z režijní hodiny (do hodinových nákladů na práci jsou započítány i režijní položky);
- z nákladů na služby u externích dodavatelů, kterých firma KEB-EGE spol. s r.o. využívá k výrobě či montáži výrobků (zinkování, řezání laserem aj.);
- z nákladů na dopravu - jak vlastní, tak dopravu zajištěnou smluvními dopravními společnostmi;
- ze ziskové přírážky.

Přestože firma KEB-EGE spol. s r.o. disponuje vlastní autodopravou v kategorii do i nad 3,5t, doprava nepatří mezi její hlavní obchodní činnosti. Zákazníkům je nabízena jako doplňková služba a zákazník ji může či nemusí využít. V případě nevyužití se náklady na dopravu do ceny zakázky nezapočítávají.

5.7.3 Distribuce

Firma KEB-EGE spol. s r.o. operuje svými produkty jak na lokálním, tak mezinárodním trhu. Pro distribuci svých výrobků k zákazníkům (odběratelům) využívá kombinované distribuce, tedy distribuce jak přímé, tak nepřímé. Firma KEB-EGE disponuje vlastní tuzemskou i mezinárodní autodopravou, která se pro distribuci výrobků využívá prvořadě. V případě, že jsou vlastní kapacity nedostačující nebo se jedná o výrobky větších rozměrů či váhy, využívá firma KEB-EGE služeb mezinárodní kamionové autodopravy firmy SUZA s.r.o.. Tato společnost zajišťuje kamionovou přepravu výhradně pro firmu KEB-EGE spol. s r.o.. Mimo uvedené možnosti si v některých případech odběratelé zajišťují převoz výrobků do místa určení svou vlastní autodopravou nebo využitím jiných dopravních společností.

Hotové výrobky se dodávají jednotlivým odběratelům prakticky ihned po dokončení výroby či montáže. Jedním z důvodů je i skutečnost, že firma KEB-EGE nedisponuje žádnými velkými skladovacími prostory a v zájmu zajištění kontinuity výroby je tak žádoucí, aby hotové výrobky opouštěly firmu a mířily k jejich odběratelům v co nejkratší době (do 1-2 dnů).

Společnost KEB-EGE vlastní celkem 2 nákladní vozidla, které využívá především pro přepravu svých výrobků k odběratelům sídlícím na území České republiky.

Distribuce výrobků přes jiného prostředníka než autodopravce se děje v případě dodávek prostřednictvím zprostředkovatelských firem, jako je firma Roman Schlicker GmbH (dodávky autodiagnostiky pro společnost Sherpa Autodiagnostik GmbH), firma Steinbichl (dodávky především stavebních ocelových konstrukcí do Rakouska) a další.

5.7.4 Marketingová komunikace

Vzhledem k tomu, že firma KEB-EGE spol. s r.o. vyrábí většinu svých výrobků na zakázku dle konkrétních požadavků jednotlivých odběratelů, nevyužívá firma KEB-EGE ke své propagaci žádnou masovou marketingovou komunikaci, která se hodí např. pro hromadnou výrobu. Odběratelé (zákazníci) firmy KEB-EGE spol. s r.o. jsou z velké většiny firmy, se kterými má společnost KEB-EGE navázány dlouhodobé a dlouholeté vztahy, založené na vzájemné důvěře, důkladné znalosti produktů a služeb a výrobky, které odebírají, jsou jim tedy dobře známy. Navíc obor, ve kterém firma KEB-EGE spol. s r.o. podniká, je do značné míry specifický a počet zákazníků zde není tak velký jako například u nabídky spotřebního zboží.

Hlavním marketingovým komunikačním médiem firmy KEB-EGE spol. s r.o. je internet a zde umístěné firemní webové stránky (www.keb-ege.cz). Při jejich

návštěvě se zákazníci mohou dovědět veškeré základní informace o firmě KEB-EGE spol. s r.o. včetně všech potřebných kontaktů. Najdou zde jak stručný popis vzniku a historie firmy, tak údaje o portfoliu výroby, doplněné fotografiemi produktů. Nechybí i zmínka o certifikátech kvality a další odborné způsobilosti, kterými firma disponuje. Od roku 2011, kdy firma KEB-EGE do svého portfolia výroby zařadila nový produkt vrata-brány-závory, je spuštěna i další webová prezentace, specializovaná jen na tento segment výroby (www.vratabranyzavory.cz). K oddělení od kmenových stránek či spíše k vytvoření samostatné prezentace došlo proto, že tento produkt firmy KEB-EGE je na rozdíl od ostatních produktů firmy určen výhradně koncovým zákazníkům. Zavedení tohoto segmentu výroby do celkového portfolia výroby firmy KEB-EGE bylo s jeho vznikem mimořádně podpořeno i reklamou v rozhlasovém vysílání. Tuto formu marketingové komunikace firma využila prozatím pouze jednou. Vzhled obou firemních webových stránek znázorňuje příloha 5.

Další navazování obchodních vztahů a rozšiřování zákaznického okruhu se děje prostřednictvím veletrhů a výstav. V minulosti se firma KEB-EGE spol. s r.o. veletrhů účastnila jak coby vystavovatel, tak jako návštěvník (Mezinárodní strojírenský veletrh (MSV) Brno, Autosalon Brno, Mezinárodní veletrh požární a bezpečnostní techniky a služeb PYROS/ISET Brno a další). Vznikem samostatné firmy Carservistechnik s.r.o. a útlumem zakázek v oblasti nástaveb, dostaveb a vestaveb pro požární techniku byla aktivní účast vystavovatele ukončena a firma veletrhy a výstavy navštěvuje jen jako návštěvník. K takto navštěvovaným veletrhům patří mimo tuzemské jmenované např. veletrh Automechanika⁴⁶ Frankfurt nad Mohanem v Německu.

5.7.5 Lidé

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2007)

Základem řízení lidských zdrojů ve firmě KEB-EGE spol. s r.o. je analýza pracovních míst dle organigramu. Organigram je k dispozici v kapitole č. 4.2, obrázek 15.

Personální úsek je na základě popisů pracovních míst schopen identifikovat požadované kvalifikace nových pracovníků firmy. Následně je ve spolupráci s dalšími odpovědnými pracovníky firmy schopen zajišťovat vzdělávání a školení jednotlivých pracovníků.

⁴⁶ Mezinárodní veletrh zařízení autoopraven, čerpacích stanic, náhradních dílů a autopříslušenství

Všichni pracovníci absolvují při nástupu do firmy vstupní poučení pro nově přijímané zaměstnance.

Dále všichni pracovníci dělnických profesí absolvují v pravidelných intervalech školení BOZP⁴⁷.

Pracovníci dělnických profesí jsou vybavováni dostatečným materiálovým vybavením nezbytným k bezpečnému vykonávání příslušné profese. Jedná se zejména o:

- pracovní oděvy;
- svářečské vybavení (svářečské kukly, svářečské rukavice, zástěry atd.);
- pracovní rukavice;
- pracovní obuv;
- ochrana sluchu;
- skříňky na šatstvo atd.

✓ **Řízení personální problematiky**

▪ **Přijímání nových zaměstnanců**

Přijímání nových pracovníků je závislé na typu volného pracovního místa ve firmě a na kvalifikaci případných uchazečů. Požadavky na kvalifikaci uchazečů na konkrétní pracovní pozici určuje vedoucí daného oddělení spolu s jednatelem firmy.

Uchazeči o volnou pracovní pozici pak absolvují přijímací pohovor u vedoucího daného oddělení, příp. u jednatele či hlavního jednatele firmy. Ten/ti pak na základě patřičného vzdělání uchazeče, jeho výcviku, dovedností a zkušeností rozhodne/rozhodnou o jeho přijetí či nepřijetí.

Následně mzdová/personální administrativní pracovnice firmy řeší s novým uchazečem/zaměstnancem standardní agendu sloužící jako podklad k uzavření pracovního poměru (vyplnění osobního dotazníku, vstupní poučení, vstupní lékařská prohlídka, informace o bankovním účtu a daňové prohlášení spolu s doklady od předchozího zaměstnavatele - zápočtový list a potvrzení o zdanitelných příjmech). V den nástupu nového pracovníka do zaměstnání je s ním též uzavřena pracovní smlouva, jejíž nedílnou součástí je i platový výměr.

Doklady jsou uchovávány v osobních složkách zaměstnanců a v elektronické podobě u mzdové účetní firmy. S osobními údaji zaměstnanců je nakládáno podle zák.101/2000 Sb. a následných novelizací, o ochraně osobních údajů.

⁴⁷ BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

- **Ukončení pracovního poměru**

Pracovní poměr u firmy je se zaměstnancem ukončen vždy dle zákoníku práce. Mzdová účetní pak ihned vystavuje zápočtový list a po posledním výplatním termínu i potvrzení o zdanitelných příjmech potřebné pro roční zúčtování daně.

Zaměstnanec (dělnická profese) musí absolvovat výstupní zdravotní prohlídku (hradí zaměstnavatel), aby se vyšetřilo, zda-li odchází z firmy bez profesního zdravotního zatížení.

- ✓ **Školení zaměstnanců**

- **Školení administrativních pracovníků**

Školení administrativních pracovníků probíhá dle firemního plánu školení. Potvrzení (certifikáty či prezenční listiny) o absolvování školení či kursů jsou zakládány v osobních složkách zaměstnanců. Záznamy o případných dalších absolvovaných školeních či kursech, jež nejsou zahrnuty v plánu školení, jsou taktéž zaznamenány do osobních složek zaměstnance.

- **Školení dělnických profesí**

Přehled o školení dělnických profesí je spravován třemi způsoby:

1. Přehled o školeních svářečů a pracovníků obsluhujících vysokozdvizné vozíky pracujících v Kájově spravuje mistr výroby v Kájově.
2. Přehled o školeních svářečů pracujících v Homolích spravuje pracovník svářečského dozoru v Homolích.
3. Přehledy o školeních pracovníků ostatních dělnických profesí (jeřábníci v Kájově i v Homolích, pracovníci obsluhující vysokozdvizné vozíky v Homolích, atd.) jsou spravovány externě.

Potvrzení (certifikáty či prezenční listiny) o absolvování školení jsou zakládány v osobních složkách zaměstnanců.

- ✓ **Zajištění bezpečných podmínek pro práci zaměstnanců**

Ve všech firemních provozech společnosti KEB-EGE spol. s r.o. jsou zajišťovány bezpečné pracovní podmínky vyplývající z pravidelných kontrol KHS⁴⁸. Základními předpoklady pro zajištění bezpečnosti práce ve firmě je:

- **Vstupní školení bezpečnosti práce**

Každý nový pracovník absolvuje proškolení BOZP při nástupu do zaměstnání. Novému zaměstnanci jsou navíc při nástupu do zaměstnání předány

⁴⁸ KHS – Krajská hygienická stanice

vstupní podmínky, jež musí zaměstnanec po prostudování podepsat. Tento dokument je poté uložen v osobní složce zaměstnance.

Vstupní proškolení BOZP nového zaměstnance provádí:

- mistr výroby pro pracovníky dělnických profesí;
- jednatel nebo ředitel výroby pro administrativní pracovníky.

▪ **Odborná školení zaměstnanců**

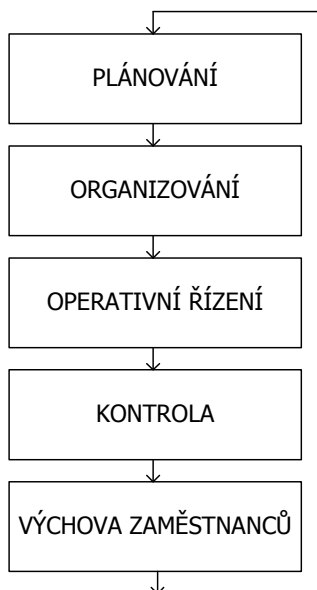
Zaměstnanci absolvují pravidelná odborná školení, resp. zkoušky určené zákony ČR.

5.7.6 Procesy

Zásady řídicí činnosti ve společnosti

Řídicí činnost ve firmě je uskutečňována podle zásad řídicího cyklu, který znázorňuje obrázek 17.

OBRÁZEK 17 – SCHÉMA ŘÍDICÍ ČINNOSTI VE SPOLEČNOSTI KEB-EGE



Zdroj: Interní zdroje KEB-EGE, 2012

- **Plánování:** znamená stanovení podnikatelských cílů firmy obecně a plánování realizace konkrétních zakázek zvlášť. Plánování zdrojů finančních prostředků, investic, výrobní a režijní spotřeby, potřeby pracovních sil a podobně.

- **Organizování:** organizování sil a prostředků s cílem efektivního, tj. hospodárného uskutečňování podnikatelské činnosti v prostoru a čase, za rozumného využívání vhodných technologií a technických prostředků.
- **Operativní řízení:** odstraňování negativních vlivů reálného dopadu konkrétní situace v prostoru a čase, s cílem zamezit co nejvíce možným škodám a ztrátám. Uskutečňování realizace zakázek k maximální spokojenosti zákazníků. Vyřizování reklamací včas a v žádoucí kvalitě. Vedení a předávání úplné výrobní a účetní dokumentace.
- **Kontrola:** zpětná vazba. Neustálé prověřování rozsahu a kvality plnění zakázek, efektivního využívání pracovní doby, vytížení zaměstnanců, využívání techniky, náradí a nástrojů. Sledování a vyhodnocování vynaložených nákladů, zjišťování škod a ztrát a účinnost opatření k nápravě.
- **Výchova zaměstnanců:** výchova k dodržování pracovní a technologické kázně, seznamování s moderními technologiemi a technikou, vysílání vedoucích a specialistů na školení a stáže, absolvování periodických školení a přezkušování zaměstnanců stanovených odborných profesí. Systematická příprava zaměstnanců s cílem zabezpečit co nejlepší odbornou úroveň profese kterou vykonávají.

Politika kvality a environmentální politika společnosti

✓ **Politika kvality (dle ČSN EN ISO 9001)**

Hlavním cílem a strategií společnosti KEB-EGE spol. s r.o. je:

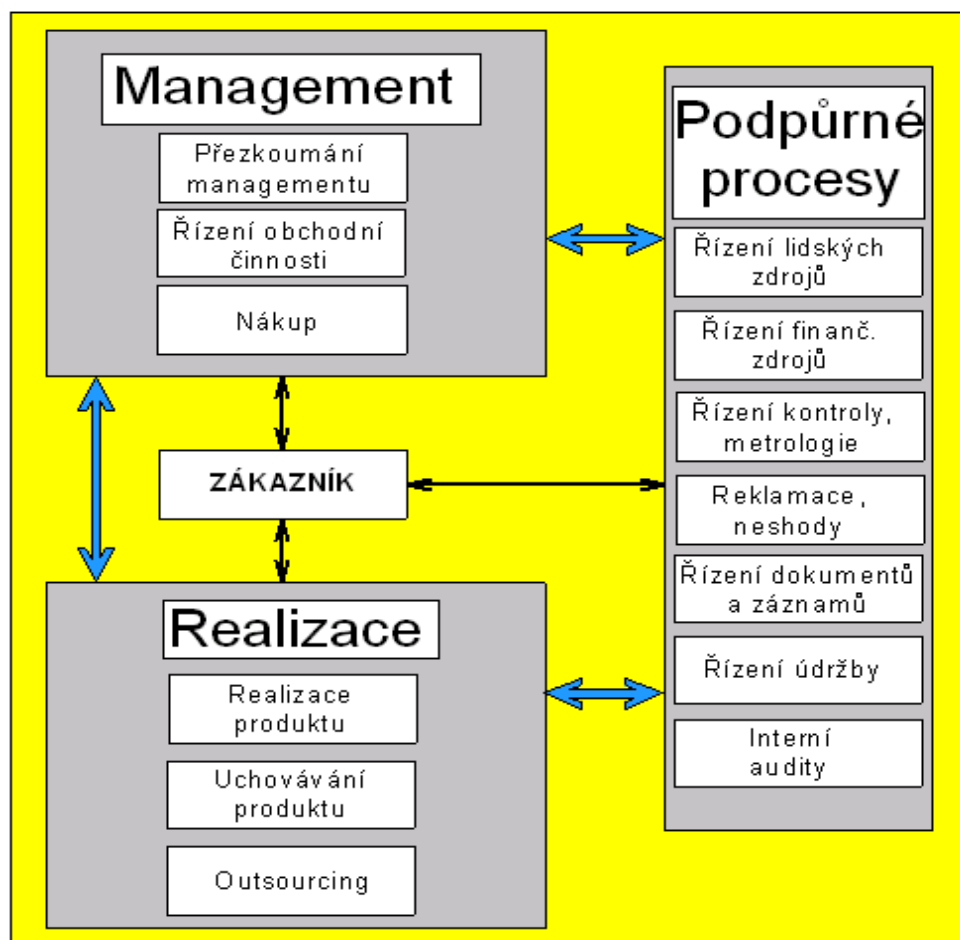
- dlouhodobě zisková činnost při současném uspokojování potřeb všech firemních zákazníků;
- získání postavení předního evropského výrobce válcových zkušeben brzd osobních i nákladních automobilů a zkušebních stolic (testerů) na testování předních náprav automobilů;
- rozšíření činnosti podnikání i do sféry svařovaných stavebních konstrukcí.

Procesy vedoucí k výše uvedeným cílům je potřeba vést s co nejefektivnějším využitím zdrojů a dostatečnou informovaností všech zainteresovaných stran a s uspokojením potřeb zákazníků, firmy i firemních zaměstnanců. Mapu procesů zachycuje obrázek 18.

"Co dosažením cílů získáte, není tolik důležité jako to, čím se v průběhu cesty k těmto cílům stanete."⁴⁹

⁴⁹ Zig Zigar - americký spisovatel, prodejce a motivační řečník.

OBRÁZEK 18 – MAPA PROCESŮ VE SPOLEČNOSTI KEB-EGE



Zdroj: Interní zdroje KEB-EGE, 2012

Za účelem dosažení těchto cílů definuje vedení firmy následující postup:

- **Spokojenost zákazníka**

KEB-EGE spol. s r.o. je firma, které velice záleží na spokojenosti firemních zákazníků. Proto jasným způsobem identifikuje a plní potřeby firemních zákazníků. KEB-EGE spol. s r.o. věnuje velkou pozornost technickému, kvalitativnímu a organizačnímu zajištění uspokojování potřeb svých zákazníků.

- **Spokojenost vlastních zaměstnanců**

Neméně důležitou součástí politiky kvality firmy KEB-EGE spol. s r.o. je spokojenost vlastních zaměstnanců. Firma pro ně vytváří standardně kvalitní pracovní prostředí, dbá na dodržování bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci dle zákonných požadavků.

- **Konkurenceschopnost**

Aby firma obstála na mezinárodním trhu, neustále pracuje na zlepšování všech procesů, které ve firmě probíhají. Všechny tyto procesy jsou si navzájem

rovny. Zároveň firma zavádí nové technologie s cílem dosažení lepších provozních výsledků a konkurenčních výhod.

- **Dodavatelsko-odběratelské vztahy**

Se svými dodavateli společně pracuje na vytváření stabilních partnerských vztahů. Dbá na to, aby docházelo k jasnému porozumění požadavků a potřeb partnerů a aby byly tyto požadavky oběma stranami plněny.

- **Legislativa**

Firma KEB-EGE spol. s r.o. zná a respektujeme všechny zákonné a normované požadavky, které se týkají vlastních výrobků, procesů a činností.

- **Firemní cíle**

Z politiky kvality vycházejí firemní cíle. Cíle jsou stanoveny vedením společnosti zpravidla na období jednoho roku, přičemž jsou průběžně v průběhu roku revidovány. Každý cíl má na starost odpovědný pracovník z řad vedoucích úseků či jednatelů společnosti. Ke každému cíli jsou zároveň určeny spolupracující úseky firmy.

- ✓ **Environmentální politika (dle ČSN EN ISO 14001)**

Ochrana životního prostředí

V rámci dodržování všech legislativních požadavků z hlediska výroby a kvality firma KEB-EGE spol. s r.o. dbá též na ochranu životního prostředí včetně regulace energií a zachování přírodních zdrojů. Rovněž se snaží minimalizovat všechny negativní vlivy své činnosti na místní společenství a infrastrukturu a zajistit hygienickou a zdravotní nezávadnost vlastních technologií i vlastních produktů.

Environmentální politika platí pro celou firmu KEB-EGE, spol. s r.o., tj. pro provozy Kájov a Homole.

Zaměření na zákazníka

Proces spokojenosti zákazníka je v první řadě definován jako systém komplexního vyřízení obchodního případu se zákazníkem, tzn. od přijetí objednávky, jejího zpracování, zadání do výroby až po dodávku zboží a zaplacení faktury.

Jako následující a nedělitelná součást procesu vedoucímu ke spokojenosti zákazníka je též řešení případných reklamací a z toho vyplývajících nápravných a preventivních opatření.

Generálním garantem zajišťování kvality provedených prací a služeb je hlavní jednatel společnosti. Jeho povinností je politiku kvality a environmentu důsledně prosazovat na všech úrovních a vytvářet v rámci podniku finanční, materiální, personální a organizační podmínky, včetně zajištění potřebného výcviku a školení.

Odpovědnost za dodržování těchto požadavků nesou všichni zaměstnanci na všech úrovních a funkcích. Každý je odpovědný za výsledky své práce a každý vedoucí zaměstnanec je odpovědný za kvalitu práce provedené pod jeho vedením.

5.7.7 Partnerství

Firma KEB-EGE spol. s r.o. měla do roku 2003 partnerský vztah se společností MAZAT s.r.o., založenou v roce 1998. Tato společnost se zabývala testováním autodiagnostických zařízení, vyráběných firmou KEB-EGE spol. s r.o. a jejich schvalováním a certifikací pro uvedení na český trh. V roce 2003 byla firma MAZAT s.r.o. prodána společnosti CARSERVISTECHNIK s.r.o., která však je již pouhým zákazníkem firmy KEB-EGE.

Od roku 2011 má firma KEB-EGE spol. s r.o. partnerský vztah s firmou Modulartest s.r.o. Tato firma ve stejném roce vznikla s cílem dodávat testery pro belgický trh, k čemuž zatím exkluzivně využívá výroby a služeb firmy KEB-EGE spol. s r.o..

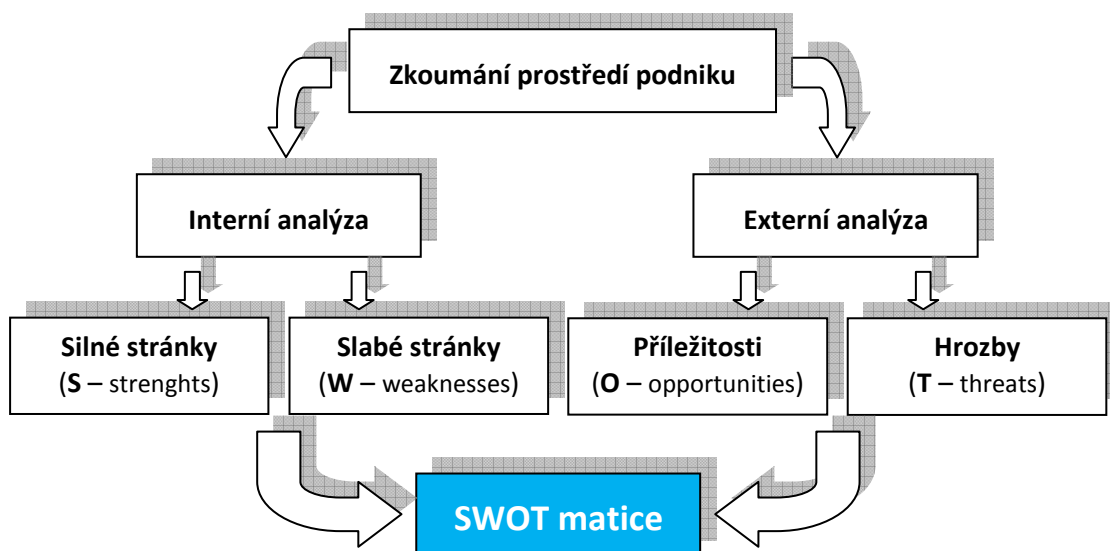
V roce 2002 uzavřela firma KEB-EGE spol. s r.o. partnerský vztah také s firmou KEB Kájov spol. s r.o., vlastněnou p. Leonhardem Johannem Schlickerem, původním majoritním majitelem firmy KEB-EGE spol. s r.o. Společnost KEB-EGE využívá know-how, které p. Schlicker do své původní firmy vložil. Obě firmy dnes i nadále navzájem spolupracují. Firma KEB Kájov spol. s r.o. vybudovala v areálu Kájov dvě fotovoltaické elektrárny s výkonem 113,4 a 631,8 kWp, z nichž vyrobená elektrická energie je primárně dodávána pro spotřebovávaný odběr firmy KEB-EGE spol. s r.o. a teprve přebytky jsou směřovány do rozvodné sítě.

