



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

# Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

### Identifikace příležitostí pro vybranou firmu

Vedoucí práce: Ing. Marie Švarcová, Ph.D.

Autor práce: Bc. Michaela Feiklová

České Budějovice 2016

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

Jméno a příjmení: Bc. Michaela FIEKLOVÁ  
Osobní číslo: E13685  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Obchodní podnikání  
Název tématu: Identifikace příležitostí pro vybranou firmu  
Zařadovací katedra: Katedra obchodu a cestovního ruchu

### Zásady pro vypracování:

#### Cíl práce:

Cílem diplomové práce je odhalit příležitosti na trhu pro vybranou firmu a navrhnout firmě jejich možné využití.

#### Metodický postup:

1. Studium odborné literatury se zaměřením na danou problematiku
2. Sběr informací a provedení analýz
3. Charakteristika firmy
4. Situační analýza (PEST, Porterův model a další analýzy včetně SWOT analýzy)
5. Zhodnocení výsledků provedených analýz
6. Návrh možných využití odhalených příležitostí

#### Rámcová osnova:

1. Úvod a cíl, 2. Literární rešerše, 3. Metodika, 4. Charakteristika firmy, 5. Situační analýza, 6. SWOT analýza, 7. Identifikace příležitostí, 8. Návrh na využití odhalených příležitostí, 9. Závěr, 10. Summary, 11. Seznam použité literatury, 12. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby  
Rozsah pracovní zprávy: 60 - 70 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná  
Seznam odborné literatury:


Boučková, J. a kol. *Marketing*. Praha: C.H.Beck, 2003. 432 s.  
Horáková, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2003. 200 s.  
Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. & Armstrong, G. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s.  
Porter, M. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s.,  
Kotler, P. & G. Armstrong. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s.  
McCarthy, E.J. & W.D. Perreault. *Základy marketingu*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 511 s.  
Tichá, I. & Hron, J. *Strategické řízení*. Provozně ekonomická fakulta, ČZU v Praze, 2002. 235 s.

Velocí diplomové práce: Ing. Marie Švarcová, Ph.D.  
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum uzávení diplomové práce: 10. ledna 2014  
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2015

  
doc. Ing. Ladislav Balánek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Strážská 15 262 02  
370 05 České Budějovice

  
Ing. Viktor KOPIREK, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 3. března 2014

## Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 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. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 9. 9. 2016

.....  
Bc. Michaela Feiklová

## **Poděkování**

Tímto děkuji vedoucí mé diplomové práce Ing. Marii Švarcové, Ph.D. za poskytnutí cenných rad, vstřícnost a ochotu a odborné vedení během zpracování diplomové práce.

Dále děkuji analyzované společnosti a jejím zaměstnancům, kteří mi poskytli potřebné informace, díky kterým mohla tato práce být zpracována.

# Obsah

<b>1 Úvod a cíl</b> .....	2
<b>2 Literární rešerše</b> .....	3
2.1 Marketing .....	3
2.2 Strategický marketingový proces .....	6
2.2.1 Faktory prostředí .....	7
2.2.2 Strategický řídicí proces .....	8
2.2.3 Strategický marketingový proces .....	9
2.3 Marketingová situační analýza .....	10
2.3.1 Analýza faktorů vnějšího prostředí .....	12
2.3.2 Analýza konkurence .....	20
2.3.3 Analýza trhu .....	26
2.3.4 Analýza prodejů .....	27
2.3.5 Analýza vnitřního prostředí.....	27
2.4 Analýza SWOT .....	33
<b>3 Metodika</b> .....	40
<b>4. Charakteristika firmy</b> .....	42
<b>5. Situační analýza firmy</b> .....	48
5.1 Analýza makroprostředí .....	48
5.1.1 Společenské faktory .....	48
5.1.2 Technologické a technické faktory .....	56
5.1.3 Ekonomické faktory .....	60
5.1.4 Politické a legislativní faktory.....	70
5.1.5 Vyhodnocení STEP analýzy.....	73
5.2 Analýza blízkého okolí firmy.....	75
5.2.1 Analýza trhu .....	75
5.2.2 Analýza blízkého okolí firmy prostřednictvím Porterova modelu.....	78
5.3 Vnitřní prostředí .....	96
Lidské zdroje .....	96
Technicko-technologické vlivy .....	102
Vybrané ukazatele ekonomicko-finanční analýzy a analýza prodejů.....	104
Analýza portfolia společnosti .....	111
<b>6 SWOT analýza</b> .....	118
6.1 Příležitosti a ohrožen .....	118
6.2 Silné či slabé stránky .....	121
<b>7 Identifikace příležitostí</b> .....	123
<b>8 Návrh na využití odkrytých příležitostí</b> .....	128
<b>9 Závěr</b> .....	<b>132</b>
<b>Summary and keywords</b> .....	134
<b>Seznam použité literatury</b> .....	135
<b>Seznam tabulek a obrázků</b> .....	<b>141</b>
<b>Přílohy</b> .....	144

# 1 Úvod a cíl

Ne všechny subjekty na trhu si uvědomují, že marketing je součástí jejich každodenních aktivit a má vliv na jednotlivé činnosti v podniku. V dnešní době nestačí mít nejefektivnější výrobní procesy a kvalitní výrobky. Pokud o sobě firma nedá vědět a na trhu nezaujme, nemůže se stát dlouhodobě úspěšnou. Společnosti se tak snaží poznat své zákazníky a přizpůsobují svou výrobu jejich požadavkům a přáním, aby získaly co nejvlivnější pozici na trhu. K dosažení co největšího úspěchu, při uspokojování potřeb zákazníků, musí být schopné důkladně zanalyzovat prostředí, ve kterém se nacházejí. Souběžně je třeba identifikovat ostatní subjekty na trhu. Zejména ty, které mají vliv na činnosti společnosti. Docílit toho mohou provedením jednotlivých marketingových analýz. Kromě poznání vnějšího okolí firmy a jednotlivých faktorů působících na firmu, musí firmy objektivně zhodnotit své silné a slabé stránky. Rozvíjením svých předností a potlačením nedostatků, přispějí k využití odhalených příležitostí.

Diplomová práce na téma „*Identifikace příležitostí pro vybranou firmu*“ má za cíl, prostřednictvím provedení komplexní analýzy, „*odkrýt příležitosti na trhu pro vybranou firmu a navrhnout firmě jejich možné využití*“. Analyzovaná společnost, v diplomové práci nazývaná Společnost XY, se zaměřuje na zakázkovou průmyslovou výrobu drobných součástek k dalšímu zpracování. Firma se zabývá výrobou zejména pro automobilový a spotřební průmysl.

K naplnění cíle diplomové práce je nutné firmě pomoci objasnit její současnou pozici na trhu a nalézt možné způsoby, jak situaci vylepšit prostřednictvím nově odhalených příležitostí a na základě výstupů z jednotlivých analýz. Konkrétně budou provedeny analýza vnitřního prostředí podniku zahrnující základní analýzy lidských zdrojů, vybraných ukazatelů ekonomicko-finanční analýzy, analýzy portfolia a analýzy prodeje. Vnější prostřední společnosti je analyzováno prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil a STEP analýzy. Výsledky jednotlivých analýz jsou shrnuty v rámci SWOT analýzy.

## 2 Literární rešerše

### 2.1 Marketing

O marketingu hovoříme jako o souboru vzájemně propojených procesů a činností, kde základní myšlenkou je snaha pochopit přání a potřeby zákazníků a najít způsob, jak tyto potřeby uspokojit, a přitom dosáhnout zisku. K tomu je zapotřebí využívat velké množství marketingových nástrojů.

Marketing nepředstavuje jednotlivé, oddělené činnosti, ale jde o soubor různých metod, přístupů a dalších činností, které umožňující efektivně řešit problémy spojené s aktivitami na trhu, jak uvádí Horáková (2003). Autorka zmiňuje, že marketing je vystaven vlivu změn souvisejících s vývojem společnosti a jejího smýšlení. O marketingu nepřemýšlí pouze v obecné poloze, ale spojuje ho s různými subjekty a objekty, s funkcemi i časovými horizonty, ve kterých má nestejně postavení a význam.

Pojem marketing se snaží vysvětlit celá řada různých definic, nejvyužívanější je definice z roku 1985 podle Americké marketingové asociace (AMA), kterou uvádí mimo jiné i Berkowitz, Kerin & Rudelius (1989): „*Marketing is the proces of planning and executing the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods, and services to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives.*“ Vhodným překladem může být definice uvedená v Kotler (1998): „*Marketing (management) je proces plánování a provádění koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem vytvářet směny, které uspokojují cíle jednotlivce a organizací.*“ Podle které zahrnuje marketing analýzy, plánování, implementaci a kontrolu. Stejnou definici zmiňují i McCarthy & Perreault (1995).

Švarcová ve svých přednáškách (2012) dodává, že se jedná o uspokojení potřeb, přání a požadavků zákazníků s porovnáním možnostmi firmy a s jejím využitím vědy a techniky, s ohledem na prostor a čas a to vše za účelem zisku.

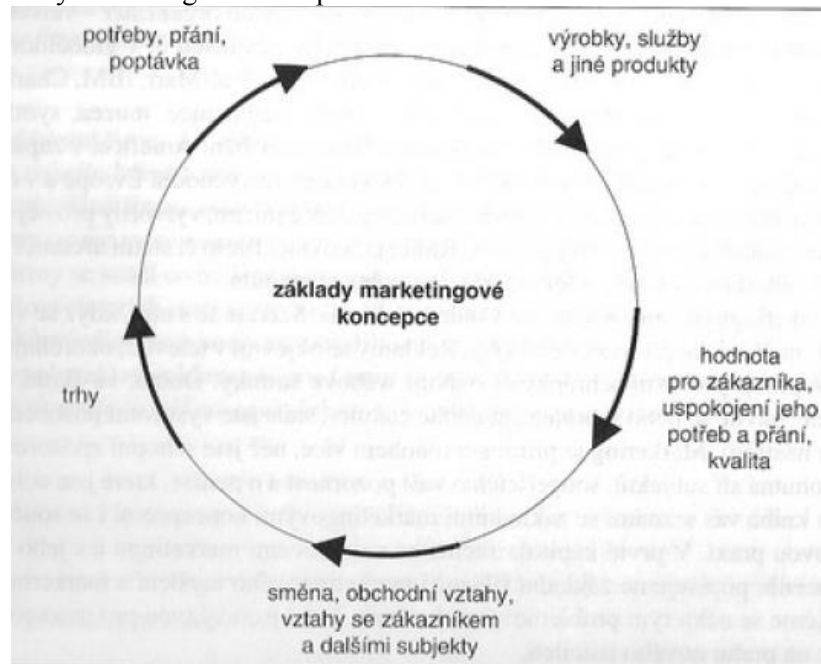
Podle Zamazalová (2010) je marketing využíván všemi typy organizací a zahrnuje oblast operativního, taktického a strategického řízení.

Další významná definice je uvedená v Kotler (1998), ta charakterizuje marketing jako: „*Společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními.*“ Boučková et al. (2003) vnímá marketing obdobně a doplňuje, že obsahem procesu je poznání,



předvídání, stimulování a uspokojování potřeb zákazníka, a to takovým způsobem, aby byly současně dosaženy i cíle organizace. Abychom správně pochopili Kotlerovu definici, potřebujeme vysvětlit základní pojmy, které prezentuje obrázek č. 1. zobrazující, jak jsou jednotlivé části marketingové koncepce propojené, a jak na sebe vzájemně navazují.

Obrázek 1: Základy marketingové koncepce



Zdroj: Kotler & Armstrong (2001)

### **Potřeby, přání, poptávka**

Podle Boučková et al. (2003) je **potřeba**, vyjádření objektivního stavu, který můžeme chápat jako pociťovaný stav nedostatku. Tyto potřeby mohou být „vrozené či naučené, materiální a nemateriální, ekonomické a neekonomické, konečné a výrobní“.

**Touhy a přání** jsou podle Kotler & Armstrong (2004) formou, v níž se lidské potřeby promítají a jsou ovlivňovány kulturními a osobnostními charakteristikami jedince a společností, v níž žije. Jako příklad si můžeme uvést situaci, ve které si hladový Čech bude přát svíčkovou. Oproti tomu hladový Ind si bude přát misku rýže se zeleninou.

Autoři mimo jiné uvádějí, že většina populace nemá potřebné zdroje na splnění všech svých přání, a proto volí výrobky, které jim za peníze poskytnou nejvyšší hodnotu a uspokojení. Jsou-li tato přání podložena dostačující kupní silou, formují **poptávku**. Boučková et al. (2003) dodává, že poptávka je tou částí potřeb, kterou realizujeme prostřednictvím směny na trhu.

## **Výrobky, služby a jiné produkty**

Své potřeby a přání uspokojují lidé pomocí produktů. Může se jednat o jakýkoliv statek, který je nabízen na trhu, a je předmětem směny, a to za účelem uspokojení potřeby nebo přání, jak uvádí Kotler & Armstrong (2004). Nemusí jít pouze o fyzické předměty, ale o jakýkoliv statek a služby neboli aktivity či užitky nabízené k prodeji, dále i zkušenosti, osoby, místa, myšlenky atd. Pojem produkt v sobě zahrnuje i význam značky pro samotného spotřebitele.

### **Hodnota pro zákazníka, uspokojení jeho potřeb a přání, kvalita**

Autoři Kotler & Armstrong (2004) upozorňují, že hlavním faktorem při rozhodování zákazníka o koupi produktu je, jak zákazník subjektivně vnímá jeho hodnotu. Ta představuje rozdíl mezi hodnotou, kterou zákazník získá z vlastnictví a užívání, a náklady, které musí vynaložit na to, aby si produkt pořídil. Uspokojení zákazníka závisí na naplnění jeho očekávání, která jsou spojena s tím, jak zákazník vnímá a hodnotí zakoupený produkt. Závisí tedy na spotřebitelské hodnotě.

### **Směna, obchodní vztahy, vztahy se zákazníkem a dalšími subjekty**

Moment, kdy se lidé rozhodnou uspokojit své potřeby prostřednictvím směny, je dle Kotler, Wong, Saunders & Armstrong (2007) počátek marketingu. **Směna** je aktem získání vytoženého předmětu, za který je nabízena protihodnota. Z povahy uspokojování potřeb je směna považována za prospěšnou, a za klíčovou koncepci marketingu. Kotler & Armstrong (2004) doplňují, že k uspokojení potřeby dochází při výměně mezi prodávajícím a kupujícím.

Směna, dle McCarthy & Perreault (1995), zahrnuje nákup neboli vyhledávání a ocenění zboží a služeb a prodej, který zahrnuje propagaci výrobku, využití osobního prodeje, reklamy a ostatních prostředků hromadného prodeje.

Když směna je základní koncepcí marketingu, pak **transakce** je jeho měrnou jednotkou jak zdůrazňuje Kotler, Wong, Saunders & Armstrong (2007). Pojem transakce představuje obchod neboli výměnu alespoň dvou hodnot mezi dvěma stranami a to za dohodnutých podmínek, času a místě. Jak bylo zmíněno, směna i transakce vyžadují účast vícero stran, proto jsou zde zahrnuty i **vztahy** neboli vztahový marketing. Jedná se o „proces vytváření, udržování a rozšiřování pevných, hodnotných vztahů se zákazníky a jinými účastníky“ doplňuje autor. O dlouhodobé vztahy se firmy snaží nejen se svými distributory, prodejci a dodavateli, ale i s váženými zákazníky.

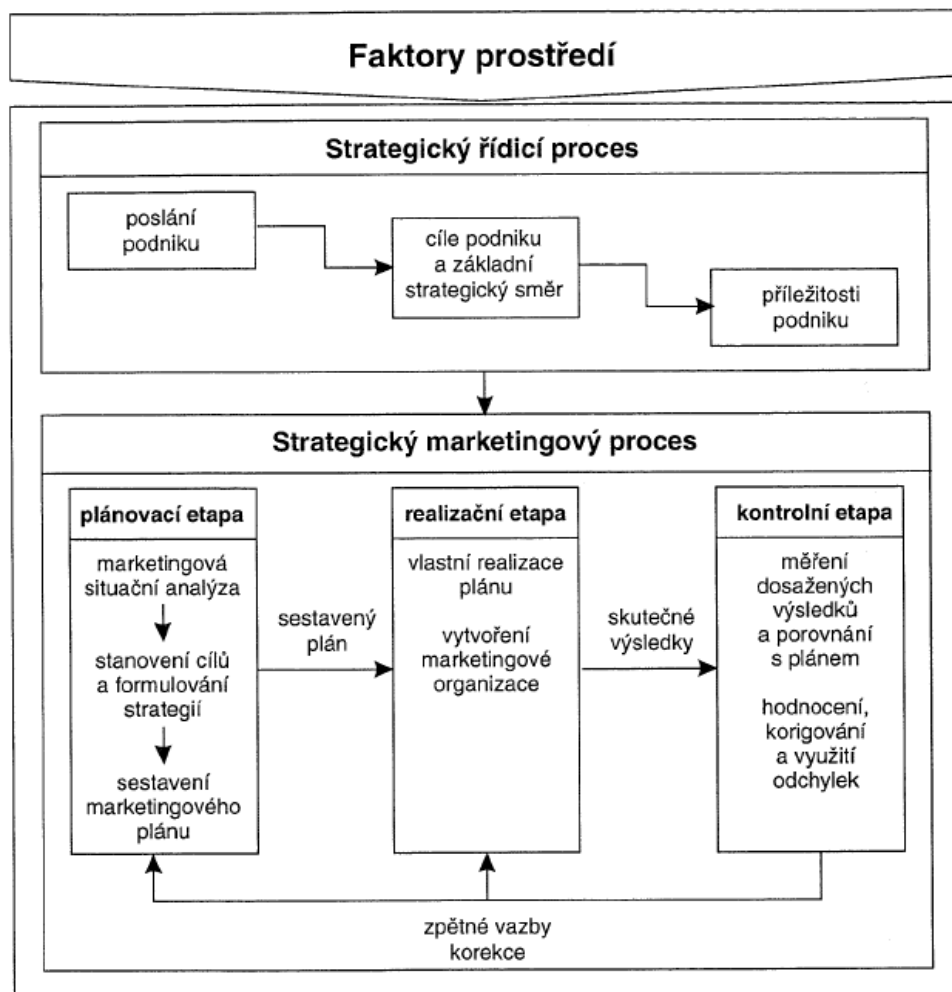
## Trhy

Poslední částí marketingové koncepce jsou trhy, které jsou v Kotler & Armstrong (2004) spojeny se směnou a vztahy, jež z ní plynou. Jedná se o prostor, v němž se pohybují skuteční či potenciální kupující daného produktu, kteří zároveň sdílejí potřeby či přání, které mohou být uspokojeny prostřednictvím směny.

## 2.2 Strategický marketingový proces

Obrázek č. 2 pomáhá osvětlit úlohu strategického marketingového procesu v rámci podniku. Jak je z něj patrné, strategický marketingový proces musí vycházet z výsledků strategického řídicího procesu, který se zabývá aktivitami ovlivňujícími celý podnik. Obrázek mimo jiné zdůrazňuje i vliv faktorů prostředí na zmíněné rozhodující aktivity, proto před samotným vysvětlením strategického marketingového procesu, je potřeba osvětlit termíny „faktory prostředí“ a „strategický řídicí proces“.

Obrázek 2: Strategický řídicí proces



Zdroj: Horáková (2003)

### 2.2.1. Faktory prostředí

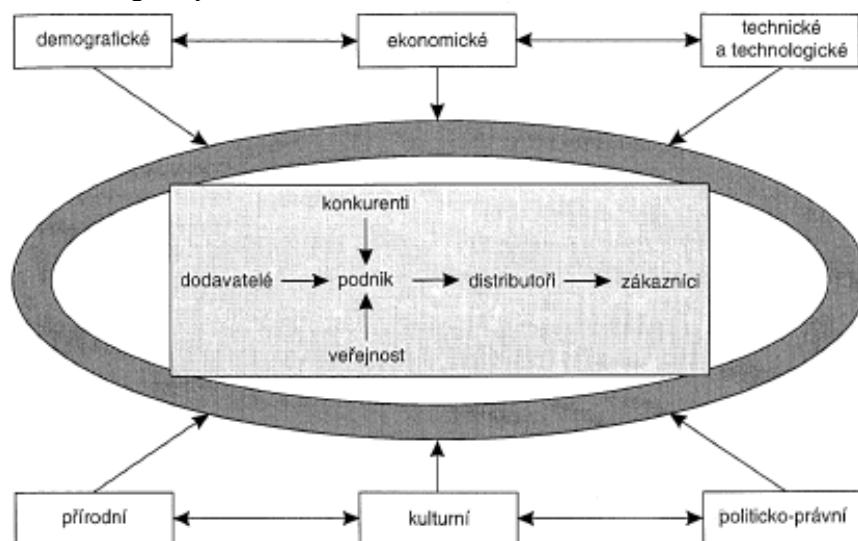
Firmy se pohybují v prostředí, které na podnik působí a do jisté míry ho ovlivňuje. Toto prostředí nazýváme prostředím marketingovým. Zahrnuje jak samotný podnik, tak vše co jej obklopuje.

Zamazalová (2010) nás upozorňuje, že chceme-li dostatečně poznat nějaký subjekt a pochopit jeho chování, je nutné dobře poznat i jeho prostředí. Marketingové prostředí je díky komplexnosti trhů a marketingových funkcí firmy velmi proměnlivé a samo o sobě komplexní.

Významnost správného pochopení marketingového prostředí zdůrazňuje Kotler, Wong, Saunders & Armstrong (2007), kteří ho považují za základ pro vytvoření a realizování účinné marketingové strategie. Marketingové prostředí společnosti se dle autorů skládá z „činitelů a sil vně marketingu, které ovlivňují schopnost marketing managementu vyvinout a udržovat úspěšné vztahy s cílovými zákazníky“. Tuto definici využívá i Horáková (2014), která doplňuje, že marketingové prostředí je součástí prostředí firemního, které je dynamické a rychle se měnící. Firmy jsou v prostředí ohrožovány různými vnějšími faktory a jejich příležitosti jsou odlišné.

Marketingové prostředí je tvořeno podle Boučková et al. (2003) mnoha faktory, které bývají často vzájemně závislé. Faktory jsou charakterizovány značným stupněm nejistoty a z hlediska jejich vývoje bývají dynamické. Prostředí zahrnuje jak faktory, které firma do jisté míry ovlivnit může, tak faktory, na které nemůže mít žádný vliv. Marketingové prostředí jako celek je znázorněné na obrázku č. 3.

Obrázek 3: Marketingové prostředí



Zdroj: Horáková (2003)

Marketingové prostředí můžeme dále členit. Nejčastěji ho dělíme na vnější a vnitřní. Do vnitřního prostředí zahrnujeme samotný podnik, u kterého nás zajímají jeho silné a slabé stránky. Do vnějšího prostředí náleží blízké okolí firmy a ostatní vlivy působící na podnik z vnějšku, společně vytvářejí pro podnik příležitosti či ohrožení. Toto rozdělení využívá například Bělohávek, Košťan & Šuleř (2006) či Tichá & Hron (2002) a je použito i v této Diplomové práci.

Dalším způsobem, jak prostředí členit je na mikroprostředí a makroprostředí. Zmíněné rozdělení používají například Boučková et al. (2003) či McCarthy & Perreault (1995). Mikroprostředí představuje podnik a jeho blízké okolí, které ho obklopuje a které může alespoň částečně ovlivnit. Kotler & Armstrong (2004) dále rozvádějí, že je mikroprostředí „*dáno faktory, které bezprostředně ovlivňují možnosti firmy uspokojovat potřeby a přání zákazníků – jde o firemní prostředí, dodavatele, firmy poskytující služby, charakter cílového trhu, konkurenci a vztahy k veřejnosti*“. Makroprostředí představují vnější vlivy, které působí na podnik a jeho nejbližší okolí a nejsou podnikem ovlivnitelné. Makroprostředí je na druhou stranu, dle Kotler & Armstrong (2004), „*dáno vnějšími okolnostmi, které ovlivňují mikroprostředí – faktory demografickými, ekonomickými, přírodními, technologickými, politickými a kulturními*“.

### **2.2.2. Strategický řídicí proces**

Autorka Horáková (2003) prezentuje strategický řídicí proces jako: „*soubor činností a rozhodnutí, která vedou k formulování plánu podniku i jeho realizaci*“. Proces takové kroky, které vedou k vytvoření dlouhodobé strategie podniku a perspektivy podniku jako celku. Zároveň představuje výchozí situaci, včetně zásad a omezení pro následný marketingový řídicí proces. Nejvýznamnější aktivity představují:

1. Definování poslání podniku.
2. Specifikaci cílů a strategií.
3. Identifikaci příležitostí.

Poslání představuje dle Boučková et al. (2003) samotný smysl existence podniku neboli za jakým účelem podnik vznikl. Bývá obecné a často prezentuje primární funkce podniku ve vztahu k trhu. Kotler & Keller (2012) považují za dobré poslání takové, které má omezený počet cíl, zdůrazňuje politiku a hodnoty podniku a definuje hlavní konkurenční oblast. Podnikové cíle jsou konkrétnějším vyjádřením poslání, jak zmiňuje Boučková et al. (2003). Představují časově ohraničené, měřitelné a dosažitelné úkoly,

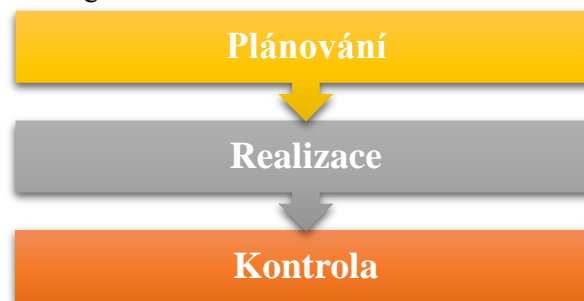
jejichž splnění vede k naplnění poslání společnosti. K dosažení stanovených cílů dochází prostřednictvím aplikace různých strategií. Autorka Horáková (2003) doplňuje důležitost identifikace příležitostí v rámci strategického řídicího procesu: Příležitosti pro podnik představují faktor, jenž mu pomůže při naplnění stanovených cílů.

### 2.2.3. Strategický marketingový proces

Jak bylo zmíněno, strategický marketingový proces vychází z rozhodnutí a stanovených cílů v rámci strategického řídicího procesu. Horáková (2003) ho charakterizuje jako aktivity, rozdělené do **tří hlavních etap – plánovací, realizační a kontrolní** (obrázek č. 4), které pomohou podniku smysluplně alokovat zdroje do perspektivních produktů, které následně dostanou na odpovídající trh. Boučková et al. (2003) doplňuje, že podstata marketingového řízení spočívá, citují:

- V uspořádaném souboru poznatků a informací,
- zpracovaném formou návodu pro marketingové jednání a rozhodování,
- vedoucí k dosažení podnikových a marketingových cílů,
- při efektivním využití zdrojů v podniku disponibilních pro marketingové aktivity.

Obrázek 4: Proces marketingového řízení



Zdroj: Vlastní zpracování dle Boučková et al. (2003)

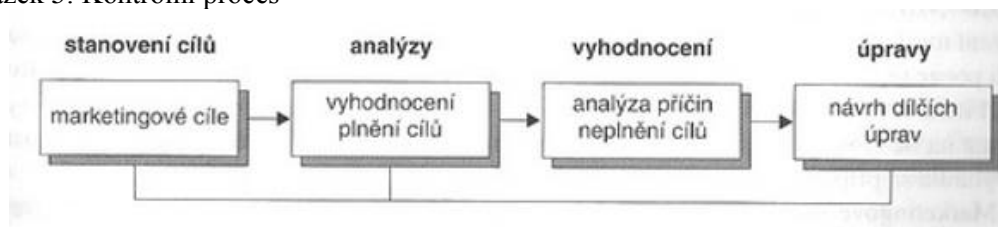
**Etapa plánovací** zahrnuje činnosti týkající se analýzy a zhodnocení současné podnikové situace prostřednictvím marketingové situační analýzy, stanovení cílů a formulování strategií a sestavení marketingového plánu jako výstupu plánovací etapy. Autorka Horáková (2003) poznamenává, že během této etapy jsou stanoveny úkoly pro etapu realizační. Autoři Kotler & Keller (2013) považují marketingový plán za jeden z nejdůležitějších výstupů v celém marketingovém procesu, protože shrnuje informace o trhu spolu s představou firmy o způsobu, jakých chce plnit své cíle. Plán by měl být vytvořen pro každý výrobek.

Plánovací etapa má poskytnout odpovědi na otázky, kde se společnost nacházela v minulosti, kde se nachází nyní a jak může vypadat budoucí vývoj. Jaká je představa společnosti – kam se chce dostat. Jak chce dosáhnout stanovených cílů a jaká bude konkurenční pozice vůči ostatním výrobkům na trhu (Boučková et al., 2003).

Na druhou stranu, **etapa realizační**, jak autorka Boučková et al. (2003) zmiňuje, má za cíl přeměnit úkoly stanovené v marketingovém plánu ve skutečné produkty a zvolit i odpovídající organizační strukturu pro proces realizace. Podle Kotler & Armstrong (2004), úspěch marketingové strategie z velké části závisí na správné implementaci. K podpoře firemní strategie přispívá firemní kultura, organizační struktura, podoba rozhodovacího procesu či motivovanost pracovníků a způsob jejich odměňování.

**Kontrolní etapa** se zabývá porovnáním skutečně dosažených výsledků s výsledky plánovanými. Kotler & Armstrong (2014) definují marketingovou kontrolu jako: „*Measuring and evaluating the results of marketing strategies and plans and taking corrective action to ensure that the objectives are achieved.*“ Což volným překladem znamená, že se jedná o měření a zhodnocení výsledků, kterých bylo dosaženo prostřednictvím marketingových strategií a plánů. Součástí jsou i opravná opatření za účelem dosažení stanovených cílů. Návaznost jednotlivých aktivit v rámci kontrolního procesu zobrazuje obrázek č. 5 podle Kotler & Armstrong (2004).

Obrázek 5: Kontrolní proces



Zdroj: Kotler & Armstrong (2004)

## 2.3 Marketingová situační analýza

Marketingová situační analýza představuje zkoumání prostředí firmy za účelem identifikace pozitivních oblastí i oblastí problémových, jak uvádí Horáková (2014). Součástí analýzy jsou doporučení následných opatření k dosažení efektivity. Autorka se ztotožňuje s definicí uvedenou v Boučková et al. (2003) a analýzu popisuje jako: „*Kritické, nestranné, důkladné, pravidelné, systematické a komplexní zkoumání a hodnocení (i doporučení dalšího postupu):*

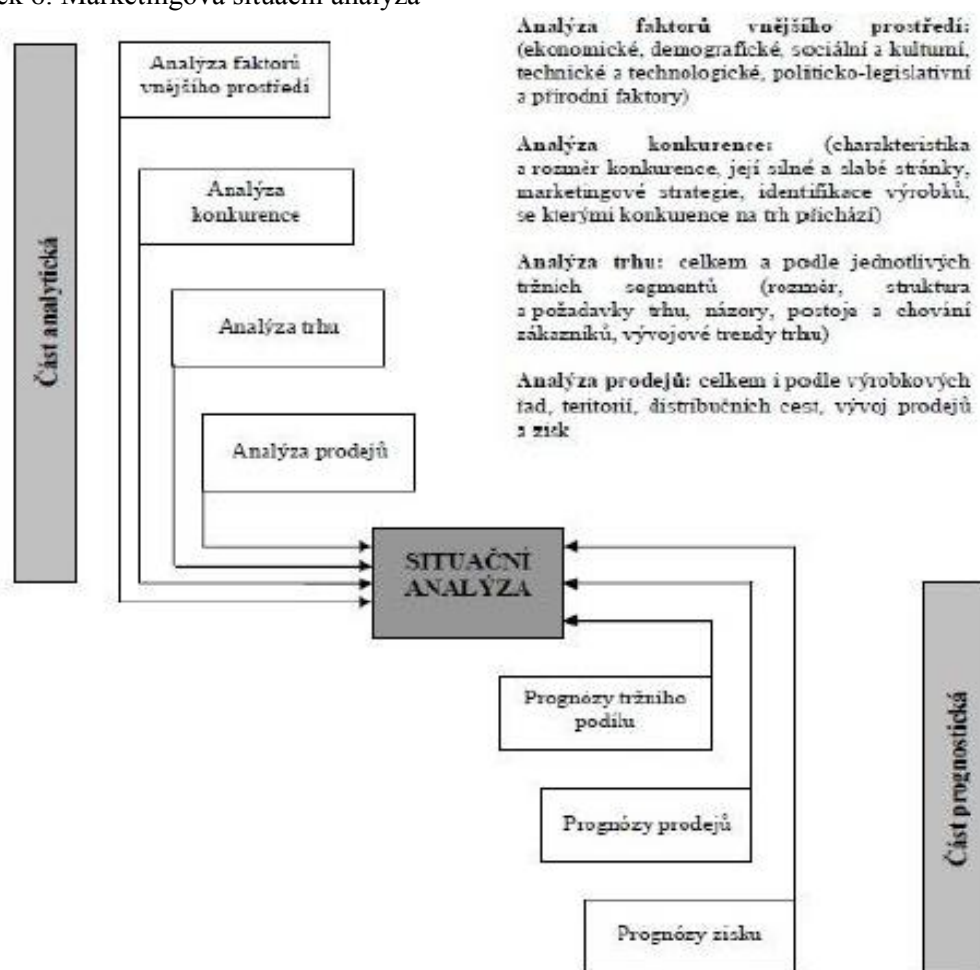
- *vnitřní situace firmy s důrazem položeným na marketingové činnosti,*

- *postavení podniku v daném vnějším prostředí s důrazem položeným na analýzu trhu a konkurence.*“

Horáková (2014) zmiňuje, že marketingová situační analýza představuje vlastně analýzy dvě. Tou první je analýza vnitřního prostředí firmy, což zahrnuje hodnocení všech kontrolovatelných prvků uvnitř firmy neboli všech vnitřních zdrojů – hmotných, finančních i lidských. Analýza vnějšího prostředí firmy představuje druhou z hlavních částí situační analýzy. Jedná se o analýzu prostředí, ve kterém firma působí a zkoumání vlivů, které na ni působí. Zahrnuje analýzu konkurence a trhu.

Přehledně znázornila situační analýzu Horáková (2003), jak je možné vidět na obrázku č. 6. Autorka považuje kvalitně provedenou situační analýzu za prostředek, který pomůže při formulování budoucí tržní pozice podniku na základě zhodnocení minulého vývoje firmy, jejího současného stavu a kvalifikovaného odhadu nejpravděpodobnějšího budoucího vývoje.

Obrázek 6: Marketingová situační analýza



Zdroj: Horáková (2003)



### 2.3.1. Analýza faktorů vnějšího prostředí

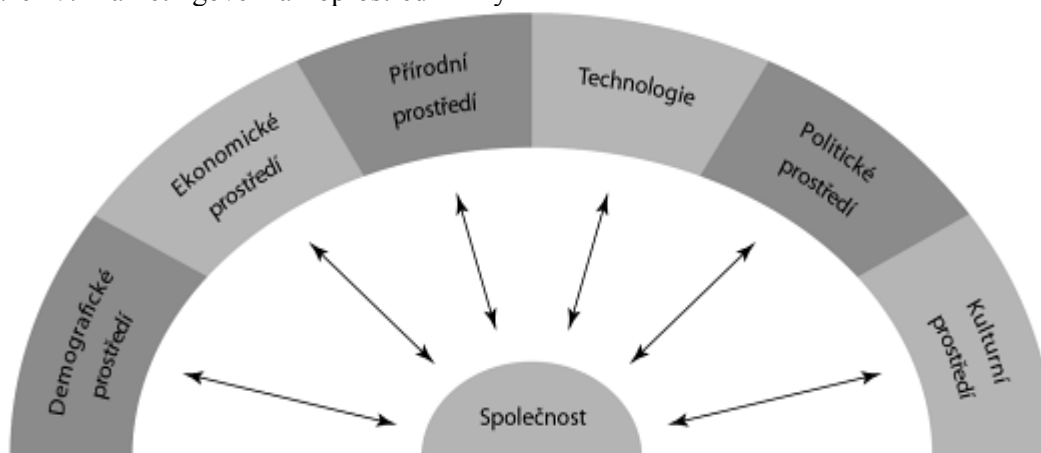
Autorka Horáková (2014) v této části doporučuje analyzovat faktory makroprostředí, které tvoří „vzdálenější (širší) okolí firmy“. Makroprostředí je tvořeno faktory, které na mikroprostředí působí a podnik je nemůže ovlivnit.

Podle Boučková et al. (2003) faktory ovlivňují všechny instituce, které v daném období a ekonomickém systému působí. Vytváří tak prostor, kde při správném pochopení a respektování faktorů, může podniku přinést podnikatelské příležitosti a snížit možná ohrožení. Stejně k problematice přistupují i Kotler, Wong, Saunders & Armstrong (2007). Ti uvádějí, jak je vidět na obrázku č. 3 na následující straně, marketingové makroprostředí firmy je tvořeno 6 hlavními faktory:

- Demografické prostředí
- Ekonomické prostředí
- Přírodní prostředí
- Technologické prostředí
- Politické prostředí
- Kulturní prostředí

Horáková (2014) ke členění, dle Kotler, Wong, Saunders & Armstrong (2007) z obrázku č. 7, přidává další dvě kategorie faktorů a to legislativní a sociální. McCarthy & Perreault (1995) třídí faktory politické a právní do zvláštních kategorií a k sociálním faktorům přiřazují faktory kulturní. Jejich rozčlenění tedy zahrnuje ekonomické, technologické, politické, právní, kulturní a sociální faktory.

Obrázek 7: Marketingové makroprostředí firmy



Zdroj: Kotler, Wong, Saunders, Armstrong (2007)

Předpokladem pro analyzování makroprostředí firmy je vymezení jejího relevantního prostředí a faktorů, které mohou firmu skutečně ovlivňovat. Tichá & Hron (2008) dodávají, že pro analýzu jsou zajímavé pouze ty faktory makroprostředí, které mají na firmu vliv. Prostředí, které může ovlivňovat firmu, ale ona sama ho nijak ovlivnit nemůže, nazýváme prostředím globálním.

Nejpoužívanější metodou hodnocení míry vlivu globálního prostředí je STEP analýza. Někteří autoři, například Bělohávek, Košťan & Šuleř (2006), preferují uspořádání faktorů do akronymu PEST. Také oni uvádějí, že není nutné sledovat všechny doporučované faktory, ale jen ty, které mohou nejvýznamněji ovlivňovat firmu.

Tichá & Hron (2008) ve své publikaci zhodnotili výhody a nevýhody použití STEP analýzy:

*„Výhody STEP analýzy:*

- *zaměření pozornosti na širší prostředí a jeho změny, které nemusejí být při sledování odvětví patrné;*
- *bere v úvahu i některé faktory, které nejsou prvoplánově „podnikatelské“ (např. životní styl, životní prostředí);*
- *pomáhá porozumět faktorům, které ovlivňují vývoj konkrétního odvětví.*

*Nevýhody STEP analýzy:*

- *analýza někdy nepřinese nic nového a může tak pouze vázat čas, který mohl být věnován analýze strategicky významnějších faktorů“*

Dále autoři poznamenávají, že smyslem STEP analýzy je nalezení odpovědí na tyto tři otázky:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Mnozí autoři se ve členění faktorů působících na firmu rozcházejí. Tato Diplomová práce využívá rozdělení dle Kotler, Wong, Saunders & Armstrong (2007), které je zobrazené na předchozím obrázku č. 7 a člení prostředí na demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní.

## Demografické prostředí

Kotler & Armstrong (2004) udávají, že různorodost obyvatelstva Země, vytváří příležitosti a výzvy, které lze v marketingu využít. Z tohoto důvodu je důležité, zajímat se o demografické trendy a vývoj jak na domácích tak na zahraničních trzích.

Boučková et al. (2003) doplňuje, že pro využití těchto dat v marketingu je důležitý nejen statický pohled, ale i zkoumání jejich vývoje a změn, které jsou významné především pro stanovení prognóz.

Demografické prostředí je dle Kotler, Wong, Saunders & Armstrong (2007) významné, protože se týká zkoumání lidské populace z hlediska velikosti, hustoty, rozmístění, věku, pohlaví či rasy a lidé tvoří trhy.

Kotler & Keller (2012) vyzdvihují zejména tyto demografické faktory:

- „*Růst světové populace*“ (*Worldwide population growth*) – Světová populace vykazuje rapidní nárůst, který je prognózován i v budoucnosti. V roce 2010 žilo na světě 6,8 miliard lidí, v roce 2040 bude obývat naši planetu přibližně 9 miliard lidí. Největší nárůst zaznamenávají rozvojové země, kde žije kolem 84 % populace a meziroční nárůst je 1-2 %. Oproti tomu rozvinuté země rostou pouze o 0,3% ročně.
- „*Populační věkový mix*“ (*Population age mix*) – Celosvětovým trendem je stárnutí populace. Pokud věkové skupiny správně identifikujeme a analyzujeme, můžeme předpovědět nákupní chování. Příkladem může být Mexiko, které má velmi mladou populaci a vysoký nárůst, a naopak Itálie, která má jednu z nejstarších populací. Můžeme tedy předpokládat, že v Itálii bude větší poptávka po potřebách lidí vyššího věku než v Mexiku.  
Autoři pracují s rozdělením populace do 6 hlavních skupin: předškolní věk, školní věk, náctiletí, mladí dospělí od 20 do 40 let, střední věk od 40 do 65 a starší dospělí starší 65 let.
- „*Etnické a ostatní trhy*“ (*Ethnic and other markets*) – V současné době dochází ke změnám etnických struktur v jednotlivých státech. Například více než 9 % populace v USA se narodilo mimo území Spojených států. Společnosti se snaží přizpůsobit své produkty nejrychleji rostoucím a nejvlivnějším etnickým skupinám. Některé výrobky, jídlo či oblečení se může specializovat pouze na jednu nebo více vybraných skupin.

- „*Vzdělanostní skupiny*“ (*Educational groups*) – Autoři Kotler, Keller uvádějí, že můžeme jakoukoliv populaci rozdělit do pěti hlavních vzdělanostních skupin: ngramotní, se základním vzděláním, se střední školou, s vysokoškolským vzděláním a s postgraduálem.
- „*Typy domácností*“ (*Household patters*) – Za tradiční domácnost jsou považováni manžel, manželka a děti, občas i prarodiče. Tento tradiční koncept představoval v USA pouze jednu pětinu ze všech domácností v roce 2010. Velkou část domácností představují takzvaní jedinci (singles) či bezdětná manželství, menší podíly zaujímají domácnosti s jedním rodičem a ostatní typy domácností.