5.8 Analýza organizace – SWOT analýza

Analýza organizace SWOT je jednou ze specifických metod marketingové situační analýzy. Název SWOT je odvozen od prvních písmen anglických názvů pro vnitřní silné (**S** - *strengths*) a slabé (**W** - *weaknesses*) stránky podniku a příležitosti (**O** - *opportunities*) a ohrožení (**T** - *threats*) identifikované ve vnějším prostředí podniku. SWOT analýza, jak ji znázorňuje obrázek 19, je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným

nástrojem k deskripci celkové situace podniku, poukazuje Tichá a Hron (2005). Může být prováděna jako součást komplexní analýzy nebo jako samostatný krok. Účelem není určit jakýkoliv druh silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam.

OBRÁZEK 19 – VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ KOMPLEXNÍ ANALÝZY PRO SWOT ANALÝZU



Zdroj: Blažková, 2007

- **Silné stránky** – za silnou stránku jsou považovány ty interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Představují oblasti, ve kterých je firma dobrá (podnikové schopnosti, dovednosti, zdrojové možnosti a potenciál) a lze je použít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody.
- **Slabé stránky** – jsou přesným opakem silných stránek. Firma je v něčem slabá, úroveň některých faktorů je nízká, někdy nedostatek určité silné stránky znamená slabou stránku, což brání efektivnímu výkonu firmy.
- **Příležitosti** – příležitosti, jsou-li správně identifikovány, představují možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů. Zvýhodňují podnik vůči konkurenci.
- **Hrozby** – nepříznivá situace či změna v podnikovém okolí znamenají překážky pro činnost. Mohou znamenat hrozbu úpadku či nebezpečí neúspěchu. Podnik musí rychle reagovat odpovídajícím způsobem, aby je odstranil či minimalizoval (Blažková, 2007).

Na základě vnitřní (interní) analýzy firmy KEB-EGE spol. s r.o. byly vyhodnoceny její níže uvedené silné (S - *strengths*) a slabé stránky (W - *weaknesses*) a v návaznosti na předchozí analýzy vnějších faktorů - analýzu PESTEL a zhodnocení Porterova modelu pěti sil i její příležitosti (O - *opportunities*) a ohrožení (T - *threats*). Postup při SWOT analýze je následující:

- 1) vytipování faktorů v rámci jednotlivých kategorií, tj. faktorů, které představují silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení pro analyzovaný podnik;
- 2) umístění faktorů do jednotlivých polí ve SWOT matici;
- 3) posouzení jednotlivých faktorů z hlediska významnosti a závažnosti pro podnik;
- 4) navrhnutí příslušných strategických opatření.

Silné stránky (S - *strengths*)

- Kompetentnost v rozhodujících oblastech – vysoká odborná kvalita top managementu a klíčových zaměstnanců, zkušený tým pracovníků.
- Adekvátní finanční zdroje – firma se vyhýbá nerozvážnému zadlužení a má velmi dobrou platební morálku vůči všem dodavatelům.
- Dobré vztahy se stávajícími odběrateli – obchodní filozofie se řídí hodnotami orientovanými na individuální potřeby každého zákazníka, vysoké nasazení směrem k zákazníkovi – serióznost, spolehlivost, důraz na kvalitu a kvalifikované technické poradenství při uzavírání i realizaci zakázek, schopnost přizpůsobit se specifickým požadavkům zákazníka.
- Historie, tradice, dlouholeté zkušenosti, know-how⁵⁰, vysoká image a dobré jméno společnosti na relevantním trhu.
- Unikátnost stěžejních výrobků, specifické druhy produktů – u stěžejních výrobků velmi omezená konkurence (v tuzemsku i zahraničí) z důvodu velmi úzce specializovaného zaměření a výroby.
- Kvalita produktů, zaveden proces neustálého zlepšování, schopnost inovace a zdokonalování výrobků.
- Firma je držitelem Velkého průkazu způsobilosti pro výrobu a montáž ocelových konstrukcí dle DIN i dalších Certifikátů kvality ČSN EN ISO.
- Dodávky bez následných reklamací.
- Investice do technologického vybavení výroby.
- Spolehliví a stálí dodavatelé a odběratelé pro klíčový segment výroby.
- Flexibilita v možnostech poskytování produktů a služeb.
- Ekologické smýšlení podniku.

Slabé stránky (W - *weaknesses*)

- Chybějící jasná strategie podniku. Z toho plynoucí komplikace v dosahování vytčených cílů. Nečitelnost a nejasná tvář marketingu.
- Chybějící či nedostatečná komunikace a předávání informací napříč organizační strukturou.
- Slabší průběžné vzdělávání a školení zaměstnanců.

⁵⁰ Pod pojmem know-how (vědět jak) se obvykle rozumí psané i nepsané výrobní, obchodní a jiné zkušenosti. Obecně lze tento pojem definovat jako souhrn znalostí, zkušeností, poznatků a informací potřebných pro výrobu, případně pro provoz a jejich technické uskutečnění, přičemž se mezi ně zpravidla nezahrnují ty jejich části, které jsou předmětem průmyslově právní ochrany.

- Nízká zainteresovanost zaměstnanců na chodu podniku. Nevyužití plné spoluúčasti zaměstnanců na systému neustálého zlepšování.
- Závislost na pár významných klientech, omezené hranice působnosti ve stěžejní výrobě.
- Málo prodejních/podpůrných služeb či jejich komplikovaná, nejasná nabídka.
- Jistá „zkostnatělost“ při vyhledávání nových obchodních příležitostí, vázající na nabídku poskytnutí služeb přidané hodnoty či neochotě stát se generálním dodavatelem (řídít současně i jiné subdodávky spojené s takovými zakázkami).
- Komunikace se zákazníky a dlouhé dodací lhůty (u menších zakázek mimo stěžejní výrobu).
- Vysoké náklady ve srovnání s konkurenty při nabídce a realizaci ostatní výroby mimo stěžejní zaměření.
- Tvorba cenové strategie nepřizpůsobena menším zakázkám pro okolí podniku a tuzemský trh (důvod slabého prosazení v tomto směru).
- Velmi nízká úspěšnost ve výběrových řízeních zadávaných veřejných zakázek.
- Ne vždy dostatečné povědomí potenciálních zákazníků o společnosti.
- Vysoká citlivost na výkyvy ekonomiky a absence jiného unikátního výrobku či služby než představuje stěžejní výrobní program.

Příležitosti (O - *opportunities*)

- Sledování nových příležitostí v užším i širším okolí podniku, aktuální trendové nabídky.
- Rozšíření výrobního programu, zvýšení počtu zakázek, oslovení nových zákaznických segmentů a uspokojení jejich potřeb.
- Uplatnění nových technologií ve výrobě, uplatnění inovací ve strojírenském a stavebním průmyslu.
- Akvizice, možnost proniknout na nové trhy, aktivnější vyhledávání nových odběratelů a zlepšení povědomí o možnostech a know-how firmy.
- Soustavné prohlubování a upevňování dlouhodobých vztahů s dodavateli i odběrateli.
- Uplatnění služeb přidané hodnoty, rozšířená montážní a servisní činnost.
- Odstranění bariér vstupu do výběrových řízení k veřejným zakázkám.
- Lepší podpora malých a středních podniků a proexportní politika státu.
- Možnost větší nabídky kvalifikovaných pracovních sil na trhu práce.
- Včasná připravenost firmy na veškeré legislativní změny a striktní dodržování norem.

Hrozby (T - *threats*)

- Oslabení ekonomiky a subjektů svázaných s výrobním odvětvím v důsledku možné ekonomické krize či v důsledku jejích následků.

- Závislost na stavu zahraniční ekonomiky v souvislosti se stěžejní výrobou podniku.
- Nemožnost garantovat stabilní odběry zboží, pokles objemu zakázek.
- Tlak na nižší ceny či výhodnější platební podmínky ze strany klíčových zákazníků.
- Rostoucí cena surovin, materiálů a ostatních výrobních vstupů, pokles jejich kvality.
- Růst cen energií, pohonných hmot, cen za dopravu.
- Kurzové výkyvy, vývoj devizových kurzů.
- Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce pro specializované profese.
- Konkurence v oboru ze strany jiných výrobců s nižšími náklady v segmentu ostatní výroby mimo stěžejní výrobní program firmy.
- Podniková „slepota“ – spouštění neperspektivních výrobních programů.
- Legislativa méně příznivá činností firmy (nepřehlednost, komplikovanost, nedostupnost, složitost a mnohdy nejasnost některých legislativních norem).
- Přetrvávající korupční prostředí v podnikání.
- Absence rozvoje vlastního vývoje a výzkumu.

5.8.1 Metody a způsob hodnocení

Pro vyhodnocení SWOT analýzy firmy KEB-EGE spol. s r.o. byly použity tyto metody stanovení vah kritérií hodnocení:

- **Bodová stupnice**

Postup stanovení vah kritérií touto metodou spočívá v tom, že každému kritériu je přiřazen určitý počet bodů ze zvolené stupnice v souladu s tím, jak je hodnocen význam každého kritéria. Zvolena byla stupnice s vyšší rozlišovací schopností - stupnice devítibodová (1, 2, 3, ..., 9). Nejméně důležitá položka má hodnotu 1, nejvíce důležitá hodnotu 9.

- **Metoda párového srovnávání**

Při použití metody párového srovnávání se porovnává každé kritérium s každým a zjišťuje se, které z dané dvojice je důležitější. Srovnání se provádí v tzv. Fullerově trojúhelníku. Počet srovnání N pro n položek je $N = \binom{n}{2} = \frac{n \cdot (n-1)}{2}$. Kritéria se očíslovají od 1 do n a zapisují se do Fullerova trojúhelníku:

1	1	1	...	1
2	3	4	...	n
	2	2	...	2
	3	4	...	n
		
		
				$n-1$
				n

Trojúhelník má vždy $j-1$ dvojřádků. V prvním řádku jsou všechny kombinace pro porovnání s prvním kritériem, v druhém kombinace pro porovnání s druhým kritériem, kromě té, která je v předchozím řádku. V každém dalším řádku jsou kombinace pro porovnání s dalším kritériem, které nejsou v předchozích řádcích. Každý řádek má tedy o 1 člen méně, než řádek předchozí. Z každé dvojice se vybere důležitější kritérium a označí se. Výběr spočívá v tom, že spočteme počet zvýrazněných jedniček (n_1), dvojek (n_2) atd. Počet označení u j -tého kritéria je n_j , normovaná váha j -tého kritéria je $v_j = \frac{n_j}{N}$, $j = 1, 2, \dots, n$.

Po vymezení konkrétních silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení pro daný podnik lze pomocí metody párového srovnání sumarizovat získané výsledky. To umožňuje první generování strategických alternativ.

Rámec strategické analýzy podniku je tak rozdělen do tří stupňů:

1. Zpracování vstupních údajů (tj. výsledků analýzy prostředí);
2. Generování alternativních strategií;
3. Výběr konečné optimální strategie.

5.8.2 Postup vyhodnocení SWOT analýzy pomocí párového srovnávání

Tento často využívaný způsob využití výsledků SWOT analýzy jako základu pro volbu vhodné marketingové strategie má své přednosti v tom, že umožňuje identifikovat priority strategických postupů organizace vytvořením pořadí identifikovaných silných/slabých stránek a příležitostí/ohrožení firmy. Postup:

- SWOT analýza byla shrnuta do přehledné tabulky, kde jednotlivé silné/slabé stránky, příležitosti a hrozby jsou pro přehlednost číselně označeny a podle vyhodnoceného významu toho kterého faktoru jim byla přiřazena číselná bodová hodnota z devítibodové stupnice (1, 2, 3, ..., 9). Nejméně důležitá položka má hodnotu 1, nejvíce důležitá hodnotu 9. Současně je vyznačeno i celkové pořadí všech identifikovaných faktorů (tj. očíslování kritérií). Tento krok znázorňuje tabulka 6.
- Srovnání je provedeno v tzv. Fullerově trojúhelníku (viz. tabulka 7). Porovnáváno bylo celkem 48 kritérií, které ze SWOT analýzy vyplynuly.
- Následná tabulka 8, tabulka 9 a graf 5 představují souhrnné statistické vyhodnocení současné situace analyzovaného podniku z hlediska SWOT analýzy, které je shrnuto v kapitole č. 5.7.3.
- Závěrečným krokem vyhodnocení bylo sestavení SWOT matice s vyznačením aktuální strategie firmy KEB-EGE spol. s r.o.. Tento krok znázorňuje tabulka 10.

TABULKA 6 – SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI KEB-EGE

SWOT analýza							
Celkové pořadí	Silné stránky (S - strengths)		BH	Celkové pořadí	Slabé stránky (W - weaknesses)		BH
1	S 01	■ Kompetentnost v rozhodujících oblastech.	3	13	W 01	■ Chybějící jasná strategie podniku, nečitelnost a nejasná tvář marketingu.	2
2	S 02	■ Adekvátní finanční zdroje.	6	14	W 02	■ Nedostatečná komunikace a předávání informací napříč organizační strukturou.	7
3	S 03	■ Dobré stávající dodavatelsko-odběratelské vztahy.	7	15	W 03	■ Slabší průběžné vzdělávání a školení zaměstnanců.	5
4	S 04	■ Historie, tradice, dlouholeté zkušenosti, know-how, vysoká image a dobré jméno společnosti na relevantním trhu.	6	16	W 04	■ Nízká zainteresovanost zaměstnanců na chodu podniku.	6
5	S 05	■ Unikátnost střežných výrobků, specifické druhy produktů, omezená konkurence.	8	17	W 05	■ Závislost na pár významných klientech, omezené hranice působnosti ve střežné výrobě.	8
6	S 06	■ Kvalita produktů, zaveden proces neustálého zlepšování, schopnost inovace a zdokonalování výrobků.	7	18	W 06	■ Málo prodejních/podpůrných služeb či jejich komplikovaná, nejasná nabídka.	1
7	S 07	■ Vlastnictví certifikátů kvality a dalších.	8	19	W 07	■ Jistá „zkostnatělost“ při vyhledávání nových obchodních příležitostí.	2
8	S 08	■ Dodávky bez následných reklamací.	9	20	W 08	■ Komunikace se zákazníky a dlouhé dodací lhůty (u menších zakázek mimo střežné výroby).	3
9	S 09	■ Investice do technologického vybavení výroby.	5	21	W 09	■ Vysoké náklady ve srovnání s konkurenty při nabídce a realizaci ostatní výroby mimo střežné.	4
10	S 10	■ Spolehliví a stálí dodavatelé a odběratelé pro klíčový segment výroby.	8	22	W 10	■ Tvorba cenové strategie nepřizpůsobena menším zakázkám pro okolí podniku a tuzemský trh.	4
11	S 11	■ Flexibilita v možnostech poskytování produktů a služeb.	4	23	W 11	■ Velmi nízká úspěšnost ve výběrových řízeních zadávaných veřejných zakázek.	1
12	S 12	■ Ekologické smýšlení podniku.	2	24	W 12	■ Ne vždy dostatečné povědomí potenciálních zákazníků o společnosti.	3
				25	W 13	■ Vysoká citlivost na výkyvy ekonomiky a absence jiného unikátního výrobku či služby.	9
Celkové pořadí	Příležitosti (O - opportunities)		BH	Celkové pořadí	Hrozby (T - threats)		BH
26	O 01	■ Sledování nových příležitostí v užším i širším okolí podniku, aktuální trendové nabídky.	5	36	T 01	■ Oslabení ekonomiky v důsledku možné krize či v důsledku jejich následků.	6
27	O 02	■ Rozšíření výrobního programu, zvýšení počtu zakázek, oslovení nových zákaznických segmentů.	5	37	T 02	■ Závislost na stavu zahraniční ekonomiky v souvislosti se střežné výrobou podniku.	6
28	O 03	■ Uplatnění nových technologií ve výrobě, uplatnění inovací ve strojírenském a stavebním průmyslu.	4	38	T 03	■ Nemožnost garantovat stabilní odběry zboží, pokles objemu zakázek.	7
29	O 04	■ Akvizice, nové trhy, aktivnější vyhledávání nových odběratelů a zlepšení povědomí o možnostech firmy.	5	39	T 04	■ Tlak na nižší ceny či výhodnější platební podmínky ze strany klíčových zákazníků.	7
30	O 05	■ Soustavné prohlubování a upevňování dlouhodobých vztahů s dodavateli i odběrateli.	8	40	T 05	■ Rostoucí cena surovin, materiálů a ostatních výrobních vstupů, pokles jejich kvality.	5
31	O 06	■ Uplatnění služeb přidané hodnoty, rozšířená montážní a servisní činnost.	4	41	T 06	■ Růst cen energií, pohonných hmot, cen za dopravu.	3
32	O 07	■ Odstranění bariér vstupu do výběrových řízení k veřejným zakázkám.	2	42	T 07	■ Kurzové výkyvy, vývoj devizových kurzů.	8
33	O 08	■ Lepší podpora malých a středních podniků a proexportní politika státu.	3	43	T 08	■ Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce pro specializované profese.	4
34	O 09	■ Možnost větší nabídky kvalifikovaných pracovních sil na trhu práce.	6	44	T 09	■ Konkurence v oboru v segmentu ostatní výroby mimo střežné výrobní program firmy.	1
35	O 10	■ Včasná připravenost firmy na veškeré legislativní změny a striktní dodržování norem.	7	45	T 10	■ Podniková „slepota“ – spouštění neperspektivních výrobních programů.	2
				46	T 11	■ Legislativa méně příznivá činností firmy.	1
				47	T 12	■ Přetrvávající korupční prostředí v podnikání.	4
				48	T 13	■ Absence rozvoje vlastního vývoje a výzkumu.	8

BH – bodová hodnota celkového hodnocení daného faktoru

Zdroj: Autor, vlastní zpracování, 2012

TABULKA 8 – STATISTICKÉ VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ SWOT ANALÝZY – DÍLČÍ KRITÉRIA

Stránky	celkové pořadí	jednotlivý podíl				díleč stránka		celkový podíl		
		četnost	váha	váha v %	pořadí	číslo	pořadí	váha	váha v %	pořadí
S	1	13	0,0115	1,15%	35	S 01	11	0,3121	31,21%	1
	2	32	0,0284	2,84%	16	S 02	7			
	3	35	0,0310	3,10%	13	S 03	5			
	4	27	0,0239	2,39%	21	S 04	8			
	5	40	0,0355	3,55%	8 - 9	S 05	3			
	6	34	0,0301	3,01%	14 - 15	S 06	6			
	7	40	0,0355	3,55%	8 - 9	S 07	4			
	8	46	0,0408	4,08%	2	S 08	1			
	9	24	0,0213	2,13%	23 - 24	S 09	9			
	10	43	0,0381	3,81%	5	S 10	2			
	11	14	0,0124	1,24%	34	S 11	10			
	12	4	0,0035	0,35%	44	S 12	12			
W	13	8	0,0071	0,71%	40	W 01	10	0,2199	21,99%	3
	14	34	0,0301	3,01%	14 - 15	W 02	3			
	15	21	0,0186	1,86%	27	W 03	5			
	16	28	0,0248	2,48%	20	W 04	4			
	17	41	0,0363	3,63%	7	W 05	2			
	18	1	0,0009	0,09%	47	W 06	13			
	19	6	0,0053	0,53%	42	W 07	11			
	20	12	0,0106	1,06%	36	W 08	8			
	21	18	0,0160	1,60%	29 - 31	W 09	6 - 7			
	22	18	0,0160	1,60%	29 - 31	W 10	6 - 7			
	23	3	0,0027	0,27%	45	W 11	12			
	24	11	0,0098	0,98%	37	W 12	9			
	25	47	0,0417	4,17%	1	W 13	1			
O	26	22	0,0195	1,95%	26	O 01	6	0,2057	20,57%	4
	27	25	0,0222	2,22%	22	O 02	4			
	28	18	0,0160	1,60%	29 - 31	O 03	8			
	29	23	0,0204	2,04%	25	O 04	5			
	30	44	0,0390	3,90%	3 - 4	O 05	1			
	31	20	0,0177	1,77%	28	O 06	7			
	32	5	0,0044	0,44%	43	O 07	10			
	33	10	0,0089	0,89%	38 - 39	O 08	9			
	34	29	0,0257	2,57%	19	O 09	3			
	35	36	0,0319	3,19%	11 - 12	O 10	2			
T	36	30	0,0266	2,66%	18	T 01	6	0,2624	26,24%	2
	37	31	0,0275	2,75%	17	T 02	5			
	38	38	0,0337	3,37%	10	T 03	3			
	39	36	0,0319	3,19%	11 - 12	T 04	4			
	40	24	0,0213	2,13%	23 - 24	T 05	7			
	41	10	0,0089	0,89%	38 - 39	T 06	10			
	42	42	0,0372	3,72%	6	T 07	2			
	43	15	0,0133	1,33%	33	T 08	9			
	44	2	0,0018	0,18%	46	T 09	12			
	45	7	0,0062	0,62%	41	T 10	11			
	46	0	0,0000	0,00%	48	T 11	13			
	47	17	0,0151	1,51%	32	T 12	8			
	48	44	0,0390	3,90%	3 - 4	T 13	1			
celkem:	48	1128	1	100%	48			1	100%	4

Zdroj: Autor, vlastní zpracování, 2012

TABULKA 9 – STATISTICKÉ VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ SWOT ANALÝZY – SOUHRNNÁ KRITÉRIA

Poměr			
stránek	váha	váha v %	pořadí
W - O	0,2128	21,28%	4
S - O	0,2589	25,89%	2
W - T	0,2411	24,11%	3
S - T	0,2872	28,72%	1
celkem:	1	100%	4

Zdroj: Autor, vlastní zpracování, 2012

5.8.3 Závěry plynoucí ze SWOT analýzy

Ze strategického hodnocení firmy KEB-EGE spol. s r.o., jehož shrnutím jsou výstupy SWOT analýzy, vyhodnocené v kapitole č. 5.7.2, vyplývá:

Na základě bodového hodnocení významnosti jednotlivých faktorů (viz. tabulka 6) bylo zjištěno, že z hlediska svého současného postavení a budoucího rozvoje **největší význam firma KEB-EGE přikládá vlivům těchto faktorů** (v tabulce je vyznačeno světle žlutým podbarvením):

Silné stránky (S - strengths)

- Dodávky bez následných reklamací – je to faktor, který velmi významně ovlivňuje dobré jméno a postavení firmy a je její konkurenční výhodou.
- Unikátnost stěžejních výrobků, specifické druhy produktů, omezená konkurence – tento faktor přináší firmě určitou jistotu svého postavení i budoucí existence a má např. vliv na rozhodování o investicích do rozšiřování výrobního zázemí.
- Vlastnictví certifikátů kvality a dalších – jedná se o faktor jisté prestiže firmy, neboť zejména zahraniční odběratelé kladou na znalost a dodržování norem velký důraz.
- Spolehliví a stálí dodavatelé a odběratelé pro klíčový segment výroby – faktor pro firmu významný především z důvodu úzké specializace výroby.

Slabé stránky (W - weaknesses)

- Vysoká citlivost na výkyvy ekonomiky a absence jiného unikátního výrobku či služby – tento faktor významně ovlivňuje ekonomickou stabilitu firmy v době vnější ekonomické nestability, kdy závislost firmy pouze na stěžejním programu výroby omezuje přesouvat své aktivity jinam a rozložit tak případná rizika spojená s poklesem příjmů v důsledku omezení poptávky.
- Závislost na pár významných klientech, omezené hranice působnosti ve stěžejní výrobě – tento faktor doplňuje předchozí a podtrhuje významnost absence jiného unikátního výrobku či služby, které by rozložily rizika spojená se ztrátou významných klientů a naopak by nabídla možnost uplatnění i v jiných oblastech.

Příležitosti (O - opportunities)

- Soustavné prohlubování a upevňování dlouhodobých vztahů s dodavateli i odběrateli – jedná se o faktor, který je svým významem důležitý v dobách dobrých i zlých. Může přinášet jednak větší a hlubší zájem o spolupráci s firmou KEB-EGE, jednak dobré vztahy eliminují hrozbu odchodu dodavatelů i odběratelů v dobách ekonomické recese.

Hrozby (T - threats)

- Kurzové výkyvy, vývoj devizových kurzů – faktor má pro firmu KEB-EGE velký význam, neboť tato je vysoce orientována na export svých výrobků a v podmínkách, kdy domácí měna dlouhodobě převážně zhodnocuje, kurzový pohyb většinou snižuje výnosy exportérů, může ale příznivě ovlivnit některé jejich náklady. Je důležité vývoj devizových kurzů sledovat a přijímat opatření eliminující vliv negativních dopadů (jako je např. firmou KEB-EGE přijaté bankovní zajištění směnného kurzu pro udržení cenové stability z titulu kurzových změn).
- Absence rozvoje vlastního vývoje a výzkumu – tento faktor způsobuje firmě KEB-EGE komplikovanost prosadit se na trhu s jinými výrobky či v jiném výrobním zaměření, než na které je primárně dlouhodobě zaměřena.

Naopak **nejmenší význam firma KEB-EGE přikládá vlivům následujících faktorů** (v tabulce je vyznačeno světle modrým podbarvením):

Silné stránky (S - strengths)

- Ekologické smýšlení podniku – tento faktor není firmou podceňován či snad pohlíženo na něj jako na nevýznamný, ale tím, že ekologické smýšlení podniku je firmě vlastní a má jej „vryté pod kůži“, bere environmentální politiku za naprostou samozřejmost.

Slabé stránky (W - weaknesses)

- Jistá „zkostratělost“ při vyhledávání nových obchodních příležitostí – faktor upozorňující jinými slovy na neschopnost firmy najít (a hledat) nové zákazníky. Nejde snad o to, že by se firma KEB-EGE nesnažila, ale její vedení samo připouští, že firma je hodně „v zajetí“ své orientace na zavedenou výrobu, která doposud až na krátký dopad ekonomické krize z let 2008-2009 běží bez větších zádrhelů, a tudíž hledání nových obchodních příležitostí nedává tolik prostoru (a v podstatě to ani moc neumí). Byť tento faktor v současnosti firmu významně neohrožuje a proto mu nepřikládá větší význam, může být jistou „časovanou bombou“.
- Málo prodejních/podpůrných služeb či jejich komplikovaná, nejasná nabídka – i tohle je faktor související s právě uvedeným. Zavedený výrobní program má jasně daná pravidla, nevyžadující příliš inovativních změn a proto se firma ani nesnaží nějaké novinky přinášet a nabízet. Stávající stěžejní odběratelé toto nevyžadují.

Příležitosti (O - opportunities)

- Odstranění bariér vstupu do výběrových řízení k veřejným zakázkám – vzhledem k tomu, že účast ve výběrových řízeních k veřejným zakázkám se týká jen doplňkového výrobního programu firmy, nepřikládá firma KEB-EGE prolomení bariér tohoto faktoru žádný velký význam.

Hrozby (T - threats)

- Podniková „slepota“ – spuštění neperspektivních výrobních programů – vzhledem k tomu, že doplňkový výrobní program a hledání nových příležitostí představuje jen 6 % objemu výroby z hlediska celkového obratu firmy, „šlápnutí vedle“ neohrožuje svými případnými ztrátami ekonomickou stabilitu firmy.
- Konkurence v oboru v segmentu ostatní výroby mimo stěžejní výrobní program firmy – faktor navazující na v předchozím bodě popsanou skutečnost – existující konkurence zde není pro firmu KEB-EGE existenční hrozbou.
- Legislativa méně příznivá činností firmy – tento faktor firmě sice stěžuje práci, nicméně jeho dopadům se firma dlouhodobě snaží čelit a úspěšně bránit přijímáním včasných opatření.

Metodou párového srovnání pomocí Fullerova trojúhelníku byly statisticky vyhodnoceny porovnáním celkového počtu 48 faktorů tyto **dílní závěry** (viz. tabulka 8) současného postavení a budoucího rozvoje firmy KEB-EGE:

- Nejvýznamnější silnou stránkou (S) je faktor S 08 (dodávky bez následných reklamací) s váhou 4,08 % v celkovém srovnání.
- Nejvýznamnější slabou stránkou (W) je faktor W 13 (vysoká citlivost na výkyvy ekonomiky a absence jiného unikátního výrobku či služby) s váhou 4,17 % v celkovém srovnání.
- Nejvýznamnější příležitostí (O) je faktor O 05 (soustavné prohlubování a upevňování dlouhodobých vztahů s dodavateli i odběrateli) s váhou 3,90 % v celkovém srovnání.
- Nejvýznamnější hrozbou (T) je faktor T 13 (absence rozvoje vlastního vývoje a výzkumu) s váhou rovněž 3,90 % v celkovém srovnání.

Tyto výsledky jsou v souladu se závěry bodového hodnocení. V hodnocení celkového podílu silných/slabých stránek a příležitostí/ohrožení podniku dosahuje největšího významu podíl silných stránek (31,21 %), dále následuje podíl faktorů ohrožení (26,24 %), podíl slabých stránek (21,99 %) a podíl faktorů příležitostí (20,57 %). Existence silných stránek je tak pro podnik dominantní devizou pro budoucí rozvoj firmy a k odvrácení ohrožení.

Celkové závěry vychází z posledního statistického vyhodnocení, které zachycuje tabulka 9, vyobrazená i graficky (viz. graf 5). V párovém srovnání strategií pomocí SWOT matice vyplynulo, že firmě KEB-EGE přísluší poloha **strategie S-T** (28,72 %), tj. strategie „**KONFRONTACE**“ (SWOT matici a vyhodnocení znázorňuje tabulka 10). Tato strategie říká, že firma KEB-EGE spol. s r.o. je slibným podnikem, pokud využije svých dostatečně silných stránek k odvrácení možných ohrožení či působení hrozeb. S-T strategie znamená, že dobře postavená strategie a připravenost firmy na působící hrozby T představuje využít své

silné stránky S ve prospěch realizace příležitostí O při současném úsilí o zlepšení slabých stránek W pro konečné vyhnutí se hrozbám T ve strategickém záměru.

5.9 Volba strategie

„Neexistuje žádná strategie, jejíž aplikaci by bylo možno rozšířit za hranice konkrétního podniku. Jedním z obrovských omylů, jichž se podniky znovu a znovu dopouštějí, je snaha o používání nějaké univerzální strategie.“⁵¹

O strategii lze říci, že je určitým „herním plánem“, který má k dispozici management podniku, aby dokázal firmu umístit na vybraném poli šachovnice trhu tak, aby mohla úspěšně konkurovat, uspokojovat potřeby zákazníků a dosahovat dostatečně dobrých podnikatelských výsledků. Mintzberg a Quinn (1991) považují strategii za model (vzor, šablonu) či plán, který integruje hlavní organizační cíle, politiku podniku a posloupnost činností do soudržného celku. V přeneseném slova smyslu však lze říci, že strategie není detailní plán nebo program plný instrukcí. Je to jednotný zájem, který dává aktivitám a rozhodnutím jednotlivce nebo organizace soudržnost a směr.

Z původního vojenského účelu strategie vyplývá, že strategie usiluje o vítězství. Účelem strategie je touha zvítězit (v extrémním případě doslova „na život a na smrt“). Již před 2 000 lety Sun Tzu⁵² ve svém „Umění války“ napsal:

*„Poznejte ostatní a poznejte sebe sama:
pak budete triumfovat bez pocitu ohrožení.
Poznejte skutečnost a poznejte situaci:
pak budete triumfovat úplně.“*

Tato slova demonstrují to, co můžeme nazvat základními složkami úspěšné strategie:

- jednoduché, konzistentní a dlouhodobé cíle;
- důkladné porozumění konkurenčnímu prostředí;
- objektivní zhodnocení dostupných zdrojů.

Úspěšné firmy se bez strategie neobejdou. Na druhé straně nelze tvrdit, že pouze strategie je to nejdůležitější. Ano, strategie vytváří podstatné předpoklady

⁵¹ Michael Eugene Porter, americký ekonom, profesor Harvard Business School

⁵² Sun Tzu (Sun-c'), 544 př. n. l. – 496 př. n. l., vojenský poradce a vojevůdce, autor legendárního traktátu „Umění války“, který je považován za jednu z nejstarších knih o strategii a taktice vůbec; ve svém díle klade velký důraz nejen na kvalitní analýzu, plánování a přípravu celého tažení, ale také na použití lsti, umění manipulace s protivníkem, popřípadě využití překvapivého prvku.

pro úspěch, ale samotná existence strategie ještě úspěch nepřinese a nezaručí. Důležitá je její realizace a provádění, kdy je ve hře ještě celá řada dalších faktorů.

Z výsledků analýzy, shrnutých v kapitole č. 5.7.3, pro firmu KEB-EGE spol. s r.o. plyne volba strategie v podobě využití silných stránek S a vyhnutí se nebo omezení hrozeb T. **Ukázat sílu a unikát nebezpečí.** Firma KEB-EGE se může zaměřit například na tyto aktivity:

- Kurzové ztráty v tržbách v EUR eliminovat snížením provozních nákladů (zvyšováním produktivity).
- Výpadky v objemu tržeb eliminovat rovněž snížením provozních nákladů.
- Ztráty vzniklé vícenáklady hradit zvýšením výkonnosti opatřeními promítnutými do systému motivace.
- Posoudit možnosti zvýšení kapacity výroby efektivním outsourcingem⁵³.
- Soustavně prohlubovat a upevňovat dlouhodobé vztahy s dodavateli i odběrateli propracovanějším marketingem.
- Výsledky celkového i technického rozvoje budou využity také na výrobcích pro segmenty rozšíření uplatnění firmy na nových trzích.
- Zaměřit se na zvýšení objemu tržeb na nových tržních segmentech.
- Zavést ukazatele EVA⁵⁴ jako motivační systém pro další zlepšování produktivity i rentability.

„Strategie dlouhodobě určuje směr a rozsah aktivit organizace. V ideálním případě přizpůsobuje zdroje organizace měnícímu se prostředí, v němž organizace působí, trhům, zákazníkům a očekáváním zainteresovaných stran (stakeholders⁵⁵)“ (Johnson, Scholes, 2000).

Očekáváním vlastníků společnosti KEB-EGE spol. s r.o. je kromě zájmu na pokud možno bezproblémovém fungování a dalším rozvoji firmy generování očekávaných zisků. Vzhledem k silné prozákaznický založené orientaci firmy KEB-EGE, dané stěžejním výrobním programem, je k naplnění těchto očekávání prvořadě důležité vybudování, udržení a soustavné prohlubování nadstandardních zákaznických vztahů. Zákazníci zpravidla chtějí nakupovat za co nejnižší cenu, avšak je-li to adekvátní, jsou ochotni připlatit si za garantovanou kvalitu, nadstandardní servis, doplňkovou službu apod. V opačném směru se se stejným pohledem firma ohlíží po dodavatelích, kteří mají uspokojit potřeby firmy dostatečným zajištěním vstupů k realizaci vlastní výroby. Firma bude odpovídajícím způsobem vyrábět a poskytovat služby požadované kvality a rozsahu, bude-li disponovat dostatečným zázemím, výrobně-technickým a personálním zajištěním,

⁵³ Zajišťování části provozu podniku jinou, externí organizací. Je to označení, které vychází ze dvou základních slov: "out" - vnější a "source" – zdroj.

⁵⁴ Ekonomická přidaná hodnota (angl. *Economic Value Added* – EVA). Ukazatel EVA je chápán jako čistý výnos z provozní činnosti podniku snížený o náklady kapitálu.

⁵⁵ *Stakeholder* jako jeden z mála pojmů v managementu nemá ustálený český překlad; asi nej přesnějším vyjádřením významu tohoto pojmu jsou „zainteresované strany“; v roce 1963 byl na Stanford Research Institute definován stakeholders jako „skupiny lidí, bez jejichž podpory by organizace přestala existovat“.

kde nechybí komunikace a vliv kompetencí, neodkladné řešení problémů, týmová práce, koncepční myšlení a zainteresovanost všech na očekávání a výsledcích.

Strategie firmy KEB-EGE spol. s r.o. tedy v sobě rozhodně nesmí vynechat zákaznickou hodnotu. Porovnáme-li současnou polohu firmy s očekáváním z roku 2003, popsáním v kapitole č. 5.1, lze na základě provedených analýz konstatovat tyto skutečnosti:

Vize:

- Být vůdčí firmou v dodávce autodiagnostických zařízení v Evropě je úspěšně plněna. Firma si udržuje růst zakázek i zákazníků.
- Být vůdčí firmou v kvalitě ocelových konstrukcí pro telekomunikace v České republice je také úspěšně plněna. Objem zakázek oproti roku 2003 a předchozím sice významně poklesl, nicméně firma neslevila z kvality svých dodávek. Byť nemůže vyhovět tlaku na neustálé snižování cen, přesto v případě uzavření kontraktu je žádaná právě z důvodu lety ověřené kvality. Což se potvrdilo i v roce 2011, kdy krizový management pověřené dodavatelské firmy pro rozšiřování a modernizaci základnových stanic společnosti T-Mobile CZ oslovil právě firmu KEB-EGE spol. s r.o. s požadavkem na spolupráci v dodávkách (výrobě a montáži).
- Být vůdčí firmou v dodávce stavebních ocelových konstrukcí a středních a velkých dílů technologických celků v jihočeském regionu se prozatím daří jen sporadicky. Nicméně management firmy KEB-EGE přijal dodatečně potřebná opatření, která by měla pomoci jejímu naplnění. Od druhé poloviny roku 2011 v rámci Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost ESF ČR⁵⁶ se firma zařadila do aktivit projektu „Vzdělávejte se pro růst“ a školí své klíčové pracovníky, kteří budou mít za úkol prosadit firmu právě na těchto trzích.

Strategický cíl:

- Vyhledání dalších výrobních aktivit, nebo služeb, zejména v oblasti svařovaných stavebních ocelových konstrukcí, které by se podílely 30% na celkovém objemu obrátu firmy do roku 2008⁵⁷ se prozatím naplnit nepodařilo. Dosažení tohoto cíle je tedy i nadále aktuální a management firmy KEB-EGE spol. s r.o. se na jeho dosažení musí více zaměřit.

Politika k jejich dosažení:

- Silnou stránkou společnosti KEB-EGE je operativnost a schopnost uspokojit požadavky zákazníka rychle a kvalitně. Primární je snaha o vysokou

⁵⁶ ESF ČR – Evropský sociální fond v České republice, je jedním ze tří strukturálních fondů Evropské unie.

⁵⁷ V souvislosti s příchodem celosvětové ekonomické krize v roce 2008 a rovněž s pomalejším a komplikovanějším uskutečňováním některých vnitropodnikových změn, způsobeným převážně vnějšími vlivy, byl tento termín posunut do roku 2013.

efektivitu firmy. Směřuje k tomu podpora a vyhledávání perspektivních pracovníků, včetně výchovy dělnických i technickohospodářských profesí, a snaha najít vhodné a výkonné výrobní zařízení. Kombinace všech těchto aspektů, péče o ně a o jejich maximální využití by měla být jasnou konkurenční výhodou a hybnou silou pro naplnění vize podniku a uskutečnění strategických cílů.

Tato v roce 2003 definovaná strategie se v celku daří plnit. Určitě je úspěšně plněna v segmentu stěžejní výroby. Nedaří se tomu tak úplně v oblastech doplňující výroby, kde je potřeba zejména v jejích nejmladších výrobních programech provést razantní zlepšení. Tím je optimalizace politiky pro získání stěžejních zákazníků i v těchto výrobních směrech, případně i směrech dalších, o které firma KEB-EGE trvale usiluje. V tomto ohledu je zapotřebí jasně definovat strategii podniku k získávání nových obchodních příležitostí a zakázek, představit jasnou marketingovou koncepci a zvýšit povědomí o společnosti. Nepouštět se do neperspektivních výrobních programů, ale prosadit se v konkurenčním boji tam, kde uplatněním svých možností, zkušeností a know-how se firma KEB-EGE může stát silným hráčem. Výrazně zlepšit komunikaci se zákazníky a vnímání jejich požadavků a potřeb. Vzhledem k vysoké hodinové sazbě při kalkulaci cen vůči drobnějším firmám je nutné zahrnout k nabízeným cenám výrobků nabídku služeb, které by tyto rozdíly eliminovaly a přinesly tak pro zákazníka přidanou hodnotu, za kterou by si jinde musel zvlášť zaplatit, přičemž by ho tento příplatek vyšel draž. Příkladem takových služeb či nadhodnot může být opět garance kvality a užitných vlastností výrobku, prodloužená záruční doba, v ceně zahrnutý servis výrobku, důraz na shodu s normami, propracovaný design a další. Vše tak neustále směřuje k základní strategii orientace na zákazníka, který je v celém procesu klíčovým.

5.9.1 Verifikace hypotéz

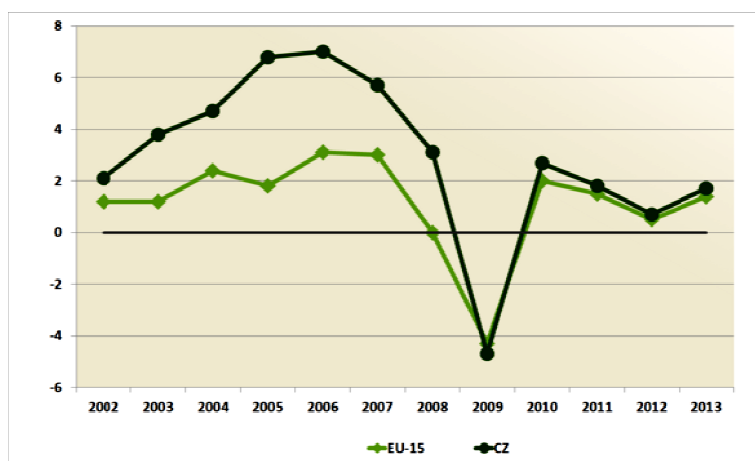
Přestože z pohledu růstu hrubého domácího produktu (HDP) Česká republika v předkrizových letech 2003-2007 rostla dvojnásobně rychleji než země Evropské unie EU-15⁵⁸, její propad v důsledku hospodářské recese v letech 2008-2009 byl neméně zřetelný. Způsobila to výrazná závislost na průmyslu, který byl postižen nejvíce a který poklesem své výkonnosti strhával dolů celou ekonomiku. Od roku 2009 se křivky růstu HDP v České republice a zemích EU-15 víceméně kopírují, přičemž i prognózy na roky 2011-2013 předpovídají téměř totožný růst HDP v obou skupinách. Tenhle vývoj znázorňuje graf 6.

V souvislosti s hospodářskou krizí nastala velmi neutěšená situace na trhu práce, navíc podtržená závažnými regionálními a profesními nesoulady, které mají

⁵⁸ Počátek integrace 1951: Belgie, Francie, Německo, Itálie, Lucembursko, Holandsko. Přistoupení v roce 1973: Dánsko, Irsko, Velká Británie. Přistoupení v roce 1981: Řecko. Přistoupení v roce 1986: Portugalsko, Španělsko. Přistoupení v roce 1995: Rakousko, Finsko, Švédsko.

za následek, že desítky tisíc osob marně hledají odpovídající pracovní uplatnění. Na druhé straně se firmy potýkají s čím dál většími problémy při obsazování klíčových pracovních míst. Požadavky firem se v závislosti na ekonomických změnách a vývoji rychle vyvíjí a na tuto situaci není nabídka trhu práce dobře připravena.

GRAF 6 – VÝVOJ HDP ČR A EU-15 A JEHO PROGNÓZA DO ROKU 2013 – v %

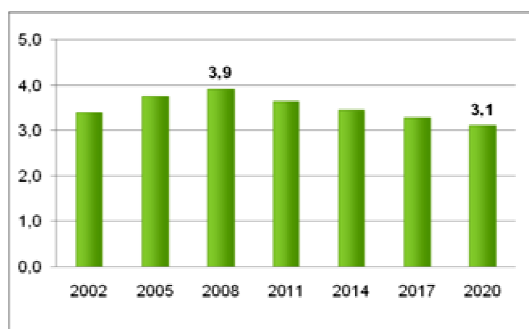
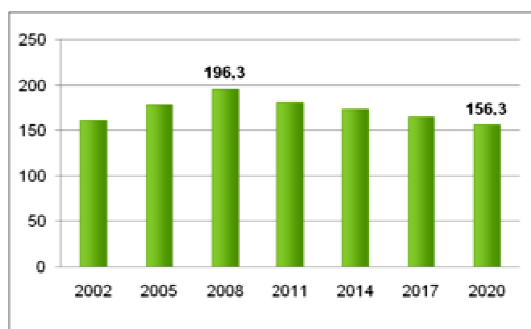


Zdroj: Eurostat, 2002-2010 data Eurostatu, 2011-2013 odhad a prognóza Eurostatu

Společnost KEB-EGE spol. s r.o. má s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků, zejména pro pozice svářeč, zámečník, dlouholeté zkušenosti a situace se nelepší. Výroba ocelových konstrukcí a kovodělných výrobků má z hlediska profesních požadavků obdobnou situaci jako automobilový průmysl a strojírenství, kde je stále složité nalézt kromě svářečů a zámečníků také dostatečné množství nástrojářů, konstruktérů, mechaniků a technologů. Výroba ocelových konstrukcí doposud měla poměrně nízkou úroveň přidané hodnoty. Nicméně začínají se výrazněji projevovat trendy podporující růst produktivity formou vyššího podílu služeb - montáže výrobků do finálních investičních celků a jejich servis a tím větší integrace s odběratelskými odvětvími – především strojírenstvím.

GRAF 7 – VÝVOJ ZAMĚSTNANOSTI V ODVĚTVÍ (V TIS.)

GRAF 8 – PODÍL ZAMĚSTNANOSTI V ODVĚTVÍ NA CELKOVÉ ZAMĚSTNANOSTI - v %



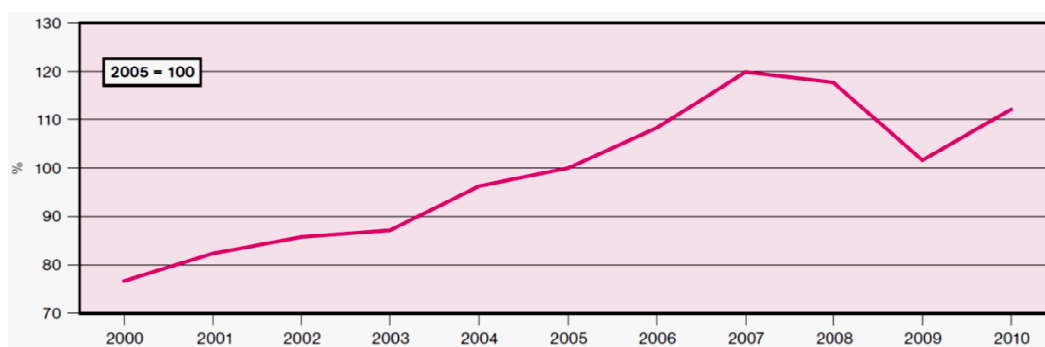
Zdroj (pro oba grafy): NOZV, projekce zaměstnanosti v odvětvích v období 2009-2020

Vývoj zaměstnanosti v odvětví výroby ocelových konstrukcí a kovodělných výrobků v projekci trendů do roku 2020, zpracovaný Národní observatoří zaměstnanosti a vzdělávání (NOZV), znázorňuje graf 7 a graf 8. Na trhu práce dnes chybí celá řada profesí. Velké množství pracovníků ztrácí uplatnění, neboť jejich znalosti a dovednosti požadavkům zaměstnavatelů vzhledem k zavádění nových technologií, modernizacím a inovacím nestačí. Vysoce kvalifikovaná a levná pracovní síla má atraktivnost i pro zahraniční investory. Zdroje Českého statistického úřadu (ČSÚ) uvádí, že v České republice má skupina „dílenští pracovníci, obsluha strojů, montéři“ relativně vysoký podíl na celkové zaměstnanosti (11,2 %). Problémem se stává, že mzdová konkurenceschopnost české ekonomiky oslabuje. Práce „zdražila“ nejvíce ze zemí EU 27, když nominální jednotkové náklady práce stouply v roce 2008 proti roku 2000 o plných 83,5 % (v průměru za EU 27 činil přírůstek 11,6 %, za EU 15 pak 10,7 %). Atraktivita levné pracovní síly pro podnikání v ČR tak výrazně klesla.