### **Ekonomické prostředí**

Jak uvádí Kotler (1998), lidé i trhy potřebují kupní sílu. Ta závisí na příjmech domácností, cenách, úsporách, dlužích a dostupnosti úvěrů. V rámci ekonomického prostředí je tedy nutné věnovat pozornost trendům v oblasti struktury příjmů obyvatelstva a ve struktuře jejich výdajů.

- **Struktura příjmů** – Struktura příjmů podléhá častým změnám a je nejvíce ovlivňována strukturou průmyslu a politickým systémem. Zde si můžeme uvést čtyři typy průmyslových struktur: **existenční ekonomiky** (Převážná část obyvatelstva je zapojena do zemědělské výroby. Většinu produkce sami spotřebují.), **ekonomiky zaměřené na těžbu a export surovin** (Ekonomiky s bohatými přírodními zdroji, ostatní činnosti bývají neproduktivní. Příkladem mohou být státy bohaté na naleziště ropy.), **rozvojové ekonomiky** (V rozvojových ekonomikách jako je například Indie či Filipíny, představuje průmysl 10-20% podíl na tvorbě HDP. Tyto země jsou z velké části závislé na dovozu.) a **průmyslové ekonomiky** (Hlavní vývozci průmyslového zboží a investice, kteří mezi sebou obchodují a vyvázejí zboží do ostatních ekonomik.). Největší příležitost pro podnikatele představují právě existenční ekonomiky. Ekonomiky zaměřené na těžbu mohou být cílovým trhem pro výrobce těžební techniky. Ekonomiky rozvojové jsou často závislé na dovozu nových typů výrobků a průmyslové ekonomiky představují poptávku po zboží všeho druhu.
- **Úspory, dluhy a dostupnost úvěrů** – Struktura výdajů domácností a jedinců je ovlivněna výší jejich úspor, případných dluhů a dostupnosti úvěru. Je důležité sledovat vývoj příjmů, životních nákladů, úrokových sazeb, úspor a strukturu úvěrů.

Pro potřeby STEP analýzy, Kincl et al. (2004) popisuje ekonomické faktory jako ty, ovlivňující strukturu příjmů jednotlivých spotřebitelů a jejich celkovou kupní sílu, která je „*definována reálnými příjmy obyvatelstva, cenovou úrovní, výší úspor a úvěrů poskytnutých spotřebitelům*“. Tichá & Hron (2008) doporučují sledovat faktory související s tokem peněz, zboží či služeb energií. Nejčastěji se v této oblasti zkoumá:

- vývoj domácího hrubého produktu
- nabídka peněz a úroveň úrokové míra
- vývoj inflace
- nezaměstnanost
- struktura nákladů firmy

Bělohlávek, Košťan & Fuleř (2006) doplňují například trend vývoje HDP, množství peněz v oběhu či výši investice. Není vždy důležité analyzovat každý z výčtu faktorů, důležité je správně identifikovat ty, které mají na firmu největší vliv.

### **Přírodní prostředí**

Dle Boučková et al. (2003) jde o přírodní a ekologické faktory, které zahrnují všechny přírodní zdroje, jež vstupují do výrobního procesu. Získávání přírodních zdrojů je limitováno například jejich počínajícím nedostatkem či náročností společnosti na energie ale i ekologickými faktory a zásahy odpovědných orgánů do získávání přírodních zdrojů. Patří sem i geografické a klimatické podmínky. Činnosti podnikatelských subjektů by měly být hlavně v souladu s trvale udržitelným rozvojem.

Přírodní prostředí je představováno především surovinovými zdroj, které jsou „*nezbytnými vstupy výrobního procesu a ovlivňují tak marketingové aktivity i druh poptávaných výrobků či služeb*“, jak uvádí Kotler & Armstrong (2004). Projevují se zde marketingově významné tendence, jako je:

- nedostatek surovin, který se může týkat i nevyčerpatelných zdrojů jako jsou voda či vzduch,
- zvyšující se znečištění způsobené převážně průmyslovou výrobou,
- růst státních zásahů a různé přístupy jednotlivých zemí k ochraně životního prostředí.

Součástí přírodního prostředí jsou všechny přírodní zdroje, které tvoří vstupy do výrobních procesů a spolu s nimi i vše ostatní, co vstup těchto zdrojů ovlivňuje, jak poznamenává Kincl et al. (2004). Pro účely analýzy dle autora sledujeme:

- nedostatek surovin
- zvýšení nákladů na energie
- zvyšující se stupeň znečištění
- měnící se úlohu vlády při ochraně životního prostředí

### **Technologické prostředí**

Kotler & Armstrong (2004) považují technologické prostředí za nejdůležitější a nejrychleji se měnící faktor, který v současnosti ovlivňuje náš život. Zahrnuje faktory vytvářející nové technologie, které umožní vznik nových produktů a připraví nové tržní příležitosti. Stejně rychle jako se technologie vyvíjí, tak zastarávají a jsou nahrazovány technologiemi novými. Na jedné straně dochází k objevování nových technologií a na straně druhé k jejich rychlému zastarávání a nahrazování. Výrobky, u kterých dojde k podceňování analýzy technických a technologických faktorů zastarávají mnohem rychleji a firmy tak promarní nové výrobní příležitosti a trhy, které pokrok nabízí. S důležitostí technologického faktoru souhlasí i Kincl et al. (2004), protože nové podnikatelské investice jsou stimulovány novými technologiemi.

Pokud chce podnik udržet krok se svými konkurenty, měl by často vynakládat velké finanční prostředky na výzkum a vývoj, jak varuje Boučková et al. (2003). Efektivní výzkum a vývoj tak mnohokrát realizují jen velké, nadnárodní společnosti, které mají dostatečné finanční zázemí. Dalším faktorem, který zvyšuje bariéry vstupu finančně slabších firem na nové trhy, je zrychlující se tempo technických a technologických změn. Stále ještě fungující výrobky jsou častokrát nahrazovány výrobky s vyšší užitnou hodnotou pro spotřebitele. Určitý vliv může mít i stát, který může zasahovat, pokud by nekontrolovatelné používání nových výrobků mohlo mít negativní zdravotní důsledky pro spotřebitele.

V oblasti technologií je, dle Kotler & Keller (2012), potřeba sledovat následující trendy:

- „*Accelerating pace of change*“ - Zrychlující se tempo technologických změn – Spolu se zvyšujícím se počtem vynálezů, se zkracuje doba mezi samotným nápadem a uvedením na trh.

- „*Unlimited opportunities for innovation*“ - Neomezené příležitosti pro inovace – Nejvíce možností pro neustálé zlepšování a inovace se nachází v oblastech jako je biotechnologie, počítače, telekomunikace, robotika a vývoj materiálů.
- „*Varying R&D budgets*“ - Měnicí se rozpočty vývoje a výzkumu.
- „*Increased regulation of technological change*“ - Zvýšené regulace technologických změn – Ke zpřísnění regulí došlo především u potenciálně nebezpečných produktů. Stále více je také kontrolováno dodržování bezpečnostních a zdravotních regulí u potravin, automobilů, elektronických zařízení či staveb.

Bělohlávek, Košťan, Fuleř (2006), sledují pro účely STEP analýzy, převážně tyto technické a technologické faktory:

- výši výdajů na výzkum
- podporu vlády v oblasti výzkumu
- nové technologické aktivity
- nové objevy a vynálezy
- rychlost morálního zastarání

Podle Tichá & Hron (2008) se jedná o faktory související s vývojem výrobních prostředků, procesů, materiálů a know-how. Kromě výše zmíněných, přidávají autoři i transfer technologií.

### **Politické prostředí**

Boučková et al. (2003) se domnívá, že vnitrostátní i mezinárodní politické dění ovlivňuje situaci na trhu a legislativa vytváří podmínky na trhu, prostřednictvím vydávaných zákonných norem, které slouží k ochraně podnikání, zdraví spotřebitele, životního prostředí či vlastnictví. V politickém prostředí působí mnohé zájmové nátlakové skupiny neboli lobby, které působí proti trendům a snaží se předejít přijetí, pro ně nevýhodných norem, či snížit negativní důsledky těch dříve přijatých.

Kotler (1998) zdůrazňuje, že podnikatelská legislativa sleduje tři hlavní účely: „ochránit firmy před nekalou konkurencí, ochránit spotřebitele před nekalými podnikatelskými praktikami a ochránit společnost před bezuzdným obchodním chováním“. Otázkou zůstává, kdy nastane okamžik, během kterého náklady vynaložené na regulaci budou převyšovat užitky, které z ní plynou. Politicko-legislativní scéna není podle něj ovlivňována pouze zájmovými nátlakovými skupinami, ale i spotřebitelskými

hnutími, která se zaměřují na ochranu spotřebitelů. Aktivisté kontrolují dodržování spravedlivých úvěrových podmínek, jakosti zboží či dodržování záručních lhůt.

Analýza politicko-právních faktorů podle Tichá & Hron (2008) zahrnuje ty faktory, které souvisejí s distribucí moci mezi lidmi a to včetně jednání místních i zahraničních vlád. Nejčastěji bývají předmětem analýzy následující faktory:

- daňová politika
- stabilita vlády
- regulace zahraničního obchodu
- ochrana životního prostředí

Bělohlávek, Košťan & Šuleř (2006) zase doplňují faktory z oblasti pracovního práva, politické stability, integrační politiky či podpory zahraničního obchodu.

### **Sociální a kulturní prostředí**

Pod pojmem kulturní prostředí si můžeme představit instituce a další faktory, které mají vliv na základní hodnoty, vnímání a chování společnosti, jak píše Kotler, Wong, Saunders & Armstrong (2007). Společnost, ve které lidé žijí, formuje jejich základní hodnoty, postoje a názory. Ty základní jsou často neměnné a formují naše každodenní chování. Hlavní vliv formulující základní postoje má rodina. Doplňující vliv má škola, náboženské skupiny, firmy a státní instituce.

Holandský vědec Geert Hofstede identifikoval 6 kulturní dimenzí na základě kterých, je možné charakterizovat **národní, regionální, komunitní, organizační i třídní kultury**. Hodnoty jsou měřeny indexy o hodnotách mezi 0-100 ([www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com), 2016).

McCarthy & Perreault (1995) doplňují, že kulturní prostředí ovlivňuje způsob života lidí, což ovlivňuje jejich nakupování. Změny v naší společnosti a jejích kulturních hodnotách přicházejí pomalu. Firmy by se měly přizpůsobit současné situaci a nespoléhat na to, že dokáží podnitit velké změny.

Pro marketingovou analýzu mají podle Kincl et al. (2004) vypovídající hodnotu následující sociální faktory: vztah lidí k sobě samým, vztah lidí k druhým, postoj lidí k organizacím, názory lidí na společnost, postoj lidí k přírodě. Autoři Horáková (2003) a Tichá & Hron (2008) shrnují, že se jedná o faktory související se způsobem života lidí a jejich životní hodnot. Bělohlávek, Košťan & Šuleř (2006) jsou ve výčtu sledovaných faktorů konkrétnější. V jejich publikaci jsou zmiňované následující:



- trend HDP
- úroková míra
- inflace
- nezaměstnanost
- množství peněz v oběhu

### 2.3.2 Analýza konkurence

Boučková et al. (2003) tvrdí, že firma musí velmi dobře znát své konkurenty, pokud chce být na trhu úspěšná. Největší snahou firmy je uspokojovat potřeby a přání zákazníků lépe než její konkurenti. Autorka řadí konkurenci na pomezí mikroprostředí a makroprostředí a to proto, že tento faktor je možné ovlivňovat vhodnými marketingovými nástroji. Na druhou stranu se firma musí svým konkurentům často přizpůsobovat při stanovování cen, snižování nákladů či zdokonalování svých výrobků.

Kincl et al. (2004) považuje znalost, všech konkurentů na trhu a trvalou snahu o uspokojování potřeb zákazníků lépe než konkurence, pro firmu za existenční. Podle autora je význam konkurenčního prostředí značný, protože výsledný tlak nutí podniky:

- Vyvíjet úsilí o inovace a zdokonalování výrobků a jejich užití.
- Vyvíjet úsilí o snižování nákladů na výrobu a prodej.
- Využívají efekty, kterých dosáhnou, zejména pro zvýšení svých obchodních obrátů.
- Projevují ochotu dělit se o výsledky, kterých firma dosáhla snížením položek nákladů, s odběrateli.

Konkurenční prostředí zmíněný autor dělí podle konkurenčních tlaků na dva typy:

- Komoditní – Konkurence mezi dodavateli stejného druhu zboží.
- Substituční – Probíhá mezi dodavateli výrobků a služeb z různorodých oborů, které jsou určeny stejné skupině spotřebitelů.

Hesková et al. (2003) za konkurenci považuje podniky, jejichž výrobky jsou lehce vzájemně nahraditelné. Úspěšný podnik se snaží o produkci výrobků s pokud možno nejlepší konkurenční schopností. Pokud chce firma svou konkurenci poznat, musí pomocí analýzy zjistit informace o cílech, strategiích, postavení konkurence na trhu a míře ohrožení konkurencí.

Autoři jako je například Kozel (2006) a Kotler (1998) využívají členění konkurence do čtyř hlavních úrovní podle nahraditelnosti výrobků:

- **Konkurence značek** – Jedná se o firmy, které nabízejí podobné výrobky za podobné ceny a stejným zákazníkům.
- **Odvětvová konkurence** – Konkurenty firmy jsou výrobci stejné třídy výrobků.
- **Konkurence formy** – Konkurenty jsou všechny firmy nabízející stejnou službu.
- **Konkurence rodu** – Nejrůznorodější úroveň považuje za konkurenty všechny ostatní firmy, které soupeří o peníze stejného zákazníka.

### **Analýza konkurence v odvětví podle Portera**

Jednotlivá odvětví můžeme charakterizovat díky ekonomickým a technickým faktorům, jak uvádí Tichá & Hron (2008). Tyto faktory jsou základem konkurenčních sil. Porter (1994) dodává, že vnější vlivy mimo odvětví jsou pro firmu významné hlavně v relativním smyslu. Vnější faktory ovlivňují všechny firmy v odvětví, podle autora je ale důležité, rozdílná schopnost, jak se s nimi vyrovnat.

Úroveň konkurence závisí na pěti konkurenčních silách, pojmenovaných a identifikovaných Michaelem E. Porterem. Jedná se o odvětvové konkurenty, potenciální uchazeče, substituty, odběratele a dodavatele, jak je patrné z obrázku č. 8 na následující stránce. Souhrnné působení zmíněných sil určuje potenciál ziskovosti odvětví. Autor pojmenovat model zobrazující působení všech pěti sil jako Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví. Tichá & Hron (2008) vyzdvihují systematičnost jeho jako největší přínos.

### **Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví**

Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví je oblíbeným nástrojem, velké části autorů, pro vyhotovení analýzy blízkého okolí firmy. Ve svých publikacích ho zmiňují mimo jiné i Kotler (2001), Tichá & Hron (2008) či Bělohlávek, Košťáň & Šuleř (2006).

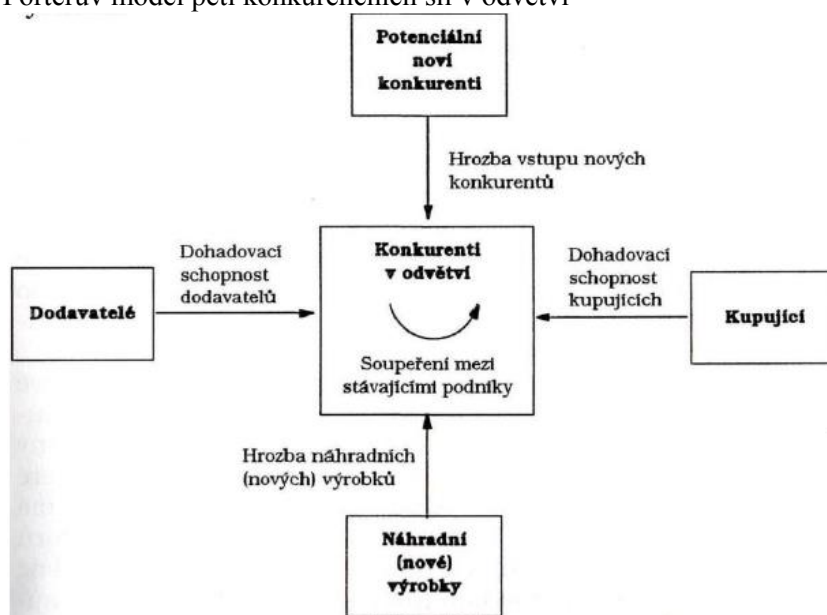
V autorově publikaci se dále můžeme dočíst, že cílem vhodné konkurenční strategie firmy je nalézt takové postavení v odvětví, v jakém může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Tichá & Hron (2008) dodávají, že chce-li se podnik vyrovnat s vlivem konkurenčních sil, měl by si na trhu najít pozici a přístup ke konkurenci, který umožní:

- firmu co nejvíce izoloval od působení konkurenčních sil,

- využít konkurenční síly v daném odvětví ve svůj prospěch,
- firmě usadit se v pevné pozici, ze které může reagovat hned, jak se v odvětví konkurence objeví.

Hrozby, které vytváří těchto pět konkurenčních sil působících v odvětví, zobrazuje obrázek č. 8. Všechny zmíněné hrozby ovlivňují samotnou firmu. Jedná se o hrozbu soupeření mezi stávajícími podniky, hrozbu vstupu nových konkurentů, dohadovací schopnost kupujících, hrozbu náhradních výrobků, dohadovací schopnost dodavatelů.

Obrázek 8: Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví



Zdroj: Porter (1994)

### 1. Hrozba soupeření mezi stávajícími podniky

K získání výhodného postavení se podle Porter (1994) využívají metody, jako jsou cenová konkurence, reklamní kampaně, zlepšení servisu a nabízených služeb zákazníkům atd. K soupeření nejčastěji dochází, pokud některý z konkurentů uvidí příležitost, jak vylepšit svou současnou pozici. Protože jsou firmy na sobě vzájemně závislé, podniknuté kroky jedné firmy mohou vyvolat snahu o odvetu či kompenzaci i firmy jiné.

**Intenzita konkurence v odvětví** je podle Bělohlávek, Košťan & Šuleř (2006) zvyšována následujícími faktory:

- velikostí a silou konkurentů a jejich vyrovnaností
- pomalým nárůstem trhu
- vysokými fixními náklady v odvětví
- rozdílností konkurentů
- vysokými náklady na opuštění odvětví

## 2. Hrozba vstupu nových konkurentů

Porter (1994) neopomíjí fakt, že nově vstupující firmy do odvětví sebou přinášejí i nové kapacity, značné zdroje a záměr získat svůj podíl na trhu.

Tichá & Hron (2008) zmiňují, že vážnost ohrožení firmy ze strany nových konkurentů závisí na bariérách vstupu do odvětví a reakci zavedených firem na vstup nového konkurenta. Porter (1994) doplňuje, že jsou-li bariéry vysoké nebo je očekávaná ostrá reakce ze strany zavedených firem, je hrozba vstupu nových firem malá. Příklad takových bariér zmiňují Bělohlávek, Košťan & Šuleř (2006):

- ekonomika velkého rozsahu
- velké kapitálové vstupy
- přístup k distribučním kanálům
- výhoda nákladů nezávislá na velikosti firmy
- silný image výrobku
- široká a kvalitní výzkumná základna

Tichá, Hron (2008) doplňují existenci úspor z rozsahu a diferenciaci výrobku.

## 3. Dohadovací schopnost kupujících

Odběratelé v rámci odvětví soutěží tak, že tlačí ceny dolů, vyžadují vyšší kvalitu nebo lepší služby a tím se snaží stavět konkurenty proti sobě. Jak uvádí Porter (1994), vliv odběratelů je závislý na důležitosti jejich nákupů v porovnání s celkovým objemem prodeje.

Podle Kotler (2001) se segment stává nepřitažlivým, jsou-li v něm zákazníci s vysokou či rostoucí kupní silou. Kompetence zákazníků je tím větší, čím jsou koncentrovanější a organizovaní, představuje-li cena produktů významnou část jejich výdajů, pokud se snadno dostanou k substitučním výrobkům, jsou-li citliví na ceny a mohou-li výrazněji ovlivnit podnikání dodavatelů. Firma se může chránit proti jejich síle volbou takových zákazníků, jejichž síla pro vyjednávání je poměrně malá a kteří nemají ani dostatek sil přejít ke konkurenci. Daleko lepší obranou je však vyvinout špičkovou nabídku, kterou ani silní zákazníci nebudou chtít odmítnout.

Podle Bělohlávek, Košťan & Šuleř (2006) se máme při analýze dohadovací schopnosti kupujících soustředit na **sílu odběratelů**, kterou udává:

- koncentrace odběratelů

- existence alternativních zdrojů zásobování
- materiál tvoří podstatnou část nákladů
- pravděpodobnost zpětné integrace, pokud nedostanou požadované ceny

a dále podle Porter (1997) rozhodující činitelé pro citlivost na ceny:

- cena v porovnání s celkovými nákupy,
- rozdíly ve výrobcích,
- dopad na kvalitu a výkon,
- zisky kupujících,
- motivace těch, kteří rozhodují

#### **4. Hrozba náhradních výrobků**

Tichá & Hron (2008) přicházejí s tvrzením, že čím snadněji lze nahradit stávající produkty substituty, tím se odvětví stává méně atraktivním a dodávají, že ze strategického hlediska jsou nejdůležitější ty substituty, které nabízejí lepší uspokojení potřeb pomocí technologických inovací stávajících výrobků a ty, které jsou vyráběny v odvětvích dosahujících vyšších zisků.

Podle Porter (1994) substituty fungují jako limit potenciálních výnosů a to tak, že určují cenové stropy. Strop je pevnější, čím atraktivnější je cenová alternativa nabídnutá substituty. Autor si pod pojmem substitut představuje produkt, který může plnit stejnou funkci jako produkt daného odvětví.

Jako **rozhodující činitele pro ohrožení ze strany substitutů** uvádí Porter (1997):

- relativní výše cen docílených substituty,
- náklady přechodu z výrobku na substitut,
- ochota kupujících přejít na nový výrobek.

#### **5. Dohadovací schopnost dodavatelů**

Poslední segment je podle Kotler; (2008) nepřitažlivý, pokud dodavatelé mají takovou sílu, že mohou zvyšovat ceny nebo snižovat objem dodávek. Tato síla je větší, čím jsou koncentrovanější nebo organizovanější, existuje-li substitutů málo, jsou-li dodávky pro odběratele důležité, je-li změna dodavatelů finančně nákladná a mohou-li dodavatelé snadno získat jiné odběratele. Nejlepší obranou je budování integračních vztahů s dodavateli a využívání většího počtu dodavatelů.

Zvýšení cen a snížení kvality dodávaných surovin je podle Tichá & Hron (2008) způsob, jak mohou dodavatelé demonstrovat sílu. Dodavatele považujeme za silné, pokud jsou:

- Jsou koncentrovaní.
- Dodávají jedinečný nebo velmi odlišný produkt nebo změna dodavatele zahrnuje vysoké náklady.
- Existuje možnost vertikální integrace firmy do odvětví, jehož jsou dodavatelé.
- Dodávky jejich produktů nejsou vázány na dodávky z jiných odvětví.

Podle Porter (1994) jsou podmínky, které určují postavení dodavatelů, podobné těm, které činí vlivné i odběratele. Za následujících podmínek mívají dodavatelé převahu:

- Nabídka je ovládána málo společnostmi a je koncentrovanější než odvětví, kterému dodává.
- Odvětví není pro dodavatele důležité.
- Dodavatelům produkt je důležitý vstup pro odběratelovo podnikání.
- Skupina dodavatelů má diferencovanou produkci.

Tichá & Hron (2008) zdůrazňují, že: „*Cílem analýzy konkurence v odvětví je nalézt takovou pozici podniku, která je nejméně zranitelná ze strany konkurentů, ať už stávajících nebo potenciálních, ze strany dodavatel a odběratelů i substitučních produktů, pozici, která poskytuje nejlepší možnost obrany vůči existujícím konkurenčním tlakům, případně nabízí možnost jejich využití ve vlastní prospěch.*“ Praktickou ukázkou, jak použít analýzu konkurence v odvětví je možné vidět v následující tabulce č 1. Odvětví ohodnocené převážně v levé části tabulky je považováno za vysoce konkurenční.

Tabulka 1: Faktory konkurence v odvětví

Faktor		Hodnocení					
		0-3	3-6	6-9	9-12	12-15	
Míra růstu odvětví	%						
Bariéry vstupu do odvětví	žádné						vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká						téměř žádná
Dostupnost substitutů	mnoho substitutů						žádné substituty
Závislost na vstupech	vysoká						téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	diktují podmínky						podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	hi-tech						nízká úroveň technologie
Míra inovací	časté inovace						téměř žádné inovace
Úroveň manažerů	vysoce kvalifikovaní						málo kvalifikovaných

Zdroj: Vlastní zpracování dle Tichá & Hron (2008)

### 2.3.3 Analýza trhu

Boučková et al. (2003) popisuje trh jako místo, kde se setkávají prodávající zastupující nabídku a kupující za poptávku. Tento trh je možné vymezit z hlediska produktu, zákazníků, geografické polohy a časového období. Z marketingového hlediska považuje autorka za nejdůležitější rozdělení na **potenciální trh**, který je tvořen spotřebiteli, kteří mohou projevit zájem o daný produkt, který je pro ně zároveň fyzicky i finančně dostupný, **aktuální trh**, kde jsou spotřebitelé, kteří daný produkt již nakupují a **cílový trh**, který představuje tu část trhu, kterou by si podnik přál ovládnout.

Zákazníci nejsou homogenní skupinou, podle Kincl et al. (2004). Odlišný přístup mohou mít zákazníci vybírající spotřební zboží nebo nákladnou investici. Firma by se také zachovala jinak, pokud by jejím zákazníkem byl stát. Autor obecně rozděluje zákazníky na:

- Finální spotřebitele – Jednotlivci i celé domácnosti, výrobní organizace, neziskové organizace, státní organizace.
- Obchodní a jiné organizace na marketingových cestách.

V knize Kotler, Wong, Saunders & Armstrong (2007) se můžeme dočíst, že autor zachází mnohem dál a rozděluje zákazníky firmy na 6 typů cílových trhů, kde každý z uvedených trhů má své specifické znaky, které musí prodávající rozlišovat:

- **Trhy konečného spotřebitele** skládající se z jednotlivců a domácností kupujících zboží a služby pro konečnou spotřebu.
- **Průmyslový trh**, který nakupuje zboží a služby pro další zpracování nebo použití ve vlastním výrobním procesu.
- **Trh obchodních mezičlánků** kupuje služby a zboží, aby je se ziskem dále prodal.
- **Institucionální trh** tvoří školy, nemocnice, vězení, pečovatelské domy a další instituce, které poskytují zboží a služby lidem nacházejícím se v jejich péči.
- **Trh státních zakázek** je tvořen vládními institucemi, které kupují zboží a služby s cílem vyprodukovat veřejnou službu nebo přesunout zboží a služby k potřebným lidem.
- Posledním trhem je **trh mezinárodní**, který se skládá z kupujících v jiných zemích, což zahrnuje spotřebitele, průmyslové výrobce, mezičlánky a vlády.

### 2.3.4 Analýza prodejů

Analýza prodejů se nejčastěji používá k vyhodnocení účinnosti aplikovaných marketingových strategií. Představuje porovnání prodejů, kterých bylo skutečně dosaženo s prodeji plánovanými. Zjištěné údaje se mohou porovnávat například z hlediska různých regionů, tržních segmentů či v časových intervalech (Boučková, 2013). Horáková (2003) doporučuje, pro účely analýzy prodejů, sledovat převážně:

- objemy prodejů
- tržní podíl
- relativní tržní podíl

**Výsledky provedených analýz vnějšího prostředí firmy tvoří základní vstupy pro analýzu příležitostí a ohrožení firmy pomocí analýzy SWOT.**

### 2.3.5 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí představuje samotná společnost. Analýza vnitřního prostředí tudíž analyzuje vnitřní procesy a situaci firmy. Následující obrázek vnitřního prostředí společnosti č. 9 znázorňuje, že podle Kotler, Wong, Saunders & Armstrong (2007) by, při tvorbě marketingových plánů, měly být brány v potaz všechny součásti firmy, které jsou navzájem provázané a tvoří tak vnitřní prostředí firmy. „*V rámci marketingové koncepce musí všechna oddělení „myslet na zákazníka“ a harmonicky spolupracovat při vytváření nadprůměrné hodnoty a uspokojení pro zákazníka.*“ Marketingoví specialisté by tedy měli spolupracovat mimo jiné i s top managementem, finančním oddělením, oddělením výzkumu a vývoje, nákupním oddělením, výrobou i účetním oddělením.

Obrázek 9: Vnitřní prostředí společnosti



Zdroj: Kotler, Wong, Saunders & Armstrong (2007)



Podle Horáková (2003) je firma živým ekonomickým organismem, který nemůže existovat osamoceně. Nachází se a funguje uvnitř prostředí, které na firmu pozitivně či negativně působí a ovlivňuje ji. Firma tyto činitele zvažuje při volbě výrobků, které bude vyrábět, stanovení cen, volbě nejlepších distribučních cest i při vybírání nejvhodnějšího stylu komunikace se zákazníky. Samozřejmě jsou ovlivňovány i marketingové cíle a strategie firmy.

Firma neboli podnik je základní jednotka, která realizuje výrobu nebo poskytuje služby. To je charakteristika, kterou využívá Synek et al. (2011). Autor řídí i definicí dle Obchodního zákoníku: „*Podnikem se pro účely zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.*“ Podnik musí být založen dříve, než podnikatel zahájí podnikatelskou činnost.

Analýza vnitřního prostředí se zabývá vyhodnocením silných a slabých stránek firmy. Může sestávat z ekonomicko-finanční analýzy, analýzy lidského kapitálu, marketingového mixu, analýzy portfolia atd.

Tichá & Hron (2002) rozdělují zdroje podniku na hmotné jako například finanční zdroje, organizační zdroje, fyzické zdroje a technologické zdroje a nehmotné, které zahrnují zdroje vázané na lidský kapitál, inovační potenciál a reputaci.

### **Finanční analýza**

Finanční analýza, jako nedílná součást zhodnocení stavu vnitřního prostředí firmy, nám udává odpověď na otázku, jak je firma úspěšná. Jestli jsou její aktiva vhodně rozložena a zda má firma dostatečné zdroje jejich krytí. Což může indikovat, jestli bude dlouhodobě směřovat k zisku či ztrátě. Správně provedená analýza finanční situace neposlouží pouze samotnému podniku, ale i obchodním partnerům, bankám, investorům a ostatním subjektům v mikroprostředí.

Základní zdroje informací, které finanční analýza využívá, jsou rozvaha, výkaz zisků a ztrát či výkaz cash-flow. Tyto finanční výkazy poskytují data sloužící k výpočtům pomocí různých druhů finančních ukazatelů. Zjištěné hodnoty je vždy nutné porovnávat vůči jiným hodnotám.

Podle Veber (2003) jsou nejrozšířenějšími typy ukazatelů, kterých finanční analýza využívá, ukazatele vývojových trendů, ty postihují časové změny absolutních ukazatelů.

Metoda spočívá v porovnávání jednotlivých složek v čase. Aby organizace mohla posoudit vývoj co nejlépe, měla by využívat data alespoň z posledních pěti let. Dalšími ukazateli jsou poměrové ukazatele, které charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma položkami účetních výkazů, pomocí jejich poměru. Aby ukazatele měly smysl, musí mezi položkami existovat vzájemná souvislost.

Veber (2003) rozděluje poměrové ukazatele do pěti základních skupin. Většina klasifikací se s tímto rozdělením shoduje. Patří tam ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele aktivity, ukazatele zadluženosti a ukazatele kapitálového trhu.

### **Ukazatele likvidity**

Podle Synek et al. (2003) se likvidita neboli platební pohotovost, vyjadřuje pomocí poměrových ukazatelů nazývaných stupně likvidity. Platební pohotovost vyjadřuje schopnost podniku splatit k danému termínu své platební povinnosti. Celkově rozlišujeme tři stupně likvidity:

- okamžitá likvidita (likvidita I. stupně)
- pohotová likvidita (likvidita II. stupně)
- běžná likvidita (likvidita III. stupně)

### **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity autor vysvětluje jako ukazatele měřící, jak efektivně je podnik schopný hospodařit se svými aktivy. Zhodnocuje, jestli mají vhodné složení a netvoří se tak zbytečné náklady, což může vést k nízkému zisku nebo naopak má aktiva příliš nízká a přichází o možné tržby. Uvádějí se například následující ukazatele:

- obrat zásob
- průměrná doba inkasa
- obrat stálých aktiv

### **Ukazatele zadluženosti**

Zmíněné ukazatele hodnotí finanční strukturu podniku neboli strukturu a porovnávání vlastních a cizích finančních zdrojů podniku (Valach et al., 1997). Můžeme zmínit:

- ukazatel zadluženosti
- ukazatel poměru vlastního jmění k celkovým aktivům
- ukazatel poměru celkových závazků k vlastnímu jmění

## Ukazatele rentability

Posledními z nejvýznamnějších ukazatelů jsou ukazatele rentability. Valach et al (1997) popisuje, že rentabilita vloženého kapitálu je měřítko schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, čímž může dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Jde tedy o formu vyjádření míry zisku, která slouží jako hlavní kritérium pro investování kapitálu. Měří čistý výsledek podnikového snažení. Nacházejí se zde například:

- ukazatel rentability tržeb
- výnosnost celkových aktiv
- výnosnost vlastního kapitálu

## Marketingový mix

Pod pojmem marketingový mix si můžeme představit velké množství dílčích nástrojů využívaných v marketingu podniku, který se jejich prostřednictvím snaží působit na zákazníka a ovlivnit ho tak ke koupi.

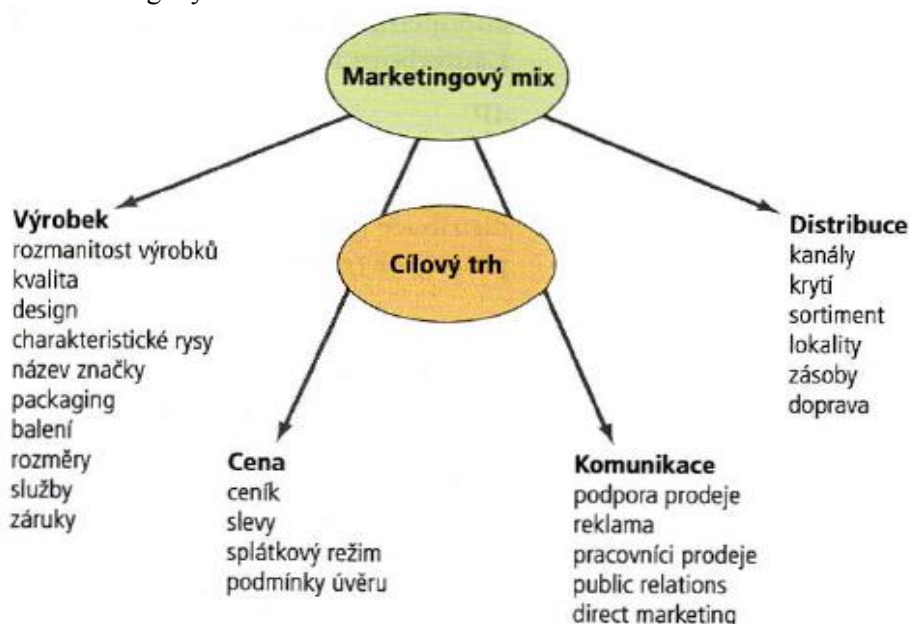
McCarthy jednotlivé nástroje rozdělit do 4 základních složek, které pojmenoval výrobek, místo, propagace a cena. McCarthy & Perreault (1995) také uvádějí, že „*je snazší uvažovat o těchto čtyřech hlavních částech marketingového mixu jako o čtyřech P*“. Tato 4P je ovšem vhodné „*řídít jako integrovaný celek*“, dodává Kotler (2003). Ten ve své pozdější publikaci (Kotler, 2007) definuje marketingový mix jako: „*Soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Možné způsoby se dělí do čtyř skupin proměnných, známých jako 4P: produktová politika (product), cenová politika (price), komunikační politika (promotion) a distribuční politika (place).*“

Kincl et al. (2004) odpovídá na otázku, proč se marketingovým mixem zabývat. V autorově publikaci se můžeme dočíst, že důvody pro provedení analýzy jsou následující:

- Marketingový mix vytváří základ pro vhodné rozmístění finančních a lidských zdrojů.
- Marketingový mix pomáhá při vymezení zodpovědnosti jednotlivých členů týmu.
- Marketingový mix umožňuje analyzovat pružnost.
- Marketingový mix může usnadnit komunikaci.

Obrázek č. 10 na následující straně zobrazuje, složky u jednotlivých částí marketingové mixu, které sledujeme.

Obrázek 10: Marketingový mix



Zdroj: Kotler & Keller (2007)

### Výrobek (Product)

Pod pojmem výrobek si podle Boučková et al. (2003) nemusíme představovat pouze hmotný produkt, který prošel fázemi výrobního procesu, ale jakýkoliv „*objekt podnikatelské i nepodnikatelské aktivity*“ neboli cokoliv, co můžeme prodat či koupit. Může se jednat jak o hmotné tak nehmotné statky.

Podle McCarthy & Perreault (1995) je pro firmu důležité zaměřit se na vývoj co možná nejvhodnějšího výrobku pro zvolený cílový trh.

Boučková et al (2003) či Hesková et al. (2003) se shodují, že výrobek je potřeba vnímat jako celek a nepředpokládat, že je nakupován pouze pro svou nejzákladnější funkci, ale že při nákupu hraje role i kvalita, obal, sortiment, design, image, záruka a doplňkové služby.

### Cena (Price)

Cena podle Kotler & Armstrong (2007) představuje sumu peněz, kterou prodávající požaduje za produkt nebo službu, nebo suma hodnot, které zákazníci smění za možnost vlastnictví nebo užívání produktu či služby.

Za silný nástroj považuje cenu a cenovou politiku Kincl et al. (2004). Podle autora cenová politika nezahrnuje jenom stanovení samotné ceny, ale i využívání slev a sraček. Mimo jiné musíme brát v potaz i platební a úvěrové podmínky

Boučková et al. (2003) za nejzákladnější problémy při stanovení ceny produktů považuje:

- ocenění užitku produktu pro zákazníka,
- určení nákladů a míry zisku,
- ocenění konkurenčních faktorů,
- interakci marketingového mixu.

### **Místo (Place)**

Pojem místo zastřešuje velké množství aktivit činností jako je například distribuce a distribuční politika. Podle Boučková et al. (2003) takto část mixu představuje způsob, jak bude produkt umístěn na trh. Zahrnuje všechny aktivity, díky kterým se produkt dostane od místa vzniku až ke konečnému spotřebiteli. Má tedy za úkol zpřístupnit produkt zákazníkům.

Mluvíme-li o distribuční cestě, zajímáme se o způsob spojení mezi výrobcem a spotřebitelem. Autorka zmiňuje, že uspořádání distribučních cest musí zabezpečit umístění produktu v místě a čase, které zákazník požaduje spolu s odpovídající úrovní služeb a to za přiměřených nákladů.

### **Propagace produktu (Promotion of product)**

Hlavním úkolem propagace produktu je podle Kotler, Wong, Saunders & Armstrong (2007) sdělování pozitivních vlastností produktu a tím přesvědčit zákazníky k jeho koupi.

Jak uvádí Kincl et al. (2004), za hlavní nástroje komunikačního mixu bývají považovány reklama, podpora prodeje, osobní prodej a public relations.

**Výsledky provedených analýz vnitřního prostředí firmy tvoří základní vstupy pro analýzu silných a slabých stránek společnosti pomocí analýzy SWOT.**

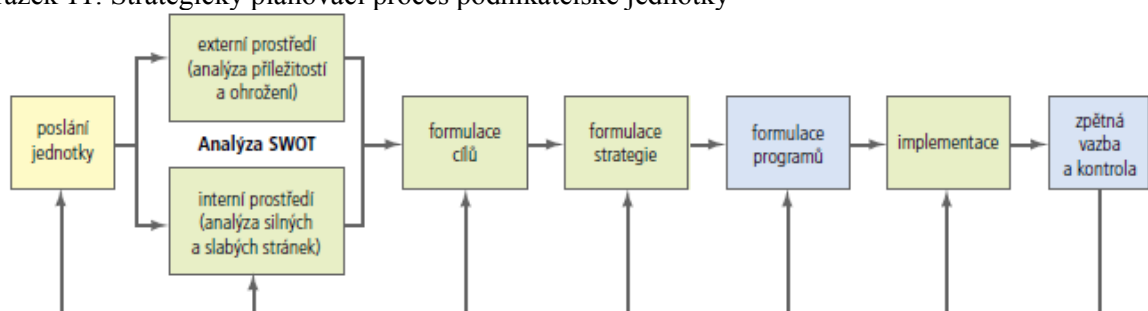
## 2.4 Analýza SWOT

Většina autorů uvádí analýzu SWOT na závěr situační analýzy, protože slouží i jako shrnutí silných a slabých stránek či příležitosti a ohrožení. Akronym SWOT je tvořen anglickými výrazy právě těchto termínů:

- S – Strengths – silné stránky
- W – Weaknesses – slabé stránky
- O - Opportunities – příležitosti
- T – Threats – ohrožení

Autoři Tichá & Hron (2008) tvrdí, že účelem SWOT analýzy není určit jakoukoliv silnou či slabou stránku, ohrožení či příležitost, ale zdůraznit ty, které mohou mít strategický význam pro firmu. Autoři také souhlasí s tím, že je vhodné zařadit analýzu až na závěr situační analýzy a její výsledky vztáhnout ke konkrétní situaci firmy. Obrázek č. 11 zachycuje postavení SWOT analýzy v rámci celého strategického plánovacího procesu podnikatelské jednotky, jak uvádějí Kotler & Keller (2013).

Obrázek 11: Strategický plánovací proces podnikatelské jednotky



Zdroj: Kotler & Keller (2013)

Samotná SWOT analýza se podle Jakubíková (2013) skládá ze dvou analýz. První provedenou analýzou by měla být analýza OT, která se zabývá příležitostmi a hrozbami, které můžeme nalézt ve vnějším prostředí firmy. Jako druhá následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí neboli silných a slabých stránek firmy.

### Příležitosti a ohrožení

Příležitosti a ohrožení, které mohou ovlivňovat firmu, můžeme hledat v jejím vnějším prostředí. Podle Horáková (2003), síla jejich vlivu nejčastěji závisí na faktorech odvětví, ve kterém se podnik pohybuje. Největším problémem při identifikaci příležitostí a ohrožení bývá skutečnost, že je firma nemůže ovlivnit, proto je důležité je odhalit,

zhodnotit a stanovit nejvhodnější strategii k co nejefektivnějšímu využití příležitostí a eliminování ohrožení.

Autorka uvádí, že příležitosti a ohrožení závisí na:

- intenzitě konkurence v odvětví
- složitosti či jednoduchosti vstupu na trhy
- existenci a postavení substitutů na trzích
- síle a koncentraci kupujících a prodávajících

Horáková (2003) definuje **příležitosti** jako: „*Další možnosti podniku, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění vytyčených cílů. Je to velmi příznivá situace v podnikovém prostředí, která podnik zvýhodňuje vzhledem ke konkurenci.*“ Příležitosti můžeme nejčastěji hledat tam, kde jsou zákazníci s neuspokojenými potřebami. S čímž se ztotožňují i Kotler & Keller (2013), který vidí marketingovou příležitost jako potřebu a zájem kupujícího, které má společnost možnost uspokojit a dosáhnout přitom zisku. Autor také uvádí, že příležitosti nejčastěji vznikají ze tří příčin. Tou první je nabídka takového produktu, kterého se na trhu nedostává. Druhá příležitost je představována nabídkou stávajícího produktu lepším či zcela novým způsobem. Poslední variantou je nabídka produktu zcela nového.

Jako typické příklady firemních příležitostí, zmiňují Tichá & Hron (2008):

- „*obsluhovat další skupiny zákazníků*“
- *diverzifikace*
- *rychlejší růst trhu*“

Kotler (2001) uvádí, že **hrozby** je třeba hodnotit „*z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti jejich výskytu*“. Nejzávažnější ohrožení přichází od hrozeb, jejichž pravděpodobnost výskytu je vysoká stejně jako závažnost jejich dopadu. Podle autora hrozby vznikají kvůli nepříznivému vývoji vnějšího prostředí. Pokud firma v takové situaci nezahájí patřičná opatření, může situace vést k ohrožení prodeje či zisků. Autor se domnívá, že můžeme charakterizovat přitažlivost daného odvětví, pokud pro konkrétní obchodní jednotku můžeme identifikovat jejich příležitosti a ohrožení. Celkem máme čtyři možnosti:

- Ideální obchodní jednotka – charakteristická značnými příležitostmi a malým ohrožením

- Spekulativní obchodní jednotka – ovlivněná velkými příležitostmi i ohroženími
- Vyzrálá obchodní jednotka – má malé příležitosti i ohrožení
- Znepokojivá obchodní jednotka – má malé příležitosti, ale velká ohrožení

Níže si uvedeme příklady hrozeb podle Horáková (2003):

- volný příchod zahraniční konkurence na domácí trhy
- neschopnost konkurovat na trzích
- slabé a nadále se zhoršující konkurenční postavení podniku

Vytipované firemní příležitosti a hrozby jsou ohodnoceny dle číselné či slovní stupnice, která může mít tři a více stupňů. Získané údaje jsou zaneseny do tabulky, na základě které je postavení faktorů vyhodnocené a okomentované dle míry jejich přitažlivosti neboli hodnocení síly vlivu a pravděpodobnosti úspěchu viz tabulka č. 2.

Tabulka 2: Tabulka hodnocení faktorů OT

Hodnocené faktory OT	Hodnocení síly vlivu (body, známky, slovní kategorie...)					Pravděpodobnost výskytu (váhy, %, intervaly, slovní kategorie)
	např. 1	2	3	4	5	např. Uvedte prognózu v %

Zdroj: Kozel, Mynářová & Svobodová (2011)

Při posuzování příležitostí a hrozeb můžeme podle Horáková (2003) také využít matice. První bude matice příležitostí, ve které nás zajímá pravděpodobnost úspěchu a atraktivita. Firmou vytipované faktory zhodnotíme na základě obou stupnic. Příklad matice příležitostí vidíme na obrázku č. 12. Obdobnou matici sestavíme i pro ohrožení, jak vidíme na obrázku č. 13, kde nás zajímá pravděpodobnost jejich výskytu a vážnost.

Obrázek 12: Matice příležitostí včetně uvedených příkladů

		Pravděpodobnost úspěchu	
		vysoká	nizká
Atraktivita	vysoká	1	2
	nizká	3	4

1. Společnost vyvine účinnější osvětlovací systém.
2. Společnost vyvine zařízení měřící energetickou účinnost jakéhokoli osvětlovacího systému.
3. Společnost vyvine zařízení měřící úroveň osvětlení.
4. Společnost vytvoří software, který bude personál televizních studií školit v základech osvětlování.

Zdroj: Kotler & Keller (2013)



Obrázek 13: Matice ohrožení včetně uvedených příkladů

		Pravděpodobnost výskytu	
		vysoká	nízká
Vážnost	vysoká	1	2
	nízká	3	4

1. Konkurent vyvine lepší osvětlovací systém.
2. Přetrvávající velká ekonomická krize.
3. Vyšší náklady.
4. Legislativa vedoucí ke snížení počtu licencí pro televizní studia.

Zdroj: Kotler & Keller (2013)

### Silné a slabé stránky

Analýza silných a slabých stránek pomůže společnosti odhalit, zda má dostatečné zdroje pro využití příležitostí na trhu či k potlačení hrozeb. Ve chvíli kdy hodnotíme silné a slabé stránky podniku, zaměřujeme se na jeho vnitřní situaci. Jak se může dočíst v Horáková (2003), manažeři se pokouší o kritické a co nejuplněnější určení silných a slabých stránek podniku. Silné stránky, které jsou vnímána pozitivně a podnikové činnosti prospívají, plně využít. Slabé stránky, které mohou být vnímány jako problémy či omezení nebo nedostatky bránící plnému potenciálu firmy, minimalizovat. Pro zhodnocení je potřeba „kvalifikované a nestranné posouzení“:

- *vlastních schopností a dovedností (výzkumných, vývojových, výrobních, technických, technologických, finančních, organizačních i marketingových) a jejich síly,*
- *vlastní výkonnosti potence,*
- *zdrojových možností,*
- *úrovně managementu.“*

Ve své novější publikaci autorka Horáková (2014) charakterizuje nejužší **silné stránky** jako takové, které mohou být jen těžko okopírované konkurencí. Jako příklad můžeme uvést: „*kvalitní výrobky, tradice značky, dobrá finanční situace, nízké výrobní náklady*“. Autorka dále uvádí následující příklady **slabých stránek** firmy: „*nízký prodejní obrat, podnik je nováčkem na zavedeném trhu, velká vzdálenost trhu, špatná pověst podniku*“. Cooper & Lane (1997) se při hledání slabých stránek například zajímá, zda je jakost produktů horší než u konkurence, jestli je prezentace firmy na příliš nízké úrovni či které složky marketingového mixu jsou na nižší úrovni než konkurence firmy?

Způsobů, jak vytipovat silné a slabé stránky firmy, existuje mnoho. Kozel, Mynářová & Svobodová (2011) doporučují stanovit faktory na základě skupinové diskuze. Autoři Kotler (2014) i Horáková (2003) navrhnou variantu, kdy vedení podniku ve spolupráci s marketéry posuzuje úroveň silných a slabých stránek tak, že:

- vytipují faktory, které by mohly být slabými či silnými stránkami
- každý takto vybraný faktor bude sledován a ohodnocen z hlediska jeho vlivu na podnik

Faktory mohou být tříděny například podle oblastí, kterých se týkají (nákup, prodej, marketing atd.). Každý z uvedených faktorů je ohodnocen dle číselné či slovní stupnice. Stupnice může mít tři a více stupňů. Získané údaje jsou zaneseny do tabulky, na základě které je postavení faktorů vyhodnocené a okomentované. Horáková (2003) doplňuje, že důležitost jednotlivých faktorů nebývá stejná, proto se posuzuje i jejich závažnost pro podnik.

Příkladem takové tabulky může být tabulka č 3 na následující straně.

Tabulka 3: Tabulka hodnocení výkonnosti a důležitosti faktorů

	Významnost					Důležitost		
	Významná silná stránka	Okrajová silná stránka	Neutrální	Okrajová slabá stránka	Významná slabá stránka	Vysoká	Střední	Nizká
<b>Marketing</b>								
Pověst společnosti								
Tržní podíl								
Spokojenost zákazníků								
Udržení zákazníků								
Kvalita výrobků								
Kvalita služeb								
Účinnost tvorby cen								
Distribuční efektivita								
Účinnost komunikace								
<b>Finance</b>								
Náklady a dostupnost kapitálu								
Cash Flow								
Finanční stabilita								
<b>Výroba</b>								
Vybavení								
Úspory z rozsahu								
Kapacity								
Schopní a oddaní dělníci								
Schopnost vyrábět včas								
Technické a výrobní dovednosti								
<b>Organizace</b>								
Schopné vedení s vizí								
Oddaní zaměstnanci								
Podnikavost								
Flexibilita a schopnost reagovat								

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotler & Keller (2013)

## Finální sestavení SWOT matice

Výsledky provedené analýzy nám umožní sestavit SWOT matici jako je vyobrazeno na následujícím obrázku č. 14 podle Kotler & Armstrong (2014)

Obrázek 14: Matice SWOT



Zdroj: Kotler & Armstrong (2014)

Kde uvedeme nejsilnější a nejslabší stránky a nejvýznamnější příležitosti či ohrožení, která budou nadále zkoumána. Na základě této matice může firma stanovit nejvhodnější strategii podle převládajících silných či slabých stránek v kombinaci s příležitostmi či ohroženími, jak uvádí Tichá & Hron (2008).

- SO strategie „Využití“ – Strategie spočívá ve využívání silných stránek firmy s cílem využití identifikovaných příležitostí. Tato kombinace, pro firmu vzhledem k její výjimečnosti, nejčastěji představuje její žádoucí stav.
- WO strategie „Hledání“ – Hledání se zaměřuje na minimalizování či eliminování slabých stránek firmy prostřednictvím odkrytých příležitostí.
- ST strategie „Konfrontace“ – Strategie konfrontace může být použita dostatečně silnou firmou, která se nebojí přímo „zaútočit“ na svá ohrožení.
- WT strategie „Vyhýbání“ – Tato strategie patří mezi obranné a představuje odstraňování slabých stránek spolu s vyhýbáním se ohrožením, které mohou mít vliv na firmu. Velmi často představuje boj o samotné přežití podniku.

## 3 Metodika

### Cíl

Diplomová práce na téma „*Identifikace příležitostí pro vybranou firmu*“ má za cíl „*odkrýt příležitosti na trhu pro vybranou firmu a navrhnout firmě jejich možné využití*“.

### Zdroje dat

Literární řešerši tvoří poznatky ze sekundárních zdrojů, v podobě odborné, české i zahraniční literatury. Analytická část práce zahrnuje data primární, získané prostřednictvím osobních rozhovorů se zaměstnanci firmy a data sekundární z vnitropodnikových materiálů a internetových stránek (internetové stránky firmy, statistické servery, www.justice.cz atd.). Použité účetní výkazy obsahují data za hospodářský rok, který ve firmě začíná 1. července a končí 30 června (např. hospodářský rok 2014 začíná 1. 7. 2014 a končí 30. 6. 2015, v diplomové práci je označován jako rok 2014/2015).

### Použité metody

První část diplomové práce představuje výstupy ze studia odborné literatury. Literatura napomohla i k hlubšímu porozumění postupu jednotlivých analýz použitých v analytické části.

Následovalo získání informací o analyzované společnosti prostřednictvím jejich internetových stránek, volně dostupných informací a osobních rozhovorů se zaměstnanci firmy.

Tyto podklady posloužily části práce, která se zabývá analýzou vnitřního prostředí podniku. Analýza zahrnuje:

- stručnou charakteristiku podniku
- analýzu současného stavu v oblasti lidských zdrojů (sledován počet zaměstnanců a jejich rozdělení dle pohlaví, věku, umístění)
- vybrané ukazatele ekonomicko-finanční analýzy (za použití vzorců ukazatelů likvidity, aktivity, zadluženosti a rentability)
- analýzy prodejů a portfolia produktů (rozdělena na 4 části – produkt, cena produktu, distribuce a propagace produktu)

K zanalyzování vnějšího prostředí firmy byly použity následující analýzy:

- Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví, který posloužil ke zhodnocení konkurenčního postavení firmy na trhu
- STEP analýza hodnotící makroekonomické vlivy, které na firmu působí
- SWOT analýza shrnující nejvýznamnější silné a slabé stránky podniku a příležitosti a ohrožení, které se na trhu nachází.

Na základě provedených analýz a zhodnocení jejich výsledků, bylo navrženo, jak odkryté příležitosti využít.

## 4. Charakteristika firmy

Analyzovaná společnost si nepřála být veřejně jmenována, proto je v rámci diplomové práce nazývána „Společnost XY“.

Společnost XY je členem mezinárodní skupiny, která sídlí v Německu. Tato skupina má 50 poboček ve více než 40 lokalitách po celém světě (z toho 15 v Německu a dalších 14 v ostatních státech Evropy). Celosvětově skupina zaměstnává více než 6,7 tisíce zaměstnanců, jak uvádí na svých internetových stránkách.

V České Republice působí od roku 1994 a to přímo v Českých Budějovicích. Diplomová práce se zabývá pouze pobočkou v Českých Budějovicích, která se věnuje výrobě pružin a lisovaných kovových dílů pro automobilový průmysl, mechanické inženýrství a spotřební průmysl. Přesné znění předmětu podnikání zní: „*výroba montáž komponentů pro stroje, zařízení a motorová vozidla*“ a dále „*nákup, prodej a skladování paliv a maziv včetně jejich dovozu s výjimkou výhradního nákupu, prodeje a skladování paliv a maziv ve spotřebitelském balení do 50 kg na jeden kus balení – velkoobchod*“. Právní formou Společnosti XY je společnost s ručením omezeným (Výroční zpráva Společnosti XY).

### Historie

Mateřská společnost, která vznikla v roce 1888 a má tedy 125 letou historii, založila pobočku v Českých Budějovicích v roce 1994. Činnost pobočky byla započata výrobou a montáží pružin, které jsou využívány hlavně v bezpečnostních pásech automobilů z celého světa. Vzhledem k rostoucí poptávce, dlouhodobému vývoji a zdokonalování výroby, společně s technickou podporou ze strany mateřské společnosti, se výroba v roce 1999 rozrostla o lisované kovových dílů přesného stříhu.

Pokračující vývoj společnosti si roku 2002 vyžádal přestěhování do větších a modernějších prostor o rozloze více než 12 tisíc m<sup>2</sup>, které zahrnovaly výrobní halu, kancelářské prostory a laboratoř. Spolu s nárůstem prostor se mohl rozšířit i sortiment nabídky, a to o zakázkové tepelné zpracování dílů. V následujícím roce došlo k dalšímu rozvoji a firma se rozrostla o nástrojárnu za účelem zvýšení výkonnosti, efektivního řešení zakázek a plnění termínů. Vzrůstající zájem o zakázkovou výrobu společnosti přinesl v roce 2015, další potřebu rozšíření výrobních prostor. Velká část textilní výroby

se přestěhovala do nově zrekonstruovaných pronajatých prostor rovněž v Českých Budějovicích. Uvolněné prostory budou sloužit k rozšíření lisovny a nástrojárny.

## Filozofie společnosti

Společnost XY má definované základní cíle:

- Reagovat na rostoucí požadavky zákazníků.
- Určit přesně kompetence a zodpovědnosti v operativním řízení.
- Posílit zaměření na nové projekty a budoucí technologie.
- Posílit zodpovědnosti za jednotlivé firemní procesy.

Jak se můžeme dočíst na webových stránkách společnosti ([www.SpolecnostXY.cz](http://www.SpolecnostXY.cz)), o dosažení zmiňovaných cílů se snaží prostřednictvím filozofie, zaměřené na 8 základních pilířů, které jsou na firemních stránkách blíže určeny:

- Naši zákazníci
- Naše kvalita
- Naše řešení
- Naše skupina
- Naši zaměstnanci
- Naše vzdělávání
- Naše integrita
- Naše životní prostředí

## Struktura společnosti

Společnost byla založena společností s ručeným omezením sídlící v Německu, která představuje jediného vlastníka. Tento vlastník splatil celý vklad ve výši 82 883 tis. Kč. Českou pobočku řídí jediný jednatel, který je jejím statutárním orgánem a zároveň současným ředitelem Společnosti XY, který má právo jménem společnosti jednat a podepisovat samostatně.

Vnitřní rozdělení společnosti zobrazuje organizační struktura, uvedená v **příloze č. 1**.

## Výrobky a služby nabízené společností

Ve svých počátcích se Společnost XY zabývala výrobou dílů převážně pro automobilový průmysl. V současnosti její sortiment zahrnuje výrobu pro spotřební průmysl, mechanické inženýrství a tepelné zpracování. Výroba je zajištěna pomocí



specializovaných technologických procesů, jakými jsou lisování, ohýbání, přesný stříh, rovnání, odgrotování (omílání, kartáčování), broušení, honování, řezání a tváření závitů, zaoblování hran a nýtování či nýtování za tepla.

Nabízené výrobky a služby jsou rozděleny do třech základních oblastí: pružiny, lisované a ohýbané díly a zakázkové tepelné zpracování.

## **Pružiny**

Firma roku 1994 zahájila svoji činnost výrobou pružinových mechanismů. Nabídka obsahuje široké spektrum pružin s konstantní silou a silových pružin.

### **a) Pružiny s konstantní silou**

Obrázek 15: Pružina s konstantní silou

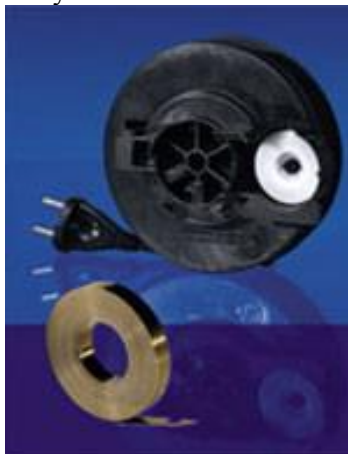


Zdroj: Internetové stránky firmy

Pružiny s konstantní silou (obrázek č. 15) se vyrábí v jednoosé či dvouosé variantě s možností šířky 1,8 mm až 50 mm a tloušťkou od 0,05 mm do 1 mm. Používaným materiálem je nerezová a uhlíková ocel a jiné speciální slitiny. Maximální počet otáček je 100. Tyto pružiny mají životnost až 50 tis. pracovních cyklů. Křivka pružiny může mít vzestupnou, konstantní či sestupnou tendenci.

Pružiny s konstantní silou najdou uplatnění v automobilovém či spotřebitelském sektoru. Slouží ke generování kroutivé síly pro hnací a navíjecí síly v zařízeních, jako jsou vyrovnávače a kabelové cívky (obrázek č. 16) např. ve vysavačích. Zde je důležité zachovat kroutivou sílu co nejstabilnější, a to s využitím co nejvyššího počtu navinutí.

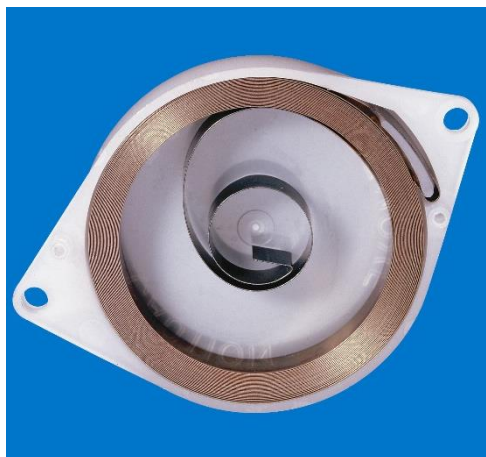
Obrázek 16: Kabelové navíjecí jednotky



Zdroj: Internetové stránky firmy

## b) Silové pružiny

Obrázek 17: Silová pružina



Zdroj: Interní materiály firmy

Silové pružiny (obrázek č. 17) s maximálním momentem kroutivé síly, se vyrábějí z uhlíkové a nerezové oceli o šířce 1,8 mm až 100 mm a tloušťce 0,05 mm až 2,00 mm. Tyto pružiny s charakteristickým tvarem „S“ v rozvinuté délce pružiny, mohou dosahovat až 40 otáček a mají životnost až 500 tis. pracovních cyklů.

Výrobky nacházejí uplatnění tam, kde je potřeba konstantní síla a velký počet operačních cyklů. Tedy v rámci automobilového průmyslu, kde jsou využívány při výrobě bezpečnostních pásů, krytů zavazadlového prostoru, rolet bočních oken automobilů, poháněcích zařízení a zařízení sloužících k nastavení sedadel. Umístění pružiny v systému bezpečnostního pásu ukazuje obrázek č. 18 na následující straně. Výrobky naleznou využití i ve spotřebitelském sektoru, který silové pružiny potřebuje pro výrobu navíjecích cívek pro kabely, vodítek pro psy, svinovacích metrů i slunečních markýz.

Obrázek 18: Systém bezpečnostního pásu



Zdroj: Internetové stránky firmy

### **Lisované díly přesného stříhu a ohýbané díly**

Další součástí výrobního portfolia firmy jsou lisované díly přesného stříhu a ohýbané díly a jejich konečná úprava. Touto výrobou se firma začala zabývat v roce 1999. Díly nacházejí uplatnění především v automobilovém průmyslu, a to zejména v převodovkách, dílech malých i velkých spalovacích motorů, dále v mechanickém inženýrství a zpracovatelském či spotřebním průmyslu.

#### **1. Lisované díly přesného stříhu (obrázek č. 19 na následující straně)**

Technika zpracování dosahuje hotového funkčního povrchu dílu v jediném kroku. Střížné hrany kovového dílu jsou hladké, což vyhovuje potřebám malých tolerancí, přesným úhlům a extrémní rovnosti. Firma je schopna vyrobít díly o maximální velikosti 200x200 mm a tloušťce materiálu až 8 mm. Díly mohou nalézt využití ve vstřikovacích systémech pro dieselové i benzínové motory, tlumičích či čerpadlech.

Obrázek 19: Lisované díly přesného stříhu



Zdroj: Internetové stránky firmy

## 2. Lisované ohýbané díly (obrázek č. 20)

Proces výroby probíhá v několika krocích, během kterých je dosaženo požadovaného tvaru. Specializací firmy je komplexní lisování za použití postupových nástrojů. Díly firma vyrábí o maximální velikosti 200x200 mm a tloušťce materiálu 0,1 mm až 2,5 mm.

Obrázek 20: Lisované ohýbané díly



Zdroj: Internetové stránky firmy

## 3. Strojní součásti pro textilní a pletací stroje

Firma se dále zabývá výrobou drobných platin (obrázek č. 21) a menších součástí strojů pro textilní výrobu, např. punčoch.

Obrázek 21: Platiny pro textilní a pletací stroje



Zdroj: Interní materiály firmy

## Zakázkové tepelné zpracování

Okrajově se společnost zabývá zakázkovým tepelným zpracováním. Dle potřeb svých zákazníků, k této službě využívá strojní vybavení zahrnující víceúčelovou komorovou pec, komorovou pec a průběžnou kalící pec. Mezi nabízené technologie zpracování patří: normalizační žíhání, žíhání naměkko, žíhání na odstranění pnutí, kalení do 1000°C, popouštění, cementace, nitrocementace, nitridace, karbonitridace a karbonitridace s následnou oxidací.

## 5. Situační analýza firmy

### 5.1 Analýza makroprostředí

S ohledem na mezinárodní činnosti společnosti v oblasti nákupu materiálu, prodeje výrobků a spolupráce s německou mateřskou společností, jsou makroekonomické vlivy působící na společnost analyzovány na celorepublikové úrovni, doplněné o vybrané údaje dostupné pro celou Evropskou unii či Německo.

#### 5.1.1 Společenské faktory

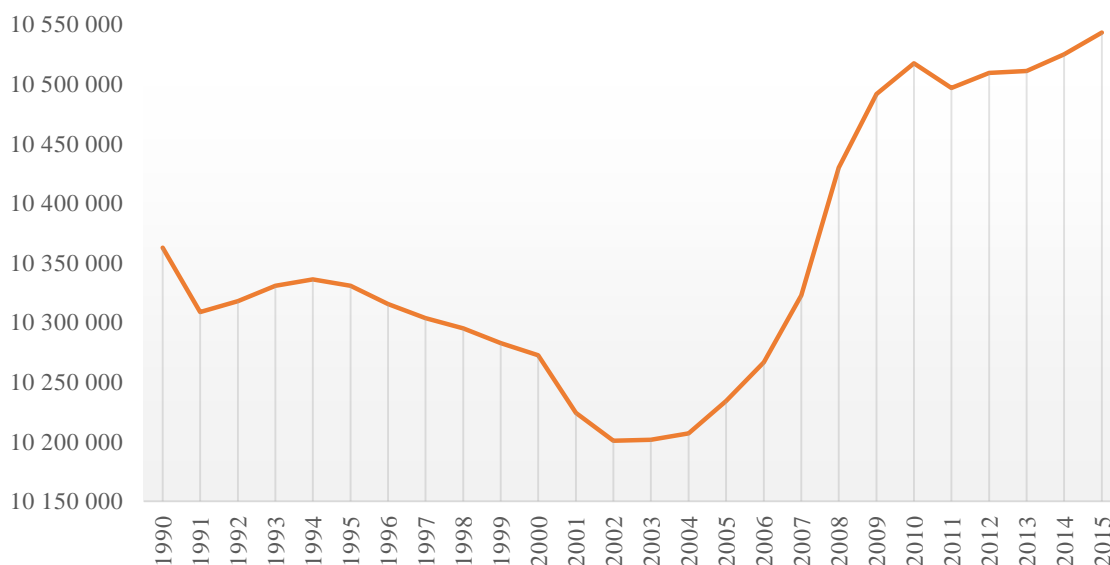
Společenské faktory jsou představovány faktory demografickými, sociálními a kulturními. Mezi nejvýznamnější vlivy pro průmyslové podniky patří počet obyvatel, hustota obyvatelstva, věková struktura, vzdělanost, rozdíly v kulturních dimenzích obyvatel země a aktuální trendy v oblasti firemních benefitů.

#### Vývoj počtu obyvatel v ČR

V roce 2015 měla Česká republika nejvíce obyvatel za celou svou historii, jak je patrné z obrázku č. 22 a tabulky č. 4 vytvořených na základě údajů Českého statistického úřadu ([www.czso.cz](http://www.czso.cz), 2016). Střední hodnota představovala 10 542 942 obyvatel, což v roce 2015 odpovídalo 2,1 % z celkového počtu obyvatel v Evropské unii. Nejaktuálnější údaj za první čtvrtletí 2016 udává, že k 31. 3. 2016 je v České republice 10 558 524 obyvatel. Naopak nejnižší počet obyvatel za posledních 25 let, byl zjištěn v roce 2002, kdy to bylo 10 200 774 obyvatel. Z dlouhodobého hlediska můžeme říci, že počet obyvatel v ČR stoupá. Dle dostupné prognózy Českého statistického úřadu (2016) bude obdobný trend u populace i v budoucnosti.

Počet obyvatel v Německu, jehož střední hodnota za rok 2015 je 80 854 408 obyvatel, představuje 16% podíl na celkovém počtu obyvatel EU. Pro porovnání, Německo představuje druhý nejlidnatější stát v Evropě ([www.czso.cz](http://www.czso.cz), 2015).

Obrázek 22: Vývoj středního stavu obyvatelstva v ČR mezi lety 1990 a 2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů dostupných na [www.czso.cz](http://www.czso.cz) (2016)

Tabulka 4: Střední stav obyvatelstva v ČR mezi lety 1990 a 2015

Rok	Střední stav obyvatel	Rok	Střední stav obyvatel
1990	10 362 740	2003	10 201 651
1991	10 308 682	2004	10 206 923
1992	10 317 807	2005	10 234 092
1993	10 330 607	2006	10 266 646
1994	10 336 162	2007	10 322 689
1995	10 330 759	2008	10 429 692
1996	10 315 353	2009	10 491 492
1997	10 303 642	2010	10 517 247
1998	10 294 943	2011	10 496 672
1999	10 282 784	2012	10 509 286
2000	10 272 503	2013	10 510 719
2001	10 224 192	2014	10 524 783
2002	10 200 774	2015	10 542 942

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů dostupných na [www.czso.cz](http://www.czso.cz) (2016)

Zmíněná prognóza Českého statistického úřadu (2016) předpokládá, že k 1. 1. 2020 bude počet obyvatel 10 644 858. V roce 2045 by Česká republika měla překročit hranici 11 milionů obyvatel s počtem 11 006 335 osob. Dlouhodobý nárůst je předpovídán

celkovému počtu obyvatel v Evropské unii (EU 28). Zatímco v Německu dojde podle prognózy k výraznému úbytku obyvatelstva, z 80 637 413 obyvatel v roce 2020 na 76 387 955 obyvatel v roce 2045, což je úbytek o více než 4 miliony.

Nárůst počtu obyvatelstva v ČR je dán především přírůstkem stěhováním stejně jako v Německu a celé Evropské unii, což můžeme odvodit z údajů uvedených v tabulce č. 5. Na rozdíl od Německa, v ČR ovšem dochází i ke kladnému přirozenému přírůstku obyvatelstva (Czso.cz, 2016).

Tabulka 5: Vývoj celkového přírůstku obyvatel (na 1000 obyvatel)

Země	1980	1990	2000	2005	2010	2012	2013	2014
<b>EU 28</b>	<b>4,6</b>	<b>3,5</b>	<b>2,8</b>	<b>3,7</b>	<b>2,5</b>	<b>2,1</b>	<b>3,5*</b>	<b>2,1*</b>
z toho								
přirozený přírůstek	3,4	1,9	0,6	0,6	1,0	0,4	0,2	0,3
přírůstek stěhováním	1,2	1,6	2,2	3,1	1,5	1,7	3,3	1,8
<b>Česká republika</b>	<b>-2,2</b>	<b>-5,6</b>	<b>-4,5</b>	<b>2,4</b>	<b>2,4</b>	<b>1,0</b>	<b>-0,4</b>	<b>2,5</b>
z toho								
přirozený přírůstek	1,8	0,1	-1,8	-0,6	1,0	0,0	-0,2	0,4
přírůstek stěhováním	-4,0	-5,7	-2,7	3,0	1,4	1,0	-0,1	2,1
<b>Německo</b>	<b>2,8</b>	<b>8,1</b>	<b>1,2</b>	<b>-0,8</b>	<b>-0,6</b>	<b>2,4</b>	<b>3,0</b>	<b>5,0</b>
z toho								
přirozený přírůstek	-1,1	-0,2	-0,9	-1,8	-2,2	-2,4	-2,6	-2,2
přírůstek stěhováním	3,9	8,3	2,0	1,0	1,6	4,9	5,5	7,2

\*Pozn.: V letech 2013 a 2014 se jedná o odhad.

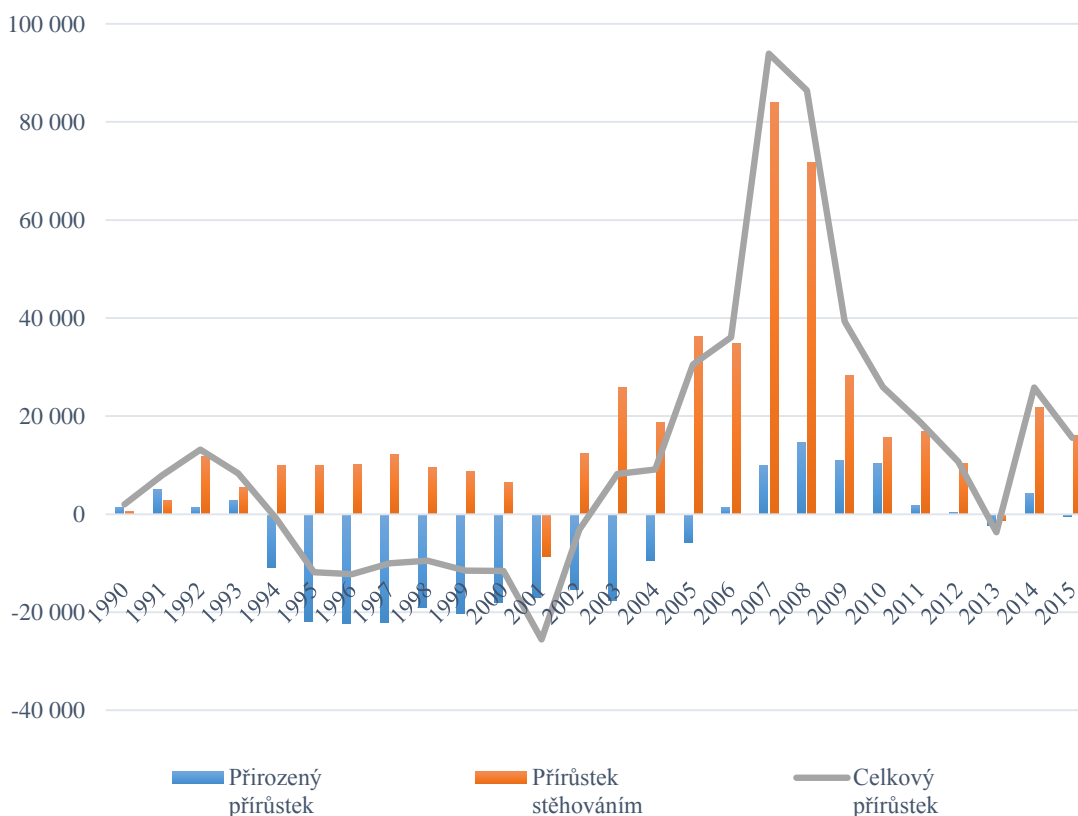
Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů dostupných na [www.czso.cz](http://www.czso.cz) (2016)

Podíváme-li se na celá čísla, v roce 2014 byl přirozený přírůstek obyvatel České republiky 4 195. Rokem 2005 se ukončilo desetileté období záporného přirozeného přírůstku, ke kterému opět došlo až v roce 2013 (- 2 409 obyvatel) jak vyplývá z obrázku č. 23. Nejsilnější ročníky posledních 10 let, z hlediska přirozeného přírůstku, byly mezi lety 2008 a 2010. V roce 2008 se narodilo 119 570 živých dětí, což bylo nejvíce od roku 1993. Posledních 15 let se čísla drží nad hranicí 100 000 živě narozených dětí. V roce 2015 jich bylo dokonce 110 764. Pozitivně se vyvíjí i dlouhodobý pokles potratů, kterých bylo v uplynulém roce 35 761, oproti roku 2000, kdy jich bylo 47 370. Na tento vliv má s největší pravděpodobností vliv užívání hormonální antikoncepce, kterou v roce 2013

užívalo přes 1,28 milionu žen ve věku 15 až 49 let, což odpovídalo 51,6 % žen v plodném věku (www.relax.lidovky.cz, 2014)

Z hlediska úhrnné plodnosti se Česká republika s číslem 1,46 v roce 2013 drží lehce pod EU 28 průměrem, který byl 1,55 dítěte na ženu. Německo je na tom o poznání hůře, za posledních 10 let, překročilo v roce 2013 prvně hranici 1,4 (www.czso.cz, 2016).

Obrázek 23: Vývoj přírůstku obyvatelstva mezi lety 1990 a 2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů dostupných na www.czso.cz (2016)

Přírůstek přistěhováním je příčinnou nárůstu populace země. 41 625 přistěhovalých a 19 964 vystěhovalých obyvatel, utvořili přírůstek přistěhováním 21 661 v roce 2014. Ačkoliv se tato čísla mohou zdát vysoká, nejvyšší přírůstek stěhováním byl zaznamenán mezi lety 2005 a 2009. V roce 2015 představoval podíl cizinců na celkovém počtu obyvatelstva ČR 4,3 % neboli 458 662 obyvatel (cizinců s pobytem delším jak 12 měsíců). V roce 2004 to bylo pouze 1,9 %. Nejvíce cizinců pochází z Ukrajiny, 105 614 v rámci celé České republiky, jak se můžeme dozvědět z tabulky č. 6, další v pořadí je Slovensko, Vietnam, Rusko a Německo. V Jihočeském kraji je pořadí obdobné, pouze Německo předčilo v množství Rusko vzhledem k vzájemné blízkosti.



Tabulka 6: Počet cizích příslušníků dle států (top 5)\*

<b>Státní občanství</b>	<b>Počet osob v roce 2015 (celá ČR)</b>	<b>Jihočeský kraj</b>
Ukrajina	105 614	4005
Slovensko	101 589	3474
Vietnam	56 900	2758
Rusko	34 710	504
Německo	20 464	797

\* Pozn.: Obsahuje údaje o držitelích víz nad 90 dní a bez azylantů.

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů dostupných na [www.czso.cz](http://www.czso.cz) (2016)

Jak uvádí Český statistický úřad, podíl cizinců ze států EU-28 je přibližně 40 % na celkovém počtu cizinců, zbytek tvoří cizinci ze třetích zemí. Hlavním důvodem pro přechodný pobyt cizinců ze třetích zemí na území ČR k 31. 12. 2014 (celkem 86 259 osob) bylo zaměstnání a podnikání (48,4 %), dále rodinné důvody (27,1 %), studium (16,6 %) a jako poslední 7,9 % cizinců za humanitárním či jiným účelem (publikace Život cizinců v ČR – 2015, [www.czso.cz](http://www.czso.cz), 2015)

### **Hustota obyvatelstva**

Česká republika se rozkládá na 78 866 km<sup>2</sup>. Aktuální informace udává, že hustota obyvatelstva odpovídá 133,6 obyvatel na km<sup>2</sup>. Průměrný stav v Evropě je 33,6 obyvatel na km<sup>2</sup>. Německo, o celkové rozloze 348 673 km<sup>2</sup>, má hustotu obyvatelstva ještě vyšší, celých 231,9 obyvatel na km<sup>2</sup>. Vyšší hustotu mají pouze jedny z nejmenších států EU, Belgie, Lichtenštejnsko, Malta, Monako, Nizozemsko a San Marino ([www.czso.cz](http://www.czso.cz), 2016).

### **Věková struktura obyvatelstva**

K 31. 12. 2015 bylo v České republice více jak 1,93 milionu obyvatel starších 65 let, což představovalo 18,3% podíl na celkovém počtu obyvatel, viz tabulka č. 7. Průměrný věk obyvatelstva v roce 2014 byl 41,7. Z dlouhodobého hlediska populace stárne, což můžeme vyvodit z hodnoty průměrného věku v roce 1990, který byl 36,3. Současně stoupá i průměrný věk dožití ([www.czso.cz](http://www.czso.cz), 2016). Dle serveru Novinky.cz ([www.novinky.cz](http://www.novinky.cz), 2015) se průměrný věk dožití u žen navýšil na téměř 82 let a u mužů na 76 let. Za posledních 15 let došlo k nárůstu o 3,4 roku u žen a 4,2 let u mužů. Jak se můžeme na serveru dále dočíst, za prodlužování života může moderní medicína, zdravější životní styl i čistější životní prostředí.