Střednědobé perspektivy odvětví proto musí být založeny na podnikových a výzkumných programech, do kterých je vhodné začlenit vysokoškolský výzkum. Vysoké ambice v produktivitě výrobků jsou možné jedině při vyhledávání nových výrobních možností. To je průchozí za předpokladu vyšší úrovně vědy a její technologické aplikace. Což samozřejmě na druhé straně předpokládá i vyšší koncentraci kapitálu, který vytvoří ekonomický základ pro požadovanou úroveň výzkumu a vývoje.

Meziroční index průmyslové produkce má po zásadním propadu v roce 2009 opět růstový trend (zatímco v roce 2009 činil 75,4 %, v roce 2010 to bylo 116,8 % a v roce 2011 průmyslová produkce meziročně vzrostla o 6,9 %). Vývoj znázorňuje graf 9.

GRAF 9 – INDEX PRŮMYSLOVÉ PRODUKCE - BAZICKÝ



Zdroj: ČSÚ, Statistická ročenka 2011 (oddíl 15 – průmysl)

Tržby z průmyslové činnosti v běžných cenách byly v roce 2011 meziročně vyšší o 7,2 %. Tržby z přímého vývozu průmyslových podniků se zvýšily v běžných

cenách o 16,2 %. Domácí tržby, které zahrnují i nepřímý vývoz prostřednictvím neprůmyslových podniků, v běžných cenách klesly o 0,4 %.

Nové zakázky ve vybraných odvětvích v roce 2011 meziročně vzrostly o 5,4 %. Nové zakázky ze zahraničí přitom vzrostly o 12,1 %, zatímco tuzemské nové zakázky klesly o 5,1 %.

Průměrný evidenční počet zaměstnanců v podnicích s 50 a více zaměstnanci v průmyslu se v roce 2011 meziročně zvýšil o 3,0 %. Průměrná měsíční nominální mzda těchto zaměstnanců v roce 2011 meziročně vzrostla o 3,3 % a činila 25 759,- Kč (ČSÚ, 2011).

Z výčtu těchto i dalších statistických údajů, které zde nebyly přímo zmíněny, nicméně lze je např. s údaji ve Statistické ročence 2011 ČSÚ porovnat, vyplývá, že firma KEB-EGE spol. s r.o. v porovnání s oborovým průměrem řídí své procesy v některých ukazatelích lépe než je oborový průměr, v některých však ještě zaostává a na tyto je třeba se zaměřit. Lze tedy konstatovat, že provedenými šetřeními se stanovenou vědeckou hypotézu nepodařilo ani vyvrátit, ani potvrdit.

6. NÁVRHOVÁ ČÁST

6.1 Marketingový mix

Kritické myšlení pomáhá manažerům v každodenních situacích ke zpracování neúplných a složitých informací, kladení otázek, rozlišování silných argumentů od slabých a podobně. V dnešním rychle se měnícím obchodním prostředí je nezbytným předpokladem úspěšného výkonu vedoucí role. Americká manažerská asociace AMA shrnula osm základních návyků kriticky uvažujících manažerů pro lepší zpracování informací, řešení problémů a rozhodování:

1. Více je zajímavá dělat věci správně, než mít pravdu

Kriticky uvažující lidé umějí dát stranou své ego a dokáží připustit, že neznají odpovědi na všechno.

2. Nedělají rychlé závěry

Než začnou jednat, dopřejí si určitý čas pro získání co nejvíce informací. Uvědomují si, že důsledky některých rozhodnutí mají větší váhu, a proto vyžadují pečlivější prozkoumání.

3. Nespokojí se s konstatováním informací

Ptají se, aby zjistili, co se skrývá za daty, která mají před sebou.

4. Neanalyzují do té míry, aby jim to bránilo v rozhodování

Vědí, že nikdy nemůžou mít úplně všechny informace. Věnují tedy důkladnou pozornost všem dostupným informacím a pak se rozhodují.

5. Neustále se učí a sbírají informace

Zajímají se o celou řadu témat, vzdělávají se a sbírají informace, které potřebují k rozhodování.

6. Zajímají se o alternativní názory

Snaží se pochopit pohled potenciálních zákazníků i konkurentů.

7. Uvažují kriticky i sami o sobě

Umějí vysvětlit, jak docházejí ke svým rozhodnutím, čímž umožňují ostatním sledovat chod svých myšlenek. Ptají se sami sebe, zda mají dostatek informací, jaké budou důsledky jejich rozhodnutí a jsou ochotni svůj pohled změnit, získají-li nové informace.

8. Mají osobitý styl chování

Jsou sebevědomí, ale ne namyšlení. O věcech přemýšlejí, ale dokáží i jednat. Umějí být trpěliví, když je v sázce hodně a věci nejsou jednoznačné. Hodně čtou a

jasně formulují své nápady. Umějí přemýšlet samostatně, ale zajímají se o názory druhých. Nesou odpovědnost za svá rozhodnutí (AMA, 2011).

Návrhy k doporučené volbě strategie firmy KEB-EGE spol. s r.o. vychází z těchto právě popsaných předpokladů nutného kritického myšlení vrcholových manažerů. Ti při jejich uplatňování budou s největší pravděpodobností potřebovat vycházet z ještě detailnějších analýz, navazujících na v této chvíli provedené a rozkrývající další strategické ukazatele, volby a možnosti. Bude tak důležité být nezaujatý a otevřený všem dostupným informacím a názorům, ty zanalyzovat a důsledně promyslet závěry, aby se firma vyvarovala možných chyb a některých nerozvážených kroků z minulých období. Je vhodné provádět analýzy v různorodém týmu manažerů a analytiků. Každý přijde s jinými nápady, neboť se na projekt dívá z jiného úhlu pohledu.

▪ **Doporučení valné hromadě společníků**

Úkolem valné hromady společníků by mělo být posouzení nastavení motivačních opatření, kterými by byli všichni zainteresovaní pracovníci motivováni ke zvýšení výkonnosti a efektivnosti své práce. Valná hromada společníků může rovněž posoudit případnou možnost zvýšení kapacity výroby efektivním outsourcingem. V její kompetenci je i důkladná analýza výrobně-technických možností firmy a volba směrů, kam se v oboru dále posunout, co nabídnout a kde rozšířit portfolio svých zákazníků, aby firma nebyla výhradně závislá jen na stěžejním výrobním programu. Prioritním cílem vedení firmy zůstává nadále naplnění vize „být vůdčí firmou v dodávce stavebních ocelových konstrukcí a středních a velkých dílů technologických celků v jihočeském regionu“. Této vizi se prozatím nepodařilo dostat, nicméně již byla přijata opatření k nápravě v podobě školení klíčových pracovníků, kteří se budou dále zasazovat o rozvoj a uplatnění firmy KEB-EGE spol. s r.o. v této strategicky významné oblasti.

▪ **Doporučení ekonomickému (finančnímu) oddělení**

Předmětem ekonomického oddělení firmy KEB-EGE pod vedením finančního ředitele bude detailně analyzovat, navrhnout a zvolit možnost strategie snižování provozních nákladů pro eliminaci kurzových ztrát u tržeb v EUR i strategii snižování provozních nákladů pro eliminaci výpadků v objemu tržeb. V kompetenci tohoto oddělení je rovněž možnost zavést ukazatele EVA jako motivační systém pro další zlepšování produktivity i rentability.

▪ **Doporučení každému jednotlivci a managementu firmy**

Úkolem každého jednotlivce a managementu firmy obzvlášť je neustálá péče a soustavné prohlubování a upevňování dlouhodobých vztahů s dodavateli i odběrateli. Cíleným přístupem všech zainteresovaných v každém procesu je důraz na kvalitu odváděné práce, zodpovědnost a dodržování předepsaných postupů.

Návrhy řešení pro firmu KEB-EGE spol. s r.o.:

- Pro naplnění vize úspěchů firmy v oblasti stavebních ocelových konstrukcí stanovit jasné strategické cíle dle pravidla SMART.
- U poptávek a nabídek v oblasti ocelových konstrukcí pro telekomunikace podpořit konkurenceschopnost nabídkou portfolia služeb (projekční činnost, pravidelná údržba a servis a další).
- V oblasti speciálních nástaveb, dostaveb a vestaveb se zaměřit na poptávky především ze soukromého sektoru, aby nedocházelo ke zbytečnému plýtvání úsilí, času a finančních prostředků směrem ke státním zakázkám se zmanipulovanými výběrovými řízeními.
- Jak v předchozí, tak v oblasti nejmladšího výrobního programu firmy vrata-brány-závory přehodnotit kalkulaci zakázek a přijmout opatření, kterými dojde ke snížení finančních nákladů, promítaných do ceny zakázky, i k celkovému zefektivnění výroby. Odstranit nedostatky obchodní politiky výrobního programu firmy vrata-brány-závory: nejdůležitější je zákazník, pro jeho spokojenost je nutné se zákazníkem dostatečně komunikovat, vyslechnout jeho názory a potřeby, umět mu nabídnout výhodu, dodržet akceptovatelný termín dodání, briskně reagovat a řešit problémy, záruky i samotnou poptávku a nabídku.
- Nelze-li přijmout v posledních dvou segmentech výroby dostatečná opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti a rozšíření objemu zakázek, bude lepší tyto výrobní programy zcela opustit a zaměřit se na hledání jiných alternativ uplatnění. Např. vzhledem k před lety zahájené rozsáhlé sanaci panelových domů bylo nerozvážné nevstoupit na trh s nabídkou balkónů, zábradlí, přístřešků apod. Vzhledem ke stále většímu důrazu na požadavky bezbariérových přístupů by zajímavou příležitostí mohla být nabídka různých k tomu účelu přizpůsobených plošin, ramp, ale také výtahových šachet atp.
- Zviditelnit propagaci firmy. V posledních dvou letech bylo realizováno zviditelnění firmy prostřednictvím do firemních barev „oblečených“ nákladních vozidel, zajišťujících firemní autodopravu. Na příjezdové komunikace byly instalovány směrové tabule s označením firmy. Přesto rozsah poutačů s firemním logem by mohl být daleko větší. Bohužel současně upadl zájem vytvářet firemní propagační předměty (stolní či nástěnné kalendáře, pracovní diáře, bloky, propisky, hrnečky, hodinky, trička, čepice a další). Jejich význam by se rozhodně neměl podceňovat.
- Zlepšit komunikaci a vztahy uvnitř firmy. Management firmy by se měl snažit stmelovat celý pracovní kolektiv, od hlavního jednatele po posledního zaměstnance firmy. V rámci firemních kulturních, společenských či sportovních akcí prezentovat všem pracovníkům vize, poslání a cíle podniku a přijatá opatření k jejich naplnění včetně hodnocení doposud dosažených výsledků. Zaměstnanci firmy musí mít pocit sounáležitosti s tím, co se ve firmě děje a kam firma směřuje. Navrhovaným řešením je jednak zavedení takových akcí, jednak motivace v ohodnocení spolupodílí tvorby hodnot.

Shrnutí:

- Sledovat trendy v odvětví a pokusit se důsledně využít nabízených příležitostí.
- Cenovou strategií individuálně přizpůsobovat zákazníkům i v segmentech výroby mimo stěžejní a dlouholeté odběratele. Pro prvotní získání nových odběratelů je třeba mít na zřeteli tvorbu cen orientovaných na zákazníka:
 - zohlednění hodnoty, kterou zboží přisuzuje spotřebitel;
 - nejsou důležité výrobní náklady, ale představa zákazníka.
- Rozvinout marketingovou komunikaci.
- Setrvávat v budování a prohlubování vztahů se zákazníky, odběrateli. Hledat cesty, jak se do povědomí zákazníků lépe dostat. Vycházet z toho, co se zákazníkům při kontaktu s firmou KEB-EGE i v průběhu vlastní realizace zakázky nejvíce líbí, co jim nejlépe vyhovuje, co oceňují a čeho si váží.
- Vybudovat uvnitř vlastní firmy KEB-EGE spol. s r.o. prostředí s pocitem sounáležitosti, loajality, neboť takové samo o sobě bude velmi významnou pozitivní reklamou a signálem pro okolí firmy.

6.2 Vztahy se zákazníky

Způsob péče o zákazníky a zaměření na jejich potřeby je bezesporu jasnou konkurenční výhodou. Ústřední pohled na vztah se zákazníkem představuje spojení výroby, výrobku a hlediska zákazníka. Na zákazníkovi záleží bytí nebo nebytí firmy. Je na managementu firmy KEB-EGE spol. s r.o., aby soustavně usiloval o vytváření prostředí, kde je zákazník pro každého pracovníka tím nejdůležitějším, ke komu se zaměstnanci obracejí a uspokojují jeho potřeby. Vždy musí být toto prostředí zaměřeno směrem ven. Ve vztahu k tomu existují efektivní cesty, jak vybírat zaměstnance, motivovat a školit, čímž firma dosáhne toho, že zaměstnanci budou sami aktivně ovlivňovat vznik zákaznický orientovaného prostředí.

V odhadu očekávání zákazníka se lze často hluboce mýlit a přisuzovat důležitost jiným faktorům, než kterým by se mělo. Správný odhad očekávání umožňuje realizovat dodávku právě podle očekávání zákazníka nebo ještě lépe. To jediné vede k jeho uspokojení. Kvalita výrobků a služeb není jen souhrn technických parametrů. Kvalitu vnímá zákazník jako plný soulad mezi službou, kterou očekává, že dostane, a tou, kterou skutečně dostal.

Pokud firma zejména o klíčového zákazníka přijde, nemusí to ještě znamenat jeho definitivní ztrátu. Management firmy by se měl pokusit o jeho znovuzískání, neboť do dosavadního vztahu už leccos investoval. Cesty k jeho znovuzískání jsou však často těžší než získat nového zákazníka. Proto udržení vztahů se zákazníky, kterých je navíc velmi omezený počet, je pro firmu KEB-EGE spol.

s r.o. hodnotou strategického významu. Nejčastější důvody odchodů zákazníků zapříčiněných ze strany dodavatele jsou:

- vysoké ceny;
- špatný přístup k zákazníkovi a servis;
- špatná nabídka produktů;
- špatná flexibilita;
- nesplnění slibů.

Obecně lze říci, že základem všeho je ale nedostatek komunikace. Zájem o zákazníka v průběhu celého obchodního procesu i po jeho uzavření je prioritním klíčem k tomu, jak si zákazníka získat, udržet a neztratit.

Návrhy a shrnutí pro firmu KEB-EGE spol. s r.o.:

- Zaměření na zákazníka: Nejdůležitější je, co si myslí zákazník (i potencionální zákazník). Nepřináší-li nabízená výhoda hodnotu zákazníkovi, je nepoužitelná. Důsledně naslouchat očekávání zákazníka.
- Výběrem, školením a motivací pracovníků vytvářet zákaznický orientované prostředí firmy.
- Vyhnout se důvodům, proč o zákazníka přijít.
- Prioritním klíčem k úspěchu je dostatečná komunikace napříč firmou i směrem ven.

6.3 Kalkulace návrhů

Průsečíkem k uvedení do praxe všech navrhovaných řešení i k odstranění stávajících či eliminaci nových potíží je dostatek/dostatečná komunikace. Pro odbourání bariér v komunikaci napříč firmou, příležitostí k brainstormingu⁵⁹, zlepšení i upevnění vztahů uvnitř firmy i vně (s dodavateli, odběrateli i potencionálními zákazníky) se jeví marketingově nejzajímavější příležitostí uspořádání firemní kulturní, společenské či sportovní akce. Ta je ideální příležitostí k neformálnímu setkání.

Neformální setkání při různých mimopracovních příležitostech (divadelní představení, společenský ples, večírky, oslavy narozenin, golf, volejbalový turnaj, cykloturistický výlet apod.) jednoznačně vedou k významnému upevnování vztahů mezi zaměstnanci firmy a v širším pojetí k budování dlouhodobých přátelských vztahů mezi firmou a jejími strategickými partnery. Pro splnění funkce upevnování

⁵⁹ Technika, umožňující shromáždit velké množství nápadů. Metoda volné spontánní diskuze na dané téma. Skupina lidí dostane zadání, nejčastěji ve formě otázky, jak vyřešit určitý problém, a jednotliví účastníci navrhnou řešení. Brainstorming vede facilitátor, nápady se zapisují tak, aby je měli účastníci na očích. Platí zásada, že v průběhu brainstormingu se nápady zásadně nehodnotí.

vztahů mezi zaměstnanci firmy je důležité, aby manažeři při těchto příležitostech navazovali osobní vztahy s podřízenými a stali se neformálními vůdci a autoritami. Nabízí-li to okolnosti, je v neposlední řadě dobré poděkovat rodinným příslušníkům za pochopení časově mnohdy velmi náročných pracovních směn a činností jejich životních partnerů při plnění často nelehkých úkolů termínovaných zakázek. Pro budování dlouhodobých vztahů mezi firmou a jejími strategickými partnery je zase důležité prostřednictvím neformálního setkání vytvořit prostor pro budoucí sofistikovanou spolupráci.

Jako nejvhodnější byly zvoleny tyto varianty neformálních setkání:

✓ **Divadelní představení**

Vybráno bylo pražské Divadlo Kalich. Nabízí kapacitu hlediště 432 míst. Divadlo Kalich nabízí svým zázemím kromě plánovaných představení i mimořádná představení a akce pro firmy s různým zaměřením, využívané převážně k podpoře prodeje svých produktů, ať už se jedná o shrnutí firemních výsledků, vyhlášení nejlepších pracovníků, nebo pozvání těch správných osob z řad odběratelů s účelem poděkovat jim za dosavadní spolupráci a upevnit další. Tyto akce bývají obvykle spojeny s pohoštěním, či rautem, které je divadlo schopno zajistit zcela dle požadavků firem. V Divadle Kalich je současně možné využít foyeru divadla k prezentaci firmy. (Ilustrační foto – viz. příloha 7.)

✓ **Prodloužený víkendový pobyt**

Možností je celá řada od různých teambuildingových⁶⁰ akcí až po jednoduché pobytové setkání spojené s turistikou a večery s příjemným posezením. Vybráno bylo setkání na Šumavě. Příkladem k pobytu je komfortní tříhvězdičkový Hotel Šumava Kašperské Hory o celkové kapacitě 137 lůžek. Hotel Šumava nabízí pohodlné ubytování na Šumavě a využití širokého spektra služeb, které uspokojí i náročnější hosty. Je ideálním místem k relaxaci i k aktivnímu odpočinku. Hotel Šumava je zároveň vhodný i pro firemní setkání, konference či teambuildingové akce. Vedle ubytování, wellness služeb a sportovních aktivit nabízí svým hostům také skvělou kuchyni. (Ilustrační foto – viz. příloha 8.)

✓ **Firemní večírek**

Pro firemní večírek byl zvolen Sporthotel Barborka Hluboká nad Vltavou. Nabízí širokou nabídku služeb pro firemní využití s dostatečnou stravovací i ubytovací kapacitou včetně možnosti zpříjemnění využitím wellness relax centra a

⁶⁰ Teambuilding je výraz pocházející z anglických slov „team“ = tým a „building“ = budování. Dohromady tedy něco jako tvorba či rozvoj týmu, stmelování týmu nebo budování týmové spolupráce apod. Teambuilding je formou zážitkového vzdělávání, tedy učení z důsledků vlastního jednání, hledání netradičních řešení a společné překonávání úkolů a výzev. Je to soubor různých aktivit často probíhajících v přírodě. Aktivity jsou koncipovány tak, aby zlepšily týmový výkon a spolupráci mezi zaměstnanci firmy. Teambuilding je ideální nástroj k zlepšení vztahů na pracovišti, uvědomění si rolí v týmu a zefektivnění komunikace a celého pracovního procesu.

dalšího zázemí. Netradiční prostředí tak nabízí možnost setkání v nsvázané, uvolněné atmosféře, což by mělo být cílem pro firemní akci tohoto typu. (Ilustrační foto – viz. příloha 9.)

✓ **Sportovní odpoledne**

Jako jedním z možných způsobů k takovému setkání je kuželkářský turnaj. Ten byl vybrán záměrně jako universální sport, který bez příprav zvládnou absolvovat od naprostých amatérů ženy i muži včetně dětí. Vybrána byla Kuželna U Trojice v Českém Krumlově. K dispozici zde jsou čtyři nové moderní a plně automatizované dráhy s možností volby nastavení herních programů na společenské a sportovní hry a dále nastavení hry typu bowling. Příjemné zázemí doplňuje sport bar s nabídkou nápojů a jídel teplé a studené kuchyně. (Ilustrační foto – viz. příloha 10.)

Kalkulace cen k návrhům pro neformální setkání zaměstnanců i obchodních partnerů firmy při vybraných mimopracovních příležitostech obsahuje tabulka 11.

Z uvedených údajů v tabulce vyplývá, že nejlevnější variantou je pro firmu KEB-EGE spol. s r.o. uspořádat sportovní odpoledne. Cena při uvažovaném počtu zúčastněných 80 osob je vypočtena na 43 920,- Kč, v přepočtu 549,- Kč na osobu. V ostatních případech (divadelní představení, prodloužený víkendový pobyt, firemní večírek) se cena akce v přepočtu na účastníka prakticky neliší a vychází přibližně 1 100,- Kč na osobu a den. Všechny uvedené ceny jsou uvedeny bez DPH. Navrhované varianty se od sebe nicméně liší svým rozsahem možného počtu zúčastněných a charakterem zaměření. Divadelní představení je kulturně společenskou akcí a ta jako taková pojme i největší počet účastníků (uvažována byla maximální kapacita hlediště Divadla Kalich v Praze 432 míst). Prodloužený víkendový pobyt a firemní večírek byly kalkulovány pro počet účastníků přibližně 150 osob. K využití autobusové přepravy byla zvažována přepravní společnost z Českých Budějovic (viz. příloha 11).