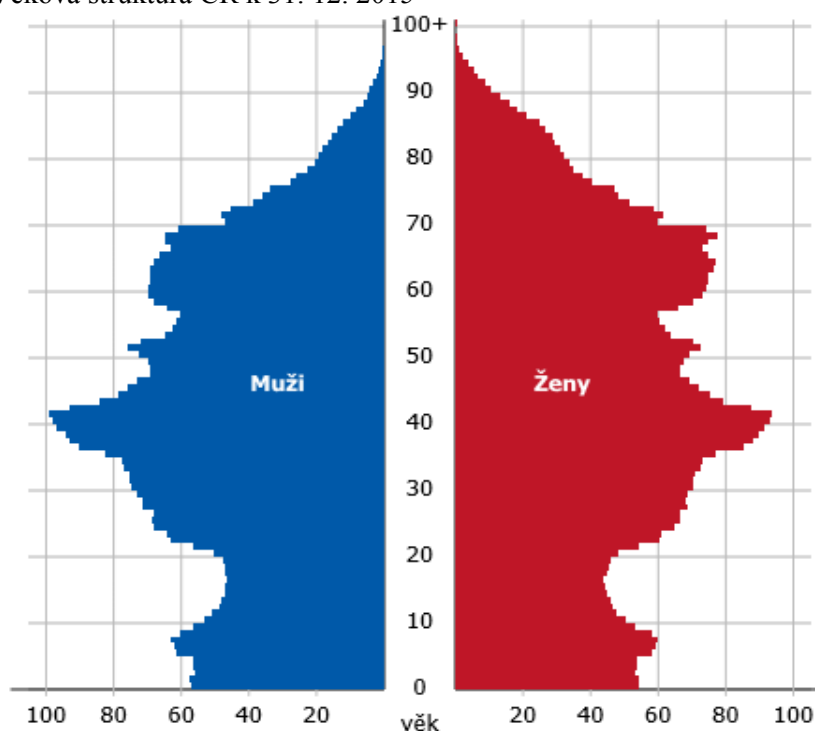
Tabulka 7: Věková struktura obyvatelstva ČR

Věk	Miliony	%	% Žen	% Mužů
65+	1,93	18,3	58,4	41,6
15-64	7	66,3	49,3	50,7
<15	1,62	15,4	48,7	51,3
<b>Celkem</b>	<b>10,55</b>	<b>100</b>	<b>50,9</b>	<b>49,1</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů dostupných na [www.czso.cz](http://www.czso.cz) (2016)

Věková struktura (obrázek č. 24) vypovídá o současném věkovém rozložení mužů a žen v rámci obyvatelstva. Současná věková struktura České republiky je regresivního typu, který se vyznačuje nízkou mírou populace v předproduktivním věku. Ideálním typem věkové struktury je stacionární typ, který má vyrovnaný podíl obyvatelstva v předproduktivním a produktivním věku. Pokud se nezačne zvyšovat porodnost v České republice a nezačne přibývat populace v předproduktivním věku, může to znamenat značný problém pro společnost za 20 až 30 let, kdy se silné ročníky dostanou do postproduktivního věku

Obrázek 24: Věková struktura ČR k 31. 12. 2015



Zdroj: [www.czso.cz](http://www.czso.cz) (2016)

### Vzdělanost obyvatelstva

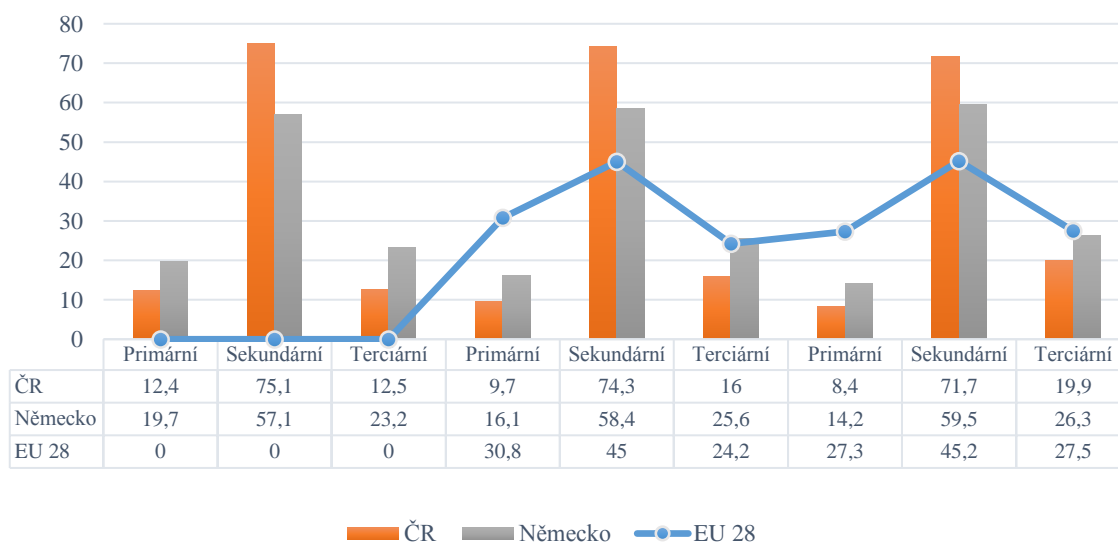
Jako nejvyšší dosažené vzdělání v České republice dlouhodobě převládá vzdělání sekundární, které je zastoupeno učilišti, středními školami a nástavbovým studiem (obrázek č. 25). Ačkoliv, ke stejné situaci dochází i v Německu a celé EU 28, nadvláda

zde není tolik dominantní. Za pozitivní jev můžeme brát pokles procentuálního zastoupení obyvatel s dokončeným pouze primárním vzděláním a naopak nárůst vzdělanosti obyvatelstva s dokončeným terciárním vzděláním (bakalářské, magisterské či doktorandské studium). V roce 2005 byly tyto hodnoty v České republice prakticky vyrovnané, v současnosti je terciární vzdělání oproti vzdělání primárnímu, více jak dvojnásobné.

V roce 2012 bylo provedeno, u žáků posledních ročníků základních škol, mezinárodní porovnání schopnosti řešení problémů v rámci projektu PISA. Projekt je organizován Organizací pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD). Obdobné testování probíhá každé tři roky a má za cíl odhalit připravenost žáků na budoucí povolání či další vzdělávání. Na předních příčkách se umístily asijské národy. Průměrný výsledek českých školáků byl ovšem nadprůměrný a na obdobné úrovni jako výsledky studentů z Německa, Velké Británie, Francie, USA či Rakouska (www.csicr.cz, 2014).

Vysoké školy a univerzity jsou porovnány v žebříčku 1000 nejlepších světových univerzit, který je zveřejněný Center for World University Rankings. Žebříček hodnotí kvalitu vzdělání, prestiž univerzity a jejích členů a kvalitu prováděného výzkumu. Na prvních dvaceti příčkách je zastoupeno 16 univerzit z USA, 2 univerzity z Velké Británie a 2 japonské. Za Českou republiku se umístily pouze čtyři univerzity. Jako první je Karlova univerzita v Praze (266.), dále Palackého univerzita v Olomouci (658.), ČVUT v Praze (663.) a Masarykova univerzita (731.). Oproti tomu Německo má v žebříčku celých 56 univerzit a nejlepší umístěnou na 76. místě (www.cwur.org, 2016).

Obrázek 25: Vývoj změn ve struktuře obyvatelstva dle vzdělání

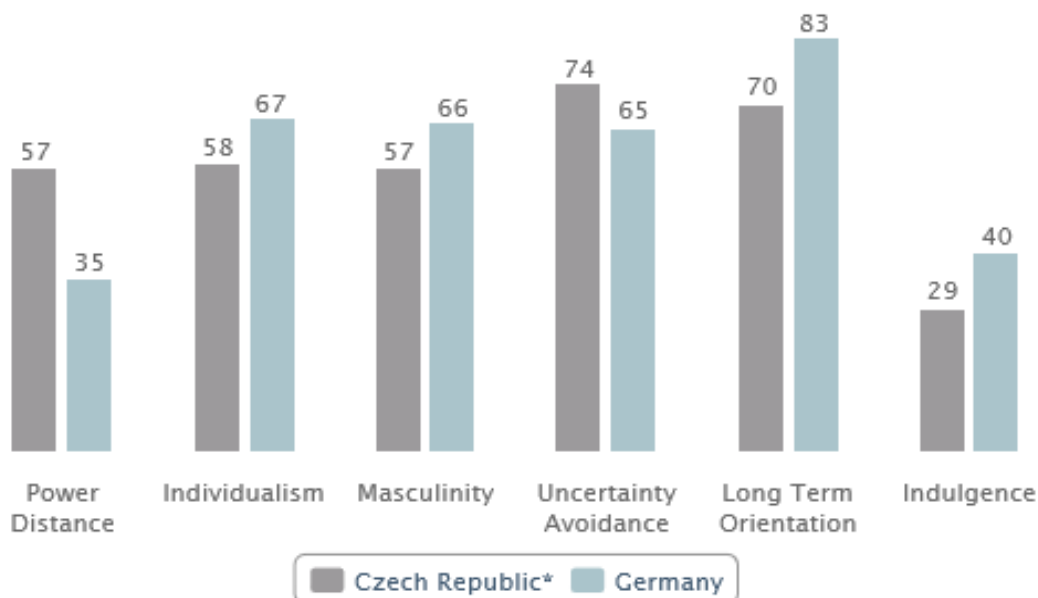


Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů dostupných na www.czso.cz (2016)

## Rozdíly v kulturních dimenzích obyvatel země

V literární rešerši byl zmíněn přístup, dle kterého je možné na základě 6 kulturních dimenzí identifikovat a porovnávat kultury. K hodnocení použil vědec Geert Hofstede indexy o hodnotách mezi 0-100 (www.geert-hofstede.com, 2016).

Obrázek 26: Porovnání hodnot kulturních dimenzí mezi Českou republikou a Německem



Zdroj: www.geert-hofstede.com (2016)

Obrázek č. 26 porovnává hodnoty mezi Českou republikou a Německem. Kromě hodnoty Power distance, která vyjadřuje vztah k autoritám, můžeme vidět určité podobnosti. Následující tabulka č. 8 hodnoty interpretuje.

Tabulka 8: Interpretace hodnot kulturních dimenzí pro Českou republiku a Německo

	Česká republika	Německo
<b>Power distance</b> Hodnota měří vztah k autoritám.	Tato hodnota znamená akceptování hierarchické společnosti a našeho místa v ní. Převládá centralizace.	Německo je oproti České republice decentralizované s převládající střední třídou. Běžné jsou časté diskuze a oboustranná komunikace. Vysoká míra kontroly je nevíтанá, převládá přístup – všichni jsou si rovni.
<b>Individualism</b>	Česká republika patří mezi země s převládající individualistickou společností. Kdy se jedinci starají převážně o sebe, jejich vlastní rozhodnutí a svou rodinu.	V zemi vládne silný individualismus a soustředění se pouze na nejbližší rodinu. Dosažení požadovaných výsledků má často přednost před vztahy. V komunikaci převládá přístup – upřímnost nadevše.

<b>Masculinity</b>	Převládající maskulinismus značí společnost s vyšší mírou soutěživosti a touhou po úspěchu a co nelepším výsledku.	Opět převládá maskulinismus a hodnocení dosažených výsledků. Status ve společnosti je často dán podle vlastněných materiálních statků – dům, auto, hi-tech.
<b>Uncertainty avoidance Vztah k nejistotě</b>	Hodnota 74 představuje vysokou snahu o vyhýbání se nejistotě. Jsou upřednostňovány osvědčené postupy a převládá touha po řízení se pravidly či zákony. Je dán vysoký důraz na přesnost, jistotu a konzervatismus.	Lehce převládá vyhýbání se nejistotám. Důraz je kladen na detaily a deduktivní přístup. Řízení se normami a pravidly.
<b>Long term orientation</b>	Česká republika spadá mezi pragmatické společnosti, které se snadno přizpůsobí změně podmínek s cílem dosažení lepších výsledků.	Stejně jako Česká republika i Německo je pragmatickou společností, která je ochotna se přizpůsobit novým podmínkám, pokud tím přispěje k dosažení lepších výsledků.
<b>Indulgence</b>	Nízká hodnota značí sklony populace k cynismu a pesimismu. Převládá umírněnost a sebekontrola.	Ačkoliv je hodnota Německa vyšší než ČR, země pořád spadá mezi cynické a pesimistické národy se sklony k umírněnosti a kontrole.

Zdroj: Vlastní zpracování dle [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com) (2016)

Další charakteristickým rysem českého národa je, že Češi jsou národem pejskařů. Webový portál Inzerce-psu.com ([www.inzerce-psu.com](http://www.inzerce-psu.com), 2016) zmiňuje, že dle provedených průzkumů, je v České republice absolutně největší počet psů na jednoho obyvatele, v rámci celé Evropy. Psa najdeme téměř v každé druhé domácnosti. Největší počet psů v Evropě najdeme ve Francii a Rumunsku.

### 5.1.2 Technologické a technické faktory

Mezi technologické a technické faktory řadíme například technické normy, výdaje na vědu a výzkum, technologické trendy či zastarávání a podpůrné programy podpory podnikání.

#### Technické normy

Česká republika jako člen Evropské unie se musí řídit řadou požadavků nejenom českých, ale také unijních norem což usnadňuje mezinárodní obchod. Existují normy pro různé oblasti, obory či odvětví. Normy mezinárodní, zpracované organizací International

Organization for Standardization se označují zkratkou ISO, normy Evropské zkratkou EN a normy společné EN ISO. České normy mají označení ČSN. Aktuální přehled vydaných norem poskytuje Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví ([www.unmz.cz](http://www.unmz.cz), 2016).

Sdružení pro certifikaci systémů jakosti ([www.cqs.cz](http://www.cqs.cz), 2016) považuje za důležité normy pro oblast strojírenství, následující:

- ČSN EN ISO 9001:2016 - Management kvality
- ČSN ISO/IEC 20000-1:2012 - Management služeb pro informační technologie
- IQNet SR 10 - Systém managementu společenské odpovědnosti
- ČSN EN ISO 50001:2012 - Management hospodaření s energií
- ČSN EN ISO 14001:2016 - Environmentální management
- ČSN OHSAS 18001:2008 - Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- ČSN EN ISO 3834-2:2006 - Management svařování
- SA8000:2008 - Společenská odpovědnost
- ČSN ISO/IEC 27001:2014 - Bezpečnosti informací
- ISO/TS 16949:2009 - Automobilový průmysl

### **Výdaje na vědu a výzkum**

Česká republika vydala ze státního rozpočtu v roce 2014 částku ve výši 27 mld. Kč na podporu výzkumné a vývojové činnosti, což odpovídá 1,5 % z celkových veřejných výdajů. Přibližně šestina byla vynaložena v Praze ([www.statistikaamy.cz](http://www.statistikaamy.cz), 2016). Mezi lety 2000 až 2014 mířilo 13 % výdajů do oblasti průmyslu a technologií. Pro rok 2016 byly schváleny výdaje ve výši 28,6 mld. Kč, což je nejvíce v historii. Předpoklad pro následující roky je další navyšování (29 mld. v roce 2017 a 29,2 mld. Kč v roce 2018) ([www.vyzkum.cz](http://www.vyzkum.cz), 2016). Dle Českých novin ([www.ceskenoviny.cz](http://www.ceskenoviny.cz), 2015) rostly výdaje na vědu a výzkum v letech 2013 a 2014 (tabulka č. 9) zejména díky investicím soukromých podniků, jejichž podíl představoval polovinu (43 mld. Kč v roce 2014). V roce 2010 to bylo pouze 26,8 mld. Kč. Z Evropské unie putovalo přibližně 13 mld. Kč. V rámci podnikatelského sektoru se výzkum a vývoj orientuje převážně na automobilový, strojírenský a elektrotechnický průmysl.

Tabulka 9: Výdaje na vědu a výzkum v letech 2005 až 2014

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Výdaje na vědu a výzkum</b> (v mld. Kč)	43,3	50,0	49,9	50,9	53,0	62,8	72,4	77,9	85,1
<b>Podíl na HDP (%)</b>	1,23	1,31	1,24	1,30	1,34	1,56	1,79	1,91	2,00

Zdroj: Vlastní zpracování dle www.ceskenoviny.cz (2015)

V oblasti patentové ochrany bylo mezi lety 1995 až 2015 uděleno 34 736 patentů, z toho 2 891 patentů bylo uděleno přihlašovatelům z ČR a 31 845 přihlašovatelům ze zahraničí. Vývoj patentů mezi lety 2005 až 2015 je uvedeno v tabulce č. 10. Kromě udělených patentů bylo zapsáno 1 295 užitných vzorů a podaných 881 patentových přihlášek v roce 2015.

Tabulka 10: Vývoj počtu vydaných patentů

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Patenty udělené národní cestou ÚPV ČR</b>	1 168	1 503	2 167	2 389	2 882	3 518	4 257	4 604	5 009	5 535
přihlašovatelům z ČR	75	66	106	176	182	226	349	375	458	605
zahraničním přihlašovatelům	1 094	1 437	2 062	2 213	2 700	3 292	3 908	4 229	4 551	4 930

Zdroj: Vlastní zpracování dle www.czso.cz (2016)

## Technologické trendy

Podniky, které chtějí držet krok s konkurencí, musí sledovat nejnovější trendy ze světa technologií. Následující trendy považuje společnost Gartner za 10 hlavních technologických trendů pro rok 2016 (www.systemonline.cz, 2016):

1. Provázaná zařízení – Zařízení, která mezi sebou komunikují v oblasti mobilních technologií, elektroniky, auta se senzory.
2. Ambientní neboli okolní uživatelský zážitek – Představuje aplikace a služby, které uživatele provázejí při přechodu mezi zařízeními.
3. Materiály pro 3D tisk
4. Informace o všem
5. Pokročilé strojové učení – Systémy, které se učí vnímat svět a učit.
6. Autonomní agenti a věci – Směřuje k robotům, autonomním automobilům, virtuálním osobním asistentům.
7. Adaptivní bezpečnostní architektura
8. Pokročilá systémová architektura
9. Architektura pro aplikace a služby digitální sítě
10. Platformy internetu věcí

Internetové stránky časopisu Forbes, [www.forbes.cz](http://www.forbes.cz), sledují aktuální trendy na poli technologií. Za zmínku stojí například patent od Google představovaný bionickým okem, které odstraní oční vady. O bio-kompatibilitě se mluví i v souvislosti s e-skin materiálem a wearables. L'Oréal v letošním roce představil hi-tech UV náplast, která upozorňuje, kdy dochází k ohrožení zdraví a je potřeba se namazat krémem. V souvislosti s automobilovým průmyslem se mluví o spuštění první samočinně řízené taxislužby a to v Singapuru, do konce roku 2016 ([www.forbes.cz](http://www.forbes.cz), 2016).

## **Zastarávání**

Výrobní stroje i vybavení zastarávají a podléhají opotřebování. Kancelářské stroje a počítače patří do první odpisové skupiny, jejich předpokládaná doba životnosti jsou 3 roky. Automobily a pracovní stroje se odepisují 5 let, ocelové konstrukce 10 let, věže, stožáry, komíny 20 let, nebytové prostory, budovy 30 let a administrativní budovy 50 let. Software a výsledky výzkumu a vývoje je možné odepisovat po dobu 36 měsíců ([www.ucetnikavarna.cz](http://www.ucetnikavarna.cz), 2016).

## **Podpora podnikání**

Mezi možnosti podpory podnikání ze zdrojů financování z EU patří Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost pro období 2014-2020. Tento program je spolufinancování z Evropských strukturálních a investičních fondů. Na národní úrovni je program řízen Ministerstvem průmyslu a obchodu. Hlavním smyslem programu je podpora firem v posunování technologických hranic v oboru, rozvoj podnikání a inovací a posun k energeticky účinnému hospodářství ([www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz), 2016).

Přehled výzev, ze seznamu výzev uvedených na internetových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu ([www.mpo.cz](http://www.mpo.cz), 2016), které jsou vyhlášené v průběhu roku 2016 a vhodné pro velké podniky:

- Výzva Nízkouhlíkové technologie (projekty zavádění technologií akumulace energie)
- Výzva Potenciál (k založení a rozvoji center průmyslového výzkumu, vývoje a inovací)
- Výzva Úspory energie (aktivity spojené s úsporou konečné spotřeby energie)
- Výzva Inovace – Inovační projekt (pro inovační projekty - produktové inovace, procesní inovace, organizační inovace či marketingové inovace)
- Výzva Nízkouhlíkové technologie

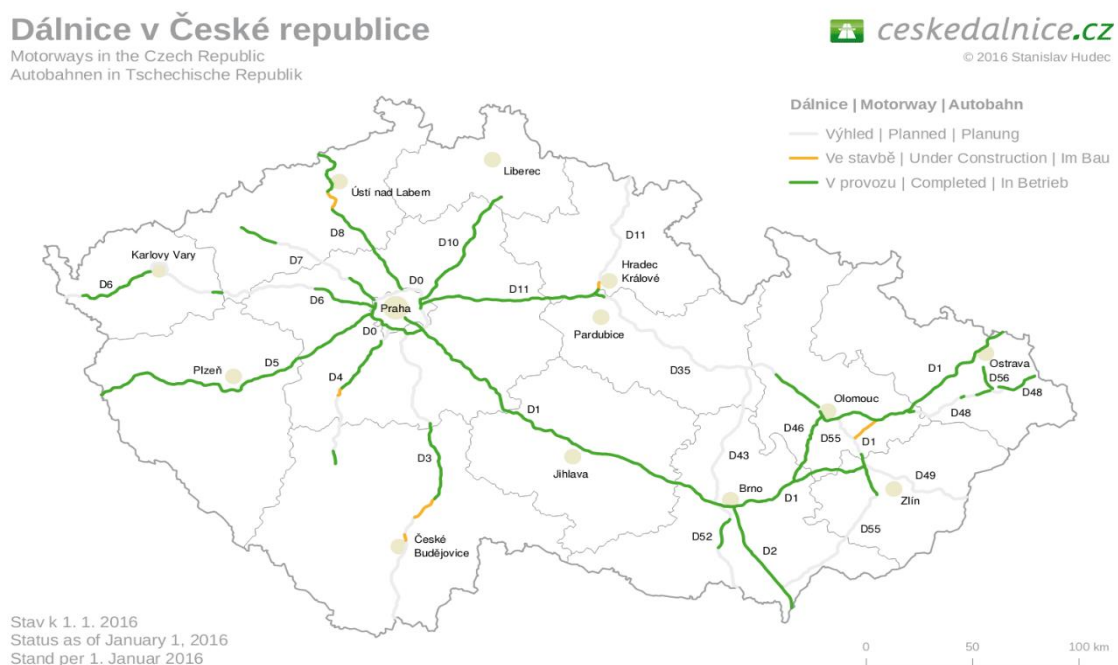


- Výzva Obnovitelné zdroje energie (výstavba a rekonstrukce zdrojů tepla a kombinované výroby elektřiny a tepla z biomasy a vyvedení tepla)
- Výzva Aplikace (průmyslový výzkum a experimentální vývoj)

## Dálniční síť

Průmyslové společnosti využívají k dopravě výrobků i materiálů převážně nákladní kamionovou dopravu. Z tohoto důvodu je důležitým aspektem hustota a kvalita silnic a dálnic na území České republiky. Obrázek č. 27 zobrazuje současnou dálniční síť a plánovanou výstavbu. Pro exportéry je důležité napojení na naše zahraniční sousedy, převážně Německo a Rakousko. Plánovaná dostavba dálnice D3 tak zjednoduší a zrychlí jednotlivé dodávky.

Obrázek 27: Mapa dálniční sítě v České republice k 1. 1. 2016



Zdroj: [www.ceskedalnice.cz](http://www.ceskedalnice.cz) (2016)

### 5.1.3. Ekonomické faktory

Mezi důležité ekonomické faktory makroprostředí, patří míra nezaměstnanosti, vývoj hrubého domácího produktu, vývoj směnného kurzu, míra inflace a vývoj mzdy. Jedná se o faktory, které mají vliv na kupní sílu a chování spotřebitelů.

#### Míra nezaměstnanosti

Pro statistické účely se Obecná míra nezaměstnanosti vyjadřuje podílem počtu nezaměstnaných na celkové pracovní síle a uvádí se v procentech. Za nezaměstnané jsou považováni ty osoby starší 15ti let, které byly bez práce, zároveň práci aktivně hledaly a

byly připraveny okamžitě do ní nastoupit. Pracovní silou nazýváme všechny osoby, které jsou starší 15ti let a splňují podmínky na zařazení mezi zaměstnané a nezaměstnané. Od roku 2013 přešlo Ministerstvo práce a sociálních věcí na nový ukazatel, který se nazývá Podíl nezaměstnaných osob. Tento ukazatel vyjadřuje podíl nezaměstnaných ke všem osobám v daném věku a ne pouze k ekonomicky aktivnímu obyvatelstvu (www.czso.cz, 2016).

K 31. 12. 2015 bylo evidováno na Úřadu práce 436,5 tis. Uchazečů o zaměstnání ve věku 15-64 let z celkového počtu 453,1 tis. uchazečů jak uvádí Statistická ročenka trhu práce v České republice 2015 (www.portal.mpsv.cz, 2016). Z toho bylo 14 446 nezaměstnaných do 19 let, 140 082 mezi 20 a 34 lety, nejvíce nezaměstnaných bylo mezi 35 a 49 lety a to 157 076, počet osob na 50 let 141 514. Podíl nezaměstnaných činil v té době 6,2 %, dle tabulky č. 11. České Budějovice měli mezi okresy sedmou nejnižší nezaměstnanost v České republice, ke konci roku 2015 to byla 4 %. K 31. 5. 2016 klesla nezaměstnanost v České republice na 5,4 % což je nejméně od ledna 2009, jak uvádí statistiky na serveru Kurzy.cz (www.kurzy.cz, 2016). V současnosti se jedná o nejnižší nezaměstnanost v rámci zemí Evropské unie (www.kurzy.cz, 2016). V prvním čtvrtletí 2016 byl největší zájem o pomocné pracovníky ve výrobě, řidiče, kováře, nástrojáře, montážní dělníky, svářeče a další technické pracovníky (www.tyden.cz, 2016). Dle prognózy se bude nezaměstnanost i nadále snižovat, což ovšem může mít negativní dopad na firmy, pro které bude stále těžší najít vhodné pracovníky, nízká nezaměstnanost vede i ke zvyšování mezd.

Tabulka 11: Podíl nezaměstnaných ve věku 15-64\* (v %)

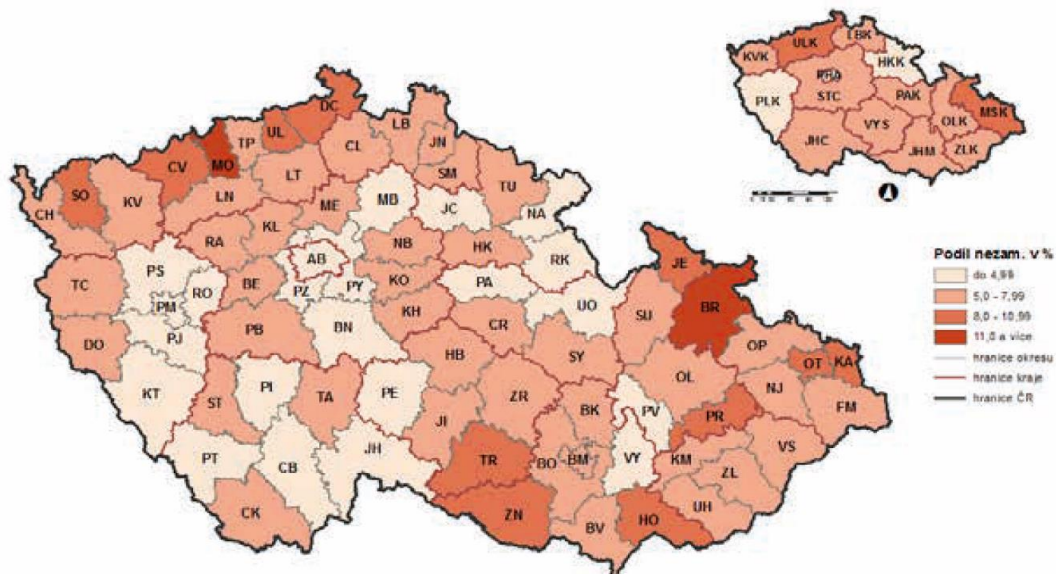
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Česká Republika</b>	6,6	5,7	4,5	4,5	7,1	7,4	6,8	7,4	8,2	7,5	6,2

\*Pozn.: Vypočteno jako podíl dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15-64 let k obyvatelstvu ve stejném věku (v %).

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů dostupných na www.czso.cz (2016)

V roce 2015 činil průměrný počet volných pracovních míst na Úřadech práce ČR, 90,3 tis. A byl téměř dvakrát vyšší než v předchozím roce. Na konci roku to bylo dokonce 102,5 tis., kdy na jedno místo připadalo 4,4 uchazeče. V Českých Budějovicích bylo nahlášeno 2 506 volných míst k 31. 12. 2015 (Statistická ročenka trhu práce v České republice 2015, www.portal.mpsv.cz, 2016). Meziokresové porovnání nezaměstnanosti k 31. 12. 2015 je znázorněno obrázkem č. 28 ze kterého vyplývá, že Českobudějovický kraj má jednu z nejnižších nezaměstnaností v ČR.

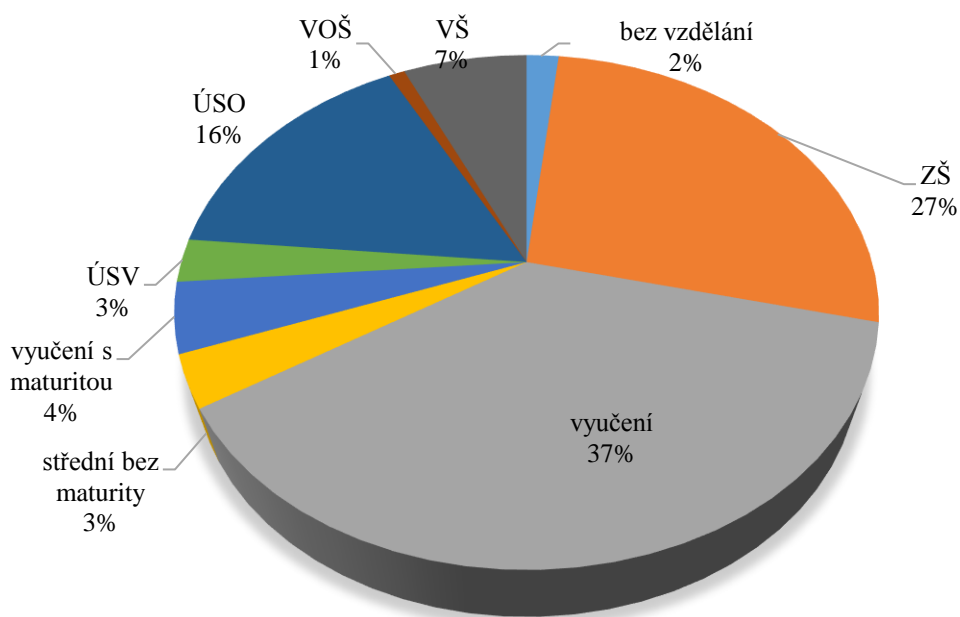
Obrázek 28: Meziokresové porovnání nezaměstnanosti k 31. 12. 2015



Zdroj: Statistická ročenka trhu práce v České republice 2015 (www.portal.mpsv.cz, 2016)

Z pohledu nezaměstnanosti osob dle jejich nejvyššího dokončeného vzdělání se navýšil pouze podíl u osob se základním vzděláním (122 072 osob) a vyšším a vysokoškolským vzděláním. Podíl vyučených naopak klesl, v absolutním čísle se jedná o 169 411 osob (Statistická ročenka trhu práce v České republice 2015 (www.portal.mpsv.cz, 2016). Největší podíl na rozložení nezaměstnaných v roce 2015 dle jejich vzdělání (obrázek č. 29) mají osoby vyučené s 37% podílem, dále se základním vzděláním (27 %) a s odborným vzděláním.

Obrázek 29: Struktura nezaměstnaných podle vzdělání v roce 2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů ze Statistické ročenky trhu práce v ČR 2015

Následující tabulka č. 12 znázorňuje rozdělení zaměstnanců dle sektorů. Můžeme vypočítat, že se za posledních 10 let v České republice snížilo procento zaměstnaných v zemědělství i v průmyslu, naopak se zvýšilo procento zaměstnanců pracujících ve službách. Ke stejnému vývoji došlo v Německu i v celé Evropské unii.

Tabulka 12: Struktura zaměstnanců dle sektorů v letech 2005, 2010 a 2014

Země	Zemědělství			Průmysl			Služby		
	2005	2010	2014	2005	2010	2014	2005	2010	2014
EU 28	6,0	5,4	5,0	24,9	22,9	21,9	69,1	71,7	73,1
Česká republika	3,7	3,1	3,3	38,9	36,6	36,8	57,4	60,3	59,9
Německo	1,7	1,6	1,5	25,7	24,5	24,6	72,6	73,9	73,9

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů dostupných na [www.czso.cz](http://www.czso.cz) (2016)

### Vývoj mezd v České republice

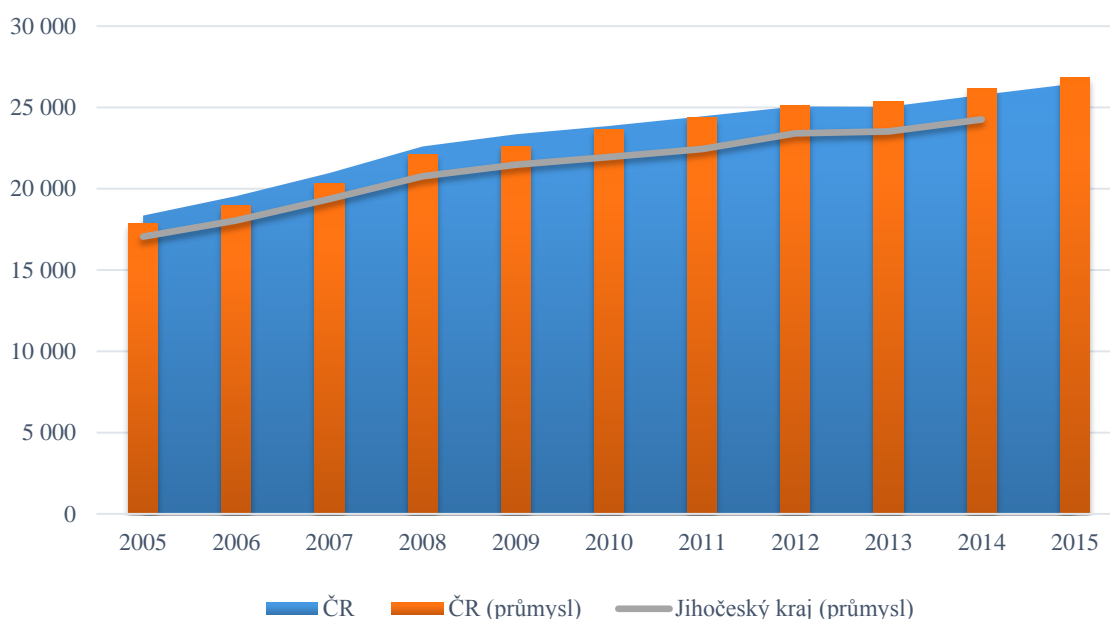
Tabulka č. 13 ukazuje, že dlouhodobě dochází k nárůstu průměrné hrubé měsíční mzdy jak v celé České republice, tak i v oblasti průmyslu. Jediným rokem, kdy došlo k meziročnímu poklesu, byl rok 2013. K obdobnému vývoji dochází i v samotném Jihočeském kraji, meziročně klesla mzda dvakrát a to v letech 2011 a 2012. Z tabulky je patrné, že od roku 2013 roste průměrná mzda v Jihočeském kraji rychleji než v celé České republice, avšak od roku 2009 nedosahuje mzda v kraji celorepublikového průměru. Stejný trend se vyskytuje i u průměrných mezd v průmyslovém odvětví. Až do roku 2012 se průměrná mzda v průmyslu v Jihočeském kraji, nacházela pod krajským průměrem. Od té doby ho lehce převyšuje. Porovnání celorepublikové mzdy, celorepublikové a krajské mzdy v průmyslu, znázorňuje obrázek č. 30.

Tabulka 13: Přehled průměrné hrubé měsíční mzdy v letech 2006 a 2015

Rok	Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR	Meziroční změna (%)	Průměrná hrubá měsíční mzda (průmysl celkem)	Zpracovatelský průmysl
2006	19 546	6,6	18 977	18 490
2007	20 957	7,2	20 311	19 852
2008	22 592	7,8	22 118	21 564
2009	23 344	3,3	22 625	21 968
2010	23 864	2,2	23 639	22 982
2011	24 455	2,5	24 392	23 781
2012	25 067	2,5	25 132	24 472
2013	25 035	-0,1	25 336	24 796
2014	25 768	2,9	26 176	25 710
2015	26 467	2,7	26 811	26 421

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů dostupných na [www.czso.cz](http://www.czso.cz) (2016)

Obrázek 30: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v letech 2005 až 2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů dostupných na [www.czso.cz](http://www.czso.cz) (2016)

Výše minimální mzdy pro rok 2016 byla stanovena na 9 900 Kč za měsíc při týdenní pracovní době 40 hodin či 58,70 Kč za hodinu. Oproti roku 2015 došlo ke zvýšení o 700 Kč měsíčně či o 3,70 Kč na hodinu. Dlouhodobý vývoj minimální mzdy je uveden v tabulce č. 14 ([www.finance.idnes.cz](http://www.finance.idnes.cz), 2015).

Tabulka 14: Minimální mzda v ČR mezi lety 2006 až 2016 (v Kč)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Měsíčně</b>	7 570/7 955	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 500	8 500	9 200	9 900
<b>Za hodinu</b>	44,70/48,10	48,10	48,10	48,10	48,10	48,10	48,10	50,60	50,60	55,00	58,70

Zdroj: Vlastní zpracování dle [www.finance.idnes.cz](http://www.finance.idnes.cz) (2015)

### Příjmy a výdaje domácností

Počet domácností v České republice se příliš nemění. Mezi lety 2006 a 2015 se pohyboval v rozmezí 2 811 až 2 893 (tabulka č. 15, obrázek 31 na následující straně). Údaj roku 2015 udává 2 823 domácností. Průměrný počet členů byl 2,22, počet pracujících 1 a počet vyživovaných dětí 0,54. Údaj týkající se vyživovaných dětí je nejnižší za posledních 10 let.

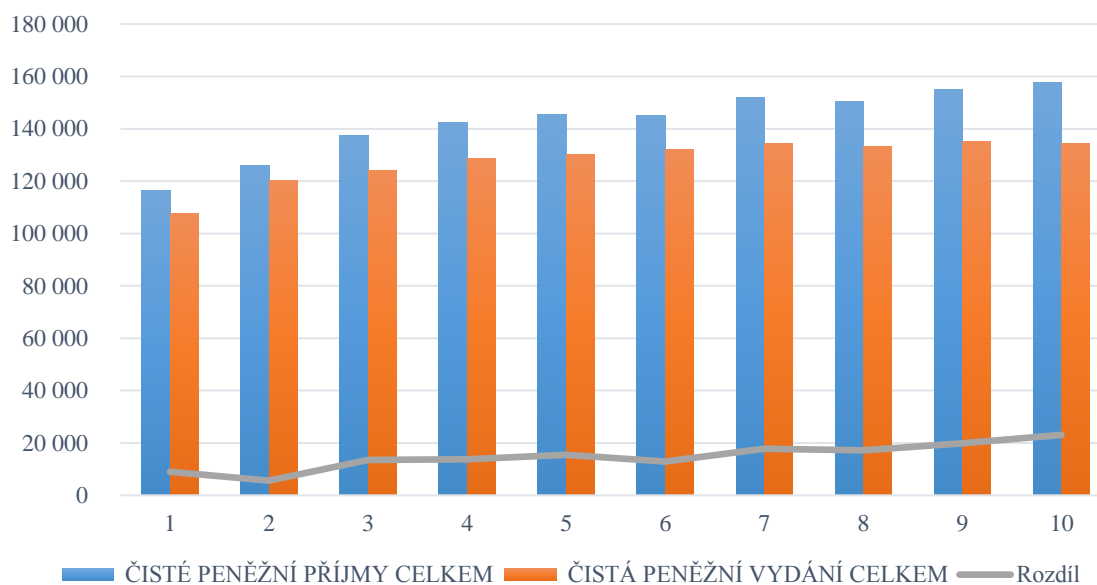
Tabulka 15: Přehled příjmů a výdajů domácností v letech 2006 až 2015

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Čisté peněžní příjmy celkem</b>	116 549	125 817	137 497	142 402	145 437	145 081	152 125	150 488	154 992	157 609
<b>Čistá peněžní vydání celkem</b>	107 585	120 208	123 955	128 622	130 019	132 215	134 374	133 279	135 153	134 538
Z toho:										
Spotřební vydání	97 342	104 017	112 256	115 309	116 244	117 882	118 819	120 827	122 049	122 467
Vydání neklasifikovaná jako spotřební	10 243	16 191	11 698	13 313	13 774	14 333	15 555	12 452	13 103	12 071
<b>Rozdíl mezi čistými peněžními příjmy a výdaji</b>	8 964	5 609	13 542	13 780	15 418	12 866	17 751	17 209	19 839	23 071

Pozn.: Jedná se o průměry na osobu v Kč za rok.

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů dostupných na [www.czso.cz](http://www.czso.cz) (2016)

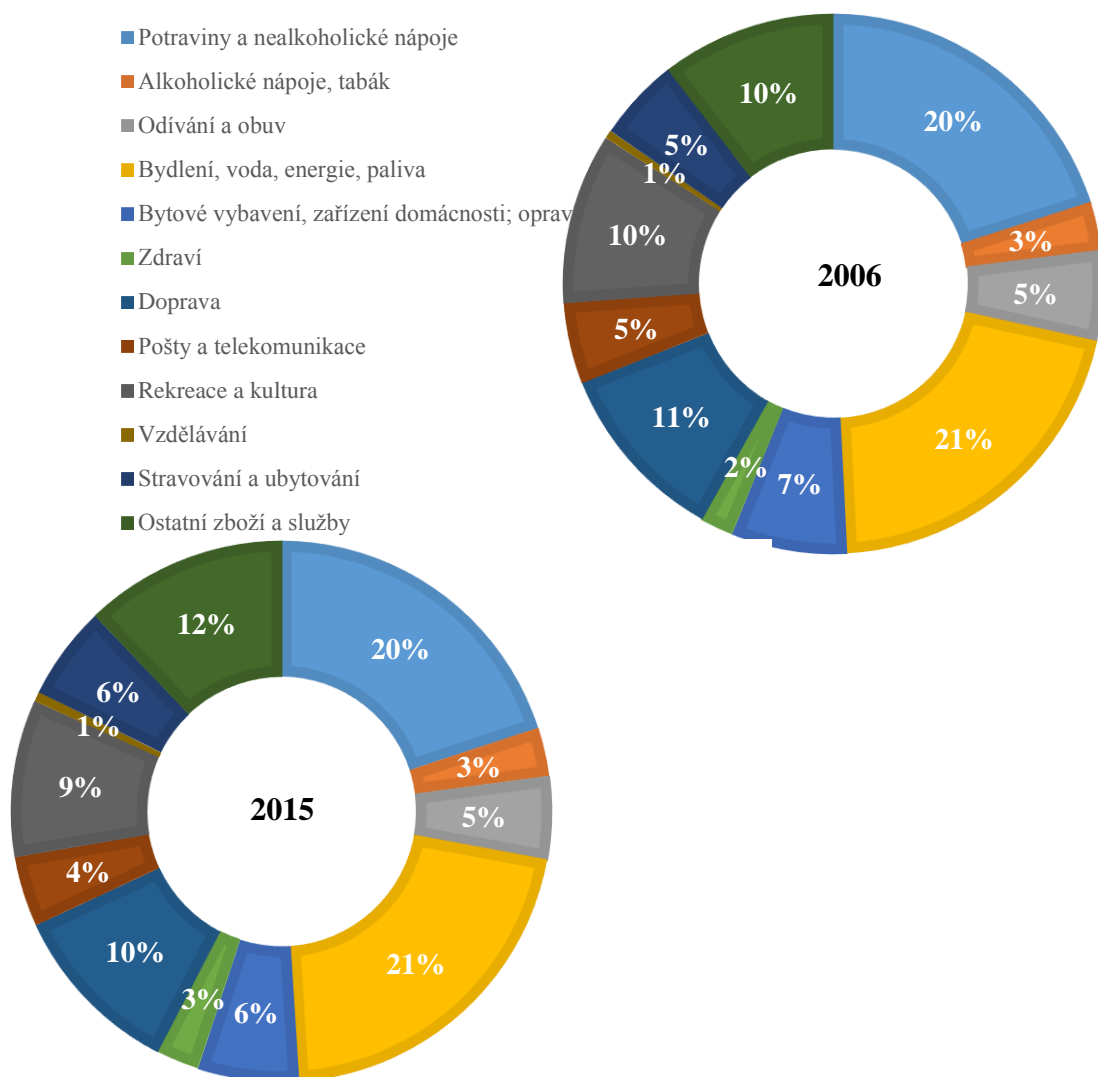
Obrázek 31: Vývoj příjmů a výdajů domácností za období 2006 až 2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle [www.czso.cz](http://www.czso.cz) (2016)

Následující obrázek č. 32 znázorňuje porovnání procentuálního vyjádření podílu jednotlivých ročních spotřebních vydání v průměru na osobu.