TABULKA 11 – KALKULACE NÁVRHŮ PRO NEFORMÁLNÍ SETKÁNÍ SPOLEČNOSTI KEB-EGE

Kalkulace návrhů pro neformální setkání zaměstnanců i obchodních partnerů firmy při mimopracovních příležitostech	Divadelní představení	Prodloužený víkendový pobyt	Firemní večírek	Sportovní odpoledne
	Divadlo Kalich Praha	Hotel Šumava Kašperské Hory	Sporthotel Barborka Hluboká nad Vltavou	Kuželna U Trojice Český Krumlov
zvolený celkový počet účastníků (os.)	432	137	152	80
pronájem celého divadla (muzikál - M) (Kč/pronájem)	250 000	0	0	0
pronájem celého divadla (činohra - Č) (Kč/pronájem)	180 000	0	0	0
pronájem sálu/příslušenství (Kč/akce) *	0	4 000	1 000	0
pronájem kuželny (4 dráhy) (Kč/hod.)	0	0	0	720
PRONÁJMY CELKEM (Kč)	250 000 (M) 180 000 (Č)	4 000	1 000	720
doba pobytu/pronájmu (den, hod.)	12 hod.	4	2 (při ubytování do 2. dne)	10 hod.
počet nocí	0	3	1	0,0
ubytování (Kč/os.)	0	260	375	0
rekreační poplatek/poplatek městskému úřadu (Kč/os.)	0	14	15	0
UBYTOVÁNÍ CELKEM (Kč)	0	112 614	59 280	0
stravování/občerstvení/raut (Kč/os.)	250	460	420	290
nápoje (nealko) (Kč/os.)	165	250	250	250
STRAVOVÁNÍ CELKEM (Kč)	179 280	291 810	101 840	43 200
vzdálenost od firmy (tam a zpět) (km)	400	200	45	16
předpokládaný přepravovaný počet účastníků (os.)	150	100	150	0
počet autobusů (kapacita 49+1+řidič)	3	2	3	0
sazba za dopravu (autobus) (Kč/km)*	29	29	29	0
odhadovaná čekací doba (hod.)	6	12	0	0
sazba za čekání (autobus) (Kč/hod.)	180	180	180	0
sazba za čekání (autobus + řidič) (Kč/den)	0	1 000	1 000	0
DOPRAVA CELKEM (Kč)	35 880	16 760	4 915	0
CENA AKCE CELKEM (Kč)	465 160 (M) 395 160 (Č)	425 184	167 035	43 920
Cena akce celkem v přepočtu na účastníka (Kč/os.)	1 076,76 (M) 914,72 (Č)	3 103,53 **	1 098,91	549,00
Ceny jsou kalkulovány orientačně dle uveřejněných cen platných pro rok 2012. V případě hotelových zařízení v sazbách mimo hlavní rekreační sezónu (červenec-srpen). Všechny uvedené ceny, není-li uvedeno jinak, jsou uvedeny bez DPH. DPH je připočítáváno v aktuálních sazbách.				
* Při výpočtu ceny se vychází z konkrétně dohodnutých služeb dle požadavků zákazníka. U autobusové dopravy ze sazby za ujeté kilometry, dobu čekání a dalších souvisejících poplatků. Uvedené ceny jsou tedy orientační a mohou se při konkrétní objednávce nepatrně změnit. Na vícedenní akce je potřeba nejprve stanovit program a využití autobusu i v jednotlivých dnech pobytu.				
** V ceně nejsou zahrnuty služby a poplatky za program během dne. V případě turistického či cykloturistického využití nebudou prakticky žádné. V případě vstupů na hrady, zámky, do galerií, muzeí apod. je třeba připočítat cenu těchto vstupů podle počtu zúčastněných. V případě zařazení teambuildingové akce do programu víkendového pobytu se výše příplatku dle rozsahu aktivit pohybuje podle zjištěných informací v cenách kolem 1 000,- až 1 500,- Kč/os.				

Zdroj: Autor, vlastní zpracování, 2012

Zatímco sportovní odpoledne bylo svým charakterem bráno jako čistě firemní záležitost pro zaměstnance firmy, ostatní varianty zohledňují účast jak zaměstnanců firmy KEB-EGE, tak jejich životních partnerů či rodinných příslušníků, ale pochopitelně i obchodních partnerů. Obchodními partnery jsou jak odběratelé, zákazníci (i potencionální), tak i významní dodavatelé. Bude proto vždy na zvážení managementu firmy KEB-EGE, jak charakter účastníků na té které akci strukturovat.

7. ZÁVĚR

„Vlastní zkušenost je velikým bohatstvím, protože teprve ona zhodnocuje naše vědomosti. Vědomosti můžeme druhému dáti, ale zkušenost musí si každý vykoupit vlastním potem, vlastními mozoly. Jenom zkušenostmi přicházíme k vlastnímu názoru na věci. A jedině ti, kteří se na věci dívají vlastníma očima, mají vyhlídku na úspěch.“⁶¹

Marketing je definován jako „manažerský proces, zodpovídající za identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníků při dosahování zisku“. Cílem podniku je vytvořit, získat a udržet si zákazníka. Zákazník je ve středu všeho, co podnik dělá. Aby podnik mohl tvořit, získat a udržet si zákazníka, musí vyrobit, vytvořit a dodat zboží a služby, které lidé chtějí, oceňují, a to za podmínek atraktivních pro zákazníky. Zákazníků musí být takový počet, pro který bude vhodné dodávat. Má-li být podnik při realizaci těchto činností ziskový, musí získat příjem přesahující náklady, dostatečně vysoký a pravidelný, který dokáže přilákat, udržet a rozvíjet kapitál. Podnik si musí udržet náskok před konkurenční nabídkou. Žádný podnik nemůže tyto činnosti provádět instinktivně nebo náhodně. Musí objasnit své cíle, své strategie k dosažení cílů a plánů vycházejících ze strategie. Měly by být vypracovány písemně, je nutno je předat lidem v podniku a je nutno je periodicky kontrolovat. V podniku musí být za tímto účelem vhodný systém odměn, auditů a kontrol, jejichž pomocí lze zajistit plnění všech cílů a strategií, zjišťovat odchylky od cílů a plánů a korigovat je.

Trh výrobků a služeb, tržní prostředí jsou zpravidla velmi kompetitivní. Proto je stále důležitější uplatňování marketingové strategie a marketingového plánování. Tyto musí vycházet z analýzy stávající situace, kterou lze provádět na základě různých analytických metod. Mezi nejdůležitější patří analýza SWOT a z hlediska finanční analýzy analýza využití aktiv. K hlavním prognostickým metodám patří úsudkové metody, analýzy a průzkum trhu a prostředí a formální ekonometrické modely. K hlavním strategickým alternativám patří zaměření na konkurenční výhodu, zaměření na růst a zaměření na vývoj portfolia produktů. Zavádění a kontrola plánů vyžaduje přijetí vhodných metod hodnocení výkonů a stimulace pracovníků včetně vedení podniku.

V průběhu devadesátých let minulého století se začal úspěšně rozvíjet a realizovat marketing vztahů, kladoucí důraz nejen na trh spotřebitelů, ale rovněž na vytváření sítě vztahů s odběrateli, dodavateli a zaměstnanci. Trhy a jejich segmenty se v současné době rychle mění. V takové situaci je rozhodující pokusit se tyto změny předvídat. Pokud jde o výrobky a služby, neškodí být poněkud napřed. Jak je možné dozvědět se s předstihem, co se odehrává v myslích zákazníků? – Buďme sami jako spotřebitel! Je třeba být sám spotřebitelem, zákazníkem, vést jeho život a snažit se tak potřebám a pocitům lépe porozumět, pochopit zákazníkovo

⁶¹ Tomáš Baťa, významný český podnikatel.

myšlení. Je třeba být zákazníkům co nejbližší a sledovat jejich reakce na výrobky, výrobu, služby a na vše, co firma dělá. Stejně pravidlo platí i ve vztahu managementu a zaměstnanců firmy. Druhou zásadou je důslednost a soulad. To, co má firma pro zákazníka představovat, musí být promyšlené a logické. Nedostatek důslednosti se zejména projevuje v absenci komunikace. Při komunikaci se zákazníkem se snažíme říci co nejvíce o výrobku nebo poskytovaných službách a jejich typických znacích. Snažíme se také naučit zákazníka, aby si cenil kvality, do které jsme investovali. Při komunikaci napříč firmou je dostatečná komunikace klíčovým faktorem včasného přenosu potřebných informací, včasné reakce na podněty, vyvarování se chyb, jejich včasnému předvídání a předcházení. Význam komunikace tkví v její odezvě.

Společnost KEB-EGE spol. s r.o. je firmou strategicky závislou na svých klíčových zákaznících. V rámci marketingu se tak hovoří o typu společnosti orientované na zákazníka nebo tzv. řízené zákazníkem. To znamená, že ve výrobním procesu firmy jsou v největší možné míře zohledňovány potřeby zákazníka a jeho celková spokojenost. Vztahy se zákazníky firmy KEB-EGE spočívají ve výměně zdrojů, kterými jsou emoce, informace a jednání. Vztahy se zákazníky se různí podle rozsahu a způsobu výměny těchto zdrojů. Vzhledem k tomu, že se zákazníci navzájem liší, vyvíjejí se odlišně i vztahy s nimi. Je tudíž nepravděpodobné, že by všechny vztahy mohly být úspěšně řízeny stejným způsobem. Nedostatkem firmy KEB-EGE je, že řídí své vztahy se zákazníky s použitím jednoho procesu, byť má své zákazníky rozříděné do skupin podle portfolia výroby i dalších kritérií. Vztah se zákazníky by pro firmu KEB-EGE spol. s r.o. měl být do budoucna proces, který se bude soustavně a dynamicky rozvíjet. Cílem procesu by mělo být dosažení vyšší hodnoty vztahů prostřednictvím lepších strategií těchto vztahů. Zákazník tak získá daleko více pro svůj vlastní pocit ze získaných hodnot, firma KEB-EGE se na oplátku naučí lépe chápat zákaznickovy hodnoty a ve výsledné fázi bude schopna přizpůsobit svoji strategii tak, aby podpořila efektivitu vztahu, přispěla ke snížení nákladů a ke zvýšení pevnosti vztahu. Totéž by měla firma KEB-EGE aplikovat uvnitř vlastní struktury, mezi managementem a zaměstnanci.

Z pohledu stanovené hypotézy lze říci, že procesy ve firmě KEB-EGE spol. s r.o. vykazují některé nedostatky. Ty přímo neohrožují chod firmy, výrobní procesy a kvalitu výrobků, přesto by neměly být opomíjeny. V zájmu zachování dalšího úspěšného rozvoje firmy by se management společnosti měl zaměřit na jejich včasné odstranění. Je jimi zejména zlepšení povědomí o vizích podniku a strategických cílech, zlepšení komunikace napříč firmou i směrem ven, větší zviditelnění firmy ve svém okolí. Dále zájem poskytovat svým zaměstnancům možnosti jejich dalšího odborného i osobního rozvoje, zaměstnance si vychovávat a školit. Naopak silnou stránkou firmy je zavedený proces kvality, důraz na kvalitu a striktní dodržování norem, díky čemuž je firma KEB-EGE schopna se na trhu významným způsobem prosadit a být konkurenceschopná. Tímto přejí firmě KEB-EGE spol. s r.o., aby se jí dařilo si své dobré jméno i pozici uchovat a dále rozvinout.

8. RESUMÉ / SUMMARY

The purpose and aim of the diploma thesis was analysis of market conditions, macroenvironment, microenvironment and internal environment of the enterprise and elaboration of suggestions for productivity and production offer streamlining, increase in efficiency in communication with customers, outputs and competitiveness in connection to existing market conditions. The firm subject to analysis was KEB-EGE spol. s r.o., a production and business firm with long tradition, dealing mainly in production of measurement and monitoring device components for automotive industry, production and assembly of metal constructions and other components of engineering and locksmithery production. Over the years of its existence, the company has earned credit and good position in its field, both in domestic and foreign markets because most of its production is exported. The goal of the firm is to specialize and broaden its production scheme, make use of new opportunities and challenges.

This thesis focuses on the analysis of conditions for development and maintenance of competitiveness of the company in the engineering field. Within the work on this thesis the author conducted an analysis of production and market offer, organization and marketing. Historical, logical and comparative analytical methods were employed in this work together with the use of analysis of statistical data. Improvement suggestions were complemented by relevant calculation.

All data was drawn from internal sources of the company KEB-EGE spol. s r.o., potentially complemented by own experience and observations. Analyses were based on methodology and data presented in specialized literature, and all sources of information are cited in the list of literary and electronic sources.

The first part of this thesis is a literary review describing terms like business, business activity, etc. and their essence and significance. In order to be successful there is a need for conceptual plans and management. It describes the development of business concepts and marketing as a managerial tool, specifies the essence of strategic and marketing planning and management, and gives advice on correct business strategy drafting. It introduces methods of analyses as a tool for continuous evaluation of the business position and an for correct direction towards set goals. Last but not least the first part introduces the business field of the chosen company.

The second part presents the firm, its profile, history, seat and background, organizational structure and staff, production portfolio, suppliers, customers and competitors. Following are the characteristics of existing visions, goals and methods for their accomplishment. Analyses of macroenvironment of the firm (by means of PESTEL analysis) microenvironment (Porter's 5 forces model) and internal environment were performed. The outcome of all analyzed parts is summarized

in SWOT analysis, on the basis of which recommendations and development options of the company were chosen.

As for the strategic management, no marked shortage was found in the analyzed firm. The company is fully customer-oriented and offers the highest possible level of expertise. The aim of the integrated quality management system is among other things streamlining all processes in order to reduce costs and guarantee desired quality. The key role is assigned to the employee, who is integrated in the strategy of the company and takes an active part in the functioning of the company. On the other hand, the company has to take care of modern working environment, sufficient qualification growth of its employees and their motivation to do their best.

The other most important building stone are effective supplier-customer relations, mutual trust and readiness to look for the most advantageous solutions. That is why this thesis also offers suggestions on how to stabilize, improve and develop supplier-customer relations.

Only the strong, consolidated and ready companies can survive the competitors fight. And that is why we have strategic marketing company management.

9. POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE

Monografie:

- ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDNÁŘOVÁ, D., PARMOVÁ, D.: *Malé a střední podnikání*. 1. vyd. České Budějovice : JČU (ZF), 2003. 93 s. ISBN 80-7040-625-9.
- BEDNÁŘOVÁ, D., ŠKODOVÁ PARMOVÁ, D.: *Malé a střední podnikání*. 2. rozšířené vyd. České Budějovice : JČU (EF), 2010. 146 s. ISBN 978-80-7394-229-8.
- BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D.: *Teorie regionálního rozvoje - nástin, kritika, klasifikace*. 1. vyd. Praha : Karolinum, 2002. 158 s. ISBN 80-246-0384-5.
- BLAŽKOVÁ, M.: *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- COLLINS, J.: *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. 1. Vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 304 s. ISBN 978-80-247-2545-1.
- DEDOUCHOVÁ, M.: *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha : C.H.Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- DeMARCO, T., LISTER, T.: *Peopleware - Productive Projects and Teams*. 2. doplněné vyd. New York : Dorset House Publishing Co Inc.,U.S. (United States), 1999. 245 s. ISBN: 0-932-63343-9.
- EVANS, J. R., BERMAN, B.: *Marketing*. 3. vyd. New York : Macmillan Publishing Com., 1987. ISBN 0-02-334420-5.
- FEKAR, Z.: *Marketing v kostce aneb Základní podklady ke studiu předmětu Propagace*. Praha : SŠKNP, 2009. 36 s. ISBN ---.
- FOLVARČNÁ, A.: *Malé a střední podnikání*. 1. vyd. Ostrava : UNION, 2005. 97 s. ISBN 80-86764-40-0.
- GUMMESSON, E.: *Total Relationship Marketing*. Boston : Butterworth-Heinemann, 1999.
- HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D., VYKYPĚL, O.: *Strategický marketing - teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha : C.H.Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*. 2. rozšířené vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
- CHARVÁT, J.: *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- JAKUBÍKOVÁ, D.: *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha : VŠE, Oeconomica, 2005. 208 s. ISBN 978-80-245-0902-0.
- JAKUBÍKOVÁ, D.: *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 80-2472-690-4.
- JANEČKOVÁ, L., VAŠTIKOVÁ, M.: *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. 180s. ISBN 80-7169-995-0.

- JOHNSON, G., SCHOLLES, K.: *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
- KEŘKOVSKÝ, M.: *Moderní přístupy k řízení výroby*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001, 115 s., ISBN 80-7179-471-6.
- KHELEROVÁ, V.: *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. přepracované a rozšířené vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 142 s. ISBN 80-2471-677-1.
- KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O.: *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1.vyd. Brno : Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: *Marketing Management*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: *Marketing*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, P., KELLER, K. L.: *Marketing Management*. 12. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- LOŠŤÁKOVÁ, H. A KOL.: *Diferencované řízení vztahů se zákazníky. Moderní strategie růstu výkonnosti podniku*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
- MALLYA, T.: *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MIKOLÁŠ, Z.: *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- MINISTERSTVO FINANCÍ ČR: *Makroekonomická predikce České republiky - leden 2012*. Praha : MF ČR, 2012. 66 s. ISSN 1804-7971.
- MINTZBERG, H., QUINN, J. B.: *The Strategy process : concepts, contexts, cases*. 2. vyd. London : Prentice-Hall International, 1991. 1083 s. ISBN 0-13-853813-1.
- NORDSTRÖM, K. A., RIDDERSTRALE, J.: *Funky Business navždy - Jak si užít kapitalismus*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-2601-4.
- NOVOTNÝ, J., SUCHÁNEK, P.: *Nauka o podniku*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita (FES), 2004. 184 s. ISBN 80-210-3333-9.
- PORTER, E. M.: *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- SEDLÁČEK, J.: *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2. doplněné vyd. Brno : Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8.
- SEDLÁČEK, J.: *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
- SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K.: *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vyd. Praha : C.H.Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

- SOLOMON, M. R., MARSHALL, G. W., STUART, E. W.: *Marketing (očima světových marketing manažerů)*. 1. Vyd. Brno : Computer Press, 2006. 572 s. ISBN 80-251-1273-X.
- STORBACKA, K., LEHTINEN, J.: *Řízení vztahů se zákazníky*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 168 s., ISBN 80-7169-813-X.
- SUN TZU: *Umění války*. Brno : B4U Publishing, 2008. 108 s. ISBN 978-80-903850-6-1.
- SVĚTLÍK, J.: *Marketing - cesta k trhu*. 2. vyd. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.
- SYNEK, M. - KOL.: *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- SYNEK, M. - KOL.: *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vyd. Praha : C.H.Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.
- ŠAJDLEROVÁ, I., KONEČNÝ, M.: *Základy managementu*. 1. vyd. Ostrava : VŠB - TUO, 2007. 197 s. ISBN 978-80-248-1520-6.
- ŠULÁK, M., VACÍK, E.: *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2005. 234 s. ISBN 80-86754-35-9.
- TICHÁ, I., HRON J.: *Strategické řízení*. 2. vyd. Praha : ČZU, 2005. 266 s. ISBN: 80-213-0625-4.
- TOMEK, J.: *Marketing podniku – marketingové aktivity a tvorba marketingové strategie podniku*. 1. vyd. Praha : Aleko, 1991. 115 s. ISBN 80-85341-02-6.
- TOMEK, J.: *Základy strategického managementu*. 2. vyd. Plzeň : ZČU, 2001. 155 s. ISBN 80-7082-821-8.
- TRUNEČEK, J.: *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha : Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3.
- VALACH, J.: *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha : Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- VAŠTÍKOVÁ, M.: *Marketing služeb - efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- VEBER, J., SRPOVÁ, J. - KOL.: *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
- VEBER, J., SRPOVÁ, J. - KOL.: *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- VERHEUGEN, G.: *Nová definice malých a středních podniků*. Evropské společenství : Úřad pro úřední tisky, 2006. 50 s. ISBN 92-894-7917-5.
- VLČEK, R.: *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2002. 443 s. ISBN 80-7261-068-6.
- WELCH, J., WELCH, S.: *Cesta k vítězství - pokračování a odpovědi - řešení 74 nejtěžších obchodních otázek*. 1. vyd. Praha : Pragma, 2006. 251 s. ISBN 80-7349-033-1.

- WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E.: *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vyd. Praha : C.H.Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.
- ZIKMUND, W., D'AMICO, M: *Marketing*. New York : Wiley&Sons, 1989. ISBN 13-978047-163-1095.

Periodické a speciální publikace:

- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Statistická ročenka České republiky 2011*. 1. vyd. Praha : ČSÚ, 2011. 810 s. ISBN 978-80-250-2105-7.
- KEB-EGE: *Vnitropodnikové příručky. Firemní publikace. Prospekty*.
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník; ve znění pozdějších předpisů.

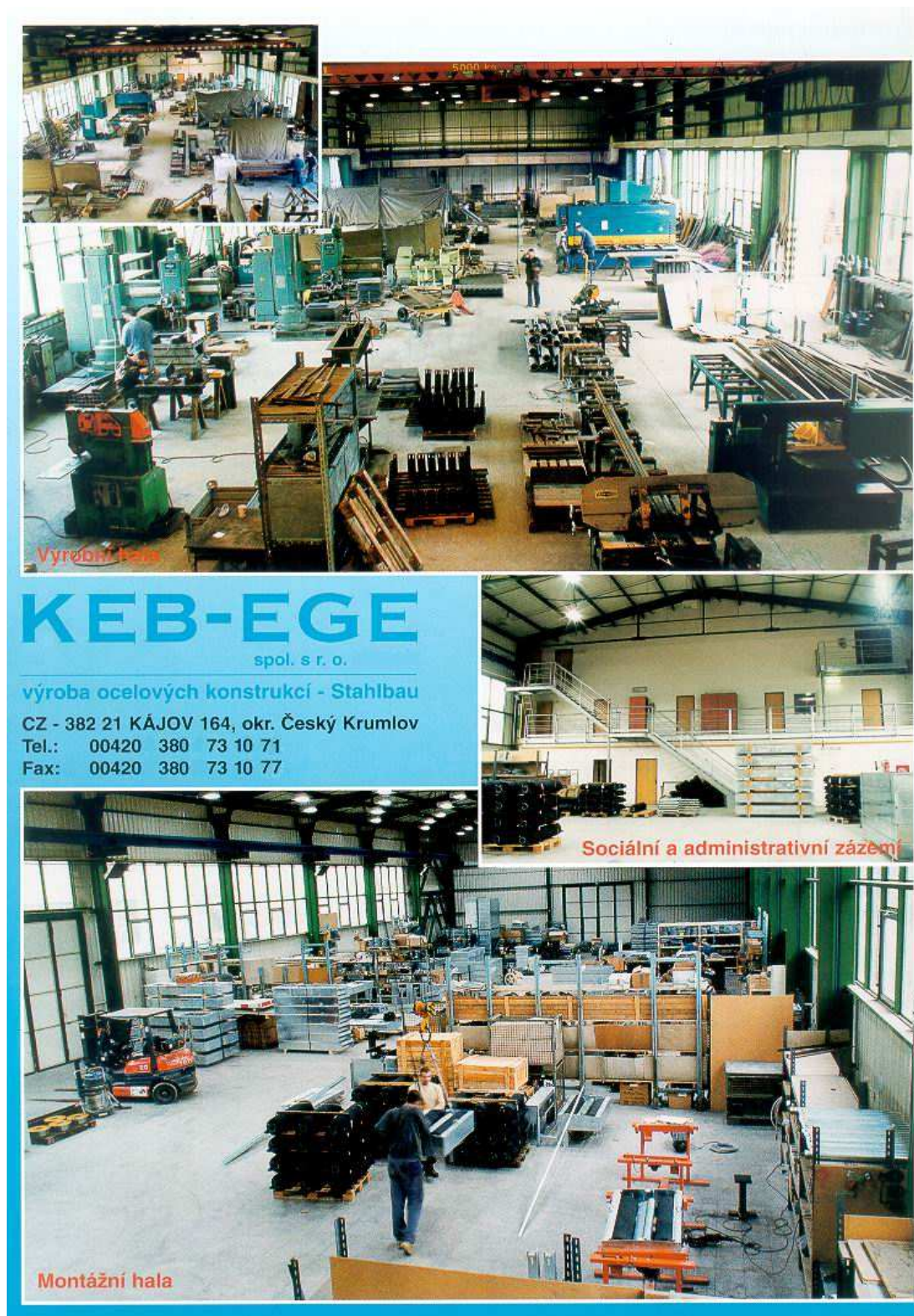
Elektronické dokumenty (internetové zdroje):

- AMA : American Management Association - Management news [online]. Prosinec 2011- [cit. 09.04.2012]. Dostupné na WWW: <<http://www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-a-tymu-id-147960/umite-kriticky-uvazovat-id-1499892#ixzz1qJqSwR2B>>.
- Andra training - teambuildingová agentura [online]. Duben 2012- [cit. 24.04.2012]. Dostupné na WWW: <<http://www.andra.cz/nase-sluzby/teambuilding>>.
- Autobusová autodoprava Houška České Budějovice [online]. Duben 2012- [cit. 24.04.2012]. Dostupné na WWW: <<http://www.ad-houska.cz/>>.
- BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export : Hodnocení své současné situace malými a středními firmami [online]. Únor 2012- [cit. 09.04.2012] Dostupné na WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/unor/pruzkum-hk-cr-male-a-stredni-firmy/1001945/63271/>>.
- Česká republika : Podnikání - strojírenství [online]. Prosinec 2009 [cit. 04.04.2012]. Dostupné na WWW: <<http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Firmy-v-CR/Strojirenstvi>>.
- Český statistický úřad : Průmysl v roce 2011 [on-line]. Prosinec 2011- [cit. 25.04.2012]. Dostupné na WWW: < <http://zpravy.kurzy.cz/307021-cr-prumysl-v-prosinci-rostl-o-2-za-rok-2011-pak-o-6-9/>>.
- ČTK : Češi jsou rekordně skeptičtí k dalšímu vývoji země [online]. Leden 2012- [cit. 09.04.2012]. Dostupné na WWW: <<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/159342-stem-cesi-jsou-rekordne-skepticti-k-dalsimu-vyvoji-zeme/>>.
- Divadlo Kalich Praha [online]. Duben 2012- [cit. 24.04.2012]. Dostupné na WWW: <<http://www.divadlokalich.cz/>>.