Obrázek 32: Porovnání struktury spotřebního vydání v % v letech 2006 a 2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle [www.czso.cz](http://www.czso.cz) (2016)

Jak můžeme vyčíst z tabulky č. 15, průměrné spotřební vydání na osobu za rok 2006 bylo 97 342 Kč a za rok 2015 122 467 Kč. Při porovnání obou grafů můžeme říci, že i přes desetiletý rozdíl, se podíl jednotlivých kategorií na průměrných výdajích prakticky nezměnil. Rozdíl je ovšem patrný při porovnání absolutních vyjádření. Pořadí na prvních pěti místech je zaznamenáno v tabulce č. 16 na následující straně. Největším výdajem je kategorie Bydlení, voda, energie a paliva, která představuje 21% podíl na celkových výdajích, což v průměru za osobu odpovídá 20 157 Kč v roce 2006 a 25 850 Kč. V těsném závěsu následují Potraviny a nealkoholické nápoje. Ke změně došlo v pořadí u 3. a 4. kategorie.

Tabulka 16: Porovnání průměrných spotřebních výdajů jednotlivců v roce 2006 a 2015

2006		2015	
<b>Bydlení, voda, energie, paliva</b>	20,7 % (20 157 Kč)	<b>Bydlení, voda, energie, paliva</b>	21,1 % (25 850 Kč)
<b>Potraviny a nealkoholické nápoje</b>	20,1 % (19 598 Kč)	<b>Potraviny a nealkoholické nápoje</b>	20,0 % (24 537 Kč)
<b>Doprava</b>	10,9 % (10 648 Kč)	<b>Ostatní zboží a služby</b>	12,1 % (14 790 Kč)
<b>Ostatní zboží a služby</b>	10,4 % (10 167 Kč)	<b>Doprava</b>	10,5 % (12 803 Kč)
<b>Rekreace a kultura</b>	10,2 % (9 925 Kč)	<b>Rekreace a kultura</b>	9,4 % (11 469 Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování dle www.czso.cz (2016)

Oproti loňskému roku také rostla zadluženost českých domácností a to o téměř 6 %. Největší meziroční změnu zaznamenaly úvěry na bydlení a to o 8 %, což odpovídá nárůstu o 74 883,2 mil Kč (tabulka č. 17).

Tabulka 17: Zadluženost českých domácností (v mil. Kč)

	<b>K 30. 6. 2015 (Kč)</b>	<b>K 30. 6. 2016 (Kč)</b>	<b>Změna (%)</b>
<b>Na spotřebu</b>	260 306,10	262 710,90	0,92
<b>Na bydlení</b>	936 056,90	1 010 940,10	8,00
<b>Ostatní</b>	148 154,60	151 451,70	2,23
<b>Celkem</b>	1 344 517,6	1 425 102,7	5,99

Zdroj: Vlastní zpracování dle www.kurzy.cz (2016)

## Vývoj HDP

Hrubý domácí produkt neboli HDP je brán jako peněžní vyjádření celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených na daném území v určitém období. Jde o souhrn hodnot, které jsou přidány zpracováním ve všech produktivních odvětvích. HDP je jedním z makroekonomických ukazatelů, které slouží k posouzení výkonnosti ekonomiky (www.czso.cz, 2016).

V roce 2015 bylo HDP nejvyšší od roku 2005, došlo k výraznému meziročnímu nárůstu HDP o 4,2 % až na 4 472,3 mld. Kč, jak se projevuje v tabulce č. 18 a na obrázku č. 33. V letech 2009, 2012 a 2013 došlo k meziročnímu poklesu HDP. Podle ministerstva financí České republiky (www.mfcr.cz, 2016) došlo v roce 2015 k vysokému růstu HDP zejména díky dočasným či jednorázovým vlivům, např. čerpání prostředků z fondů EU, přesunutí části výnosů spotřební daně z tabákových výrobků za rok 2014 a propadu ceny ropy. Informace České národní banky (www.cnb.cz, 2016) uvádí, že největší podíl na tvorbě HDP měla spotřeba domácností, tvorba hrubého fixního kapitálu a změna zásob.



Dle předpokladů by i v průběhu roku 2016 měla výkonnost české ekonomiky růst, ale pomaleji. Server Finance.cz (www.finance.cz, 2016) uvádí, že HDP meziročně vzrostlo o 3,1 %. V Německu došlo za první čtvrtletí 2016 k nárůstu o 1,6 %, přibližně o polovinu oproti nárůstu v ČR. Dle České národní banky se HDP v Německu zvyšovalo především díky růstu spotřeby domácností a vlády. Pouze v Rumunsku a na Slovensku došlo k většímu růstu než v České republice, za celou Evropskou unii jde o 1,7 %.

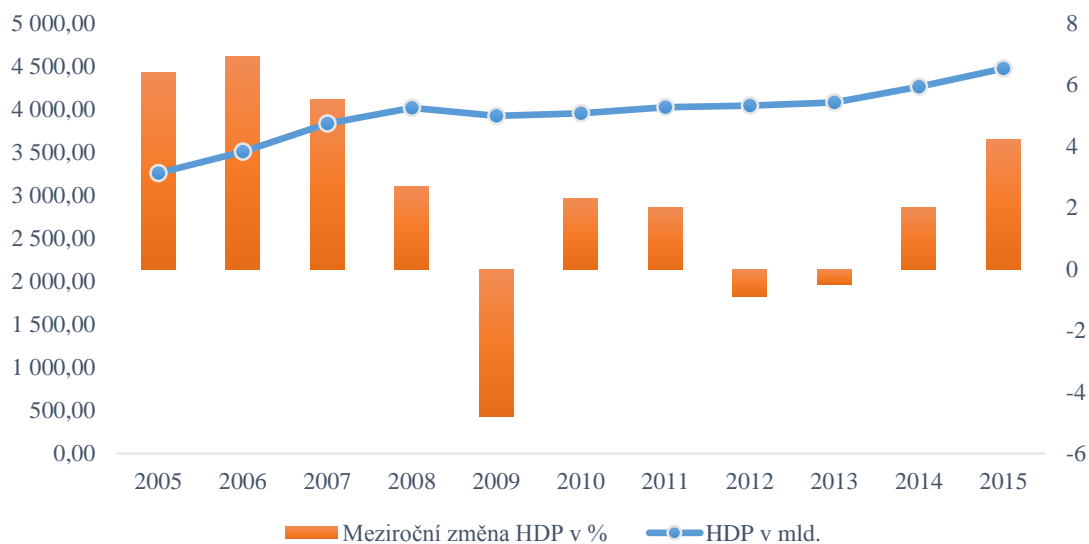
Tabulka 18: Přehled HDP mezi lety 2006 až 2015

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>HDP</b> (mld. Kč)	3 507,1	3 831,8	4 015,3	3 921,8	3 953,7	4 022,5	4 041,6	4 077,1	4 260,9	4 472,3
<b>HDP na 1 obyvatele*</b> (mld. Kč)	341 604	371 204	384 992	373 810	375 921	383 218	384 575	387 900	404 843	424 201
<b>HDP (%)</b>	6,9	5,5	2,7	-4,8	2,3	2,0	-0,9	-0,5	2,0	4,2

\*Pozn.: HDP na 1 obyvatele v Kč je vyjádřeno jako podíl HDP v běžných cenách vůči střednímu stavu obyvatel daného roku

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů dostupných na www.czso.cz (2016)

Obrázek 33: Vývoj HDP mezi lety 2005 a 2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů dostupných na www.czso.cz (2016)

Průmyslové odvětví jako sekundární sektor se za posledních deset let podílelo na HDP v rozmezí 36,8 % a 38,2 % což je o více jak 10 % nad průměrem v Evropské unii. Stejně jako v České republice, je i v Německu podíl sekundárního sektoru vyšší jak průměr EU a pohybuje se kolem 30 %. Podíl v jednotlivých letech zobrazuje tabulka č. 19.

Tabulka 19: Podíl sekundárního sektoru na HDP\* od roku 2005

	2005	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>EU 28</b>	26,5	26,7	26,3	24,7	25,0	25,2	24,9	24,6	24,5
<b>Česká republika</b>	37,7	38,2	37,7	36,7	36,8	37,1	37,0	36,9	38,0
<b>Německo</b>	29,4	30,6	30,1	27,8	30,2	30,6	30,8	30,3	30,3

\*Pozn.: Podle standardu kupní síly, v běžných cenách.

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů dostupných na [www.czso.cz](http://www.czso.cz) (2016)

### Vývoj směnného kurzu

V posledních 11 letech průměrný kurz koruny vůči Euru střídavě slábl i posiloval a pohyboval se v rozmezí mezi 24,5 CZK/EUR a 30 CZK/EUR jak je patrné z tabulky č. 20. Nejsilnější byla koruna v roce 2011 s kurzem 24,58 CZK/EUR. V důsledku hospodářského útlumu, zvýšené nezaměstnanosti a poklesu příjmů domácností, zahájila v roce 2013 Česká národní banka intervence, které vedly k oslabení České koruny. Od roku 2014 se kurz příliš nemění a pohybuje v intervalu 27-27,5 CZK/EUR. K 24. červnu 2016 byl kurz dle České národní banky 27,1 CZK/EUR. Server [www.penize.cz](http://www.penize.cz) (2016) uvádí, že Česká národní banka plánuje udržovat minimální hranici 27 Kč za Euro minimálně do konce tohoto roku. Od listopadu 2013 až do ledna 2016 bylo na oslabení koruny vydáno kolem 500 miliard korun.

Kurz koruny vůči dolaru se měnil výrazně. Koruna byla nejsilnější v roce 2008 s kurzem 17,03 CZK/USD, od té doby střídavě slábla a posilovala. K největší meziroční změně došlo mezi lety 2014 a 2015, kdy průměrný kurz vzrostl o více jak 18 % na 24,6 CZK/USD. Aktuální kurz k 24. 6. 2016 dle ČNB byl 24,491 CZK/USD. Oslabení koruny vůči dolaru je spojené s měnovými intervencemi ČNB ovlivňujícími kurz koruny vůči Euru a kurzem Amerického dolaru vůči Euru, který je ovlivňován měnovou politikou Evropské centrální banky.

Tabulka 20: Přehled kurzu CZK/USD a CZK/EUR v letech 2006 až 2015

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>CZK/EUR</b>	28,34	27,76	24,94	26,45	25,29	24,59	25,14	25,97	27,53	27,28
<b>CZK/USD</b>	22,61	20,31	17,04	19,06	19,11	17,69	19,58	19,57	20,75	24,6

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů dostupných na [www.czso.cz](http://www.czso.cz) (2016)

### Vývoj míry inflace

Inflace neboli růst cenové hladiny je vyjádřením znehodnocování měny v daném časovém období. Míra inflace je vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu

spotřebitelských cen a vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny uplynulých 12 měsíců vůči 12 měsícům roku předchozího (www.czso.cz, 2016). Tabulka č. 21 tvoří přehled meziroční míry inflace od roku 2005. Míra inflace meziročně ztelně kolísala. V roce 2015 byla nejnižší míra inflace za posledních 10 let. Nízká inflace znamená, že v posledních letech nedošlo k výraznému znehodnocení měny. V roce 2015 byli hlavní příčinou nízké inflace meziroční pokles cen potravin a propad cen pohonných hmot jak se můžeme dočíst ve Zprávě o inflaci České národní banky (www.cnb.cz, 2016).

Tabulka 21: Přehled míry inflace v letech 2005 až 2015 (v %)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Míra inflace (%)</b>	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů dostupných na www.czso.cz (2016)

#### 5.1.4 Politické a legislativní faktory

Mezi nejdůležitější z politických a legislativních faktorů patří členství České republiky v Evropské unii, platná legislativa, daňová politika a podpory podnikání.

##### Členství v Evropské unii

Česká republika se stala členem Evropské unie k 1. 5. 2004. Od té doby musí začlenit legislativu Evropské unie do legislativy národní. Nařízení, která unie přijme, jsou právně závazná pro všechny členské státy v celém jejich znění. Směrnice představují právní akt, který stanoví výsledek, kterého je třeba dosáhnout. Vlastní implementace je na samotných státech. Evropská unie vydává mimo jiné i rozhodnutí, která jsou závazná pouze pro ty, jichž se týkají. Jako další vydává doporučení, které není závazné a stanovisko ve kterém se EU vyjadřuje k určitým tématům. Tabulka č. 22 zobrazuje přehled vydaných nařízeních, směrnic a rozhodnutí (www.europa.eu, 2016).

Tabulka 22: Přehled vydaných nařízeních, směrnic a rozhodnutí EU v letech 2004 až 2012

	2004*	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Nařízení</b>	294	457	624	619	661	655	683	829	829
<b>Směrnice</b>	23	66	112	64	106	155	89	93	53
<b>Rozhodnutí</b>	470	817	961	988	988	875	893	1067	905

Zdroj: Vlastní zpracování dle www.euroskop.cz, 2013)

Dalším důležitým aspektem členství České republiky v EU je, pro podnikatelské subjekty, existence vnitřního trhu. Což odstranilo mezinárodní celní, obchodní, daňové, technické a další bariéry mezi zúčastněnými zeměmi. To vedlo k vytvoření prostoru s volným pohybem zboží, služeb, osob a kapitálu (www.euroskop.cz, 2016)

## Legislativa

Kromě legislativních opatření vyplývajících ze členství v Evropské unii a mezinárodních dohod, musejí podnikatelské subjekty provozující podnikatelskou činnost na území České republiky brát v potaz především následující zákony:

- Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích (poslední změna k 1. 1. 2014)

Zákon upravuje práva a povinnosti obchodních korporací. Dle zákona je společnost s ručením omezením §132 „společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění“.

- Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví
- Zákon č. 143/2001 Sb. o ochraně hospodářské soutěže
- Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce (poslední změna k 1. 1. 2016)

Zákoník upravuje vymezení pracovněprávních vztahů, definuje pracovní poměr a dohody mimo pracovní poměr. Stanovuje omezení pro pracovní dobu, bezpečnost a ochranu zdraví při práci a odměňování za práci.

- Zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti (poslední změna k 1. 6. 2016)

Upravuje zaměstnávání osob se zdravotním postižením, zaměstnávání zaměstnanců ze zahraničí

- Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů (poslední změna k 1. 6. 2016)
- Zákon č. 477/2001 Sb. o obalech (poslední změna k 1. 5. 2014)
- Zákon č. 185/2001 Sb. o odpadech (1. 3. 2016)
- Zákon č. 72/2000 Sb. o investičních pobídkách

Celkově bylo od roku 2013 Poslaneckou sněmovnou přijato 225 zákonů. Seznam nově vydaných zákonů se nachází na internetových stránkách Poslanecké sněmovny ([www.psp.cz](http://www.psp.cz), 2016). Příkladem nového zákona může být Novela zákona o daních z příjmů č. 267/2014, Novela zákona o zaměstnanosti č. 136/2014 či Novela zákona – zákoník práce č. 205/2015.

## Politika

### Zahraniční politika

Za tři hlavní globální cíle Koncepce zahraniční politiky ČR, která byla schválena vládou ČR v roce 2015, jsou považovány „*bezpečnost, prosperita a udržitelný rozvoj a*

*lidská důstojnost včetně lidských práv“ a „služba občanům a dobré jméno České republiky“ jako dva národní cíle. Nová koncepce bere v potaz několik globálních trendů:*

- Změna světových mocenských poměrů – dochází růstu asijských ekonomik, soutěžení o omezené zdroje a k nárůstu rizika oslabení současného světového uspořádání.
- Zvyšující se vliv nestátních aktérů – ať už se jedná o pozitivní vliv nevládních organizací a nadnárodních korporací či o teroristické organizace nebo sítě organizovaného zločinu.
- Vysoká míra vzájemné propojenosti

Velký vliv na zahraniční politiku státu má působení země v Evropské unii, OSN, NATO atd., členství v Evropské unii představuje základní rámec pro uskutečňování české zahraniční politiky. Mimo jiné, současnou snahou země je snížení závislosti na dodávkách strategických surovin zejména z východní Evropy, podpora dobrého jména ČR v zahraničí či aktivní zapojení do Společné obchodní politiky EU (www.mzv.cz, 2016).

### **Daňová politika**

Základní sazba **daně z přidané hodnoty** činí 21 % od roku 2013. Od té doby byla také snižena daň ve výši 15 %. V posledních dvou letech byla vyčleněna druhá úroveň snížené sazby, která bude zdaněna 10 procenty. Do této kategorie patří např. léčiva a knihy (www.ucetnikavarna.cz, 2016). Vývoj sazeb DPH v České republice a Německu, můžeme najít v tabulce č. 23.

Tabulka 23: Vývoj sazeb DPH v Čechách a v Německu

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>DPH v ČR</b>											
Snížená	5	5	9	9	10	10	14	15	15	10, 15	10, 15
Základní	19	19	19	19	20	20	20	21	21	21	21
<b>DPH v Německu</b>											
Snížená	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Základní	16	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19

Zdroj: Vlastní zpracování dle www.ucetnikavarna.cz

V roce 2016 je sazba **daně z příjmů fyzických osob** 15 % ze základu daně, který je od roku 2008 dán superhrubou mzdou (tvořená mzdou navýšenou o částky pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění). Na úrovni 15 % se drží od roku 2008.

Základní sazba daně je navýšena o 7 % ve formě solidární daně u příjmů nad 108 024 Kč za měsíc. Solidární daň byla zavedena v roce 2013 (www.ucetnikavarna.cz, 2016).

Dlouhodobý vývoj sazby **daně z příjmů právnických osob** je znázorněn v tabulce č. 24 a obrázkem č. 34. Ačkoliv se sazba daně na začátku sledovaného období výrazně měnila, od roku 2010 se drží na úrovni 19 %.

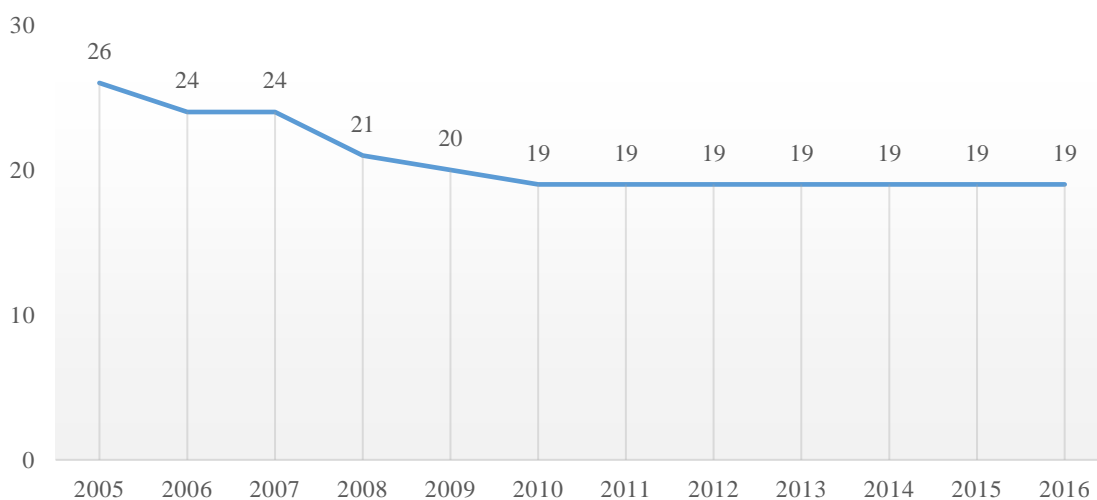
Daň z příjmů právnických osob v Německu odpovídá 15 %. Mimo tuto daň odvádí kapitálové společnosti živnostenskou daň (výše závisí na obci) a solidární příplatek k dani z příjmů (5,5 %). Celkové zdanění příjmů odpovídá téměř 30 % (www.exportdosrn.cz, 2016).

Tabulka 24: Sazby daně z příjmů právnických osob mezi lety 2006 a 2016 (v %)

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Sazba daně	24	24	21	20	19	19	19	19	19	19	19

Zdroj: Vlastní zpracování dle www.danarionline.cz (2016)

Obrázek 34: Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob mezi lety 2005 a 2016 (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování dle www.danarionline.cz (2016)

### 5.1.5 Vyhodnocení STEP analýzy

#### Společenské faktory

Analýza společenských faktorů odhalila, že dlouhodobě přibývá počet obyvatel, v posledních letech nejenom díky přírůstku stěhování (převážně z Ukrajiny, Slovenska a Vietnamu), ale i přirozeným přírůstkem. Tento trend je očekáván i v budoucnosti. Nárůst počtu obyvatel může být pro společnosti pozitivním faktorem, kdy poptávka po automobilech, zahradních přístrojích atd. poroste a tím se zvýší i poptávka po jejich

součástkách. Věková struktura v dlouhodobém horizontu pro Českou republiku může představovat problém z hlediska stárnutí populace. Průměrný věk obyvatel se za posledních 25 let zvýšil o více jak 5 let. Podíl obyvatelstva v předproduktivním věku je nižší než podíl v postproduktivním věku. Pokud se bude opět rodit méně dětí, do budoucna to může v některých oblastech vyústit v problém z nedostatku pracovních sil. Pohled na vývoj vzdělanosti obyvatelstva v uplynulých letech odhalil, že počet vysokoškolsky vzdělaných stále narůstá na úkor podílu obyvatelstva s nejvyšším primárním a sekundárním vzděláním. Ačkoliv se tento jev může zdát pro společnost pozitivní, podniky působící ve zpracovatelském průmyslu jsou ohroženy nedostatkem kvalifikované pracovní síly, která nejčastěji pochází právě ze středních škol či učilišť. Z hodnocení kulturních faktorů zpracovaného vědcem Geertem Hofstedem, vyšla česká společnost jako společnost s preferencí v hierarchii a centralizaci plná individualistů s touhou po dosahování co nejlepších výsledků. Obyvatelé preferují jistoty, ale v případě potřeby, jsou ochotni se přizpůsobit. Jednou z dalších charakteristik českého národa je, že je národem pejskařů. Psa najdeme téměř v každé druhé domácnosti.

### **Technické a technologické faktory**

Společnosti působící ve zpracovatelském průmyslu a obzvláště v oblasti automobilového průmyslu musejí zvýšeně dbát na dodržování mnoha technických norem, jejichž zavedení může být časově i finančně náročné. Firmy podléhají každoročním kontrolám, které určí, zda stále splňují požadavky. Nejedná se pouze o normy české, ale evropské a mezinárodní. Například mezinárodní certifikát ISO/TS 16949:2009 pro automobilový průmysl, který šetřená společnost před lety obdržela, je často odběrateli přímo vyžadován. Kromě dodržování norem je, pro společnost, která chce udržet krok s konkurencí a poptávkou, důležité věnovat dostatečné prostředky na inovace a vývoj nových technologických postupů.

### **Ekonomické faktory**

Nezaměstnanost v České republice je na nejnižší úrovni za posledních 7 let, což je dobrou zprávou pro obyvatelstvo, ale nepříznivé pro společnosti. Ty jsou ohroženy nedostatkem pracovních sil na trhu práce a zvyšováním mzdy stávajících zaměstnanců. Průměrná hrubá mzda stoupla v posledních dvou letech o více než 2,5 % meziročně. K nárůstu došlo i u zákonem dané minimální mzdy. Dlouhodobě rostou příjmy i výdaje domácností a jejich spotřební vydání. Na druhou stranu roste i zadluženost. V okrese

České Budějovice je nezaměstnanost ještě nižší, než je celorepublikový průměr. Hrubý domácí produkt v České republice v posledních letech stoupá, což je dobrým znamením pro výkonnost ekonomiky. Stejně tak stoupá podíl průmyslového odvětví na podílu HDP. Podniky, které nakupují materiál v cizí měně a dále prodávají své výrobky do zahraničí, jsou významně ovlivněny vývojem směnného kurzu. Protože společnost se pohybuje převážně na evropském trhu, největší vliv na ni má vývoj Eura, které se drží v posledních letech poměrně vysoko, nad úrovní 27 Kč za Euro. Pro exportéry by bylo pozitivní oslabení České koruny, které zvýšilo jejich konkurenceschopnost. Pro importéry by došlo k opačnému efektu, který by měl za následek růst cen u dováženého zboží, dle serveru [www.penize.cz](http://www.penize.cz) (2016) by se jednalo zejména o nárůst cen elektroniky.

### **Politické a legislativní faktory**

Ačkoliv se po vstupu do Evropské unie, zjednodušil obchod mezi členskými státy, podnikatelské subjekty se musejí řídit velkým množstvím nejenom českých zákonů, ale i evropskými nařízeními. Sazba daně z příjmů právnických osob se od roku 2010 drží na úrovni 19 % a patří k nejnižším v Evropské unii. Jednou z kladných stránek na členství v Evropské unii, je existence programů podporujících podnikání. Analyzovaná společnost podobný program v minulosti již využila. Nové programové

## **5.2 Analýza blízkého okolí firmy**

### **5.2.1 Analýza trhu**

Průmysl obecně je nejvýznamnějším odvětvím světového hospodářství. Řadíme sem zpracovatelský průmysl, který měl 92,4% podíl na tržbách průmyslu v roce 2014, průmysl těžební a energetiku. Jak se uvádí v *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2014*, které vydává Ministerstvo průmyslu a obchodu, zpracovatelský průmysl je po službách považován za druhé nejvýznamnější odvětví národního hospodářství. Podle [www.czso.cz](http://www.czso.cz) zahrnuje mechanickou, fyzickou nebo chemickou přeměnu materiálů nebo komponentů na nové produkty, ty jsou nejčastěji určeny k dalšímu zpracování. Tyto produkty slouží k uspokojování lidských potřeb nebo i k další výrobní činnosti. Zpracovatelský průmysl představuje průmysl strojírenský, textilní, hutnický atd.

Společnost XY, která je analyzována v diplomové práci, působí hlavně v oblasti automobilového průmyslu, který spadá do strojírenského průmyslového odvětví, sem



zahrnujeme všechny automobily a jejich dodavatele. Mimo to působí i ve spotřebním průmyslu, který představuje výrobu zboží pro krátkodobou a dlouhodobou spotřebu. Řadíme k němu obuvnictví, textilní průmysl, dřevozpracující průmysl a jiné.

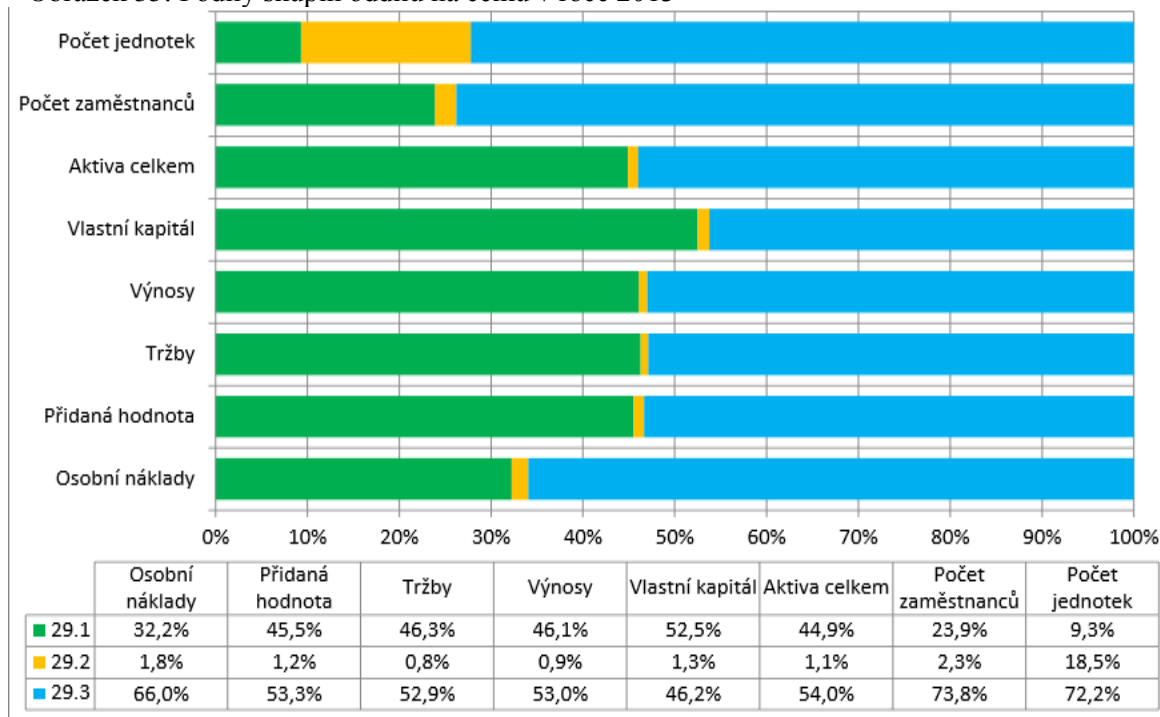
Automobilovému průmyslu, jako součásti zpracovatelského průmyslu, se podle *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2014* v průběhu roku 2014 mimořádně dařilo. Dalším pozitivem je i fakt, že automobilový průmysl se vzpamatoval z hospodářské krize a v ČR roste dokonce rychleji než v zahraničí. Odvětví se podílí na celkové průmyslové produkci ČR téměř čtvrtinou (23,4 %) a firmy, které se zabývají výrobou aut či jejich součástí, zaměstnávají 155 500 osob, což tvoří 3,1 % všech zaměstnaných v ČR. Rekordních hodnot dosáhl i zahraničních obchod s komoditami zpracovatelského průmyslu. Oproti předchozímu roku došlo k navýšení o 14,6 %.

Do budoucna, se s ohledem na výsledky roku 2014, předpokládá, že automobilový průmysl poroste i nadále s čímž souvisí i vzrůstající efektivita.

Ve zpracovatelském průmyslu převládá výroba motorových vozidel, klasifikovaná jako *CZ-NACE 29 – Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů*, s téměř čtvrtinovým podílem v roce 2014, poté následují výroba strojů a zařízení či výroba kovových konstrukcí a kovárenských výrobků. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb se v porovnání s rokem 2013 zvýšily o téměř 10 %. V celém zpracovatelském průmyslu se navyšuje počet zaměstnanců a to o 3,8 %.

Hlavní činnost Společnosti XY spadá do klasifikace *CZ-NACE 29 – Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů* a podskupiny *29.3 Výroba dílů a příslušenství pro motorová vozidla a jejich motory*, ve které působí více než 70 % podniků v rámci klasifikace. Obrázek č. 35 zobrazuje dominanci právě této podskupiny v oblasti počtu zaměstnanců, tržeb či počtu jednotek v rámci kategorie *CZ-NACE 29*.

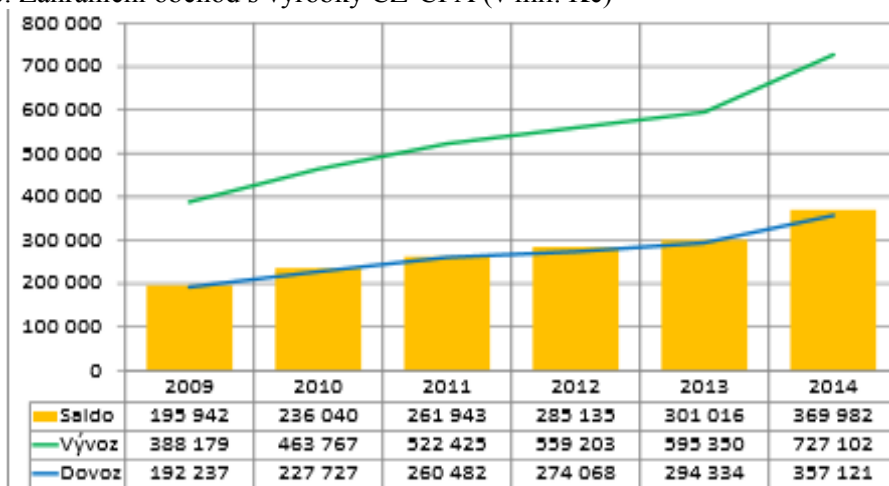
Obrázek 35: Podíly skupin oddílů na celku v roce 2013



Zdroj: Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2014

Jak se dále můžeme dočíst v Panorama zpracovatelského průmyslu, v roce 2014 činil vývoz výrobků kategorie CZ-CPA 29 (Klasifikace produkce), 727 mld. Kč, což představuje téměř dvojnásobek oproti roku 2009, jak můžeme vidět na následujícím obrázku č. 36.

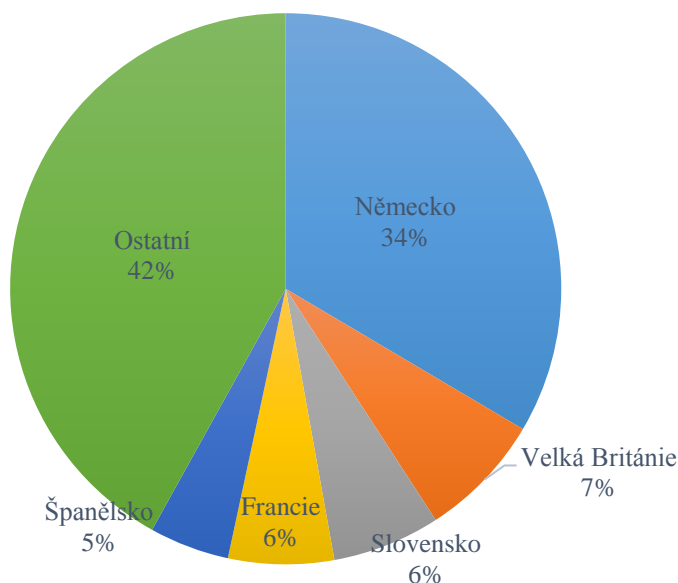
Obrázek 36: Zahraniční obchod s výrobky CZ-CPA (v mil. Kč)



Zdroj: Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2014

Procentuální zastoupení jednotlivých zemí, z hlediska odbytu motorových vozidel i autodílů v rámci kategorie CZ-CPA 29, znázorňuje obrázek č. 37. Zde je patrná převaha vývozu obzvláště směrem k našemu západnímu sousedovi, Německu.

Obrázek 37: Vývozní teritoria v roce 2014



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2014

### 5.2.2 Analýza blízkého okolí firmy prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil v odvětví

Porterův model pěti sil sleduje pět základních konkurenčních faktorů, kterými jsou ohrožení ze strany nově přichozích firem, hrozba ze strany substitučních produktů, hrozba růstu vyjednávací síly zákazníků, hrozba růstu vyjednávací síly dodavatelů, a hrozba ze strany stávající konkurence.

#### Současní dodavatelé

Společnost XY od dodavatelů nakupuje:

- za studena válcované pásy (svitky) nerezové nebo uhlíkové oceli,
- ocelové profily,
- výjimečně za tepla válcované pásy.

Materiál musí splňovat kvalitativní nároky dle interního standardu v rámci mateřské skupiny. Nákup materiálu bývá centralizovaný, kdy hlavní dodávky jsou vedeny ze sídla mateřské společnosti, která využívá databázi vhodných dodavatelů. Více než 90 % materiálu pochází z německého trhu, kvůli dlouhodobým vztahům.

Stálí dodavatelé prochází pravidelnými audity a jsou hodnoceni na základě třech hlavních faktorů – správný dodací termín, počet reklamací, v případě reklamace, časnost reakce a nápravné opatření. U nových či menších projektů si firma vybírá své dodavatele

sama, zákazník je musí schválit. Z materiálů vybraného dodavatelem se vyrobí vzorky, pokud jsou v pořádku, zákazník odsouhlasí zahájení sériové výroby. Nákupy režijního materiálu, náhradních dílů, obalů, náradí atd. jsou řešeny operativně. Při nákupu se upřednostňují současní dodavatelé. Pokud nedisponují potřebnými výrobky, vyhledávají se noví dodavatelé pomocí internetových prohlížečů.

Přehled dodávaných materiálu dle jednotlivých dodavatelů ukazuje tabulka č. 25 na následující straně. V těchto údajích nejsou zahrnuty, vzhledem k nedostatku informací, dodávky z mateřské společnosti, které tvoří zhruba třetinu všech nákupů.

Tabulka 25: Přehled vybraných dodavatelů materiálu (kromě mateřské skupiny)

	<b>Za studena válcované ocelové svitky</b>			<b>Určení</b>
	nerezové	uhlíkové	kalené uhlíkové	
<b>Maikranz</b>	1.4301			lisované díly
<b>Böhler-Uddeholm</b>	SS716 UHB20C			lisované díly
Saar-Bandstahl		16MnCr5 C67S C75S DC03LC C80W2		k dalšímu tepelnému zpracování
<b>C.D.W.</b>		DC01-A-m, C85S, Primaflex 80	C100S	k dalšímu tepelnému zpracování C100S – lisované díly Primaflex 80 - pružiny
<b>Buderus</b>		HC420LA, 16MnCr5, 34CrMo4		k dalšímu tepelnému zpracování
<b>Gorcy la Roche</b>		C67S		lisované díly k dalšímu tepelnému zpracování
Elbestahl		DD11		k dalšímu tepelnému zpracování
<b>Hugo Vogelsang</b>			C100S	lisované díly
Sandvik		Sandvik 20C		
Band und Feinstahl	1.4310	C75S	C100S	lisované díly
Paturle	S Flex 3 S Flex 25		CP Flex 3, CP Flex 25	S – lisované díly CP – lisované díly
ThyssenKrupp Nirosta	1.4310			lisované díly
BANDSTAHLSER VICE SCHLAG	1.4310			lisované díly

Aperam	1.4509			lisované díly
Theis		C67S DC01-A-m 34CrMo4		k dalšímu tepelnému zpracování
Risse Wilke		HC340LA		k dalšímu tepelnému zpracování
KWW (Bilstein Group)		DD11		k dalšímu tepelnému zpracování

Pozn.: Dodavatelé, kteří dodávají nejvíce materiálu, jsou tučně zvýrazněni.

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy

Největší současní dodavatelé celkově (služeb i materiálu), dle interních materiálů firmy, jsou: mateřská společnost, která zabírá přibližně 30% podíl, dále ostatní členové skupiny a společnosti C.D.W., flexi Kunststofftechnik GmbH, HGO VOGELSANG GmbH & Co. KG či Autodopravce Josef Vávra.

### **Flexi Kunststofftechnik GmbH & Co. KG**

Firma je vynálezcem zatahovacích vodítek pro psy a vůdcem na trhu ve více než 90 zemích světa. V roce 2010 byla v Německu vyhlášena značkou století. Společnosti XY dodává materiály pro výrobu navíjecích pružinek do vodítek.

### **C. D. Wälzholz, KG**

Pobočka v německém Hagenu, která představuje základnu celého koncernu, dodává uhlíkovou a kalenou uhlíkovou ocel. Firma se zabývá výrobou pásů za studena válcované uhlíkové oceli a za tepla válcované oceli, tyto pásy jsou dále opracovávány, provádí kalení a popouštění pomocí moderních technologií a základní testování materiálů.

### **HUGO VOGELSANG GmbH & Co. KG**

Firma sídlící v Německu dodává za studena válcovanou ocel vhodnou pro tepelné zpracování a výrobu pružin. Zabývá se ohýbáním, děrováním, tvarováním a hlubokým tažením. Nabízí různé druhy oceli, např. kalené oceli, temperované či pružinové. Za studena válcované pásy jsou vyrobeny, nařezány a vydány tak, aby vyhovovaly potřebám zákazníků.

### **Hrozba růstu vyjednávací síly dodavatelů**

Je potřeba sledovat, jestli dodavatelé nezačínají být natolik silní, aby mohli zvyšovat ceny nebo snižovat objemy dodávek. Podstatný je jejich počet, organizovanost koncentrace a existence substitutů a náročnost přechodu k jinému dodavateli.

Hrozbu rostoucí kompetence dodavatelů můžeme považovat za malou. Potřebný materiál nabízí velké množství tuzemských i zahraničních dodavatelů, důležité spíše je, aby byl dodavatel schválen mateřskou společností a zákazníkem. Významnou roli hraje potřebné množství materiálu, které je vysoké a všichni potencionální dodavatelé jím nedisponují. V této oblasti nemusí Společnost XY cítit přílišné ohrožení, naopak její zapojení může být pro dodavatele přínosem. Stroje jsou nakupovány především prostřednictvím výběrových řízení. Firem existuje velké množství a jediný způsob, jak společnost ovlivnit je naopak cenu snížit.

## **Zákazníci**

Společnost XY prodává výrobky do celého světa. Průmysloví zákazníci výrobky využívají pro svou produkci.

## **Vyhledávání nových zákazníků**

Se zákazníky spolupracuje firma hlavně dlouhodobě. Vzhledem k tomu, že se firma zabývá specializovanou výrobou, vyhledávají zákazníci společnost často sami. Velkou část nových zákazníků získává *centrální obchodní oddělení mateřské společnosti*, které prezentuje možnosti celé skupiny a aktivně vyhledává potencionální zákazníky. Dle jejich požadavků na výrobu jsou předáváni obchodním oddělením jednotlivých poboček. Komunikaci se zákazníkem přebírá konkrétní pobočka.

Dalším způsobem jak nového zákazníka získat, je přihlásit se do vypsání *výběrového řízení*, což praktikují hlavně velké mezinárodní firmy. Do výběrových řízení se nejčastěji přihlašuje mateřská společnost jako celek. Pokud vyhraje, předává zakázku konkrétní pobočce.

Společnost XY si vyhledává své potencionální zákazníky i sama a to prostřednictvím svého *obchodního oddělení*, které působí převážně na území České a Slovenské republiky. Postup získávání nových zákazníků prostřednictvím obchodního oddělení:

- Sleduje dění na trhu a vstup nových firem.
- Vyhledává potencionální zákazníky s podobným zaměřením jako zákazníci stávající, a to hlavně prostřednictvím jejich internetových prezentací.
- Potencionální zákazníky osloví prostřednictvím kontaktních linek.
- Při oboustranném zájmu je sjednána schůzka, kde potencionální zákazník sdělí své představy. Pokud se shodují s výrobními možnostmi Společnosti XY,

seznámí obchodního oddělení firmu s možnostmi výroby, strojním vybavením a technologickými postupy.