- Dubská, D.: Podnikatelské prostředí a růst České republiky Praha [online]. ČSÚ, únor 2010- [cit. 25.04.2012]. Dostupné na WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/1154-09>>.
- Evropská komise : Podnikání a průmysl, odvětví strojírenství [online]. Únor 2012- [cit. 04.04.2012]. Dostupné na WWW: <http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/mechanical/index_cs.htm>.
- Evropský institut pro rozvoj lidských zdrojů : Řízení a rozvoj lidských zdrojů [online]. 2011- [cit. 07.04.2012]. Dostupné na WWW: <<http://www.eirlz.cz/>>.
- Hotel Šumava Kašperské Hory [online]. Duben 2012- [cit. 24.04.2012]. Dostupné na WWW: <<http://www.sumavanet.cz/zsmv/default.asp>>.
- Justice : Obchodní rejstřík a sbírka listin [online]. 2012- [cit. 02.04.2012]. Dostupné na WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a482529&klic=Zfz087eQirGIEN9g5nTopQ%3d%3d>>.
- KEB-EGE : Profil společnosti [online]. 2012- [cit. 06.04.2012]. Dostupné na WWW: <<http://www.keb-ege.cz/>>.
- Kuželna u Trojice Český Krumlov [online]. Duben 2012- [cit. 24.04.2012]. Dostupné na WWW: <<http://www.firmy.cz/detail/2331062-kuzelna-u-trojice-cesky-krumlov-domoradice.html>>.
- Ministerstvo financí ČR : Konvergenční program ČR [online]. Duben 2011- [cit. 19.04.2012]. Dostupné na WWW: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/konvergen_programy.html>.
- Ministerstvo pro místní rozvoj ČR : Národní strategický referenční rámec [online]. Červenec 2007- [cit. 19.04.2012]. Dostupné na WWW: <<http://www.culturenet.cz/res/data/005/000590.doc>>.
- Sporthotel Barborka Hluboká nad Vltavou [online]. Duben 2012- [cit. 24.04.2012]. Dostupné na WWW: <<http://www.sporthotelbarborka.cz/>>.
- STEM : Trendy 2012 [online]. Leden 2012- [cit. 09.04.2012]. Dostupné na WWW: <<http://www.stem.cz/clanek/2340>>.
- Stiefel Eurocart : Hospodářská mapa ČR - průmysl [online]. Duben 2012- [05.04.2012]. Dostupné na WWW: <<http://www.stiefel-eurocart.cz/tovar/209.jpg>>.
- Vláda ČR : Národní program reforem ČR 2012 [online]. březen 2012- [cit. 05.04.2012]. Dostupné na WWW: <<http://www.vlada.cz/scripts/file.php?id=92896>>.

10. PŘÍLOHY

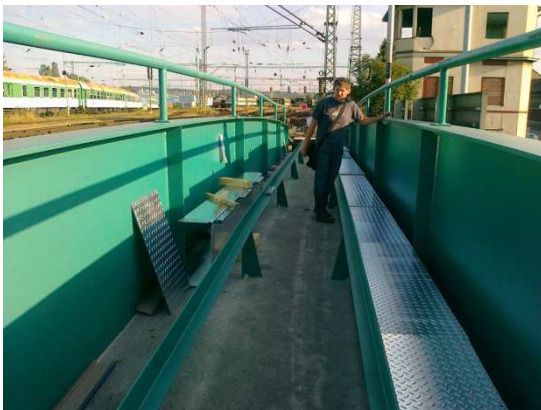
PŘÍLOHA 1 - PROSTORY VÝROBNÍ A MONTÁŽNÍ HALY V KÁJOVĚ U ČESKÉHO KRUMLOVA



Zdroj: Propagační materiál firmy KEB-EGE spol. s r.o., 1998

PŘÍLOHA 2 - PORTFOLIO VÝROBY FIRMY KEB-EGE SPOL. S R.O.





Zdroj: Propagační materiál firmy KEB-EGE spol. s r.o., 1998, foto archiv, 1998-2012

HODNOCENÍ DODAVATELE

DODAVATEL:

IČO:

OBDOBÍ:

KRITERIA	Váha kriteria (V)	Hodnocení (H)	Součin VxH
SROVNÁNÍ CENY S KONKURENCÍ	4	5	20
DODRŽOVÁNÍ KVALITY	4	5	20
DODRŽOVÁNÍ TERMÍNU DODÁVKY	4	5	20
SPLATNOST	2	5	10
ČETNOST REKLAMACÍ	2	5	10
VYŘIZOVÁNÍ REKLAMACÍ	2	5	10
VSTRÍCNOST PŘI JEDNÁNÍ	1	5	5
SERVIS	1	5	5
CELKOVÉ HODNOCENÍ DODAVATELE $\Sigma (V \times H)$			100

LEGENDA:

VÁHA: stupeň váhy (důležitosti) kritéria v rozsahu 1 až 4 body

HODNOCENÍ: stupeň spokojenosti s dodavatelem v daném kritériu v rozsahu 1 až 5 bodů
(1 = malá spokojenost, 5 = velká spokojenost)CELKOVÉ HODNOCENÍ DODAVATELE = $\Sigma (V \times H)$ → DODAVATEL: A / B / C

Dodavatel: A: 100 – 85 b.

B: 84 – 75 b.

C: < 75 b.

Datum:

.....
podpis



ps120206

TISKOVÁ ZPRÁVA

**Centrum pro výzkum veřejného mínění
Sociologický ústav AV ČR, v.v.i.**
Jilská 1, Praha 1
Tel./fax: 286 840 129
E-mail: gabriela.samanova@soc.cas.cz

**Spokojenost se stavem ve vybraných oblastech
veřejného života – leden 2012**

Technické parametry

Výzkum:	<i>Naše společnost, v12-01</i>
Realizátor:	<i>Centrum pro výzkum veřejného mínění, Sociologický ústav AV ČR, v.v.i.</i>
Projekt:	<i>Naše společnost – projekt kontinuálního výzkumu veřejného mínění CVVM SOÚ AV ČR, v.v.i.</i>
Termín terénního šetření:	<i>9. – 16. 1. 2012</i>
Výběr respondentů:	<i>Kvótní výběr</i>
Kvóty:	<i>Region (Oblasti NUTS 2), velikost místa bydliště, pohlaví, věk, vzdělání</i>
Zdroj dat pro kvótní výběr:	<i>Český statistický úřad</i>
Reprezentativita:	<i>Obyvatelstvo ČR ve věku od 15 let</i>
Počet dotázaných:	<i>1090</i>
Metoda sběru dat:	<i>Osobní rozhovor tazatele s respondentem</i>
Výzkumný nástroj:	<i>Standardizovaný dotazník</i>
Otázky:	<i>PS.5</i>
Zveřejněno dne:	<i>6. února 2012</i>
Zpracovala:	<i>Gabriela Šamanová</i>

V lednu letošního roku zařadilo Centrum pro výzkum veřejného mínění do svého výzkumu otázku, v níž občané České republiky hodnotili, jak jsou spokojeni se stavem ve vybraných oblastech veřejného života¹.

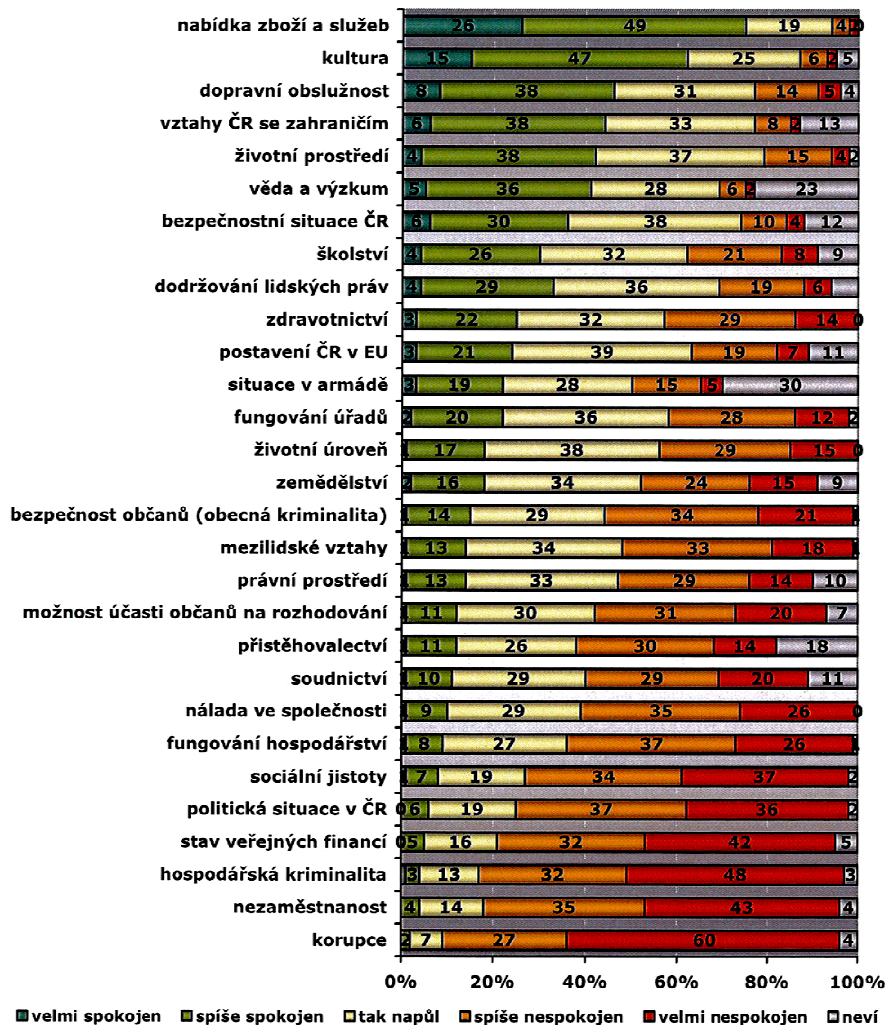
Již tradičně jsou obyvatelé České republiky nejvíce spokojeni s nabídkou zboží a služeb (75 % „velmi + docela spokojen“) a kulturou (62 %). Žádná další položka v součtu kladných odpovědí nepřesáhla hranici padesáti procentních bodů. Pozitivní hodnocení nicméně výrazně převažuje v případě dopravní obslužnosti (46 % velmi či spíše spokojených), vztahů ČR se zahraničím (44 %), životního prostředí (42 %), vědy a výzkumu (41 %) a bezpečnostní situace ČR (36 %).

¹ Znění otázky: „Jak jste spokojen nebo nespokojen se současným stavem následujících oblastí v ČR?“



Naopak největší nespokojenost panuje se stavem korupce (87 % velmi či spíše nespokojených), hospodářské kriminality (80 %), nezaměstnanosti (78 %) a stavu veřejných financí (74 %). Vážné výhrady směřují také k politické situaci v ČR (73 %), sociálním jistotám (71 %), fungování hospodářství (63 %), náladě ve společnosti (61 %), bezpečnosti občanů (55 %), možnosti občanů účastnit se na rozhodování (51 %), k mezilidským vztahům (51 %), soudnictví (49 %), přistěhovalectví (44 %), životní úrovni (44 %), právnímu prostředí (43 %), zdravotnictví (43 %) a k fungování úřadů (40 %).

Graf 1: Spokojenost se současným stavem vybraných oblastí (v %)



Pozn.: Položky jsou řazeny sestupně podle dosaženého skóre součtu odpovědí „velmi spokojen“ a „spíše spokojen“.



Dotázaní, kteří označili životní úroveň své domácnosti jako dobrou, hodnotili všechny položky o něco lépe než ostatní respondenti. Výjimku tvoří pouze položky korupce a hospodářská kriminalita, kde se v závislosti na životní úrovni respondenta neprojevily žádné statisticky významné rozdíly. Se zdravotnictvím jsou častěji nespokojeni starší lidé. Členství ČR v Evropské unii je lépe hodnoceno obyvateli velkých měst. Obyvatelé velkých měst jsou rovněž spokojenější s dopravní obsluhovaností a naopak nejsou příliš spokojeni s kvalitou životního prostředí. Stav většiny oblastí veřejného života je statisticky významně častěji lépe hodnocen lidmi do 45 let. Horší hodnocení naproti tomu častěji nalézáme u lidí starších 60 let.

Tabulka 1: Spokojenost se současným stavem vybraných oblastí, vývoj (v %)

	+/- II-04	+/- II-05	+/- II-06	+/- I-07	+/- VI-07	+/- XII-07	+/- VI-08	+/- XII-08	+/- VI-09	+/- XII-09	+/- I-11	+/- I-12
nabídka zboží a služeb	-	77/5	80/4	77/4	78/4	73/2	80/3	68/6	76/6	75/5	72/7	75/6
kultura	-	62/8	68/6	61/8	63/7	58/6	60/8	51/7	61/8	55/8	62/8	62/8
vztahy ČR se zahraničím	-	52/6	52/6	56/4	49/8	45/9	45/8	38/11	48/9	40/11	49/7	44/10
životní prostředí	-	40/18	42/19	39/19	43/15	39/19	42/16	39/23	41/24	40/21	41/22	42/19
postavení ČR v EU	-	19/29	22/25	39/17	35/22	29/14	36/17	29/13	34/17	35/17	33/22	24/26
věda a výzkum	-	27/15	31/10	36/9	37/11	32/7	38/9	34/6	38/10	33/16	36/12	41/8
dopravní obsluhovanost	-	38/25	36/26	37/27	39/27	29/34	37/29	31/31	43/23	38/23	45/20	46/19
dodržování lidských práv	-	32/20	36/13	36/14	35/19	27/18	31/22	24/21	33/24	31/20	37/18	33/25
školení	24/25	29/27	42/14	38/16	37/17	22/26	31/23	30/21	31/23	31/26	32/25	30/29
zdravotnictví	22/44	25/39	26/38	33/30	25/39	21/46	19/51	18/51	27/41	28/35	22/47	25/43
situace v armádě	-	30/13	28/9	27/8	27/13	22/11	23/16	22/12	25/15	18/26	22/22	22/20
životní úroveň	17/42	20/37	29/25	26/23	28/23	24/37	25/29	22/43	26/33	22/37	22/37	18/44
právní prostředí	10/49	9/46	14/34	14/36	16/35	12/32	12/43	11/32	18/37	16/37	21/31	14/43
fungování úřadů	15/43	16/41	20/32	20/35	20/37	18/34	22/35	21/37	23/37	18/41	26/36	22/40
možnost účasti občanů na rozhodování	13/42	17/36	17/35	11/40	16/43	12/45	13/50	13/43	15/46	14/43	19/42	12/51
zemědělství	-	11/43	15/33	12/37	15/39	11/42	13/39	14/36	17/41	14/45	18/36	18/39
soudnictví	-	8/56	9/50	10/46	14/45	10/37	9/55	9/39	14/43	12/45	12/44	11/49
přistěhovalectví	8/53	9/42	10/40	9/41	11/37	7/36	10/40	7/43	9/51	7/45	11/43	12/44
bezpečnost občanů	-	13/56	20/43	16/47	20/43	11/56	12/57	11/54	15/54	12/52	18/50	15/55
fungování hospodářství	5/60	13/45	24/28	24/31	26/30	21/32	23/32	13/47	11/57	10/60	13/51	9/63
sociální jistoty	9/62	10/58	16/43	19/37	17/37	10/60	14/58	11/62	17/51	10/64	10/61	8/71
politická situace v ČR	-	10/53	15/44	5/68	14/48	10/59	11/57	7/64	9/62	7/66	14/56	6/73
hospodářská kriminalita	-	2/78	3/78	2/79	4/78	2/73	3/74	3/69	3/73	4/72	5/75	4/80
korupce	2/76	2/80	3/81	2/82	2/82	2/79	2/82	2/75	3/80	3/79	3/83	2/87
nezaměstnanost	2/83	4/79	6/64	9/58	16/46	22/35	17/39	12/59	5/73	3/80	5/73	4/78
celková nálada ve spol.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10/61
mezilidské vztahy	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14/51
stav veřejných financí	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5/74
bezpečnostní situace ČR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	36/14

Pozn.: Hodnoty v tabulce jsou součtem odpovědí „velmi spokojen“ a „spíše spokojen“, respektive „spíše nespokojen“ a „velmi nespokojen“. Dopočet do 100% tvoří odpovědi „tak napůl“ a „neví“.

Výše uvedená souhrnná tabulka časového srovnání dokládá, že oproti předchozímu šetření v roce 2011 došlo k několika významným změnám. Obecně lze rozpoznat převažující tendenci růstu nespokojenosti. Jedná se především o nárůst nespokojenosti s politickou situací (podíl velmi či spíše nespokojených občanů se zvětšil o 17 procentních bodů), s fungováním hospodářství (zvětšení o 12 p. b.), se sociálními jistotami (10 p. b.) a se životní úrovní (7 p. b.). Menší posun k horšímu byl zaznamenán také v už dříve špatně hodnocených oblastech jako je nezaměstnanost (5 p. b.), korupce (4 p. b.) a hospodářská kriminalita (5 p. b.).

PŘÍLOHA 5 - INTERNETOVÁ PREZENTACE SPOLEČNOSTI KEB-EGE

KEB
EGE

výroba ocelových konstrukcí

ocelové konstr.

zámečnictví

telekomunikace

autodiagnostika

hasičská tech.

naše firma

kontakty

Naše firma

Firma KEB-EGE spol. s r. o. vznikla v srpnu v roce 1991 jako společný podnik české firmy EGE - České Budějovice a německé firmy KEB, sídlící v Ingolstadtu. Současnými majiteli firmy jsou pánové Ing. Petr Čížek, Václav Vacko a Ing. Vítek Jindřel.

Nosným programem je výroba a montáž válcových a deskových zkušeben pro kontrolu brzdových systémů, zařízení pro testování náprav a související diagnostické výroby pro motorová vozidla. Mezi hlavní odběratele patří firmy Snap-On (Cartec), Bosch (Beissbarth), Altesco a jiní.

Významná je také výroba ocelových konstrukcí. Na zakázku vyrábíme atypické ocelové konstrukce, části technologických celků a stavební konstrukce dle požadavků zákazníka. Největšími odběrateli v této oblasti jsou firmy Scheuch, Cenotech a další.

Firma se od roku 1997 zabývá kompletními dodávkami pro oblast telekomunikací. Mezi hlavní zákazníky patří firmy Siemens, Nokia, Nortel a Ericsson. V této oblasti firma KEB-EGE spol. s r.o. dodala okolo 650 základnových stanic v různém rozsahu dodávky. V současnosti firma pracuje zejména v oblasti akvizičních prací a dále spolupracuje s firmou Backbone.

Od roku 2004 začala firma s výrobou a rekonstrukcemi nástavb pro nákladní a užitková, zejména hasičská vozidla. Odběrateli jsou profesionální i dobrovolné hasičské sbory z celé České republiky a dále Policie ČR. Firma KEB-EGE spol. s r.o. je držitelem těchto certifikátů

VRATA
BRÁNY
ZÁVORY

[ÚVOD](#) | [O NÁS](#) | [PORADNA](#) | [KONTAKT](#)

POSUVNÉ BRÁNY
KŘÍDLOVÉ BRÁNY
AUTOMATICKÉ ZÁVORY
VÝSUVNÉ ZÁBRANY
PŘÍSLUŠENSTVÍ

SAMONOSNÁ BRÁNA

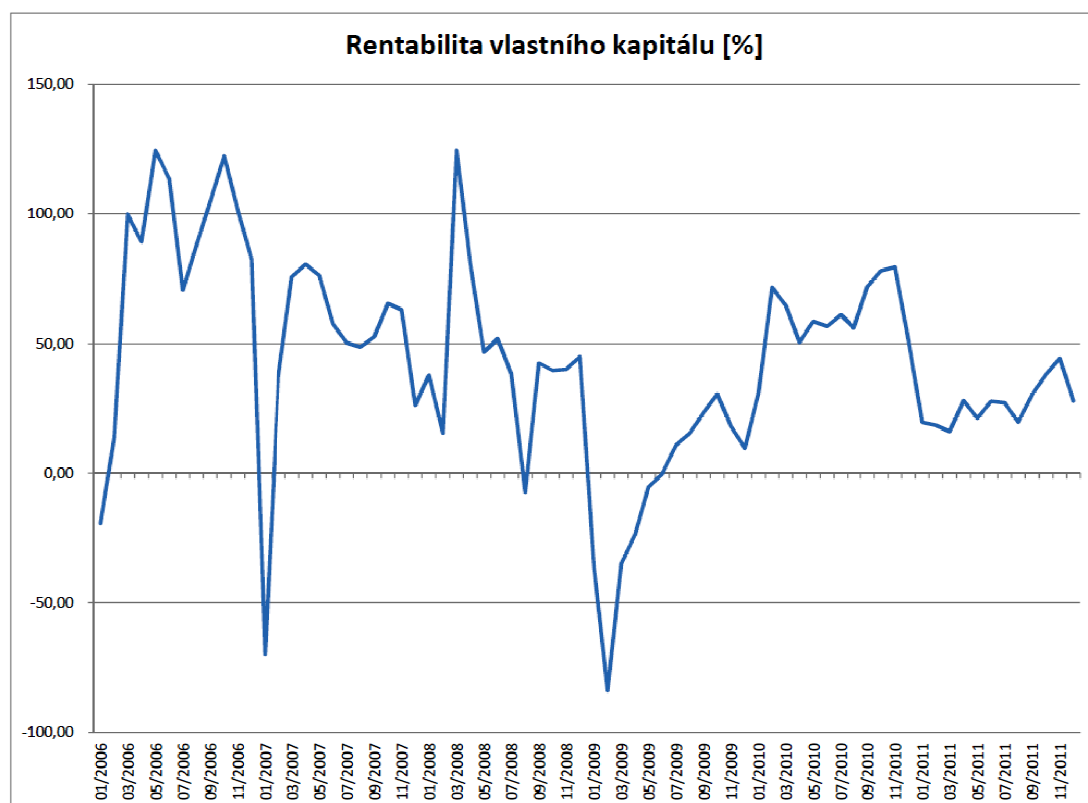
průjezd 3,5 m
výška 1,2 m
v ceně ocelová konstrukce
žárový zinek
pohon GR4-220V + příslušenství
bez výplně a montáže

Analýza poměrových ukazatelů⁶²

1. Vybrané UKAZATELE RENTABILITY (ziskovosti podniku)

Rentabilita vlastního kapitálu - ROE [%] 01/2006 - 12/2011							
období	rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
leden	1	-19,44	-69,76	37,80	-35,89	30,91	19,55
únor	2	13,52	36,89	15,40	-83,99	71,60	18,51
březen	3	99,87	75,61	124,55	-35,11	64,50	16,09
duben	4	89,09	80,65	81,08	-23,93	50,42	27,95
květen	5	124,46	76,19	46,56	-5,24	58,49	21,10
červen	6	113,60	57,50	51,87	-0,37	56,56	27,70
červenec	7	70,54	50,35	38,37	10,71	61,17	27,13
srpen	8	88,04	48,65	-7,34	15,45	55,90	19,64
září	9	104,69	52,51	42,46	23,32	71,79	30,16
říjen	10	122,31	65,38	39,65	30,50	78,06	38,10
listopad	11	101,19	62,95	40,12	18,14	79,38	44,27
prosinec	12	82,46	26,07	44,92	9,53	50,86	27,77
průměr/rok		82,53	46,92	46,29	-6,41	60,80	26,50
průměr za sledované období		42,77					

vzorec k výpočtu:	$ROE = (\text{čistý zisk (nebo ztráta) po zdanění EAT} / \text{vlastní kapitál VK})$
optimum:	ROE je vyšší než úroková míra cenných papírů



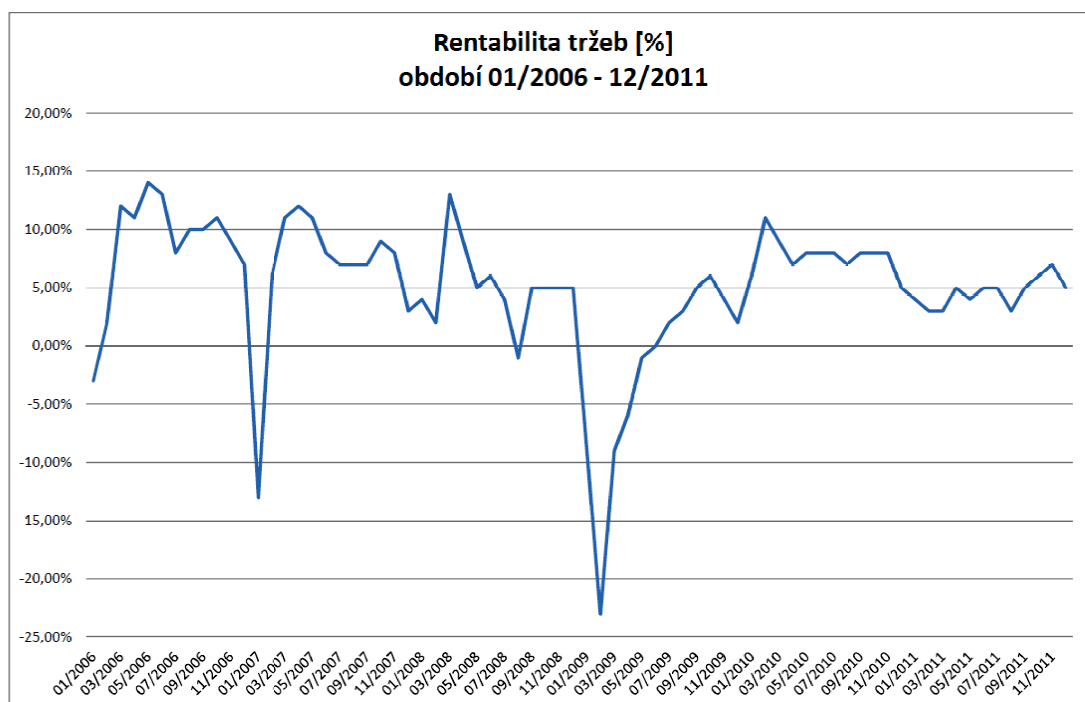
⁶² Uváděné optimální hodnoty jednotlivých ukazatelů vycházejí z údajů dostupných v odborné literatuře – viz. např. Sedláček (2001), Valach (1999) a další autoři.

Rentabilita vlastního kapitálu (*Return on Equity* - ROE) hodnotí výnosnost kapitálu, který do firmy vložili společníci. Pro ně coby investory je důležité, aby hodnota ROE byla vyšší než úroková míra cenných papírů s obdobnou úrovní rizika. Obecně platí, že cena vlastního kapitálu (dividenda, podíl na zisku) je vyšší než cena cizího kapitálu (úrok), což hraje svou roli při rozhodování o dalším zvýšení podílu cizího kapitálu (Sedláček, 2001).

- ✓ Situace firmy KEB-EGE spol. s r.o.: **výborná**, vyhovuje požadavkům.

Rentabilita tržeb (zisková marže) - ROS [%] 01/2006 - 12/2011							
období	rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
leden	1	-3,00%	-13,00%	4,00%	-9,00%	6,00%	4,00%
únor	2	2,00%	6,00%	2,00%	-23,00%	11,00%	3,00%
březen	3	12,00%	11,00%	13,00%	-9,00%	9,00%	3,00%
duben	4	11,00%	12,00%	9,00%	-6,00%	7,00%	5,00%
květen	5	14,00%	11,00%	5,00%	-1,00%	8,00%	4,00%
červen	6	13,00%	8,00%	6,00%	0,00%	8,00%	5,00%
červenec	7	8,00%	7,00%	4,00%	2,00%	8,00%	5,00%
srpen	8	10,00%	7,00%	-1,00%	3,00%	7,00%	3,00%
září	9	10,00%	7,00%	5,00%	5,00%	8,00%	5,00%
říjen	10	11,00%	9,00%	5,00%	6,00%	8,00%	6,00%
listopad	11	9,00%	8,00%	5,00%	4,00%	8,00%	7,00%
prosinec	12	7,00%	3,00%	5,00%	2,00%	5,00%	5,00%
průměr/rok		8,67%	6,33%	5,17%	-2,17%	7,75%	4,58%
průměr za sledované období		5,06%					

vzorec k výpočtu:	ROS = (čistý zisk (nebo ztráta) po zdanění EAT / tržby)
význam:	ROS vyjadřuje, kolik % zisku připadá na jednotku tržeb (a tak vyhodnocuje jejich výkonnost)



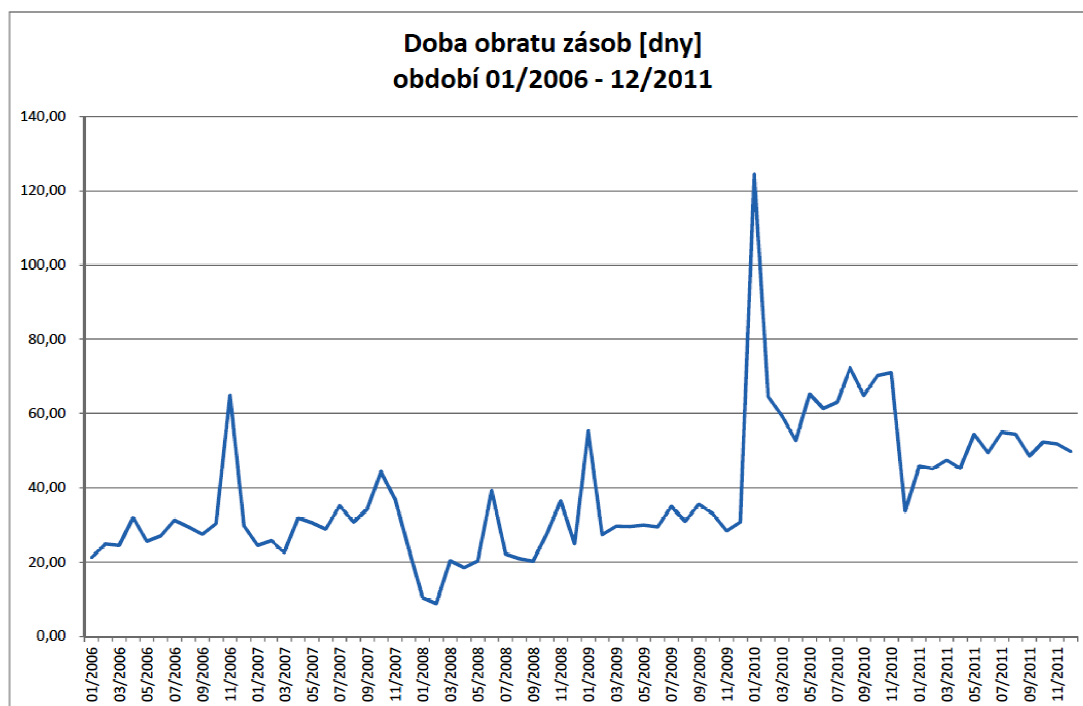
Rentabilita tržeb (*Return On Sales* - ROS) vyjadřuje, kolik zisku připadá na jednotku tržeb, čímž vyhodnocuje jejich výnosnost.

- ✓ Situace firmy KEB-EGE spol. s r.o.: **odpovídající situaci a vývoji trhu.**

2. Vybrané UKAZATELE AKTIVITY (využití hospodaření s majetkem)

Doba obratu zásob [dny] 01/2006 - 12/2011							
období	rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
leden	1	21,24	24,40	10,50	55,33	124,42	45,77
únor	2	24,78	25,77	8,83	27,35	64,56	45,06
březen	3	24,38	22,57	20,34	29,73	59,45	47,44
duben	4	32,04	31,94	18,45	29,59	52,78	45,13
květen	5	25,50	30,58	20,26	29,95	65,28	54,44
červen	6	27,10	28,88	39,28	29,44	61,33	49,47
červenec	7	31,29	35,19	22,22	34,93	63,05	54,98
srpen	8	29,50	30,77	20,95	31,05	72,35	54,51
září	9	27,46	34,22	20,25	35,57	64,95	48,49
říjen	10	30,42	44,34	27,50	32,98	70,16	52,32
listopad	11	64,96	37,00	36,44	28,40	70,97	51,87
prosinec	12	29,77	23,60	24,78	30,84	33,64	49,71
průměr/rok		30,70	30,77	22,48	32,93	66,91	49,93
průměr za sledované období		38,96					

vzorec k výpočtu:	$DO \text{ zásob} = (\text{zásoby} / \text{tržby}) * 360$
optimum:	ukazatel by měl být co nejnižší, neboť nepotřebné zásoby zbytečně vážou potřebné finanční prostředky

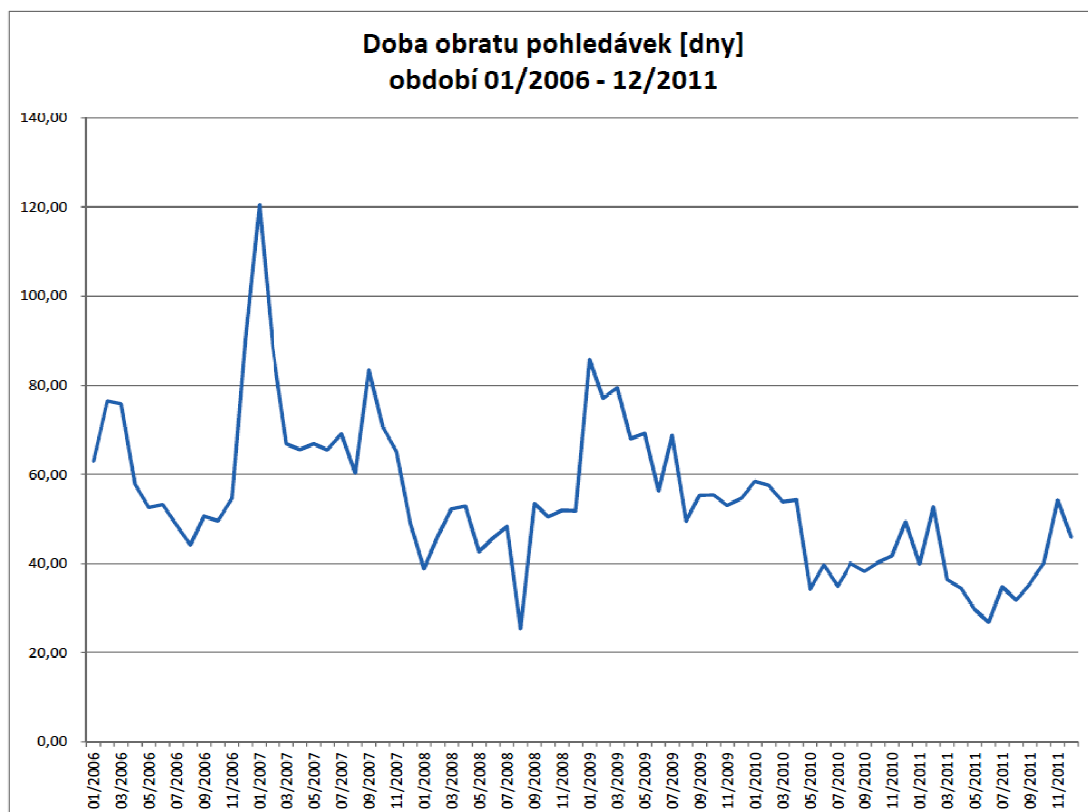


Doba obratu zásob vyjadřuje průměrný počet dnů, po které jsou zásoby ve firmě vázány do doby jejich spotřeby nebo prodeje. Ukazatel by měl být co nejnižší, neboť nepotřebné zásoby zbytečně vážou firmě potřebné finanční prostředky.

- ✓ Situace firmy KEB-EGE spol. s r.o.: **odpovídající situaci a výrobním potřebám provozu firmy** (v posledním roce v průměru 50 dní, ve sledovaném období 39 dní).

Doba obratu pohledávek [dny] 01/2006 - 12/2011							
období	rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
leden	1	62,94	120,44	38,80	85,76	58,50	39,87
únor	2	76,42	88,58	46,17	77,02	57,52	52,67
březen	3	75,79	66,89	52,19	79,48	53,77	36,33
duben	4	57,76	65,60	52,81	67,99	54,22	34,42
květen	5	52,47	66,89	42,67	69,20	34,14	29,66
červen	6	53,18	65,50	45,65	56,31	39,68	26,70
červenec	7	48,71	69,10	48,36	68,75	34,90	34,77
srpen	8	44,13	60,31	25,38	49,47	40,09	31,79
září	9	50,62	83,42	53,48	55,29	38,17	35,37
říjen	10	49,58	70,65	50,45	55,35	40,25	40,13
listopad	11	54,61	65,11	51,93	52,91	41,67	54,16
prosinec	12	90,69	49,05	51,79	54,52	49,38	45,83
průměr/rok		59,74	72,63	46,64	64,34	45,19	38,48
průměr za sledované období		54,50					

vzorec k výpočtu:	DO pohledávek = (krátkodobé pohledávky / tržby) * 360
optimum:	doporučenou hodnotou je průměrná doba splatnosti faktur; čím je doba obratu pohledávek kratší, tím pro podnik lépe



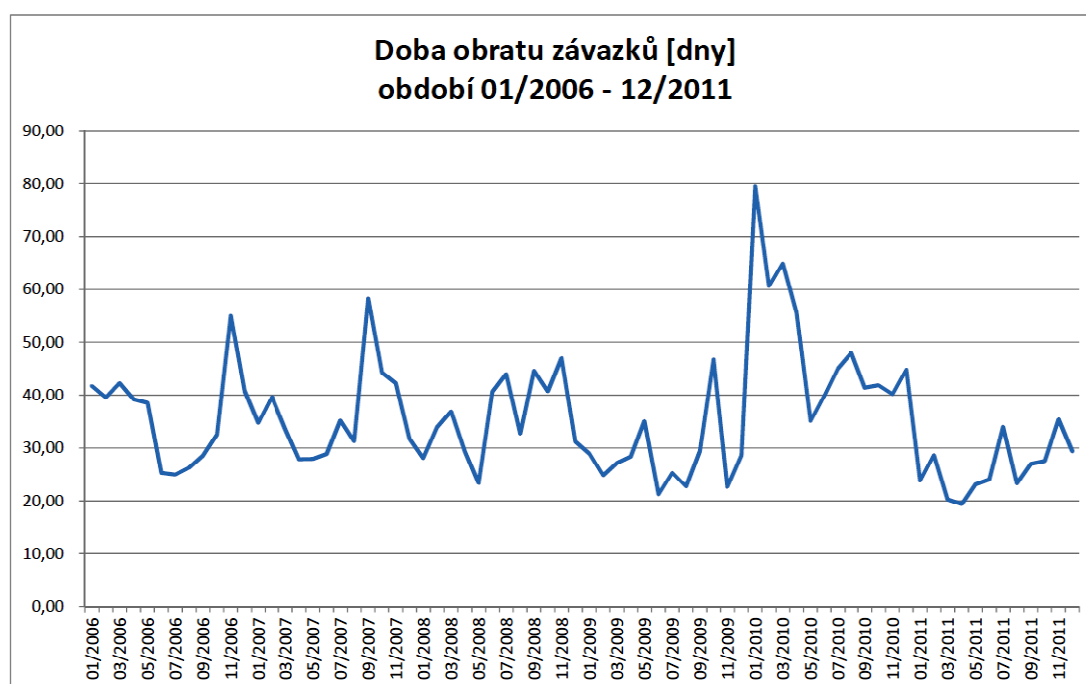
Doba obratu pohledávek udává, za jak dlouho jsou pohledávky firmy u odběratelů v průměru spláceny.

- ✓ Situace firmy KEB-EGE spol. s r.o.: **firma se v současné době snaží tuto dobu zkrátit**, neboť za současné situace doba obratu pohledávek (v posledním roce 39 dní) převyšuje dobu obratu závazků (v posledním roce 27 dní), přičemž tento poměr by ideálně měl být opačný.

Doba obratu závazků [dny] 01/2006 - 12/2011							
období	rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
leden	1	41,74	34,68	28,05	28,93	79,48	23,85
únor	2	39,55	39,67	33,95	24,83	60,62	28,68
březen	3	42,26	33,43	36,91	27,16	64,95	20,22
duben	4	39,19	27,88	29,31	28,32	55,64	19,40
květen	5	38,54	27,93	23,36	35,04	35,09	23,08
červen	6	25,25	28,89	40,68	21,24	39,88	24,02
červenec	7	24,93	35,19	44,00	25,31	45,03	33,98
srpen	8	26,28	31,22	32,74	22,68	47,95	23,27
září	9	28,51	58,22	44,58	29,32	41,39	26,98
říjen	10	32,49	44,23	40,75	46,71	41,89	27,56
listopad	11	54,97	42,25	46,97	22,63	40,22	35,34
prosinec	12	40,77	31,71	31,19	28,54	44,78	29,40
průměr/rok		36,21	36,28	36,04	28,39	49,74	26,32
průměr za sledované období		35,50					

vzorec k výpočtu:	DO závazků = (krátkodobé závazky / tržby) * 360
optimum:	doporučenou hodnotou je maximálně 100 dní; ukazatel vyjadřuje, za jak dlouho podnik hradí svým dodavatelům

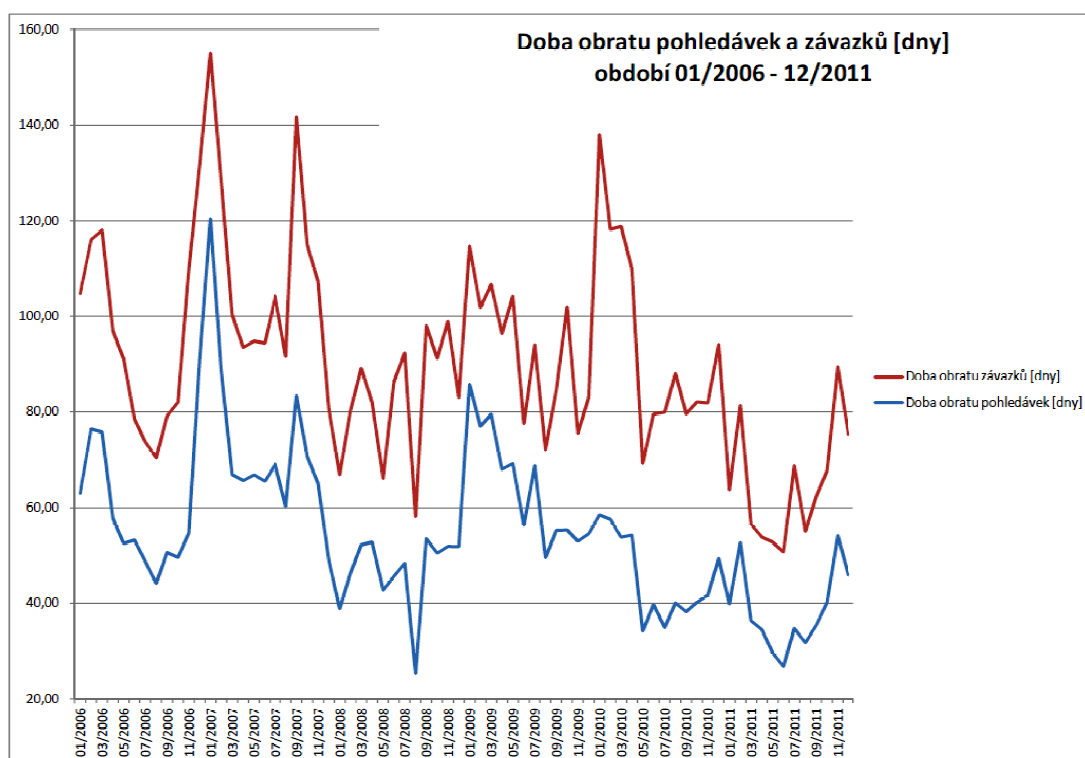
ideál pro podnik: je zřejmé, že pro podnik je výhodnější situace, kdy **doba obratu závazků převyšuje dobu obratu pohledávek**, neboť tak podnik získává levný zdroj financování



Doba obratu závazků udává průměrný počet dní, za jak dlouho jsou firmou hrazeny vzniklé závazky vůči dodavatelům.

- ✓ Situace firmy KEB-EGE spol. s r.o.: **firma se v současné době snaží tuto dobu nastavit na průměrný počet 30 dní.** Neboť za současné situace doba obratu pohledávek (v posledním roce 39 dní), kterou se firma aktuálně snaží zkrátit, převyšuje dobu obratu závazků (v posledním roce 27 dní), přičemž tento poměr by ideálně měl být opačný – tedy lepší je, když pohledávky vydělávají na závazky. Stávající situaci řeší firma KEB-EGE spol. s r.o. revolvingovým úvěrem⁶³.

Párové srovnání průběhu doby obratu pohledávek a závazků firmy KEB-EGE znázorňuje i toto grafické vyjádření:



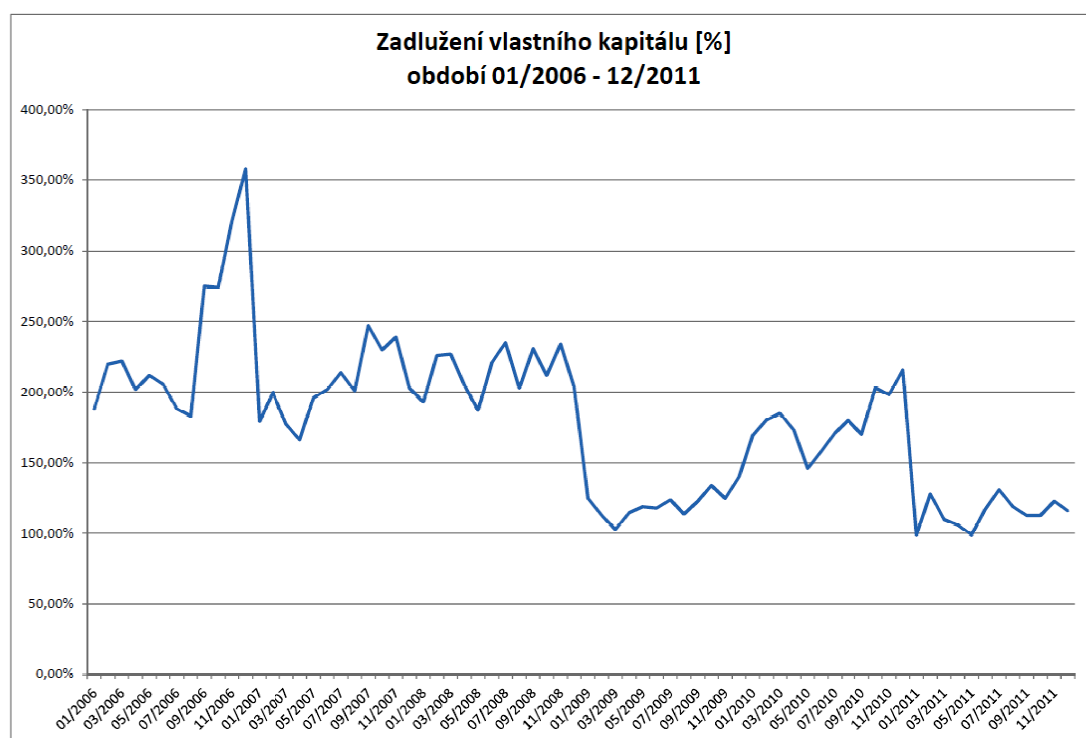
- ✓ Situace firmy KEB-EGE spol. s r.o.: v dané situaci **nevyhovující**.