- Má-li potencionální zákazník o výrobky firmy zájem, zašle potřebnou dokumentaci k poptávaným výrobkům a je svolána poptávková komise.

### Stávající zákazníci

Přibližně 16 % z celkové produkce Společnosti XY připadá na tuzemský průmyslový trh. Tento podíl je v posledních letech vyrovnaný jak je vidět v tabulce č. 26. V rámci mezinárodního prodeje převládají, dle interních materiálů firmy, evropští zákazníci. Téměř 2/3 v rámci Evropy připadají Německu. Orientace na německý trh souvisí se sídlem mateřské společnosti (přibližně 25% prodejů se uskutečňuje v rámci skupiny), a dále s výrobou drobných součástek pro automobilový průmysl, který má v Německu silné zastoupení.

Tabulka 26: Rozdělení tržeb

		07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15
tržby za výrobek	tuzemsko	151 405	102 218	170 424	182 242	145 425	148 835	169 907	187 589
	zahraničí	598 612	407 915	475 767	636 858	769 263	813 321	924 277	993 344
tržby za zboží	tuzemsko	1 094	3	2 895	4 396	4 826	3 838	1 317	2 081
	zahraničí	21 933	19 142	16 806	13 030	13 407	9 878	2 562	3 072
jiné	tuzemsko	0	0	0	6 881	9 671	8 218	10 354	8 035
	zahraničí	0	0	0	3 285	1 054	3 543	2 189	6 257

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy

Zákazníky společnosti jsou firmy působící v automobilovém a spotřebním průmyslu, které potřebují dodávané součástky do svých konečných produktů. Může se jednat o bezpečnostní pásy v automobilech, spalovací motory a převodovky, navíjecí cívky pro kabely, vodítka pro psy, svinovací metry a sluneční markýzy či stroje určené k výrobě textilií. Dále zákazníci vyhledávající služby tepelného zpracování.

Konkrétní údaje o prodejkách jednotlivým zákazníkům si firma, z důvodu zachování obchodního tajemství, utajit. Mezi zákazníky Společnosti XY patří: Bosch, Continental Teves, BWI group, Valeo Humpolec, koncern Volkswagen, Autoliv, TRW, Magneti Marelli, flexi, STIHL, Lonati, Bos, Tokai rika, Bea či Thomas Magnete.

Na následující straně jsou vybraní významní zákazníci analyzováni (tabulka č. 27).

Tabulka 27: Přehled vybraných zákazníků Společnosti XY

	<b>Pobočka</b>	<b>Odebírá</b>	<b>Výrobky společnosti</b>	<b>Odběratelé společnosti</b>
Bosch	Miskolc, Homburg, Eisenach	lisované díly	součásti do motorů	
Continental Teves	Jičín	pružiny lisované díly	posilovače brzdových systémů	Audi, Bentley, Škoda, Volvo, VW, Jaguar, Ford, BMW, Peugeot, Honda, Seat, Toyota
BWI Group		lisované díly	tlumiče	
Valeo	ČR – Humpolec	lisované díly	rotační a pístové kompresory pro klimatizační systémy osobních automobilů	Renault, VW, Toyota, PSA (Peugeot Citroen Automobile)
Volkswagen	koncern	lisované díly	části do převodovek	Audi, Seat, Škoda, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Ducati, Scania, Man, VW
Autoliv		pružiny	bezpečnostní prvky do aut	Ford, Renault/Nissan, Hyundai/Kia, VW, GM
Magneti Marelli	Polsko, Španělsko, Mexiko, Čína, USA	lisované díly		
flexi Bogdalm	Německo	pružiny	navíjecí vodítka pro psy	konečný spotřebitel
STIHL	Německo	lisované díly s vyšší přidanou hodnotou	řetězové pily	konečný spotřebitel
Lonati	Itálie	lisované díly pro textilní průmysl	stroje pro textilní průmysl	trhy v Číně, Turecku, Severní a Jižní Amerika, Evropa
Tokai rika	ČR - Lovosice	pružiny	bezpečnostní pásy, elektronické stahování oken	evropské závody - Volvo (Švédsko), Ford (DE), Toyota (VB, Francie, Turecko), NedCar (Mitsubishi Motor Corporation - Nizozemsko), TPCA ČR (Toyota, Peugeot, Citroen Automobile), Suzuki (HU)
BEA		lisované díly s vyšší přidanou hodnotou		

Zdroj: Vlastní zpracování



## **Hrozba růstu vyjednávací síly stávajících zákazníků**

Vzhledem k tomu, že se Společnost XY specializuje na velmi specifickou zakázkovou výrobu pružin a lisovaných dílů, ve které nemá příliš konkurentů a její zákazníci na ní jsou z velké části závislí, nemusela by být hrozba rostoucí kompetence zákazníků příliš vysoká. Při jejím hodnocení je třeba přihlídnout ke kupní síle zákazníků, k jejich koncentraci, objemu nákupů, nákladům přechodu ke konkurenci a případně k existenci substitutů.

Firma si svých zákazníků váží, má s nimi dlouholeté vztahy a nechala je, aby získali vysokou vyjednávací sílu. Jedná se o významné zákazníky působící na mezinárodním trhu, kteří využívají celou mezinárodní skupinu. Zákazníci mají dlouhé platební lhůty, vyjednávají si výrazné slevy a samozřejmostí je schvalování dodavatelů materiálu, který je určený k výrobě. Samostatnou skupinu zákazníků představují ostatní členové mezinárodní skupiny a převážně mateřská společnost, která má vyjednávací sílu nejméně významnější.

Pro Společnost XY je v oblasti výhodné, specializovat se i nadále na svou nabídku, vylepšovat ji a stát se pro zákazníky nenahraditelnými. Okrajově vyhledávat menší zákazníky, kteří budou těžit z kvality výrobků, jejichž vyjednávací síla je malá a náklady na přechod k jinému dodavateli vysoké. Firma se může snažit pozvolna vyjednávací sílu zákazníků omezovat, ovšem s opatrností a ohledem na to, že ačkoliv zde neexistuje velké množství konkurence, tak současná má také mezinárodní zastoupení a podobnou nabídku. Při přílišném tlaku na zákazníky, by pro ně nebylo nemožné přejít ke konkurenci.

## **Vytipování potenciálních odběratelů**

Společnost XY dodává své výrobky nejvýznamnějším výrobcům v rámci automobilového a spotřebního průmyslu, pokud chce i nadále rozšiřovat své klientské portfolio, měla by se zaměřit převážně na další pobočky stávajících zákazníků. Z hlediska současného vývoje automobilového průmyslu, je vhodné se zaměřit na dodávky na čínský a mexický trh. Popřípadě hledat potenciální odběratele, kteří své výrobky na tyto trhy dodávají. Dle přehledu internetového serveru [www.autonews.com](http://www.autonews.com) (2014), oproti Číně, čeká Mexiko výrazný boom v automobilové výrobě.

Stejný server vydává žebříček nejvýznamnějších dodavatelů automobilového průmyslu na evropském trhu (tabulka č. 28). Za posledních 5 let došlo k výraznému zlepšení situace hlavně u společností ZF Friedrichshafen AG, která převzala jednoho

z nejvýznamnějších odběratelů Společnosti XY – společnost TRW, dále u Valeo SA, Lear Corp a Mahle GmbH. Téměř polovina jmen na zmíněném žebříčku je představována současnými odběrateli Společnosti XY, zbylá jména mohou být dobrým vodítkem pro hledání nových odběratelů.

Tabulka 28: Žebříček TOP 10 dodavatelů automobilového průmyslu na evropském trhu

Pořadí v roce 2016	Pořadí v roce 2012	Název společnosti	Pobočka v ČR
1.	1.	Robert Bosch GmbH	X
2.	2.	Continental AG	X
3.	5.	ZF Friedrichshafen AG	X
4.	3.	Faurecia	X
5.	4.	Magna International Inc.	X
6.	8.	Valeo SA	X
7.	6.	Johnson Controls Inc.	X
8.	11.	Lear Corp.	X
9.	21.	Mahle GmbH	X
10.	7.	BASF SE	X

Zdroj: Vlastní zpracování dle [www.autonews.com](http://www.autonews.com) (2016)

## Substituty

Za substituty můžeme považovat výrobky, které uspokojují potřeby lépe, než výrobky stávající a výrobky mezi kterými se zákazníci rozhodují při nákupu.

S ohledem na široké uplatnění výrobků Společnosti XY v automobilovém průmyslu (brzdové systémy, bezpečnostní pásy, spalovací motory, převodovky, rolety bočních oken, zařízení sloužící k nastavení sedadel) a spotřebním průmyslu (navíjecí cívky pro kabely, vodítka pro psy, svinovací metry, sluneční markýzy, vysavače, stroje na výrobu textilií) nemusíme ohrožení ze strany substitutů považovat za vysoké.

Pouze v některých oblastech výroby zaznamenáváme hrozbu ze strany substitutů. Například u výrobků určených do spalovacích motorů, můžeme argumentovat rozmachem automobilů na alternativní pohon (auta na stlačený zemní plyn, elektromobily), server [www.ekonomika.idnes.cz](http://www.ekonomika.idnes.cz) uvádí, že auta na alternativní pohon představují 5 % všech nových aut v Evropě. Dle statistik asociace evropských výrobců automobilů, za první pololetí roku 2015 bylo zakoupeno o 35 % více automobilů s alternativním pohonem než před rokem. Podle [www.autoforum.cz](http://www.autoforum.cz) rozmach elektromobilů není tak rozsáhlý, jak se předpokládalo. V budoucnu, dle *prognóz Asociace elektromobilového průmyslu*, uveřejněných na [www.top-expo.cz](http://www.top-expo.cz), můžeme očekávat

nárůst elektromobilů například v Číně, v severských evropských státech, v Japonsku a v USA. Na tuzemském trhu nárůst očekávaný není.

V oblasti navíjecích vodítek pro psy můžeme argumentovat rozšířením *elektrických obojků*, které je možné dálkově ovládat. Využívají se, jak při výcviku psů, tak v běžných domácnostech.

## **Nově příchozí konkurence**

Hrozba ze strany nově příchozích souvisí hlavně se vstupními a výstupními bariérami a přitažlivostí odvětví. Kapitálová náročnost ve strojírenské oblasti je spojena především se zajištěním dostatečných výrobních prostor, finančně náročných strojů a zařízení nutných k výrobě, které se pohybují v řádech statisíců až milionů, dále zaplacením kvalifikované pracovní síly, investicemi do výzkumu a inovativních způsobů výroby a s nákupy velkého množství materiálů. Nově vstupující společnost musí počítat s tím, že se investovaný kapitál nevrátí v brzké době, proces přípravy výroby je často dlouhodobější než samotná výroba a platby od zákazníků nejsou okamžité. Velké množství firem v tomto odvětví musí využívat finanční výpomoc od bankovních institutů či od mateřských společností. K tomu potřebují dostatečné záruky. Společnost, která bude součástí mezinárodní skupiny, má vstup na trh vždy snazší, než společnost bez zázemí, a to jak s ohledem na kapitál, tak na kvalifikovanou pracovní sílu. Pracovní sílu musí společnost vyhledávat ještě před zahájením svého provozu, a pokud chce mít pracovníky kvalifikované, musí opět počítat s vyššími náklady.

Nově vstupující firma musí zohlednit fakt, že v očích zákazníků, nemá oproti své konkurenci dlouhodobé zkušenosti, vyvinuté postupy, reference a mezinárodně uznávané certifikáty. V tomto ohledu může zákazníky zaujmout pouze atraktivní, výrazně nižší, cenovou nabídkou.

Výstupní bariéry jsou spíše morální, spojené se závazky vůči zákazníkům, které bývají sjednané dlouhodobě dopředu, dále vůči zaměstnancům a finančním institucím, které poskytly bankovní úvěry. Kapitál vázaný v budovách a ve strojích a zařízeních, může být z části navrácen, vzhledem k tomu, že tyto stroje nezastarávají příliš rychle.

Tržní segment můžeme považovat za vysoce přitažlivý, protože splňuje požadavek na velmi vysoké vstupní bariéry a naopak nízké výstupní bariéry. Nejsnadnější vstup na trh, ve kterém firma působí, budou mít takové firmy, které se již strojírenskou výrobou

zabývají, mají dostatečné výrobní prostory, stroje a zařízení, kvalifikované pracovníky i potřebné renomé a pouze by se začaly zaměřovat na další segment.

V oblasti zakázkového tepelného zpracování je hrozba vstupu nových konkurentů vyšší vzhledem k tomu, že finanční a výrobní náročnost není tolik vysoká jako u ostatní výroby Společnosti XY. Například v roce 2012 přibyly minimálně dvě nové firmy zabývající se zakázkovým tepelným zpracováním a to – Kalírna Zlín, a. s.; Meduna – vakuová kalírna. U ostatní výroby přibyla za posledních 10 let na tuzemském trhu konkurence například v podobě Baumann springs, Ltd. Firma zde byla založena v roce 2006. V tuzemsku není přílišné ohrožení ze strany nových firem. V mezinárodním měřítku se společnost může bát hlavně vstupu asijských výrobců.

### **Stávající konkurence společnosti**

Pro vyhledávání konkurence, převážně na českém trhu, byly využity internetové vyhledávače [www.firmy.cz](http://www.firmy.cz) a [www.google.cz](http://www.google.cz). Pomocí těchto stránek bylo zjištěno, že v České republice existuje:

- 2066 firem zabývajících se „*Povrchovými úpravami*“
- 44 firem zabývajících se „*Výrobou pružin*“
- 1421 firem zabývajících se „*Výrobou kovových součástek*“
- 80 firem zabývajících se „*Tepelným zpracováním kovů*“
- 309 firem zabývajících se „*Výrobou vybavení do automobilového průmyslu*“.

Vzhledem k tomu, že se firma zabývá specifickou výrobou, byla konkurence protříděna podle zaměření a rozdělena do tří skupin dle portfolia Společnosti XY:

- Výroba pružin
- Výroba lisovaných výrobků
- Tepelné zpracování

### **Výroba pružin**

Ačkoliv vyhledávač [www.firmy.cz](http://www.firmy.cz) našel 44 firem zabývajících se výrobou pružin, žádná z nich se nespecializuje na samonavíjecí pružiny jako Společnost XY. Můžeme tedy říci, že v České republice nemá v této oblasti téměř žádnou konkurenci.

Pro další vyhledávání byl použit vyhledávač [www.google.cz](http://www.google.cz), pomocí kterého se podařilo nalézt například následující zahraniční konkurenty: SCHERDEL, GmbH

s pobočkou v České republice; Švýcarské Baumann springs Ltd. se zastoupením i v České republice; Vulcan Spring z USA, Ming Tai Industrial Co., Ltd. se sídlem na Taiwanu; NINGBO ZONGDA ELECTRIC APPLIANCE SPRING CO., LTD. z Číny. V rámci asijského trhu působí i další konkurenti, kteří ale nekonkurují Společnosti XY v oblasti kvality a dobrého jména.

Porovnání konkurentů v oblasti výroby pružiny, kteří mají základny v Evropě, ukazuje tabulka č. 29 na následující straně.

Tabulka 29: Přehled konkurence v oblasti výroby pružiny

		<b>Společnost XY</b>	<b>Scherdel, GmbH</b> (česká pobočka Scherdel REAL, s.r. o.)	<b>Baumann springs, Ltd.</b> (pobočka v ČR)
Založení		1994	14. 7. 1994	21. 2. 2006
Tržby celkem (v tis. Kč)	2011	933 069	10 542	76 782
	2012	975891	10 720	92 873
	2013	1098971	10 601	88 947
	2014	1 186 239	18 364	110 799
Výsledek hospodaření po zdanění	2011	43 287	4 011	-7 344
	2012	60922	5 130	782
	2013	75 372	177	4 549
	2014	87 366	8 769	11 518
Nabídka (celá společnost)		silové pružiny z uhlíkové a nerezové oceli pružiny, pružiny s konstantní silou (jednoosé a dvouosé)	technické pružiny (s konstantní silou a silové pružiny - ČR), navíc pružiny pístové kroužkové, valve a torzní pružiny	vinuté pružiny, pružiny kompresní, tažné, torzní, wave, wrap a micro pružiny, pružiny s konstantní silou
Doba dodání		závisí na zakázce	závisí na zakázce	závisí na zakázce
Cenové rozpětí		závisí na zakázce	závisí na zakázce	závisí na zakázce
Uplatnění výrobků (celá společnost)		automobilový průmysl (bezpečnostní pásy, kryty zavazadlového prostoru, rolety bočních oken, poháněcí zařízení, zařízení sloužící k nastavení sedadel), spotřební (navijecí cívky pro kabely, vodítka pro psy, svinovací metry, sluneční markýzy, vyrovnávače a kabelové cívky)	automobilový průmysl (nastavení sedadel, popelníky, bezpečnostní systémy), domácí spotřebiče (navijecí kabelů, vysavače), elektrotechnika, zdravotní péče	automobilový průmysl, strojírenství, elektrotechnika, zdravotnictví
Prezentace společnosti navenek		samostatné internetové stránky české pobočky s propojením na mateřskou společnost	internetové stránky pouze celé skupiny	internetové stránky pouze celé skupiny

Zdroj: Vlastní zpracování

## **SCHERDEL, GmbH**

Skupina SCHERDEL Group s 29 pobočkami ve světě a více než 4,5 tisíci zaměstnanci, nabízí portfolio tvořené technickými pružinami, tváření kovů, montážní a spojovací technikou, návrhy nástrojů a zařízení a jejich konstrukcí a povrchovými úpravami.

V oblasti pružin nabízí, stejně jako Společnost XY pružiny s konstantní silou a silové pružiny, tato výroba se uskutečňuje i v České republice. Silové pružiny jsou využívány v automobilovém průmyslu, domácích spotřebičích, elektrotechnice a zdravotní péči. Nabídka je obdobná, ovšem společnost SCHERDEL nabízí pružiny o širší tloušťce 0,05 až 4 mm a šířce 2,5 až 60 mm. Šířku tedy nabízí v menším rozsahu. Mimo tyto obdobné pružiny nabízí pístové kroužkové pružiny a torzní pružiny.

## **Baumann springs, Ltd.**

Švýcarská společnost s více než stoletou historií a oceněním „Dodavatel roku“ pro společnost Schaeffler, má deset poboček po celém světě a působí v oblasti automobilového průmyslu, elektrotechnice, strojírenství a zdravotnictví. Řadí se mezi 5 nejlepších výrobců pružin ve světovém měřítku.

V nabídce jsou vinuté pružiny s tloušťkou v rozmezí 0,05 až 12 mm a šířkou 2 až 120 mm a pružiny s konstantní silou, které jsou dodávány hlavně do zdravotnictví. Mimo portfolio Společnosti XY, s. r. o. nabízí pružiny kompresní, tažné, torzní, wave, wrap a micro pružiny.

## **Výroba lisovaných výrobků**

Na výrobu lisovaných výrobků se zaměřuje velké množství firem, pouze některé se ale zabývají lisováním, přesným stříhem a ohýbáním drobných dílů jako například: GMA Stanztechnik, s. r. o.; Tokoz, a. s.; Baumann springs Ltd. se zastoupením i v České republice; ANC Component, s. r. o., okrajově DUP družstvo Pelhřimov, SCHERDEL, GmbH se zastoupením i v České republice. V rámci výroby součástek pro textilní stroje můžeme za konkurenci požadovat firmy NAVETA CZ, s. r. o. a Groz-Beckert Czech, s. r. o. se zastoupením i v České republice.

Pro další analýzu byly vybrány společnosti se zastoupením v ČR - Baumann springs, Ltd. a SCHERDEL, GmbH, Groz-Beckert KG, v rámci mezinárodní konkurence i se zastoupením v České republice a Tokoz, a. s. v rámci tuzemského trhu. Přehled těchto firem zachycuje tabulka č. 30 na následující straně.

Tabulka 30: Přehled konkurence v oblasti lisovaných dílů

		<b>Společnost XY</b>	<b>Scherdel, GmbH</b> (ČR Scherdel REAL, s.r. o.)	<b>Baumann springs, Ltd.</b> (pobočka v ČR)	<b>Tokoz, a. s.</b>	<b>Groz-Beckert</b> (pobočka ČR)
Založení		1994	14. 7. 1994	21. 2. 2006	27. 5. 1998	31. 12. 1998
Tržby celkem (v tis. Kč)	2011	933 069	10 542	76 782	605 124	2 145 907
	2012	975891	10 720	92 873	569 496	2 181 089
	2013	1098971	10 601	88 947	570 751	2 247 605
	2014	1 186 239	18 364	110 799	669 039	1 973 165
VH po zdanění	2011	43 287	4 011	-7 344	10 865	-5 385
	2012	60 922	5 130	782	4 009	114 534
	2013	75 372	177	4 549	14 655	10 197
	2014	87 366	8 769	11 518	5 533	58 629
Nabídka lisovaných dílů (za celou společnost)		lisované díly přesného střihu, lisované ohýbané díly, strojní součásti pro textilní a pletací stroje	lisování a ohýbání součástí z pásového materiálu, technika přesného střihu	lisování a ohýbání dílů z různých materiálů,	lisované díly, svařování dílů, odlitků či obráběných dílů, povrchové úpravy a montáž	výroba dílů a přesných dílů jako součástek pro textilní stroje
Doba dodání		závisí na zakázce	závisí na zakázce	závisí na zakázce	závisí na zakázce	závisí na zakázce
Cenové rozpětí		závisí na zakázce	závisí na zakázce	závisí na zakázce	závisí na zakázce	závisí na zakázce
Uplatnění výrobků		automobilový průmysl (převodovky, díly malých a velkých spalovacích motorů, mechanické inženýrství, zpracovatelský a spotřební průmysl), textilní a pletací stroje	automobilový průmysl (brzdové systémy, motory, automobilová elektroinstalace, díly pro hybridní pohony a elektromotory, uzamykací systémy automobilů, bezpečnostní systémy, brzdové systémy, převodovky, výfukové systémy), textilní stroje, okenní konstrukce, dveřní zámky		sestavy pro automob. Průmysl (uzamykací systémy, stahování oken, řídicí mechanismus, díly střešních oken)	textilní průmysl

Zdroj: Vlastní zpracování



## **SCHERDEL, GmbH**

Společnost je kromě výroby pružin konkurentem Společnosti XY i v oblasti lisování a ohýbání dílů v rámci mezinárodního trhu. Provádí lisování a ohýbání součástí z pásového materiálu, a to od návrhu a prototypů, ke konstrukci nástrojů a výrobě dle výkresové dokumentace zákazníka. Tyto výrobky najdou uplatnění v brzdových systémech, motorech, automobilové elektroinstalaci, dílech pro hybridní pohony a elektromotory.

Stejně jako Společnost XY se zabývá technikou přesného stříhu, která je charakteristická pro svou přesnost a ostré hrany, a to v maximální tloušťce 8 mm a velikosti 20x20 cm. Společnost SCHERDEL je schopna pracovat s maximální tloušťkou 12 mm a šířkou 450 mm. Tyto výrobky jsou využívány v uzamykacích systémech automobilů, bezpečnostních systémech, brzdových systémech, převodovkách či výfukových systémech. Dále v textilních strojích, okenních konstrukcích a dveřních zámčích.

## **Baumann springs, Ltd.**

Konkuruje Společnosti XY i v oblasti lisování a ohýbání dílů z různých materiálů. Baumann springs, Ltd. provozuje i vlastní nástrojárnu, ve které si vyrábí nástroje.

## **Tokoz, a. s.**

Od svého vzniku se společnost zabývá výrobou kování a visacích zámků, v rámci modernizace se rozhodla orientovat i na zakázkovou výrobu komponentů pro firmy v automobilovém průmyslu. Nabízí výrobu lisovaných dílů, svařovaných dílů, odlitků či obráběných dílů, povrchové úpravy i následnou montáž. Mezi zákazníky společnosti patří například Schneider electric, Inteva, Destaco, BURG, HAAS, AKUMA, Roto, Cooper Standard, Normstahl, Rubena, Rotarex Group, Witte automotive, Columbus, MAGNA, Miele.

## **Groz-Beckert Czech, s. r. o.**

Pobočka v Českých Budějovicích se zabývá výrobou pro textilní průmysl, a to převážně výrobou jehel. V rámci celé společnosti se zabývá i výrobou přesných dílů jako součástek pro textilní stroje.

## **Tepelné zpracování**

Firma se zakázkovému tepelnému zpracování věnuje pouze okrajově, a to u velkých zakázek. Konkurentů je velké množství, řadíme mezi ně například: Galvamet, s. r. o.; Bodycote HT, s. r. o.; COMTES FHT, a. s.; Kalírna Zlín, a. s.; Prikner – tepelné zpracování kovů, s. r. o.; Meduna – vakuová kalírna, která je na trhu nová, a další kalírny určené pro tepelné zpracování včetně těch přidružených ke strojírenským firmám.

## **Hrozba ze strany stávající konkurence**

Jak bylo již dříve uvedeno, hrozba ze strany stávající konkurence závisí na mnoha faktorech, např. počtu konkurujících podniků, jejich velikosti, existenci substitutů, míře růstu odvětví, výši fixních nákladů, podobnosti výrobků, vysokých výstupních bariérách a stejných cílů jednotlivých konkurentů.

V rámci celého strojírenského průmyslu je konkurence vysoká, ovšem Společnost XY má velmi úzkou specializaci. V oblasti výroby pružin či techniky přesného stříhu existuje malé množství firem schopných firmě konkurovat svou kvalitou a nabídkou. Pro oblast zakázkového tepelného zpracování je konkurence mnohem vyšší. Hlavními výhodami společnosti jsou dobré a dlouholeté vztahy se zákazníky, kteří jsou s výrobky spokojeni a příslušnost k nadnárodní skupině s významným jménem v oboru a zastoupením po celém světě. Pro firmy v rámci skupiny vyrábí téměř čtvrtinu produkce.

Na tuzemském trhu nemá firma ve své oblasti prakticky žádnou relevantní konkurenci. V mezinárodním srovnání můžeme za konkurenci považovat firmy SCHERDEL, GmbH sídlící v Německu a švýcarské Baumann springs Ltd., obě tyto firmy sice mají v České republice zastoupení, ale zdaleka nejsou tak úspěšné jako Společnost XY. V oblasti zakázkového tepelného zpracování je konkurence silnější, a to s ohledem na velké množství strojírenských podniků, které mají přidružené své vlastní kalírny a tuto činnost mohou vykonávat. Silným konkurentem v této oblasti je společnost Bodycote HT, s. r. o., která se na činnost specializuje a na tuzemském trhu dominuje.

Rivalita je patrná při nákupu materiálů, kdy výrobci z Asie, převážně Číny, zkupují velké množství materiálu a Společnost XY musí myslet na dostatečné zásobení. Odvětví je charakteristické vysokými výdaji, což je zapříčiněno hlavně potřebou výrobních a skladovacích prostor, a dále potřebou specializovaných výrobních strojů a zařízení, které musí být často obměňované, aby společnost udržela konkurenceschopnost.

Výstupní bariéry jsou spíše morální, spojené se závazky vůči zákazníkům, které bývají sjednané dlouhodobě dopředu, vůči zaměstnancům a finančním institucím, které poskytly bankovní úvěry.

V jakém konkurenčním prostředí se firma nachází, nám ukazuje tabulka č. 31.

Tabulka 31: Faktory konkurence v odvětví

Faktor	Hodnocení					
Míra růstu odvětví	nízká			x		vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	žádné				x	vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká		x			téměř žádná
Dostupnost substitutů	mnoho substitutů				x	žádné substituty
Závislost na vstupech	vysoká	x				téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	diktují podmínky		x			podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	hi-tech	x				nízká úroveň technologie
Míra inovací	časté inovace		x			téměř žádné inovace
Úroveň manažerů	vysoce kvalifikovaní		x			málo kvalifikovaných

Zdroj: Vlastní zpracování dle Hron & Tichá (2008)

Vzhledem k tomu, že převládají faktory v levé polovině tabulky, můžeme prostředí považovat za vysoce konkurenční.

## Vztah společnosti XY k životnímu prostředí

Ochrana životního prostředí je pro společnost natolik důležitá, že představuje jeden z 8 základních filozofických pilířů. Pilíř „**Naše životní prostředí**“ představuje uvědomění firmy, že je prostředí potřeba chránit. Společnost se zavázala využívat přírodní zdroje šetrně a účelně. V rámci mateřské skupiny je vypracován systém řízení ochrany životního prostředí, který společnost dodržuje. Společnost je držitelem certifikátů DIN EN ISO 50001:2011 a DIN EN ISO 14001:2004 viz certifikáty na obrázku č. 38. Ze znečišťování životního prostředí nikdy nebyla nařčena.

Obrázek 38: Certifikát DIN EN ISO 50001:2011 a DIN EN ISO 14001:2004



Zdroj: Internetové stránky Společnosti XY

## Vztah Společnosti XY s veřejností

Vztahy s veřejností hodnotí Společnost XY kladně. Sídlí v průmyslové zóně na okraji Českých Budějovic, kde příliš neovlivňuje obyvatele města. V bezprostřední blízkosti jsou pouze další výrobní podniky. Společnost nezaznamenala žádné stížnosti na hluk či zvýšenou dopravu. Společnost XY zaměstnává téměř 380 lidí v regionu, tento stav plánuje dále navyšovat a tím zvyšovat místní zaměstnanost. Dále spolupracovala se vzdělávacími institucemi, čímž se snažila o rozvoj kvalifikované pracovní síly. Spolu s dalšími 22 firmami se podílela na spolupráci s VŠTE ČB v rámci studijního programu „*Ekonomika a management*“. Spolupracovala s VOŠ, SPŠ automobilní a technickou v rámci programu „*Provoz a ekonomika dopravy*“. Tento obor je orientován na poznatky z oblasti provozu a ekonomiky ve všech odvětvích dopravy.

## 5.3 Vnitřní prostředí

Analýza vnitřního prostředí firmy zahrnuje část zabývající se podnikem, jeho lidskými a kapitálovými zdroji, financemi a výrobním portfoliem. Analýza samotného podniku nám může ukázat, zda disponujeme dostatečnými prostředky, které můžeme v konkurenčním prostředí využít.

### Podnik

Část, zabývající se analýzou podniku, je zaměřena na výstupy analýzy lidských zdrojů, technicko-technologické vlivy, vybrané faktory ekonomicko-finanční analýzy a analýzu produktů Společnosti XY.

#### 5.3.1 Lidské zdroje

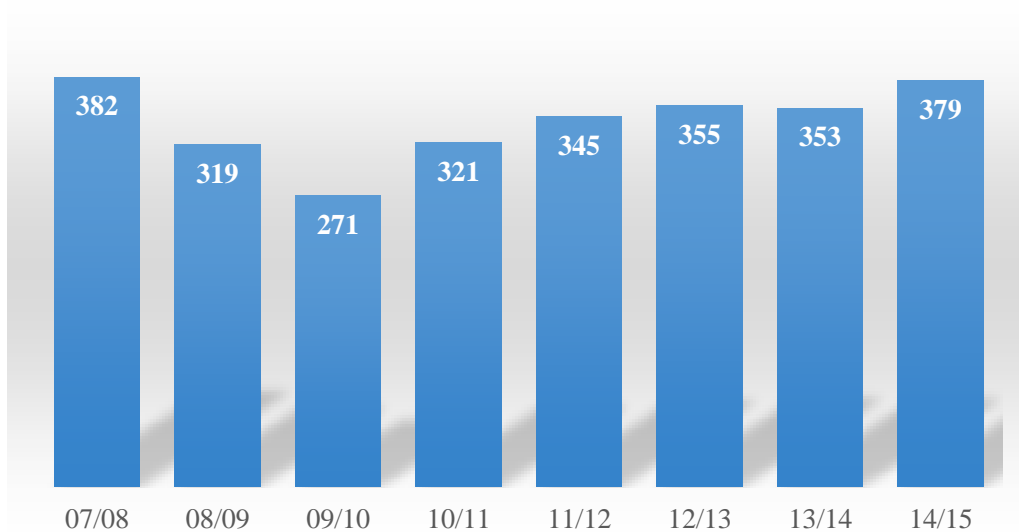
Společnost XY řídí Kolektivní smlouvou a Zákoníkem práce. Dodržuje zákonné závazky s ohledem na zdraví a bezpečnost zaměstnanců. Kolektivní smlouva se uzavírá s odborovou organizací zastupující všechny zaměstnance v podniku a upravuje vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci nad rámec zákona, základní mzdové podmínky a práva a povinnosti obou stran. Kolektivní smlouva se aktualizuje v každém hospodářském roce.

Jedním z 8 filozofických pilířů společnosti jsou „**Naši zaměstnanci**“ tento termín si firma vykládá jako důraz na loajalitu a spolehlivost svých zaměstnanců, jejichž náplň práce bývá jasně definována a společnost se snaží o podporu jejich osobní iniciativy a kreativity. Firma současně podporuje účast zaměstnanců v různých společenských sdruženích a neziskových organizacích.

#### Počet zaměstnanců

V hospodářském roce 2014/2015 společnost zaměstnávala přibližně 380 kmenových zaměstnanců a 70 pracovníků najímaných skrze agentury. Dlouhodobý vývoj přepočteného počtu zaměstnanců, který byl uvedený v účetních závěrkách, je zachycen na obrázku č. 39. Jak je z vývoje patrné, počet zaměstnanců se pomalu vrátil na úroveň, které dosahoval před hospodářskou krizí.

Obrázek 39: Vývoj přepočteného počtu zaměstnanců v podniku



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek

### Vzdělání zaměstnanců

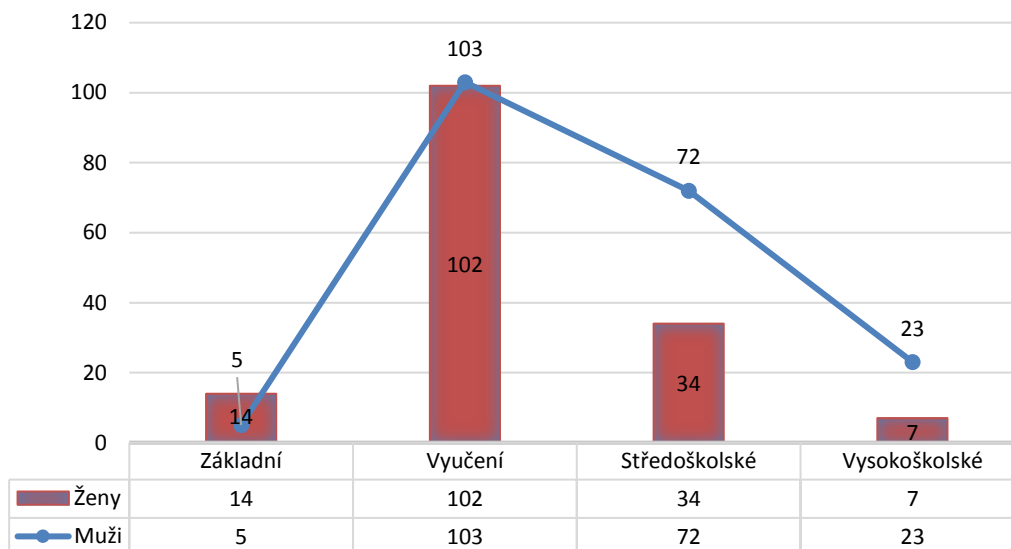
Vzdělávání zaměstnanců také představuje jeden z filozofických pilířů společnosti a to konkrétně „Naše vzdělávání“. Společnost si klade za cíl podporovat rozvoj každého ze svých zaměstnanců a tím zajistit jejich spokojenost a motivaci. Podpora rozvoje vychází z potřeby provádění expertíz a hledání nekonvenčních řešení.

Při výběru nového zaměstnance se na dokončené vzdělání klade značný důraz. Požadovaná úroveň se odvíjí od pozice, na kterou je uchazeč přijímán. Zatímco pro dělnické pozice dříve postačovalo základní vzdělání, v současnosti je potřebné vyučení v oboru a odpovídající praxe. Odborné technické pozice vyžadují alespoň středoškolské vzdělání spolu s praxí v oboru v rozmezí 3 až 5 let. V oblasti vývoje a výzkumu a na vedoucí pozice je požadováno vysokoškolské vzdělání. Preferovaný je strojírenský směr a odpovídající praxe v oboru. Kromě dokončeného vzdělání a potřebné praxe je zohledněna také znalost cizích jazyků. Pro dělnické pozice vyžadována není, ale u ostatních je preferována hlavně znalost německého jazyka (s ohledem na příslušnost k německé mateřské společnosti), v oblasti vývoje a výzkumu a v obchodním oddělení se vyžaduje znalost jazyka anglického. Vedoucí pracovníci musí být schopni jednat se zákazníky a mateřskou společností německy, popřípadě anglicky.

Složení zaměstnanců dle dokončeného vzdělání s ohledem na pohlaví zaměstnanců v roce 2013 zobrazuje obrázek č. 40. Jak je zřejmé, nejvíce pracovníků je vyučeno, zde je vyrovnaný poměr mužů a žen. Další velká skupina má dokončené středoškolské

vzdělání, kde muži výrazně převládají stejně jako ve skupině s vysokoškolským vzděláním. Dokončené pouze základní vzdělání má malé množství mužů i žen.

Obrázek 40: Složení zaměstnanců dle dokončeného vzdělání v roce 2013

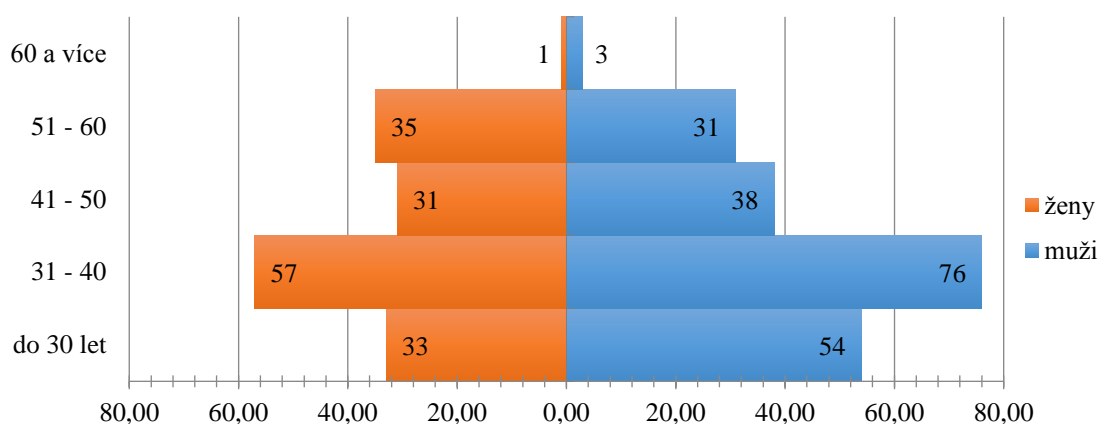


Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy

### Věková struktura zaměstnanců společnosti

Rozdělení zaměstnanců dle věku za rok 2013 můžeme vidět na obrázku č. 41. Největší podíl zaměstnanců je ve věkovém rozmezí 31 až 40 let, a to 57 žen a 76 mužů, celkem tedy 133 zaměstnanců. Naopak nejmenší podíl je ve věku 60 a více let, a to 1 žena a 3 muži. Poslední kategorií, která vyčnívá, jsou muži do 30 let, kterých je 54. Ostatní kategorie se pohybují na podobné úrovni.

Obrázek 41: Věková struktura zaměstnanců společnosti v roce 2013

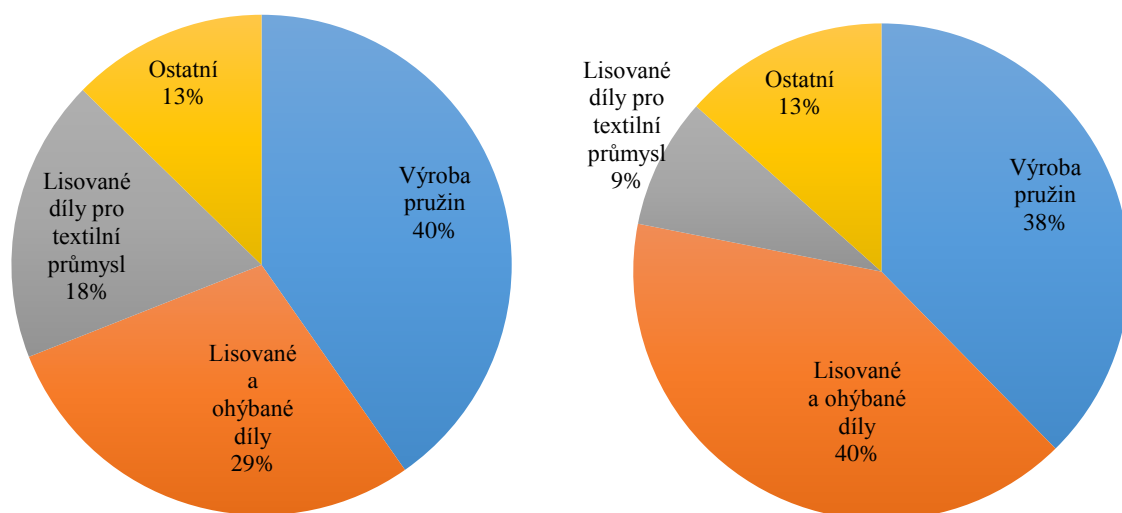


Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy

## Rozdělení zaměstnanců dle zaměření výroby

Obrázek č. 42 porovnává rozdělení zaměstnanců v podniku dle zaměření jejich oddělení v hospodářském roce 2007/2008 a v roce 2012/2013. Jak je vidět, největší nárůst zaznamenalo oddělení zabývající se výrobou lisovaných a ohýbaných dílů. Oddělení zabývající se výrobou pružin si v rámci podniku udrželo obdobné zastoupení. Naopak pokles zaznamenalo oddělení zabývající se výrobou lisovaných dílů pro textilní průmysl. Pracovníci uvedeni jako ostatní si udrželi rovnoměrný vývoj. Jedná se o pracovníky, kteří nejsou zaměřeni na konkrétní typ výroby, ale obstarávají činnosti pro všechna oddělení. Konkrétně to mohou být pracovníci v logistice, obchodním oddělení a v administrativě.