⁶³ Revolvingový úvěr - úvěr, který má na dané období sjednaný finanční limit a klient může při jeho splácení opakovaně čerpat prostředky až do výše limitu

3. Vybrané UKAZATELE ZADLUŽENOSTI (využití dluhu k financování)

Zadlužení vlastního kapitálu [%] 01/2006 - 12/2011							
období	rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
leden	1	188,00%	179,00%	193,00%	125,00%	169,00%	99,00%
únor	2	220,00%	200,00%	226,00%	113,00%	180,00%	128,00%
březen	3	222,00%	177,00%	227,00%	103,00%	185,00%	110,00%
duben	4	202,00%	166,00%	205,00%	115,00%	173,00%	106,00%
květen	5	212,00%	196,00%	187,00%	119,00%	146,00%	99,00%
červen	6	206,00%	202,00%	221,00%	118,00%	158,00%	117,00%
červenec	7	188,00%	214,00%	235,00%	124,00%	171,00%	131,00%
srpen	8	183,00%	201,00%	203,00%	114,00%	180,00%	119,00%
září	9	275,00%	247,00%	231,00%	123,00%	170,00%	113,00%
říjen	10	274,00%	230,00%	212,00%	134,00%	203,00%	113,00%
listopad	11	321,00%	239,00%	234,00%	125,00%	198,00%	123,00%
prosinec	12	358,00%	203,00%	204,00%	140,00%	216,00%	116,00%
průměr/rok		237,42%	204,50%	214,83%	121,08%	179,08%	114,50%
průměr za sledované období		178,57%					

vzorec k výpočtu:	$z.v.k. = (\text{cizí kapitál CK} / \text{vlastní kapitál VK})$
optimum:	+/- 100 % a více



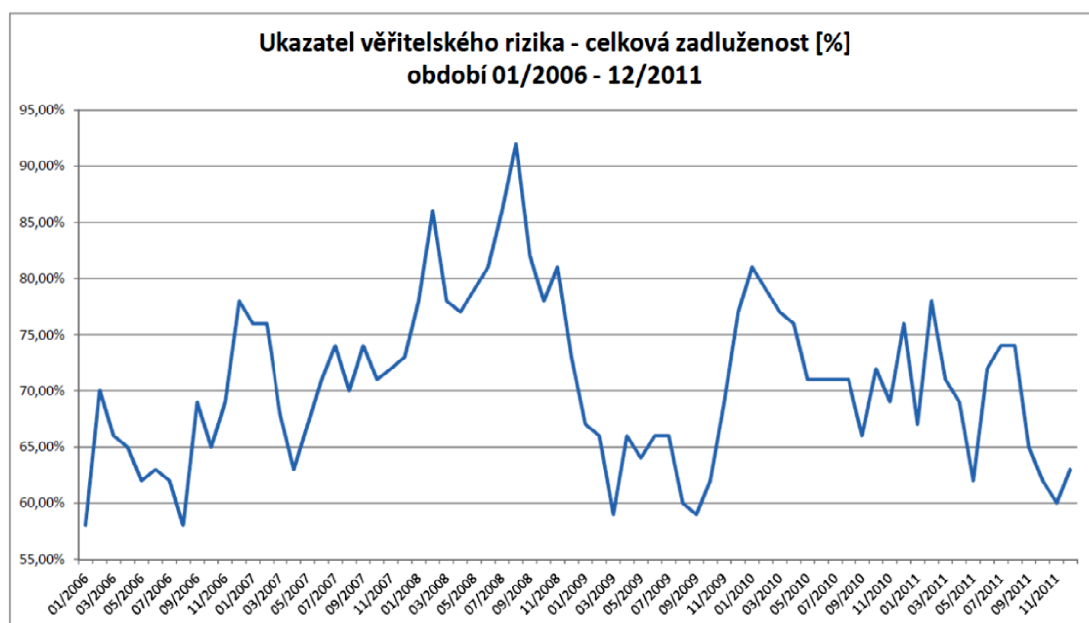
Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu (*Debt/Equity Ratio*) představuje podíl celkových dluhů k vlastnímu kapitálu. U stabilních společností je tato zadluženost akceptována mezi 80 – 120 %.

- ✓ Situace firmy KEB-EGE spol. s r.o.: **výborná** (v posledním roce 115 %). Firma KEB-EGE má tímto pokryty všechny vlastní závazky vůči druhým

stranám (100 % a více je optimální stav, znamenající zajištění 100 % závazků).

Ukazatel věřitelského rizika - celková zadluženost [%] 01/2006 - 12/2011							
období	rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
leden	1	58,00%	76,00%	78,00%	67,00%	81,00%	67,00%
únor	2	70,00%	76,00%	86,00%	66,00%	79,00%	78,00%
březen	3	66,00%	68,00%	78,00%	59,00%	77,00%	71,00%
duben	4	65,00%	63,00%	77,00%	66,00%	76,00%	69,00%
květen	5	62,00%	67,00%	79,00%	64,00%	71,00%	62,00%
červen	6	63,00%	71,00%	81,00%	66,00%	71,00%	72,00%
červenec	7	62,00%	74,00%	86,00%	66,00%	71,00%	74,00%
srpen	8	58,00%	70,00%	92,00%	60,00%	71,00%	74,00%
září	9	69,00%	74,00%	82,00%	59,00%	66,00%	65,00%
říjen	10	65,00%	71,00%	78,00%	62,00%	72,00%	62,00%
listopad	11	69,00%	72,00%	81,00%	69,00%	69,00%	60,00%
prosinec	12	78,00%	73,00%	73,00%	77,00%	76,00%	63,00%
průměr/rok		65,42%	71,25%	80,92%	65,08%	73,33%	68,08%
průměr za sledované období		70,68%					

vzorec k výpočtu:	celková zadluženost = (cizí zdroje (kapitál) CK / celková aktiva A)
optimum:	maximálně 35 % (někteří autoři uvádí až 50 %)



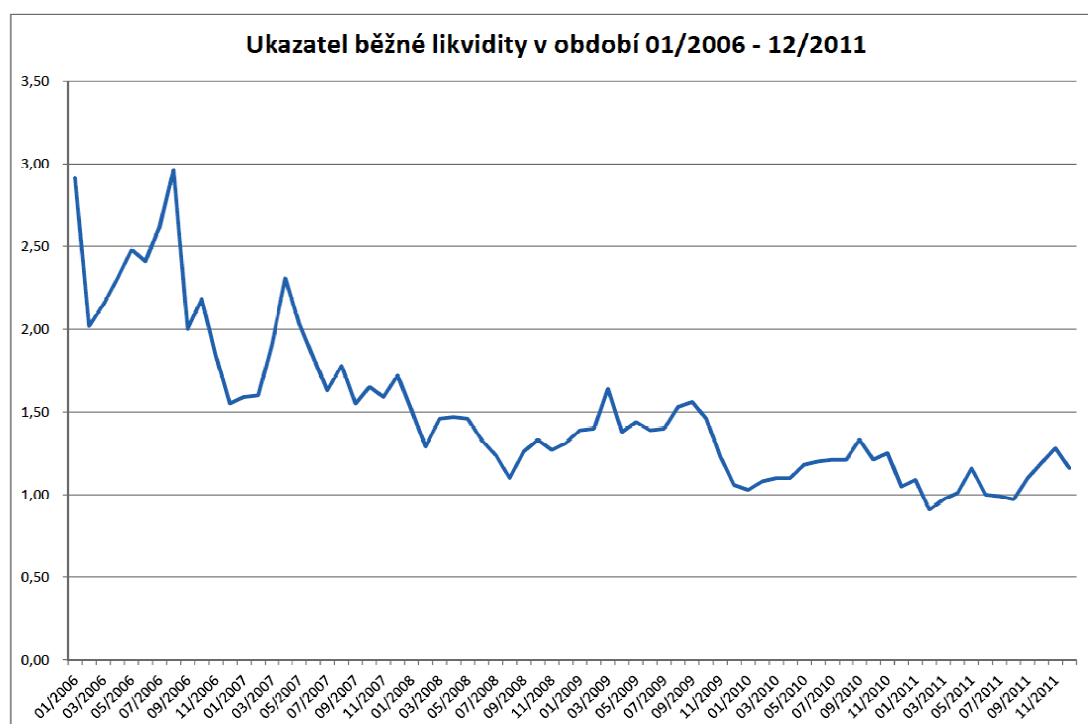
Ukazatel celkové zadluženosti je dán podílem celkových dluhů k celkovým aktivům. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím větší je riziko věřitelů.

- ✓ Situace firmy KEB-EGE spol. s r.o.: **celková zadluženost je vyšší než udávaný doporučený průměr.** V posledním roce dosáhla téměř 69 %, dlouhodobě kolísá okolo 71 %. U firmy KEB-EGE je to dáno tím, že firma si může vzít větší úvěr (dosáhne na něj), než který si od banky reálně půjčuje.

4. Vybrané UKAZATELE LIKVIDITY (schopnosti okamžitého splácní)

Ukazatel běžné (dlouhodobé) likvidity 01/2006 - 12/2011							
období	rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
leden	1	2,92	1,59	1,51	1,39	1,03	1,09
únor	2	2,02	1,60	1,29	1,40	1,08	0,91
březen	3	2,15	1,91	1,46	1,64	1,10	0,97
duben	4	2,31	2,31	1,47	1,38	1,10	1,01
květen	5	2,48	2,03	1,46	1,44	1,18	1,16
červen	6	2,41	1,83	1,33	1,39	1,20	1,00
červenec	7	2,62	1,63	1,24	1,40	1,21	0,99
srpen	8	2,96	1,78	1,10	1,53	1,21	0,97
září	9	2,00	1,55	1,26	1,56	1,33	1,10
říjen	10	2,18	1,65	1,33	1,46	1,21	1,19
listopad	11	1,84	1,59	1,27	1,23	1,25	1,28
prosinec	12	1,55	1,72	1,31	1,06	1,05	1,16
průměr/rok		2,29	1,77	1,34	1,41	1,16	1,07
průměr za sledované období		1,50					

vzorec k výpočtu:	$b.l. = (\text{oběžný majetek OM (likvidní aktiva + krátkodobé pohledávky + zásoby)} / \text{krátkodobé závazky})$
optimum:	1,5 (2) - 2,5



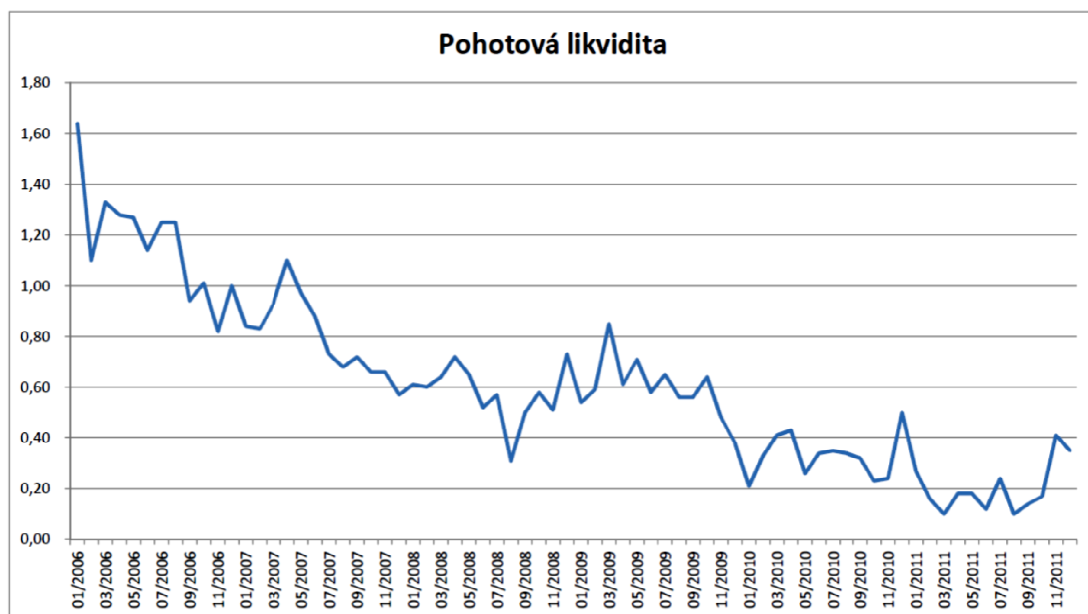
Ukazatel běžné (dlouhodobé) likvidity (*Current Ratio*) poměřuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky podniku.

- ✓ Situace firmy KEB-EGE spol. s r.o.: dlouhodobě ve sledovaném období na spodní hranici udávaných doporučených hodnot (1,50), v posledním roce dokonce ještě **výrazně nižší (1,07)**. Konkrétně to znamená, že firma KEB-EGE nemá z pohledu dlouhodobé likvidity tak dostatečnou svoji hotovost,

nicméně tuto je možné řešit úvěrem, na který firma dosáhne (jak již bylo zmíněno).

Pohotová (krátkodobá) likvidita [ukazatel] 01/2006 - 12/2011							
období	rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
leden	1	1,64	0,84	0,61	0,54	0,21	0,27
únor	2	1,10	0,83	0,60	0,59	0,33	0,16
březen	3	1,33	0,93	0,64	0,85	0,41	0,10
duben	4	1,28	1,10	0,72	0,61	0,43	0,18
květen	5	1,27	0,97	0,65	0,71	0,26	0,18
červen	6	1,14	0,88	0,52	0,58	0,34	0,12
červenec	7	1,25	0,73	0,57	0,65	0,35	0,24
srpen	8	1,25	0,68	0,31	0,56	0,34	0,10
září	9	0,94	0,72	0,50	0,56	0,32	0,14
říjen	10	1,01	0,66	0,58	0,64	0,23	0,17
listopad	11	0,82	0,66	0,51	0,48	0,24	0,41
prosinec	12	1,00	0,57	0,73	0,38	0,50	0,35
průměr/rok		1,17	0,80	0,58	0,60	0,33	0,20
průměr za sledované období		0,61					

vzorec k výpočtu:	$p.l. = (\text{peníze} + \text{pohledávky (likvidní aktiva} + \text{krátkodobé pohledávky)}) / \text{krátkodobé závazky})$
optimum:	1 - 1,5



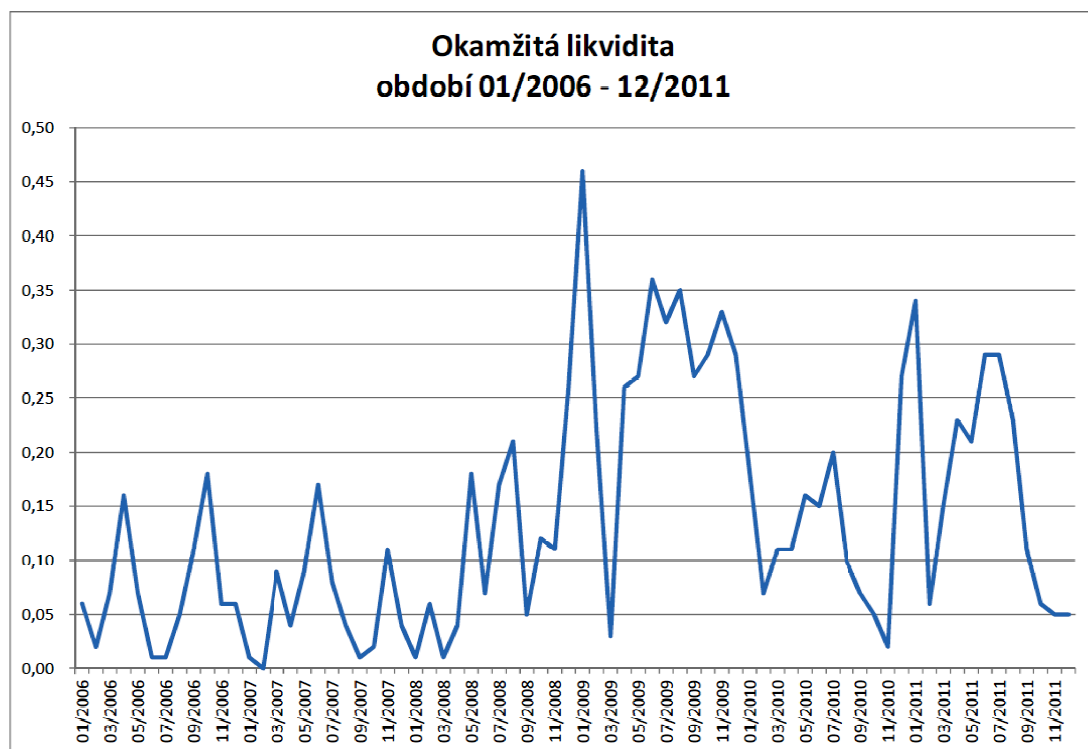
Pohotová likvidita (*Quick Ratio – Acid Test Ratio*) bere v úvahu z oběžných aktiv pouze pohotové prostředky (peníze na pokladně a na bankovních účtech, pohledávky očištěné o opravné položky, obchodovatelné cenné papíry).

- ✓ Situace firmy KEB-EGE spol. s r.o.: dlouhodobě ve sledovaném období pod spodní hranici udávaných doporučených hodnot (0,61), v posledním roce dokonce velmi **výrazně nižší (0,20)**. Konkrétně to opět znamená, že firma

KEB-EGE nemá z pohledu dlouhodobé likvidity tak dostatečnou svoji hotovost, nicméně tuto je možné řešit úvěrem, na který firma dosáhne.

Okamžitá (peněžní) likvidita [ukazatel] 01/2006 - 12/2011							
období	rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
leden	1	0,06	0,01	0,01	0,46	0,18	0,34
únor	2	0,02	0,00	0,06	0,22	0,07	0,06
březen	3	0,07	0,09	0,01	0,03	0,11	0,15
duben	4	0,16	0,04	0,04	0,26	0,11	0,23
květen	5	0,07	0,09	0,18	0,27	0,16	0,21
červen	6	0,01	0,17	0,07	0,36	0,15	0,29
červenec	7	0,01	0,08	0,17	0,32	0,20	0,29
srpen	8	0,05	0,04	0,21	0,35	0,10	0,23
září	9	0,11	0,01	0,05	0,27	0,07	0,11
říjen	10	0,18	0,02	0,12	0,29	0,05	0,06
listopad	11	0,06	0,11	0,11	0,33	0,02	0,05
prosinec	12	0,06	0,04	0,26	0,29	0,27	0,05
průměr/rok		0,07	0,06	0,11	0,29	0,12	0,17
průměr za sledované období		0,14					

vzorec k výpočtu:	$o.l. = \frac{\text{finanční majetek (likvidní aktiva) (tj. peníze v hotovosti, na bankovních účtech, krátkodobý finanční majetek (= provozní cash flow CF))}{\text{krátkodobé závazky}}$
optimum:	< 1 ; v opačném případě přebytek peněz, které nejsou využité; ideální +/- 0,2 (0,5)



Okamžitá likvidita (*Cash ratio*) zahrnuje nejlikvidnější prostředky (pokladní hotovost a šeky, peníze na bankovních účtech).

- ✓ Situace firmy KEB-EGE spol. s r.o.: dlouhodobě mírně pod spodní hranici udávaných doporučených hodnot (0,14), v posledním roce však **celkem v normativu (0,17)**. Z tohoto pohledu je tedy situace vyhovující.

- ✓ Firma KEB-EGE spol. s r.o. se snaží držet co nejméně hotovosti na svých bankovních účtech a naopak redukovat krátkodobé financování od bank. V případě potřeby je firma schopna využít kontokorentu, případně navýšit revolvingový úvěr, aby dostála svým závazkům.

Shrnutí:

Analýza poměrových ukazatelů je nejběžnějším nástrojem finanční analýzy podniku. Umožňuje získat rychlý obraz o základních finančních charakteristikách firmy a zachytit problémové oblasti. Poměrové ukazatele vyjadřují, jaký existuje vztah mezi dvěma či více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu. Nejčastěji vycházejí z účetních hodnot zahrnutých v rozvaze a výkazu zisků a ztrát firmy (Sedláček, 2007). Účetní závěrky firmy KEB-EGE spol. s r.o. s výkazy zisků a ztrát firmy a rozvahou lze dohledat a prohlédnout si na webovém portále www.justice.cz (pro firmu KEB-EGE spol. s r.o. dostupné na WWW:

<<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a482529&klic=Zfz087eQirGIEN9g5nTopQ%3d%3d>>.

Z výroční zprávy o hospodaření společnosti KEB-EGE spol. s r.o. za rok 2010 lze pro dokreslení základních finančních ukazatelů společnosti uvést:

V průběhu roku 2010 se potvrdily v plné míře tendence, naznačené v závěru roku 2009. Dopady globální ekonomické krize se úspěšně podařilo překonat. Hrubý zisk činil 12 853 005,71 Kč (pro srovnání – v roce 2009 pouhých 2 463 898,- Kč), čistý zisk pak 10 375 984,71 Kč (v roce 2009 1 972 695,- Kč). Rozhodujícím pozitivním faktorem byl zásadní nárůst vývozu autodiagnostických zařízení, především pro nejvýznamnějšího odběratele, společnost Snap-on Equipment s.r.l. (meziročně z 1 454 088,- EUR na 5 539 540,- EUR). U dalšího významného odběratele, společnosti Beissbarth GmbH činil nárůst z 510 091,- EUR na 910 064,- EUR. Dále u firmy Roman Schlicker GmbH z 363 667,- EUR na 489 520,- EUR, u firmy Altus-Escon-Company b.v. z 356 314,- EUR na 461 192,- EUR. Celkově se v roce 2010 obrát u exportu zvýšil z 3 053 033,- EUR na 7 570 865,- EUR. Tato fakta umožnila stabilizovat společnost KEB-EGE v oblasti personální a mzdové. Celkový objem hrubých mezd vzrostl meziročně (2009/2010) z 18 891 674,- Kč na 21 962 802,- Kč, což znamená při zohlednění průměrného přepočteného počtu zaměstnanců nárůst o 9,4 %.

Zdroj (1): Autor, vlastní zpracování, 2012 (tabulky, grafy a zhodnocení základní finanční analýzy poměrových ukazatelů společnosti KEB-EGE, provedené dle poskytnutých interních dat).

Zdroj (2): Interní zdroje KEB-EGE, 2011 (Výroční zpráva o hospodaření společnosti KEB-EGE spol. s r.o. – dostupné na WWW: < <https://www.justice.cz> >).

divadlo
kalich



Zdroj: Divadlo Kalich Praha, 2012 (logo divadla, exteriér – 2x, ukázka z divadelního představení „Bez předsudků“, vstup do divadla)

PŘÍLOHA 8 - HOTEL ŠUMAVA KAŠPERSKÉ HORY – ILLUSTRATIVNÍ FOTO



Zdroj: Hotel Šumava Kašperské Hory, 2012 (celkový pohled na hotel – 2x, místo pro táboření a sportovní vyžití, bazén, logo hotelu)

PŘÍLOHA 9 - SPORHOTEL BARBORKA HLUBOKÁ NAD VLTAVOU – ILLUSTRATIVNÍ FOTO



Zdroj: Sporthotel Barborka Hluboká nad Vltavou, 2012 (celkový pohled na hotel – 2x, restaurace hotelu – celkový pohled, – exteriér 2x, společenský sál, bazén, wellness relax, logo hotelu)

PŘÍLOHA 10 - KUŽELNA U TROJICE ČESKÝ KRUMLOV – ILLUSTRATIVNÍ FOTO



Zdroj: Kuželna U Trojice Český Krumlov, 2004 (slavnostní otevření – dráhy, sport bar)

PŘÍLOHA 11 - AUTOBUSOVÁ AUTODOPRAVA HOUŠKA ČESKÉ BUDĚJOVICE – ILLUSTRATIVNÍ FOTO

Autodoprava Houška
 Provozovna: Krajinská 30, České Budějovice
 houska@mybox.cz
 tel: 387313125

kontakt zájezdy vozový park autobus na zámek

Autobusová doprava Na cesty doma i v zahraničí...
 Pro informace volejte: Luďěk Houška - 602 422 785

BOVA FUTURA
 Výbava interiéru: Lednice, kávovar, video + TV, klimatizace, tónovaná skla, GPS
 Obsaditelnost: 49 +1 + řidič

Zasedací pořádek

SETRA 315 GT-HD
 Výbava interiéru: Lednice, kávovar, video + TV, klimatizace, tónovaná skla, GPS
 Obsaditelnost: 49 +1 + řidič

www.ad-houska.cz
 houska@mybox.cz

SETRA S 416
 Obsaditelnost: 53 + 1 + řidič

Připojný vlek
 pro cyklistické výpravy

Ke všem autobusům je možnost připojení vlastních vleků, profesionální přístup řidičů s dlouholetou praxí.

Zdroj: Autobusová autodoprava Houška České Budějovice, 2012 (www stránky společnosti)