Obrázek 42: Porovnání rozdělení zaměstnanců dle výroby v letech 2007/2008 a 2012/2013



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy

## Náklady na pracovníky

Když zmíníme náklady na pracovníky, jedná se o náklady zahrnující mzdové náklady a zdravotní a sociální pojištění, které platí za zaměstnance Společnost XY. Přehled na následující straně (tabulka č. 32) znázorňuje vývoj celkových ročních osobních nákladů, přepočteného počtu zaměstnanců v podniku a vypočtené měsíční osobní náklady na 1 pracovníka a jejich další rozklad. Můžeme se domnívat, že pravidelné navyšování (přibližně o 1 %) je zapříčiněno meziročním nárůstem mezd s ohledem na míru inflaci



Internetový server [www.finance.cz](http://www.finance.cz) uvádí, že zatímco v roce 2012 průměrná mzda v automobilovém průmyslu činila 27 065 Kč, v roce 2014 to bylo již 31 282 Kč, což je téměř o čtvrtinu více, než je průměrná mzda v ČR. Můžeme tedy říci, že se mzda v automobilovém průmyslu drží nad celorepublikovým průměrem a dlouhodobě stoupá.

Tabulka 32: Náklady na pracovníky v letech 2010 až 2014

	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15
Roční osobní náklady (v tis Kč)	138 314	152 126	160 168	166 885	183 185
Přepočtený počet zaměstnanců	321	345	355	353	379
Měsíční osobní náklady na 1 pracovníka <sup>1</sup> (v Kč)	35 907	36 745	37 598	39 397	40 278
Z toho:					
mzdové náklady (v Kč)	26 626	27 209	27 844	29 203	29 964
zdravotní a sociální pojištění placené zaměstnavatelem (v Kč) a sociální náklady	9 281	9 537	9 754	10 194	10 314

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy

Abychom ověřili, zda nárůst mezd v podniku odpovídá odvedeným výkonům, využijeme porovnání mezi produktivitou práce z tržeb a průměrnými osobními náklady na pracovníka podle Synek et al. (2003). Podle autora by produktivita práce měla meziročně stoupat rychleji, než stoupají osobní náklady na pracovníka. Což, jak vidíme v tabulce č. 33, firma, nesplňovala v hospodářském roce 2008/2009 a v letech 2012/2013 a 2014/2015. V roce 2008/2009 způsobily, výrazný pokles produktivity, nízké roční tržby ovlivněné hospodářskou krizí. Společnost se tenkrát situaci rozhodla řešit prostřednictvím propuštění více než 100 zaměstnanců, jak uvádí v účetní závěrce. Při pohledu na vývoj od roku 2009 můžeme říci, že opatření mělo pozitivní efekt na produktivitu podniku, která od té doby stoupala. V letech 2012/2013 a 2014/2015 produktivita práce i nadále stoupá, ale společnost by si měla dávat pozor na meziroční nárůst osobních nákladů na zaměstnance v porovnání s meziroční změnou produktivity práce. Rozdíl není příliš výrazný, ale pokud by se situace opakovala i v příštím roce, je vhodné přehodnotit míru zvyšování mezd.

<sup>1</sup> Měsíční osobní náklady na 1 pracovníka = (roční osobní náklady/přepočtený počet zaměstnanců)/12

Tabulka 33: Produktivita práce a osobní náklady na zaměstnance

	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15
Produktivita práce <sup>2</sup> (v tis. Kč)	2 024,21	1 673,37	2 465,56	2 607,17	2 704,55	2 748,99	3 113,23	3 129,92
Osobní náklady na zaměstnance <sup>3</sup> (v tis. Kč)	393,77	377,74 3	421,11	430,89	440,94	451,18	472,76	483,34
Meziroční změna produktivity práce	x	0,8267	1,4734	1,0574	1,0373	1,0164	1,1325	1,0054
Meziroční změna osobních nákladů na zaměstnance	x	0,9593	1,1148	1,0232	1,0233	1,0232	1,0478	1,0224

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek

### Zaměstnanecské benefity

Pro své kmenové zaměstnance má firma připravené mnohé výhody. Zaměstnancům náleží 13. a 14. plat a k tomu 5 týdnů dovolené, příspěvek na závodní stravování, odměny při životních jubilejních např. při 50letém životním výročí je zaměstnanci poskytnuta odměna ve výši jeho průměrného měsíčního výdělku, při pracovním výročí odměna náleží vždy po 5 odpracovaných letech. Zaměstnanci náleží penzijní připojištění ve výši 200 až 500 Kč dle počtu let před dovršením důchodového věku. Dělnické pozice jsou ohodnoceny úkolovou mzdou navýšenou o výkonnostní prémie. Pokud zaměstnanec nečerpá během měsíce nemocenskou, náleží mu, jako odměna, jeden průměrný denní výdělek. Vedoucí pracovníci mají navíc možnost zúčastnit se jazykového kurzu. Zaměstnanci na vyšších pozicích jsou odměňováni smluvní mzdou.

### Trendy v oblasti firemních benefitů

Podle průzkumu zpracovaného serverem Aktualne.cz (www.aktualne.cz, 2015) je nejvyužívanějším firemním benefitem mobilní telefon využívaný i pro osobní účely, který poskytuje 88 % českých firem, jako další následují příspěvky na vzdělávání, nápoje na pracovišti a lékařské prohlídky. Další populární benefity mohou být k nalezení v následující tabulce č. 34. Průměrně české firmy poskytují dvanáct firemních benefitů. U řadových zaměstnanců to může odpovídat částce kolem 10 tisíc korun ročně, u manažerů 20 až 30 tisíc.

<sup>2</sup> Vypočtená jako tržby/průměrný počet zaměstnanců.

<sup>3</sup> Vypočtené jako osobní náklady celkem/průměrný počet zaměstnanců.

Tabulka 34: Nejčastější firemní benefity v českých firmách

Pořadí	Typ benefitu	% firem, které ho poskytují
1.	Mobilní telefon	88 %
2.	Vzdělávání	83 %
3.	Pitný režim	81 %
4.	Lékařské prohlídky	77 %
5.	Příspěvek na penzijní připojištění	77 %
6.	Služební automobil	73 %
7.	Stravenky	72 %
8.	Věcné dary, jednorázové odměny	66 %
9.	Příspěvek na životní pojištění	60 %
10.	Třináctý plat	47 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle [www.aktualne.cz](http://www.aktualne.cz) (2015)

### 5.3.2 Technicko-technologické vlivy

Výroba, kterou se společnost XY zabývá, je náročná na technologie, ať už v podobě výrobních a ostatních prostředků nutných k výrobě. Můžeme sem zařadit i technické výkresy, plány a výrobní postupy, které tvoří know-how společnosti.

Společnost XY pro výrobu pružin potřebuje speciální zařízení v podobě navíjecích strojů, speciálně vyvinutých v rámci mateřské skupiny a dále automatické i poloautomatické montážní linky.

Technologie přesného stříhu, která umožňuje přesný stříh v jednom pracovním kroku, vyžaduje speciální výrobní lisy. Pro technologii lisování a následného ohýbání společnost používá mechanické lisy, kterých má 8 a hydraulické lisy, kterých má 5. K finálnímu broušení se využívá dvoukotoučová bruska naplocho.

K tepelnému zpracování se využívají elektrické a plynové pece. V této oblasti firma nabízí kalení do 1 050°C, cementaci, nitrocementaci, karbonitridaci, nitridaci, popouštění a karbonitridaci s následnou oxidací.

Mezi další výrobní operace patří: řezání závitů, montážní skupiny, obrábění, otryskávání, broušení a omílání. Společnost si sama vyrábí a udržuje některé nástroje na přesný stříh a lisované a ohýbané výrobky.

## Výroba nových výrobků

Firma se zabývá zakázkovou výrobou a pouze vymezuje své krajní možnosti výroby, firma tak nemá nabídku konkrétních výrobků. Výroba je podřízena přání zákazníka, který se u firmy poptává po specifickém výrobku, co potřebuje pro své další zpracování. Proces předcházející výrobě nového výrobku ukazuje obrázek č. 43.

Obrázek 43: Proces zavedení výroby nového výrobku



Zdroj: Vlastní zpracování

1. Zákazník osloví Společnost XY se svou poptávkou po výrobě. Dodá dokumentaci včetně technického výkresu, kde musí přesně **popsat, jak by měl výrobek vypadat**, jeho rozměry, účel i požadovaný materiál.
2. Na základě poptávky **Společnost XY uspořádá poptávkovou komisi**, za přítomnosti zástupce odbytu, zástupce konstrukce, plánovače výroby, technologa a vedoucího daného střediska. Ti rozhodnou, zda je firma schopna se svým vybavením požadovaný výrobek vyrobit a jestli má firma s obdobnou výrobou zkušenosti. Posledním kritériem pro výrobu je množství požadovaných dílů, kde se zhodnotí, zda se firmě vyplatí výroba potřebných nástrojů a jestli má společnost dostatečné volné kapacity.
3. Odsouhlaseným projektům je **zkalkulována cena**, která je předložena zákazníkovi.
4. Pokud zákazník s nabídkou souhlasí, začne **příprava výroby**.
5. Společnost XY zajistí potřebné nástroje a **provede zkušební výrobu** několika vzorků. Ty jsou předloženy zákazníkovi.
6. **Zákazník vzorky posoudí**, je-li spokojený, schválí výrobu zakázky.
7. **Zahájí se výroba celé zakázky**, která prochází i během výroby častými kontrolami ze strany zákazníka.

Vyráběné produkty často podléhají výrobnímu tajemství a patentové ochraně. Tudiž produkty vyráběné na základě jedné technické dokumentace nejsou nabízeny jiným odběratelům.

### **5.3.3 Vybrané ukazatele ekonomicko-finanční analýzy a analýza prodejů**

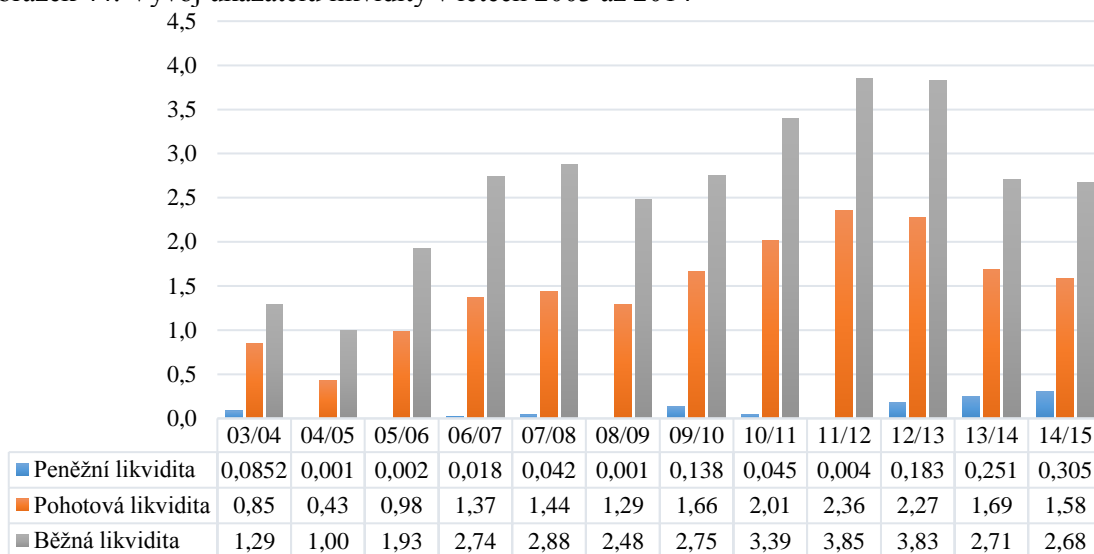
#### **Likvidita**

Okamžitá likvidita by podle autorů měla dosahovat hodnot kolem 0,5 (vzorec č. 1, Příloha č. 2). Společnost si dlouhodobě udržovala příliš nízké hodnoty, které ovšem v posledních třech letech výrazně vzrostly (obrázek č. 44) z účetních závěrek se můžeme dozvědět, že si společnost drží finanční prostředky na bankovním účtu. Ani nízké hodnoty hospodaření společnosti neohrožovaly, vzhledem k využívání kontokorentního a revolvingového úvěru. Firma, která svým odběratelům důvěřuje, může nízké hodnoty udržovat.

Likvidita pohotová je jedním z nejvýznamnějších ukazatelů. Společnost by ji měla přizpůsobit míře důvěry zákazníků, hodnoty by ale neměly přesahovat doporučenou hodnotu 1,5 (vzorec č. 2, Příloha č. 2). Firma v letech 2010 až 2012 tuto hodnotu výrazně převyšovala, což bylo zapříčiněno vysokou hodnotou krátkodobých pohledávek. V posledních letech se dařilo tyto hodnoty vyrovnávat a pohotová likvidita se přibližuje optimální úrovni.

Situace z běžné likvidity je obdobná, firma vysoce převyšovala doporučenou hodnotu, lehce přes 2 (vzorec č. 3, Příloha č. 2). To sice vypovídá o vysoké platební schopnosti, ale takto vysoké hodnoty snižují výnosnost podniku. Opět to bylo zapříčiněno vysokou hodnotou krátkodobých pohledávek spolu s výší zásob. Stejně jako pohotová likvidita má likvidita běžná pozitivní klesající tendenci.

Obrázek 44: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2003 až 2014

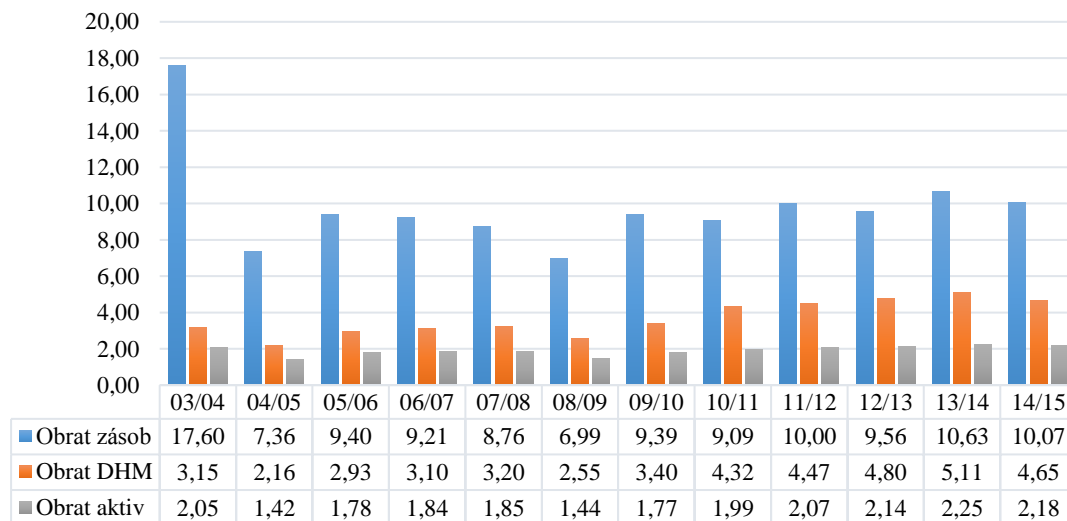


Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek

## Ukazatele aktivity

Počet obrátů za rok (obrázek č. 45) je vhodné zvyšovat, což se podniku, až na rok 2008/2009, úspěšně daří. V tomto období měla firma menší množství zakázek a velké množství zásob.

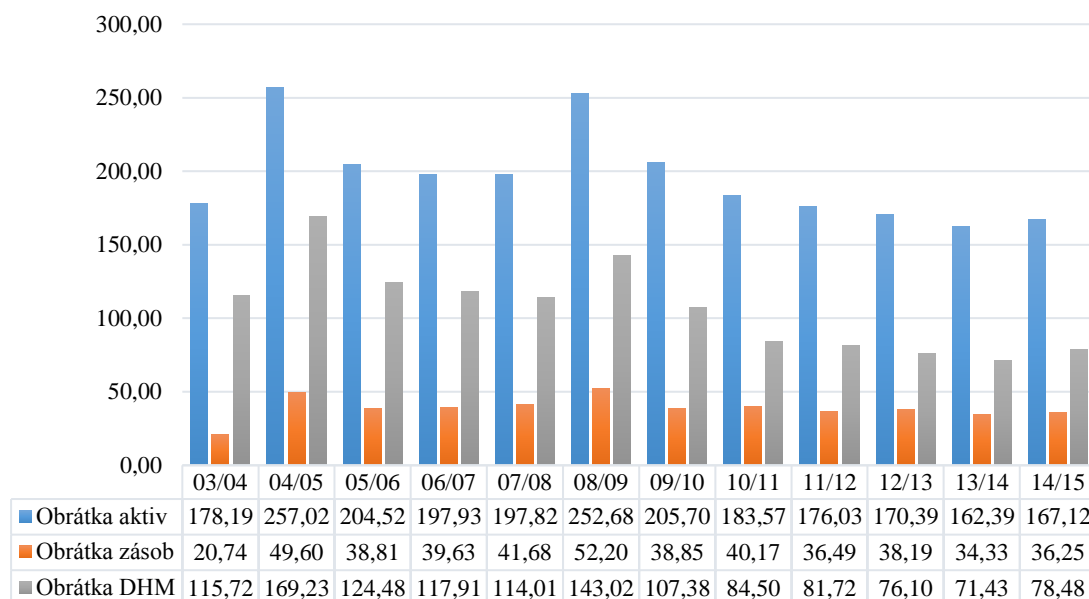
Obrázek 45: Vybrané ukazatele obrátu (počet obrátů za rok)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek

Dobu, za kterou se obrátí aktiva (vzorec č. 7, Příloha č. 2), zásoby (vzorec č. 4, Příloha č. 2) a dlouhodobý hmotný majetek (vzorec č. 6, Příloha č. 2), ukazuje obrázek č. 46. Tyto hodnoty je z dlouhodobého hlediska vhodné snižovat, což se firmě od roku 2008/2009, až na drobné výkyvy, opět daří. Společnost má ale v této oblasti stále rezervy. Nejlepší strojírenské podniky jsou schopné dosáhnout obrátu zásob v řádech několika dnů.

Obrázek 46: Vybrané ukazatele doby obratu (ve dnech)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek

### Analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty

Provedená *Analýza aktiv* (tabulka č. 35) ukázala, že firma v dlouhodobém majetku váže rovnoměrné množství kapitálu. To, že firma s financemi hospodaří efektivně, nám ukazuje poměr mezi dlouhodobým a oběžným majetkem. Společnost by ale měla dávat pozor na jeho výši.

Oběžný majetek se za poslední roky výrazně navýšil a to hlavně v důsledku nárůstu krátkodobého finančního majetku – v posledních letech si firma začala držet prostředky na bankovním účtu. Ostatní položky také z dlouhodobého hlediska narůstají.

Tabulka 35: Hodnoty vybraných aktiv (v tis. Kč)

	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15
<b>Dlouhodobým majetek</b>	<b>241</b> <b>700</b>	<b>209</b> <b>261</b>	<b>196</b> <b>607</b>	<b>193</b> <b>752</b>	<b>209</b> <b>007</b>	<b>203</b> <b>488</b>	<b>215</b> <b>080</b>	<b>255</b> <b>055</b>
hmotný majetek	241 526	209 159	196 574	193 752	208 897	2034 61	2150 80	2550 55
<b>Oběžný majetek</b>	<b>176</b> <b>562</b>	<b>159</b> <b>455</b>	<b>177</b> <b>455</b>	<b>226</b> <b>287</b>	<b>240</b> <b>289</b>	2513 61	2736 95	2879 10
dlouhodobé pohledávky	2 169	1 934	1 301	957	689	0	0	0
krátkodobé pohledávky	83 513	81 093	96 028	130 244	146 080	1371 94	1449 43	1372 28
finanční majetek	2 590	82	9 006	2 978	229	1205 1	2539 3	3286 2
zásoby	88 290	76 346	71 120	92 108	93 291	102 116	103 359	117 820

materiál	57 344	50 399	42 917	47 023	46 433	4804 9	5155 5	5693 3
nedokončená výroba	8 111	8 981	11 492	17 655	18 211	2722 0	2096 1	2983 0
výrobky	19 833	14 711	15 329	26 698	26 069	2533 8	2942 9	2978 5
zboží	3 002	2 255	1 382	732	2 578	1509	1414	1272

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek

*Analýza pasiv* prokázala příznivý vývoj situace v podniku. Kromě hospodářského roku 2008/2009 společnost stabilně dosahuje kladného výsledku hospodaření s narůstající tendencí (tabulka č. 36). Firma by i nadále měla sledovat poměr mezi vlastním a cizím kapitálem a snažit se ho vyrovnávat.

Tabulka 36: Vývoj struktury pasiv v letech 2007 až 2011 (v tis. Kč)

	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15
<b>Vlastní kapitál celkem</b>	<b>139 460</b>	<b>159 175</b>	<b>152 827</b>	<b>215 661</b>	<b>209 448</b>	227 084	241 534	253 528
základní kapitál	82 883	82 883	82 883	82 883	82 883	82 883	82 883	82 883
rezervní fondy	8 290	8 290	8 290	8 290	8 290	8 290	8 290	8 290
výsledek hospodaření min. období	40 376	48 287	28 572	61 654	74 988	74 989	74 989	74 989
výsledek hospodaření běžného období	7 911	-19 715	33 082	62 834	43 287	60 922	75 372	87 366
<b>Cizí kapitál celkem</b>	<b>279 614</b>	<b>249 801</b>	<b>223 725</b>	<b>205 243</b>	<b>240 548</b>	228 486	247 415	289 618
rezervy	5 353	4 570	8 020	20 409	16 638	9 478	12 189	14 582
dlouhodobé závazky	104 217	106 712	78 109	9 604	10 130	10 662	11 438	14 587
krátkodobé závazky	61 363	64 290	65 174	66 700	62 404	65 707	10 108 4	10 759 6
bankovní výpomoci a úvěry	108 681	74 229	72 422	108 530	151 368	14 263 9	12 270 4	15 285 3
časové rozlišení	0	0	0	0	8	0	0	0
<b>Pasiva celkem</b>	<b>419 074</b>	<b>408 976</b>	<b>376 552</b>	<b>420 904</b>	<b>449 996</b>	455 570	488 949	543 146
Podíl vlastního kapitálu a cizího kapitálu	0,50	0,64	0,68	1,05	0,87	0,99	0,98	0,88

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek



## Analýza prodejů

Tabulka č. 37 ukazuje vývoj a složení struktury tržeb v letech 2006 až 2014. Jednotlivé složky celkových tržeb a jejich vývoj jsou znázorněny obrázkem na následující straně.

Nejvýraznější podíl na tržbách má prodej vlastních výrobků a služeb, což koresponduje s výrobním zaměřením firmy. V tabulce vidíme, že dvě nejvýznamnější položky zaznamenaly nárůst až do roku 2008/2009. Poté přišel výrazný pokles následovaný dalším a ustáleným nárůstem.

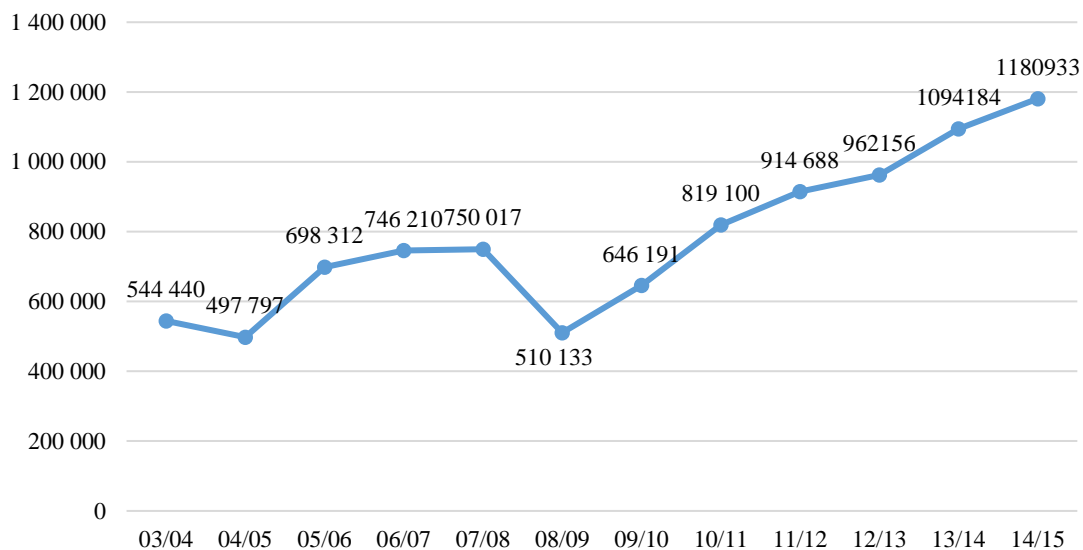
Tabulka 37: Vývoj struktury tržeb v letech 2006 až 2014 (v tis. Kč)

	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15
Prodej zboží	13 152	23 027	19 145	19 701	17 426	18 233	13 716	3 879	5 153
Prodej vlastních výrobků a služeb	746 210	750 017	510 133	646 191	819 100	914 688	962 156	1 094 184	1 180 933
Prodej dlouhodobého majetku a materiálu	1 326	205	4 528	2 274	376	148	19	908	153
<b>Tržby celkem</b>	<b>760 688</b>	<b>773 249</b>	<b>533 806</b>	<b>668 166</b>	<b>836 902</b>	<b>933 069</b>	<b>975 891</b>	<b>1 098 971</b>	<b>1 186 239</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek

Z hlediska velikosti podílu na celkových tržbách je na obrázku č. 47 zobrazen pouze vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Hlavní část těchto tržeb je za prodej vlastních výrobků neboli za prodej pružin, dílů přesného stříhu, lisovaných a ohýbaných dílů a lisovaných dílů pro textilní stroje. Tržby za vlastní služby si společnost zvláště neevduje, jedná se o výnosy ze zakázkového tepelného zpracování, kterým se firma částečně také zabývá. I zde je vidět výrazný pokles v roce 2008/2009 zapříčiněný sníženým objemem zakázek. Od té doby se tyto tržby více než zdvojnásobily.

Obrázek 47: Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)

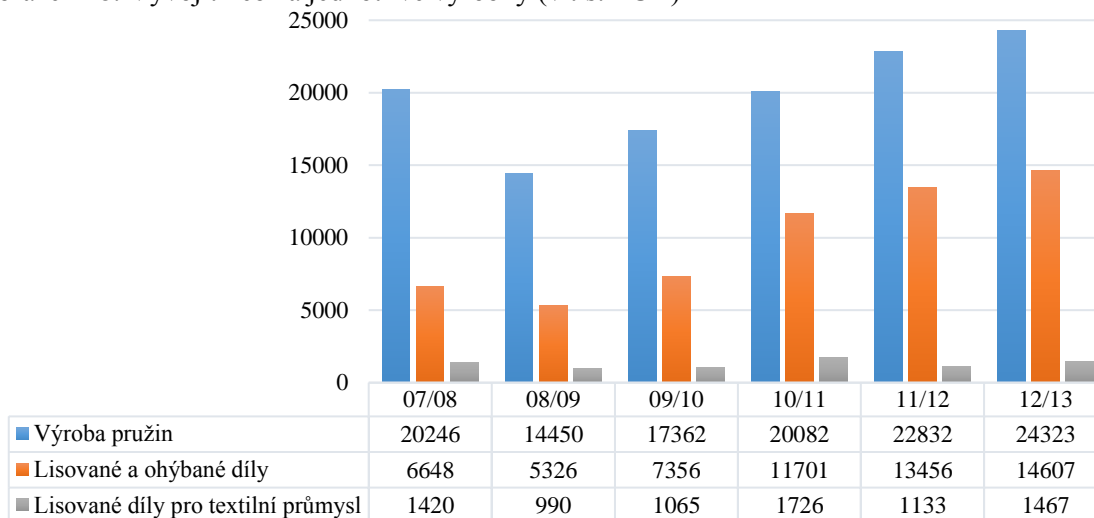


Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek

Největší podíl na tržbách společnosti má výroba pružin a pružinových mechanismů, se kterou společnost zahájila svou výrobu. Vývoj prodejů jednotlivých druhů výrobků vystihuje obrázek č. 48. Následují lisované a ohýbané díly a lisované díly pro textilní průmysl. Tržby za jednotlivé výrobky od roku 2008/2009 pravidelně stoupají.

Nejaktuálnější výroční zpráva (2015) za obchodní rok 2014/2015 zmiňuje, že v daném roce došlo k poklesu prodeje pružinových mechanismů oproti předchozímu roku (2013/2014) o 5 %. Hlavní příčinou je pokles zakázek pro hlavní zákazníky – TRW, TR CZ a Flexi. Oproti tomu došlo ke 14mu% nárůstu prodeje mechanismů pro zahradní techniku a k 11% nárůstu oddělení lisovaných dílů.

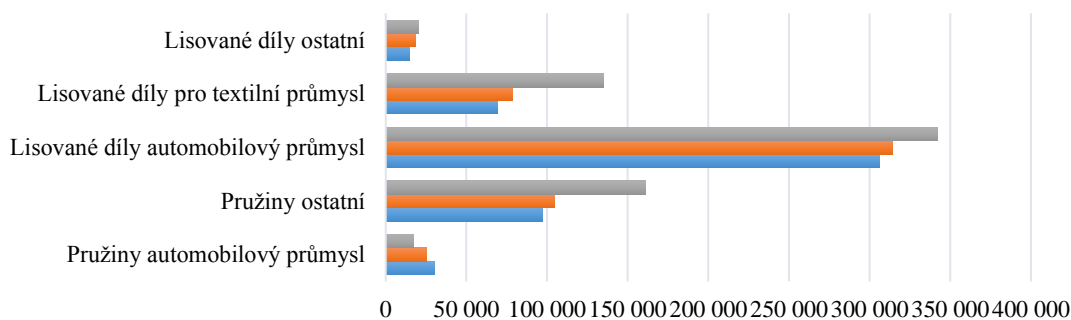
Obrázek 48: Vývoj tržeb za jednotlivé výrobky (v tis. EUR)



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy

Obrázek č. 49 zachycuje rozdělení výroby (v ks) za jednotlivé výrobky s ohledem na to, zda jsou určeny pro automobilový průmysl, textilní průmysl nebo ostatní. Jasně převládá výroba pro automobilový průmysl, obzvláště u výroby lisovaných dílů. U pružin dominuje výroba pro ostatní odvětví. Významný nárůst zaznamenávají lisované díly pro textilní průmysl.

Obrázek 49: Vývoj prodejů jednotlivých druhů výrobků dle určení (v tis. ks)

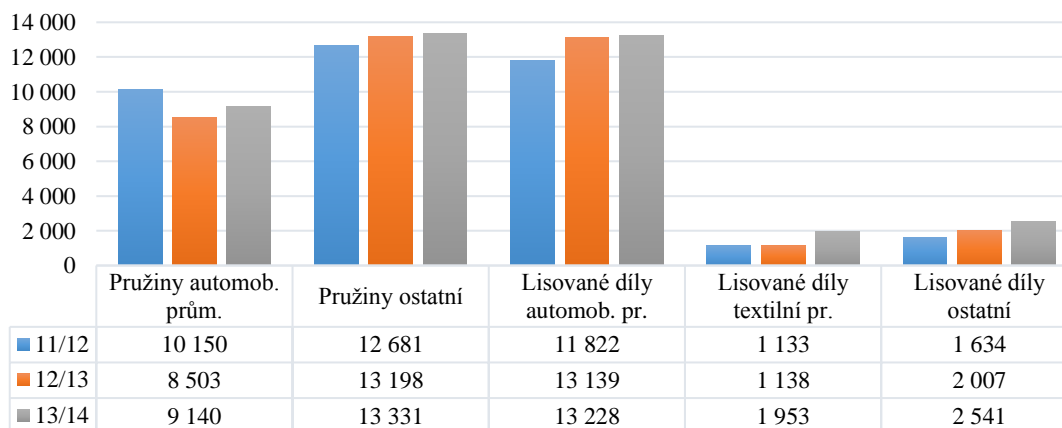


	Pružiny automobilový průmysl	Pružiny ostatní	Lisované díly automobilový průmysl	Lisované díly pro textilní průmysl	Lisované díly ostatní
■ 13/14	16 951	161 222	342 292	134 837	20 458
■ 12/13	25 122	104 587	314 378	78 567	18 460
■ 11/12	29 971	97 094	306 366	69 539	14 505

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů

Obrázek č. 50 znázorňuje, jaké tržby společnost utržila za konkrétní výrobky. Můžeme vidět, že poptávka roste ve všech oblastech výroby, ovšem největší poptávka je po výrobě pružin. Společnost ve všech segmentech očekává nárůst poptávky, a to jak v automobilovém, tak ve spotřebním průmyslu. V současnosti stále převládá výroba pro automobilový průmysl. Rozdělení tržeb z pohledu tuzemska a zahraničí je uvedeno v tabulce č. 38.

Obrázek 50: Vývoj prodeje jednotlivých výrobků dle oblastí využití (v tis. EUR)



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů

Tabulka 38: Rozdělení tržeb

		07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15
tržby za výrobky	tuzemsko	151 405	102 218	170 424	182 242	145 425	14883 5	16990 7	18758 9
	zahraničí	598 612	407 915	475 767	636 858	769 263	81332 1	92427 7	99334 4
tržby za zboží	tuzemsko	1 094	3	2 895	4 396	4 826	3838	1317	2081
	zahraničí	21 933	19 142	16 806	13 030	13 407	9878	2562	3072
jiné	tuzemsko	0	0	0	6 881	9 671	8218	10 354	8035
	zahraničí	0	0	0	3 285	1 054	3543	2 189	6257

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy

### 5.3.4 Analýza portfolia společnosti

Analýza produktů je rozdělena na část zabývající se produkty, část týkající se ceny, distribuce a poslední částí je podpora produktů.

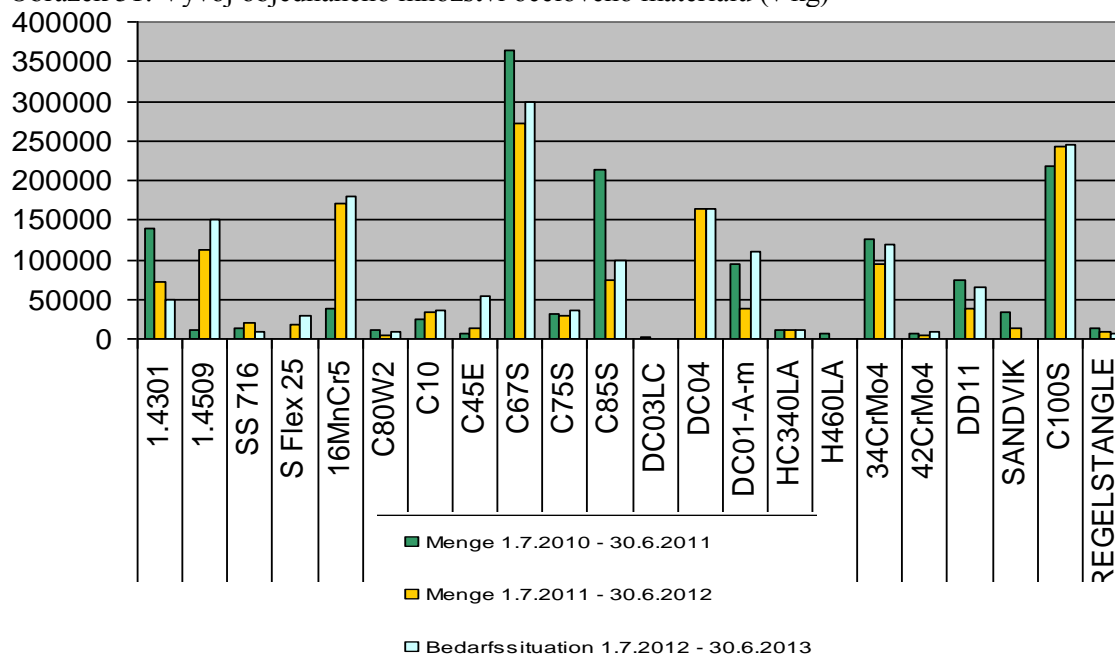
#### Produkt

Produkty společnosti, které byly blíže charakterizovány již v charakteristice podniku, jsou určeny převážně pro výboru určenou automobilovému a spotřebnímu průmyslu či mechanickému inženýrství. Firma nabízí různé typy pružin, lisované díly a lisované ohýbané díly a služby tepelného zpracování dle požadavků zákazníka. Teplé zpracování je nabízené pouze okrajově a firma si o těchto službách nevede podrobnější záznamy, proto nebyly předmětem analýzy produktů.

#### Materiál

Společnost vyrábí převážně z nerezové nebo uhlíkové oceli, popřípadě jiných slitin ve formě za studena válcovaných pásek, výjimečně za tepla válcovaných pásek. Firma má stanovené interní kvalitativní nároky na materiál, které jsou určeny pro celou mezinárodní skupinu. Až 90 % zpracovávaného materiálu pochází z německého trhu. Používaný materiál musí mít vlastnosti vhodné pro výlisky zpracované technologií přesného zpracování. Obrázek č. 51 ukazuje objednané množství materiálu v letech 2010 až 2012.

Obrázek 51: Vývoj objednaného množství ocelového materiálu (v kg)



Zdroj: Interní materiály firmy

Rozdělení materiálů dle typu oceli zobrazuje tabulka č. 39. Jak je z tabulky patrné, nejvíce se spotřebovává uhlíková ocel, nerezová ocel a tvrzená ocel.

Tabulka 39: Rozdělení materiálů dle typu oceli

Typ	
Uhlíková ocel	16MnCr5
	C80W2
	C10
	C45E
	C67S
	C75S
	C85S
	DC03LC
	DC04
	DC01-A-m
	HC340LA
	H460LA
	34CeMo4
DD11	
Nerezová ocel	1.4301
	1.4509
	SS716
	SFlex25
Kalená uhlíková ocel	SANDVIK
	C100S
Profily	REGELSTANGLE

Zdroj: Vlastní zpracování

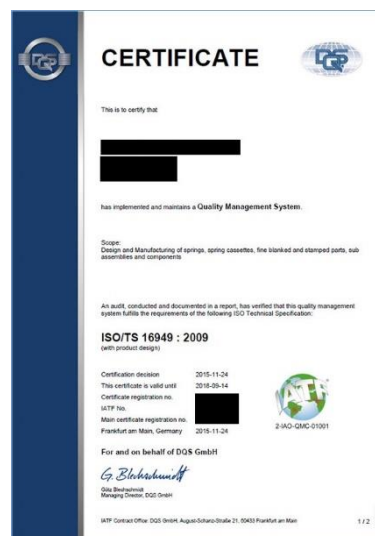
## Kvalita

Kvalita představuje další z filozofických pilířů společnosti. Jedná se o pilíř „**Naše kvalita**“, který si klade za cíl produkty bez vad vyráběné bezchybnými procesy. Důležité je včas dodávat kvalitní produkty všem zákazníkům, a tím přispět k jejich nulové chybovosti. Mottem společnosti se stalo: „*Vyrábět kvalitu – ne ji testovat*“.

Zásady filozofie kvality, uvedené na webových stránkách společnosti:

- moderní organizační struktura – představuje uspořádání do divízi a produkčních týmů. To umožňuje rychle zpracovat a doručit zásilku klientům, zabezpečit průhlednost nákladů, zvýšit kreativitu a motivovat zaměstnance.
- zajištění kvality produktů a procesů – za pomoci preventivních nápravných opatření, systematického řízení chyb a stálého systému zlepšování se snaží o nulovou chybovost.
- zajištění konkurenceschopnosti – být blízko klientům, vytvořit vyspělé partnerství a být otevření novým metodám a procesům.
- šetrné využívání přírodních zdrojů a ochrana životního prostředí.

Společnost XY je držitelem **certifikátu ISO/TS 16949**, což je automobilový systémový standard, který se musí každoročně obhajovat. Standard je, podle serveru [www.certifikace-iso.cz](http://www.certifikace-iso.cz), tvořen čtyřmi skupinami standardů pro systém jakosti (QS 9000, VDA 6.1, AVSQ, EAQF), ty byly spojeny od roku 1999 do jednoho mezinárodního standardu. Certifikát je uplatnitelný v celém dodavatelském řetězci v automobilovém průmyslu. Platí pro všechna pracoviště výrobců dílů, nebo poskytovatelů služeb a také pro jejich dodavatele.



## Obal

Výrobky mohou být baleny do zákaznických obalů, které si zákazníci sami určí, nebo zašlou svůj obalový materiál např. speciální plastové bedny. Nebo druhou variantou balení je využití firemních kartónových obalů s logem Společnosti XY, velikost obalů je daná velikostí výrobků. Menší kartónové obaly se balí do větších kartónových krabic, které se nejčastěji naskládají na EURO palety o rozměrech 1200x800 mm. Naložená

paleta je zabalena do smršťovací folie a jako manipulační jednotka II. řádu připravena na vyskladnění.

Jedná-li se o zakázku směřující přes oceán, využívá se speciální způsob zámořského balení, který zahrnuje EURO palety opatřené vyztuženou kartónovou bednou.

Množství výrobků v sáčcích, krabičkách, kartónových obalech i na paletě je dáno typem výrobku, jeho velikostí a velikostí obalového materiálu. Vzhledem k tomu, že se nejčastěji jedná o menší výrobky, jejich množství se pohybuje od desítek po tisíce kusů v sáčku. Na celé paletě bývají až desetitisíce ks výrobků. Velikost celé zakázky může být v řádech tisíců až milionů ks. Konkrétní příklad balení 1 výrobku, znázorňuje tabulka č. 40.

Tabulka 40: Množství výrobků na paletě

<b>výrobek</b>	<b>lisovaný díl X</b>
rozměry 1 ks výrobku	29 x 2 mm
počet ks v sáčku (29 x 20 x 15 mm)	1 000 ks
počet sáčků v krabici	1 ks
hmotnost 1 krabice	10,2 kg
počet krabic na patře na paletě	16
počet pater na paletě	3
počet krabic na paletě	48 ks
počet dílů na paletě (paleta 600 x 800 x 150 mm)	48 000 ks
hmotnost celé palety (bez palety)	489,6 kg

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy

## **Tvorba ceny produktu**

Cena je stanovena na základě skutečných nákladů plynoucích z výroby výrobku. Zahrnuta je i odpovídající výše obchodní přírážky s ohledem na konkrétního odběratele a na ceny konkurence.

Jedná se o zakázkovou výrobu a stanovení ceny je individuální pro každého odběratele. Celkový postup je stejný. Po schválení zakázky poptávkovou komisí zalkulují výrobní technici jednotlivé náklady na výrobek. Základem pro výpočet jsou surové náklady na materiál, který zahrnuje cenu od dodavatele a případnou marži podle toho, zda firma platí dopravu materiálu. Firma vkládá do své kalkulace dodatek o možné změně ceny, která se odvíjí od vývoje ceny na mezinárodním trhu. Dojde-li k nárůstu o

více než 5 %, změní se zákaznickova cena. Jinak zůstává cena stejná. Surové náklady tvoří často 50-60 % z celkové ceny výrobku.

Dalším krokem je kalkulace celkových nákladů, do kterých se promítne každý výrobní krok. Kalkulace zahrnuje náklady na pomocné a provozní látky, obaly, mzdy zaměstnanců, energie potřebné k výrobě a jiné (vzorová kalkulace tabulka č. 41).

Tabulka 41: Vzorová kalkulace nákladů na výrobek

<b>Kalkulované položky</b>	<b>Cena na výrobu 100 ks výrobku X</b>
Materiál 34CrMo4 (1,25 EUR za 1 kg)	0,14 EUR
Opracování	1,16 EUR
Omytí	0,09 EUR
Nitridace	1,45 EUR
Obalový materiál	5,52 EUR
<b>Celkem</b>	<b>8,36 EUR</b>
<b>Náklady na výrobu celé zakázka o 1 500 ks</b>	<b>125,4 EUR</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Výrobní technici hotovou kalkulaci předají obchodnímu oddělení, kde se nastaví marže. Při jejím stanovení se zohledňuje druh odběratele a zkušenosti, které s ním společnost má, dále dlouholetá spolupráce. Sestavenou cenovou nabídku odešle obchodní zástupce odběrateli, který se rozhodne o přijetí. Další cenové vyjednávání je v kompetencích člena obchodního oddělení.

Při sestavování ceny může dojít k několika výjimkám. Pokud je odběratelem jiný člen mezinárodní skupiny nebo se jedná o obchodního partnera důležitého pro celou skupinu, sníží Společnost XY marži na minimum a nabízí výrobek bez výrazného zisku, v některých výjimečných případech se prodejní cena dokonce rovná celkovým nákladům. Tyto případy jsou ovlivněny firemní politikou a je potřeba každý jednotlivě projednat a nechat schválit mateřskou společností. Veškeré nabídky a poptávky v rámci celé skupiny se evidují a členové se vzájemně informují o cenách.

### Slevy a platební podmínky

Významní zákazníci často požadují, aby byl ve smlouvě uveden údaj o budoucích slevách závislých na odběrech. Pokud tyto slevy nebyly definovány na začátku spolupráce, jsou předmětem cenového jednání, ke kterému dochází u velkých firem každoročně. Není výjimkou, že si zákazníci vyjednají slevu až 3%. Pro velké české firmy



si platební podmínky domlouvá Společnost XY sama. U firem, se zastoupením po celém světě, je vyjednávání o cenách v rukách mateřské společnosti.

Vystavené faktury se hradí převodem na bankovní účet společnosti. Doba splatnosti se pohybuje v rozmezí od 30 do 90 dní, a to s ohledem na předem stanovené obchodní podmínky. Čím silnější je odběratel, tím je doba splatnosti delší. U mezinárodních skupin jsou platební podmínky stejné pro všechny závody.

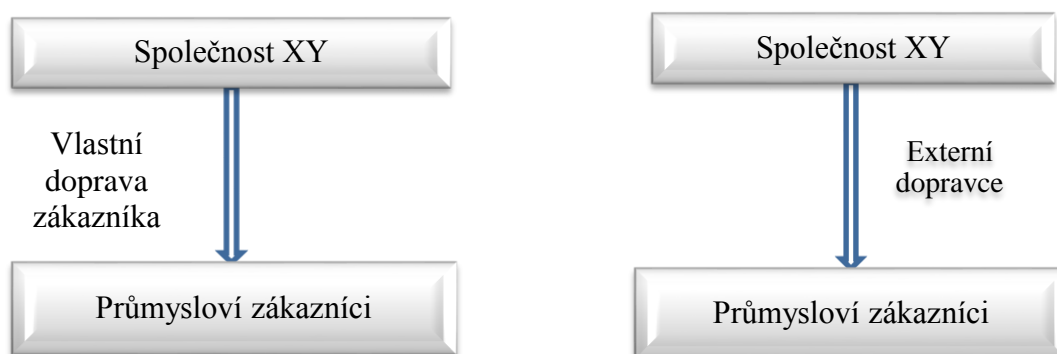
## **Distribuce produktu**

### Prodejní plochy

S ohledem na způsob výroby společnost nemá vlastní maloobchodní ani velkoobchodní síť. Možnosti výroby jsou nabízeny prostřednictvím pracovníka obchodního oddělení, který firmu navenek reprezentuje a vyhledává potencionální zákazníky.

Distribuční cesty (obrázek 52) se neliší počtem mezičlánků, ale způsobem přepravy výrobků od Společnosti XY k průmyslovému zákazníkovi.

Obrázek 52: Distribuční cesty



Zdroj: Vlastní zpracování

Veškeré výrobky jdou z výroby přes sklady rovnou přepravci. Výrobní plochy zaujímají 7 344 m<sup>2</sup> a plochy ostatní, zahrnující i skladové prostory, přes 4000 m<sup>2</sup>. Společnost v roce 2015 přesunula část své výroby do nově zrekonstruovaných pronajatých prostor v Českých Budějovicích o rozloze 1 100 m<sup>2</sup>.

### Uskladnění

Materiál je uskladněn ve skladu surového materiálu, ze kterého se vyskladňuje do výroby na základě principu FIFO, což je, dle [www.managementmania.com](http://www.managementmania.com), metoda

řízení, kdy jsou požadavky na materiál obsluhovány v pořadí, v jakém do systému vstoupily. Jako první se vyskládňuje nejstarší materiál.

Jednotlivé ocelové svitky a pásy se značí šarží, díky čemuž je možné zpětně dohledat, jaký výrobek se dělal z jakého materiálu. To je důležité pro vyřizování případných reklamací. Vstupy a výstupy jsou zpracovány systémem SAP<sup>4</sup>, pomocí kterého je možné zjistit stav zásob v rámci celé mateřské skupiny Společnosti XY.

### Doprava

Vzhledem k preferování dodávek na základě EXW společnost nemá vlastní přepravní prostředky. Zákazníkovi je zasláno upozornění, že zásilka bude připravena v konkrétní den a přepravu samotnou si zařizuje zákazník. Přepravce potvrdí přijetí dodávky a všechna rizika přecházejí na zákazníka. Pouze u pravidelných dodávek některým odběratelům, kteří mají nasmlouvanou doložku DDU, se využívá smluvní přepravce např. Autodoprava Josef Vávra.

### **Podpora produktu**

Firma se zabývá zakázkovou výrobou diferencovaných produktů a tak má své dlouhodobé odběratele, kteří vyhledávají služby Společnosti XY sami od sebe. Další zákazníci jsou získáváni prostřednictvím obchodního zástupce, který společnost reprezentuje. Navštěvuje potenciální zákazníky, účastní se jejich dnů otevřených dveří či jiných propagačních akcí. Veletrhů se společnost neúčastní ani jako vystavovatel ani jako návštěvník. Další propagace probíhá prostřednictvím externích obchodních zástupců, kteří zastupují celou mateřskou společnost v rámci České a Slovenské republiky.

Společnost XY se navenek prezentuje prostřednictvím svých internetových stránek, na kterých má uvedenou nabídku možností výroby a používané technologie. Vedoucí pracovníci mají své vlastní vizitky a někteří pracovníci nosí na pracovišti firemní trička s logem společnosti.

Pro obchodní partnery má společnost velké množství reklamních předmětů, např. hrnečky, propisky, kalkulačky, švýcarské nože, mentolové bonbony, přívěšky na klíče, kalendáře či baseballové čepice.

---

<sup>4</sup> Systémy, Aplikace a Produkty v oblasti zpracování dat

## 6 SWOT analýza

V závěru analytické části je vypracována analýza SWOT, která vychází z výsledků analýz vnitřního a vnějšího prostředí a celkově zhodnocuje současnou situaci podniku. Analýzy SWOT se skládá ze čtyř oblastí (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení). Silné a slabé stránky se hodnotí společně stejně jako příležitosti a ohrožení. Na základě předchozích analýzy byly pro účely SWOT analýzy vytipovány faktory, které mohou tvořit silné či slabé stránky a příležitosti či ohrožení.

### 6.1 Příležitosti a ohrožení

Provedené analýzy vnějšího prostředí (STEP, Analýza blízkého okolí firmy pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil) poskytly základní informace k vytipování příležitostí či ohrožení pro podnik.

Na základě zjištěných údajů bylo vytipováno 12 faktorů (tabulka č. 42), které mohou pro firmu představovat nevyužitou příležitost. U vybraných faktorů se hodnotí jejich pravděpodobnost úspěchu, kde hodnotící škála je od **1** (nejmenší) do **5** (největší) a atraktivita (vysoká, průměrná, nízká).

Tabulka 42: Tabulka vytipovaných příležitostí

Faktor	Pravděpodobnost úspěchu					Atraktivita		
	1 (min)	2	3	4	5 (max)	Vysoká	Průměrná	Nízká
Orientace na nové trhy				X		X		
Větší diverzifikace dodavatelů			X			X		
Sledování technologických trendů				X		X		
Dostavba dálnice D3				X		X		
Rostoucí výdaje firem na vědu a výzkum				X			X	
Změna legislativy či daňové politiky			X					X
Růst HDP					X	X		
Náhlá změna kurzu CZK/EUR			X			X		
Účast na veletrzích				X		X		
Zvyšující se spotřeba domácností				X		X		
Využití projektů podpory podnikání				X			X	

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro větší přehlednost byly výsledky ohodnocení jednotlivých faktorů zaneseny do matice příležitostí (tabulka č. 43). Pro společnost nejvýznamnější, příležitosti, s nejvyšší pravděpodobností k úspěchu a vysokou atraktivitou, jsou zvýrazněné v levé horní oblasti.

Tabulka 43: Matice příležitostí

Pravděpodobnost úspěchu				
		Vysoká (5,4)	Střední (3)	Nízká (2,1)
Atraktivita	Vysoká	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sledování technologických trendů</li> <li>Orientace na nové trhy</li> <li>Dostavba dálnice</li> <li>Růst HDP</li> <li>Účast na veletrzích</li> <li>Zvyšující se spotřeba domácností</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Větší diverzifikace dodavatelů</li> <li>Náhlá změna kurzu CZK/EUR</li> </ul>	
	Průmě	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rostoucí výdaje firem na VaV</li> <li>Využití projektů podpory podnikání</li> </ul>		
	Nízká		<ul style="list-style-type: none"> <li>Změna legislativy či daňové politiky</li> </ul>	

Zdroj: Vlastní zpracování

Obdobně jako byly zhodnoceny možné příležitosti, byly zváženy i faktory, které mohou představovat ohrožení. Ty jsou hodnoceny na základě pravděpodobnosti výskytu od 1 (nejmenší) do 5 (nejvyšší) a na základě míry vážnosti ohrožení (nízká, průměrná, vysoká). Vytipováno bylo 14 faktorů (tabulka č. 44).

Tabulka 44: Tabulka vytipovaných ohrožení

Faktor	Pravděpodobnost výskytu					Míra závažnosti ohrožení		
	1 (min)	2	3	4	5 (max)	Vysoká	Průměrná	Nízká
Zvyšování cen materiálů				X		X		
Rostoucí výdaje firem na vědu a výzkum				X			X	
Nedostatečné množství kvalifikovaných pracovníků na trhu					X	X		
Zvyšování mezd				X			X	
Změna preference konečných spotřebitelů			X				X	
Vstup nových konkurentů na trh				X		X		
Růst vyjednávací síly zákazníků					X	X		
Existence substitutů		X					X	

<b>Růst vyjednávací síly dodavatelů</b>			X			X		
<b>Zhoršení platební schopnosti dodavatelů</b>			X			X		
<b>Zhoršující se kvalita materiálů</b>					X	X		
<b>Zavedení nových technických norem</b>			X				X	
<b>Změna legislativy či daňové politiky</b>				X			X	
<b>Náhlá změna kurzu CZK/EUR</b>				X		X		

Zdroj: Vlastní zpracování

Stejně jako v předchozím případě, i zde byly výsledky, pro lepší přehlednost, přeneseny do matice ohrožení firmy (tabulka č. 45). Největší hrozby, s vysokou pravděpodobností výskytu a vysokou mírou závažnosti, můžeme nalézt v levé horní oblasti.

Tabulka 45: Matice ohrožení

		<b>Pravděpodobnost výskytu</b>		
		<b>Vysoká (5, 4)</b>	<b>Střední (3)</b>	<b>Nízká (2, 1)</b>
<b>Míra závažnosti ohrožení</b>	<b>Vysoká</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zvyšování cen materiálů</li> <li>Nedostatečné množství kvalifikovaných pracovníků na trhu</li> <li>Vstup nových konkurentů na trh</li> <li>Růst vyjednávací síly zákazníků</li> <li>Zhoršující se kvalita materiálů</li> <li>Náhlá změna kurzu CZK/EUR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Růst vyjednávací síly dodavatelů</li> <li>Zhoršení platební schopnosti dodavatelů</li> </ul>	
	<b>Průměrná</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rostoucí výdaje firem na VaV</li> <li>Zvyšování mezd</li> <li>Změna legislativy či daňové politiky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Změna preference konečných spotřebitelů</li> <li>Zavedení nových technických norem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence substitutů</li> </ul>
	<b>Nízká</b>			

Zdroj: Vlastní zpracování

## 6.2 Silné či slabé stránky

Při posuzování silných či slabých stránek podniku vycházíme z poznatků získaných prostřednictvím analýz vnitřního prostředí – vybraných ukazatelů ekonomicko-finanční analýzy, analýzy lidských zdrojů, analýzy prodejů a analýzy portfolia společnosti. Odhalené silné stránky jsou vhodné k využití příležitostí, které se nabízejí ve vnějším prostředí. Naopak na slabých stránkách by měla společnost zapracovat. Celkem 16 faktorů bylo vybráno s tím, že mohou představovat silnou či slabou stránku (tabulka č. 46). Jednotlivé faktory jsou ohodnoceny dle míry důležitosti (vysoká, průměrná nízká) a výkonnosti, která se hodnotí na pětistupňové stupnici:

- 1 = velmi výkonná silná stránka
- 2 = výkonná silná stránka
- 3 = průměrná výkonnost
- 4 = nevýkonná slabá stránka
- 5 = velmi nevýkonná slabá stránka

Tabulka 46: Vytipované silné a slabé stránky

Faktor	Výkonnost					Důležitost		
	1	2	3	4	5	Vysoká	Průměrná	Nízká
Historie společnosti	X						X	
Platební schopnost		X				X		
Vysoká míra pohledávek				X		X		
Vývoj tržeb společnosti	X					X		
Kvalifikovaní zaměstnanci		X				X		
Motivace pro zaměstnance	X					X		
Množství zaměstnanců			X			X		
Kvalita výrobků	X					X		
Inovace			X				X	
Podpora prodeje				X			X	
Propagace firmy					X	X		
Technická vybavenost		X					X	
Kapacita výroby		X					X	
Cena výrobků			X				X	
Ochrana životního prostředí		X					X	
Diferenciace produktu				X			X	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 47 znázorňuje výsledné ohodnocení silných a slabých stránek. Nejvýkonnější a nejvíce důležité silné stránky společnosti můžeme nalézt v levé horní oblasti. Naopak nevýkonné a nejzásadnější slabé stránky nalezneme v pravém horním rohu.

Tabulka 47: Matice silných a slabých stránek

		<b>Výkonnost</b>		
		<b>Výkonná silná stránka (1, 2)</b>	<b>Střední (3)</b>	<b>Nevýkonná slabá stránka (4, 5)</b>
<b>Důležitost</b>	<b>Vysoká</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Platební schopnost</li> <li>• Vývoj tržeb společnosti</li> <li>• Kvalifikovaní zaměstnanci</li> <li>• Motivace pro zaměstnance</li> <li>• Kvalita výrobků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Množství zaměstnanců</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoká míra pohledávek</li> <li>• Propagace firmy</li> </ul>
	<b>Průměrná</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historie společnosti</li> <li>• Technická vybavenost</li> <li>• Kapacita výroby</li> <li>• Ochrana životního prostředí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovace</li> <li>• Cena výrobků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podpora prodeje</li> <li>• Diferenciace produktu</li> </ul>
	<b>Nízká</b>			

Zdroj: Vlastní zpracování

## 7 Identifikace příležitostí

Chceme-li pro firmu identifikovat využitelné příležitosti, nesmíme opomenout zpracování přehledu i ostatních položek SWOT analýzy. Nejvýznamnější faktory za jednotlivé oblasti SWOT analýzy jsou shrnuty v tabulce č. 48 a tvoří tak přehlednou matici SWOT. Silné stránky jsou nejvhodnější k využití těchto příležitostí. Na slabých stránkách by se firma měla snažit zapracovat, ať neusnadní cestu některému z ohrožení.

Tabulka 48: Matice SWOT

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Platební schopnost</li> <li>• Vývoj tržeb společnosti</li> <li>• Kvalifikovaní zaměstnanci</li> <li>• Motivace pro zaměstnance</li> <li>• Kvalita výrobků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoká míra pohledávek</li> <li>• Propagace firmy</li> </ul>
Příležitosti (Opportunities)	Ohrožení (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sledování technologických trendů</li> <li>• Orientace na nové trhy</li> <li>• Dostavba dálnice</li> <li>• Účast na veletrzích</li> <li>• Růst HDP</li> <li>• Zvyšující se spotřeba domácností</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvyšování cen materiálů</li> <li>• Nedostatečné množství kvalifikovaných pracovníků na trhu</li> <li>• Vstup nových konkurentů na trh</li> <li>• Růst vyjednávací síly zákazníků</li> <li>• Zhoršující se kvalita materiálů</li> <li>• Náhlá změna kurzu CZK/EUR</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

K faktorům, které se objevily v závěrečné matici SWOT, se vztahuje následující komentář.

### Silné stránky

Výpočty likvidity společnosti ukázaly, že si drží dostatečné platební prostředky k pokrytí svých krátkodobých závazků a dlouhodobě se její finanční situace zlepšuje. V minulosti si firma potřebné množství krátkodobého finančního majetku nadržela. Bližší zkoumání rozvahy odhalilo, že tento trend pominul a firma by byla schopna *zaplatit* větší část svých závazků krátkodobých závazků.



**Tržby** společnosti rostou prakticky proporcionálně od roku 2009. Nedošlo tedy k žádným výkyvům. Při pohledu na strukturu tržeb uvedené v analýze prodeje, vidíme, že rostla hlavně část prodeje vlastních výrobků a služeb, což koresponduje s hlavní činností analyzovaného podniku. Růst tržeb svědčí o dobrém hospodaření společnosti, což bude pozitivně vnímáno mateřskou společností.

Průmyslové podniky nemohou spoléhat pouze na kvalitní stroje a osvědčené postupy. Nedílnou součástí výrobního procesu jsou **zkušené pracovníci** a jejich neustálé vzdělávání v oboru. Zaměstnanci jsou každoročně školeni podle ročních plánů, které zahrnují školení v oblasti nejmodernějších výrobních postupů, kvality, specifických požadavků jednotlivých zákazníků, práce s výkresy, měřidly a jiná školení dle jejich profesní specializace. Školení probíhají jak na území společnosti, tak v její mateřské centrále a na dalších zahraničních pobočkách.

Silnou stránkou společnosti je i péče o zaměstnance a snaha o zvyšování jejich **motivace**. Samozřejmostí je 13. i 14. plat a motivační bonus, jenž pracovníci obdrželi i v průběhu hospodářské krize. Že jde, o významný nadstandard, naznačují výsledky analýzy trendů v oblasti firemních benefitů v roce 2015 uvedené ve STEP analýze. Třináctý plat nabízí pouze 47 % společností, 14. plat není běžným benefitem a v přehledu nejčastějších benefitů se neobjevit. Dalším motivujícím faktorem je 5 týdnů dovolené, odměny při životních a pracovních jubilejních, příspěvek na závodní stravování a příspěvek za nemarodění atd. Vedoucí pracovníci mohou navštěvovat jazykové kurzy a využívají mobilní telefon i pro soukromé účely. Jako další motivační faktor pro pracovníky na výrobních pozicích funguje odměna za případné zlepšovací nápady, které nemají ve svém popisu práce. Každý takovýto zlepšovací nápad je posouzen komisí, která zhodnotí jeho přínos a posoudí, zda bude zaměstnanec odměněn jednorázovou odměnou nebo navýšením základní hodinové mzdy.

Další stránkou, o kterou se může společnost opřít, je **kvalita výsledných výrobků**. Ta je zajištěna množstvím kontrolních procesů a preventivních nápravných opatření, která jsou součástí propracovaného systému kontroly jakosti. Kontrola probíhá měřeními výrobků v průběhu výrobního procesu, vizuální kontrolou, sledováním odchylek a aplikováním výrobních testů. Probíhají interní a externí procesní audity, které si firma objednává či je přímo vyžaduje zákazník. Společnost si zakládá na dobrém hodnocení ze strany zákazníků, kteří ji několikrát do roka hodnotí. Převládá hodnocení A, tedy nejlepší možné.

## Slabé stránky

V obchodním roce 2011/2012 měla společnost největší **objem krátkodobých pohledávek** z obchodních vztahů za posledních 10 let. Doba obratu pohledávek v té době dosahovala 50 dní, což je limitní doporučená hranice. Společnost v pohledávkách z obchodních vztahů vázala velké množství finančních prostředků, které by mohla využít efektivněji. Pro zhodnocení je dobré ukazatel porovnat s dobou obratu závazků z obchodních vztahů, která v té době byla pouze 17 dní. Vyrovnání těchto ukazatelů může navýšit likviditu společnosti. Údaje z posledních let ukázaly, že společnost na odstranění této slabé stránky začala pracovat a i když stále v pohledávkách váže vysoké množství finančních prostředků, ukazatele dosahují optimálnějších hodnot.. Doba obratu pohledávek v roce 2014/2015 činila 42,2 dne a doba obratu závazků 33,1 dní.

Jako další slabá stránka byla vytipována **propagace firmy**. Ta je důležitá nejenom z pohledu dostání se do povědomí potenciálních zákazníků a tím pádem získávání nových zakázek, ale i při hledání nových pracovníků. Společnost Universum ([www.universumczech.com](http://www.universumczech.com), 2016) provedla výzkum mezi vysokoškolskými studenty či čerstvými absolventy. Z 1600 respondentů 66 % uvedlo, že nejčastějším místem, kde studenti hledají informace, jsou webové stránky společnosti, dalších 57 % uvedlo sociální média, 49 % pracovní portály, 39 % magazíny pro studenty a 34 % navštěvuje prezentace zaměstnavatelů na akademické půdě. Webové stránky společnosti mají jednoduchý informativní vzhled, který sice nabízí potřebné údaje pro potenciální zákazníky a zaměstnance, ale ničím nezaujme. Aktivní stránky na Facebook.com ani LinkedIn.com společnost nemá. Společnost má své obchodní oddělení, které se stará o kontakt se zákazníky, vyhledávání potenciálních zákazníků a prezentování výroby. Na veletrhu Vzdělání a řemeslo, který probíhá v Českých Budějovicích, prezentuje společnost personalistka. Co ovšem chybí, je ucelený plán jak dostat společnost do povědomí veřejnosti, který by pokrýval více kanálů.

## Příležitosti

Pro technologicky náročné odvětví jakým je průmysl, je **sledování technologických trendů** jedním ze stěžejních faktorů, jak co nejlépe plnit očekávání a požadavky zákazníků a předstihnout tak konkurenci. Nejde pouze o objevování nových výrobních procesů či nakupování nejmodernějších technologií. Neméně důležité je i neustálé zlepšování aktuálních postupů.

Společnost se dlouhodobě orientovala převážně na automobilový průmysl, pro který dodávala pružiny a pružinové mechanismy, které mají největší podíl na tržbách. V posledním roce ovšem došlo k výraznému poklesu prodejů (o 5 %) v této oblasti. I nadále oblast představuje největší podíl na celkových tržbách. Nečekaný nárůst prodejů mechanismů pro zahradní techniku (o 14 %) a lisovaných dílů (o 11 %) ale podporuje přístup větší diverzifikace a **hledání uplatnění v nových odvětvích**.

Výrobky a materiály Společnosti XY jsou, na Evropském území, převáženy výhradně nákladní automobilovou dopravou. Většina zákazníků společnosti si zajišťuje vyzvedávání výrobků na vlastní náklady, společnost zajišťuje nasmlouvanou dopravu pouze pro některé významné odběratele. Z tohoto důvodu je důležité dobré dopravní spojení s okolními státy. Plánovaná **dostavba dálnice D3**, která předpokládá napojení na síť rakouských dálnic v oblasti Dolního Dvořiště, může zkrátit a zjednodušit jednotlivé dodávky.

Jako další příležitost pro firmu byla vytipována **účast na veletrzích**. Společnost se dříve prezentovala aktivněji, v současnosti svou činnost omezila a veletrhů se účastní pasivně jako návštěvník. Účast na veletrzích přitom umožňuje přímý styk s potenciálními zákazníky a navazování prvotních kontaktů. Nemusí se jednat pouze o průmyslové a automotive veletrhy, ale i o veletrhy pracovních příležitostí.

Analýza ekonomických faktorů ukázala, že dlouhodobě rostou mzdy a s tím i **spotřeba domácností**. Domácnosti se nebrání ani zadlužování a financují tak své nákupy z cizích zdrojů. Mzdy rostly rychleji než inflace, proto můžeme říci, že když domácnosti mají k dispozici větší množství peněz, mohou více nakupovat.

## **Ohrožení**

**Zvyšování cen materiálů** souvisí i s hrozbou **snižování kvality materiálů**. Materiály jsou nakupovány převážně centrálně přes německou matku, což společnosti umožňuje získávat materiál za nižší cenu, než pokud by ho nakupovala samostatně. Na druhou stranu to znamená vysokou míru závislosti na nákupní činnosti matky. Trh s materiálem se v současnosti potýká s jeho nedostatkem, převážně kvůli vysoké poptávce čínského trhu. Vysoká poptávka zvyšuje tlak na dodavatele, kteří ji nestačí uspokojovat a ve snaze zrychlit výrobní procesy, se snižuje výsledná kvalita materiálů. Společnost XY tak musí vynaložit větší úsilí při vstupních kontrolách, zkušebních testech a při výrobě vzorků.

Dalším faktorem, který může ohrozit činnost společnosti je **nedostatečné množství pracovníků**. Jak uvádí statistiky Úřadu práce, které jsou uvedené v části analýzy ekonomických faktorů v rámci STEP analýzy, nezaměstnanost v České republice klesá, což může být pozitivním faktorem pro obyvatelstvo, ale pro společnosti z toho vyplývá zhoršující se situace při obsazování nových pozic. Jak bylo dříve uvedeno, největší poptávka je právě po dělnických profesích, nástrojářích či svářečích. Společnost má na svých webových stránkách uvedeno 15 pracovních nabídek. Přibližně polovina z nich je cílená na absolventy Vysokých škol se strojírenským zaměřením a druhá je zaměřena na vyučené pracovníky s praxí.

Každá výrobní firma se musí cítit ohrožena **vstupem nových konkurentů na trh**, i přes finanční náročnost se jedná o přitažlivé odvětví. V oblasti výroby velmi specifických pružinových mechanismů konkurence v posledních letech příliš nepřibývala a není tak výrazná. Naopak oblast povrchových úprav materiálů a výrobu lisovaných dílů by měla společnost sledovat a hodnotit výrobní možnosti nových hráčů na trhu, stejně tak i svých nejsilnějších konkurentů. Jednou z možností jak zjistit informace o konkurenci je například zasílání informativních poptávek po výrobě obdobných výrobků, které Společnost XY sama vyrábí.

Jako většina společností nakupujících i prodávajících v zahraničí, i Společnost XY je významně **ohrožena náhlými změnami kurzu CZK/EUR**. Jak ukázala přechodí analýza, Česká národní banka dlouhodobě oslabuje korunu ve vztahu k Euru a v obdobném duchu plánuje pokračovat i nadále. Oslabená koruna většinou stimuluje export a naopak slabá koruna zdražuje ceny importu a tím pádem ceny materiálů. Stabilní měna je pro společnosti významná z pohledu plánování nákupů a kalkulace cen. Aby Společnost zmírnila možný negativní dopad nevýhodného vývoje kurzu vůči Euru, má ve svých smlouvách, které uzavírá s odběrateli, uvedenou doložku o možném navýšení cen při výrazném pohybu kurzu.

## 8 Návrh na využití odkrytých příležitostí

Provedená OT analýza odhalila možné hrozby a příležitosti, které mohou firmě vyplynout z jejího okolí. Analýza byla podpořena analýzou SW, která identifikovala silné a slabé stránky společnosti. V této kapitole se autorka soustředí na možnosti využití odhalených příležitostí, které mohou v budoucnu vylepšit a podpořit postavení společnosti na trhu.

Sledování *nových technologických trendů* a *účast na veletrzích* je možné spojit právě návštěvou a zároveň prezentováním na významných průmyslových veletrzích. Na veletrzích v zahraničí většinou zastupuje společnost centrála. Veletrhy na českém trhu může Společnost XY navštěvovat sama. Nejenom, že si bude udržovat přehled o aktuálním dění v oboru, ale získá tak příležitost, jak přijít do styku s potenciálními zákazníky. Vhodné veletrhy dle zaměření společnosti, zobrazuje tabulka č. 49.

Tabulka 49: Vybrané veletrhy na českém území

Datum konání veletrhu	Název či lokalita	Hlavní zaměření
3. – 7. 10. 2016	Brno - Výstaviště	Souběžně probíhá Mezinárodní strojírenský veletrh, Mezinárodní veletrh obráběcích a tvářecích strojů a Mezinárodní veletrh svařovací techniky ( <a href="http://www.bvv.cz">www.bvv.cz</a> , 2016)
23. – 26. 3. 2017	Mezinárodní veletrh zahradní architektury, nábytku, techniky a zeleně	Veletrh For Garden zahrnuje prezentaci firem zabývajících se zahradní a komunální technikou a mechanizací ( <a href="http://www.for-garden.cz">www.for-garden.cz</a> , 2016).
9. – 12. 5. 2017	Průmyslové veletrhy Praha	Veletrh prezentuje strojírenské technologie, povrchové úpravy, skladování, manipulaci, technologie pro svařování, pájení a lepení ( <a href="http://www.pvaexpo.cz">www.pvaexpo.cz</a> , 2016).

Zdroj: Vlastní zpracování

Kromě účasti na veletrzích, je nejjednodušším způsobem, jak získávat nové zákazníky, *oslovování dalších poboček stávajících zákazníků*. Velkou výhodou společnosti je její náležitost k velké mezinárodní skupině, která může vyjednávat dobré obchodní podmínky. Současný vývoj automobilového průmyslu ukazuje, že výhodnou pozici budou mít takové *firmy, které směřují svou výrobu na čínský nebo mexický trh*, kterému je v následujících letech předpovídán významný růst, jak uvádí server [www.autonews.com](http://www.autonews.com) (2014). Proto by bylo pro firmu vhodné najít odběratele, kteří

dodávají své součástky právě na tyto trhy, popřípadě napřímo dodávat do zmíněných zemí. Kromě automobilového průmyslu by se společnost měla soustředit na mechanismy pro zahradní techniku, kde v loňském roce zaznamenala překvapivý a významný nárůst.

Mimo průmyslových veletrhů se společnost může **účastnit pracovních veletrhů**, což napomůže eliminovat jednu z největších současných hrozeb, nedostatek pracovníků. Že je situace s nedostatkem pracovních sil vážná, potvrzuje výrok jednatele společnosti během návštěvy hejtmana Jihočeského kraje (www.novinky.cz, 2016): „*Chybí nám obráběči, nástrojaři, lisáři, zámečníci, seřizovači, elektromechanici, technologové i strojní inženýři. Pokud tyto profese nenajdeme a nedokážeme tento problém rychle vyřešit, ať již s pomocí státu, kraje, nebo sami, reálně nám hrozí, že budeme muset některé zakázky muset odmítat a nebudeme moci investovat do nových technologií tak, jak plánujeme. Máme peníze na investice, máme zakázkové portfolio, ale nemáme lidi.*“

Personální pracovnice navštěvuje veletrh Vzdělání a řemeslo na Výstavišti v Českých Budějovicích, kde společnost prezentuje. Veletrh je cílený hlavně na učňovské obory. Dalším dobrým způsobem jak získat odborné pracovníky je navázat spolupráci s odbornými školami a učilišti. V současnosti Společnost XY spolupracuje s VOŠ, SPŠ automobilní a technickou v Českých Budějovicích a Vysokou školou technickou a ekonomickou. V dnešní době jsou lidé ochotni cestovat za zaměstnáním, proto by se společnost neměla zaměřovat pouze na spolupráci se školami v Českých Budějovicích, ale i ve zbytku Jihočeského kraje. Způsobem, jak namotivovat studenty či absolventy k přemístění, může být jednorázová forma finančního bonusu či hrazeného ubytování na ubytovnách v prvních měsících. Některé vytipované střední odborné školy a učiliště, jsou uvedeny v tabulce č. 50.

Tabulka 50: Přehled středních škol a učilišť se strojírenským zaměřením v Jihočeském kraji

Název střední školy	Nabízené obory
Střední škola České Velenice	Strojní mechanik, Elektromechanik, Mechanik elektronik
Vyšší odborná škola, Střední průmyslová škola a Střední odborná škola řemesel a služeb, Strakonice	Strojírenství, Mechanik seřizovač, Strojní mechanik, Nástrojař, Obráběč kovů, Elektrikář, Řízení kvality ve strojírenské výrobě a službách
Střední škola řemeslná a Základní škola Soběslav	Strojní mechanik, Obráběč kovů, Elektromechanik pro zařízení a přístroje, Elektrikář
Střední odborná škola elektrotechnická, Centrum odborné přípravy, Hlubová nad Vltavou	Mechanik elektrotechnik, Elektrikář, Elektromechanik pro zařízení a přístroje, Provozní elektrotechnika

Střední odborná škola a Střední odborné učiliště, Jindřichův Hradec	Elektrikář, Nástrojař
Střední odborná škola veterinární, mechanizační a zahradnická, České Budějovice	Mechanizace a služby
Střední průmyslová škola strojní a elektrotechnická, České Budějovice	Strojírenství, Elektrotechnika
Střední škola technická a obchodní, Dačice	Mechanik seřizovač
Střední škola spojů a informatiky, Tábor	Mechanik elektrotechnik, Elektrikář, Spojový mechanik
Střední průmyslová škola strojní a stavební, Tábor	Strojírenství, Technické lyceum, Strojní mechanik
Střední odborná škola strojní a elektrotechnická, Velešín	Mechanik seřizovač, Obráběč kovů, Elektromechanik pro zařízení a přístroje

Zdroj: Vlastní zpracování dle [www.atlaskolstvi.cz](http://www.atlaskolstvi.cz), 2016

Z vysokých škol zabývajících se strojírenstvím, můžeme jmenovat Fakultu technologickou ve Zlíně, Fakultu strojní ČVUT v Praze, Technickou fakultu ČZU v Praze, Fakultu strojní Technické univerzity v Liberci, Fakultu strojního inženýrství Vysokého učení technického v Brně nebo Fakultu strojní Západočeské univerzity v Plzni. Studenti vysokých škol často navštěvují pracovní veletrhy, kde mohou získat informace o potenciálních zaměstnavatelích. Pro firmy veletrhy představují další možnost, jak budoucí absolventy oslovit a zaujmout. V areálu Jihočeské univerzity každoročně probíhá festival EURES European Jobday, příští ročník se koná 11. 4. 2017. Na celorepublikové úrovni patří mezi nejznámější pracovní veletrhy, veletrh JOBS EXPO (9. -10. 3. 2017 v Praze), JobFair MSV (6. 10. 2016 v Brně) a Profesia Days (12. – 13. 10. 2016 v Praze). Další možností jak získat budoucí absolventy vysokých škol, je spolupráce se studentskými organizacemi, které nabízejí studentům ze zahraničí možnosti odborných stáží v České republice v délce až 12 měsíců. Na technické odvětví se specializuje studentská organizace IAESTE. Služby této organizace využívají významné podniky např. Škoda auto, Valeo, Honeywell, Faurecia, Bosch a jiné.

Analýza ekonomických faktorů ukázala, že dlouhodobě rostou mzdy a s tím i **spotřeba domácností**. Domácnosti se nebrání ani zadlužování a financují tak své nákupy z cizích zdrojů. Mzdy rostly rychleji než inflace, proto můžeme říci, že když domácnosti mají k dispozici větší množství peněz, mohou více nakupovat.

Jedním z dalších způsobů, jak může Společnost XY vylepšit svou situaci, je možnost **najmutí externí společnosti, která by pomohla s propagací firmy**. Na globální úrovni řeší marketingové aktivity německá matka, lokální aktivity si může společnost řídit sama.

Společnost nemá vlastní marketingové oddělení a jeho zřizování by nebylo nejvýhodnějším řešením. Vhodnější variantou je najmutí externí marketingové firmy, která se bude starat o zatraktivnění webových stránek společnosti a o spravování oficiální stránky na sociálních sítích Facebook či LinkedIn. Jak ukázal dříve zmíněný průzkum mezi vysokoškolskými studenty, jde o nejčastější místa, kde zájemci o zaměstnání hledají informace. Za zmínku stojí společnosti INIZIO, NEXGEN IT či MEDIATEL, s. r. o., které sídlí v Českých Budějovicích a zabývají se online marketingem. Další zajímavou aktivitou, jak se dostat do povědomí lidí, je Den otevřených dveří pro rodinné příslušníky i širokou veřejnost, který by se mohl konat jednou ročně. Potenciální zaměstnanci by si tak udělali obrázek o pracovním prostředí a kolektivu. Jednou z dalších variant je možnost sponzoringu např. formou menšího finančního obnosu na sportovní a kulturní akce, které se konají v Č. Budějovicích, popřípadě formou drobného příspěvku na některé z maturitních plesů strojírenských středních škol či škol dětí svých zaměstnanců.



## 9 Závěr

Diplomová práce měla za cíl odkrýt příležitosti na trhu pro vybranou firmu a navrhnout firmě jejich možné využití. Předmětem analýzy byla Společnost XY, s. r. o. zabývající se průmyslovou výrobou drobných součástek pro spotřební a automobilový průmysl. Průmyslové odvětví v České republice zažívá v posledních letech pozitivní vývoj. Většina podniků se vzpamatovala z hospodářské krize, která proběhla před několika lety a může se soustředit na svůj další rozvoj. Z pohledu okolních států je Česká republika ideální lokalitou pro průmyslové aktivity. Velmi pozitivním faktorem je dlouhodobý růst HDP, stabilní politická situace a zkušenosti v průmyslovém odvětví.

Aby mohl být naplněn cíl práce, bylo zapotřebí pomocí marketingové situační analýzy zanalyzovat firmu a prostředí, ve kterém se nachází. Analýza byla rozdělena do několika hlavních úseků. Jako první byla provedena analýza trhu následovaná analýzou makroprostředí pomocí STEP analýzy, analýza blízkého okolí firmy pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Analýza vnitřního prostředí firmy zahrnovala analýzu lidských zdrojů, vybrané faktory ekonomicko-finanční analýzy a analýzu portfolia společnosti.

Na základě zjištěných informací byly vytipovány faktory, které mohou být pro firmu příležitostí nebo ohrožením a silnou či slabou stránkou. K určení nejvýznamnějších faktorů byla použita analýza OT a analýza SW. Výsledky byly zaneseny do SWOT matice.

### **SWOT analýza odhalila následující:**

- Jednou z příležitostí je sledování technologických trendů, které je možné spojit s návštěvou odborných veletrhů. Nejenom že firma bude mít příležitost zjistit, co je v oboru nového, ale získá nové kontakty na potenciální dodavatele či odběratele a zároveň může sledovat i nabídku konkurence.
- Při hledání nových příležitostí na trhu je nejjednodušším způsobem oslovení ostatních poboček stávajících zákazníků, kteří bývají součástí velkých mezinárodních organizací. Velkou výhodou je náležitost společnosti k mezinárodní skupině. Společnost tak může využívat jejich kontaktů a výhodnějších podmínek. Dle prognóz, mají v automobilovém průmyslu potenciál firmy, které dodávají na německý, čínský nebo mexický trh, který zaznamenal

vysoký nárůst. Mimo automobilového průmyslu se dobře vyvíjí i prodej součástek pro zahradní techniku.

- Kromě zmíněných příležitostí, by společnost měla nadále pokračovat v řešení situace ohledně nedostatku kvalifikovaných pracovních sil, který může v budoucnosti ohrozit další vývoj. Společnost si je problému vědoma, musí ale aktivněji oslovovat potenciální uchazeče o zaměstnání, vytvořit k tomuto účelu vhodnou strategii a zapracovat na propagaci firmy jako takové. Propagace byla identifikována jako slabá stránka společnosti a zvyšuje tak ohrožení ze strany nedostatku pracovních sil. Za vhodnou formu, jak se dostat do povědomí veřejnosti, lze považovat spolupráci se školami, sponzoring, účast na pracovních veletrzích, pořádání dne otevřených dveří a provoz Facebookových stránek a profilu na síti LinkedIn.com.
- Za významné silné stránky můžeme zmínit kvalitní výrobky, stabilní ekonomickou situaci firmy, dobré vztahy s odběrateli či péči o zaměstnance.

V rámci diplomové práce bylo Společnosti XY odkryto několik příležitostí, na které by se mohla zaměřit. Mimo to došlo k odhalení velmi významných slabých stránek, které by mohly ohrozit budoucí vývoj společnosti, pokud by bylo jejich řešení dlouhodobě zanedbáno. Na těchto slabých stránkách by autorka doporučila společnosti zapracovat jako první. Pokud například společnost nebude řešit nedostatek zaměstnanců, je zbytečné, aby vyhledávala nové příležitosti na trhu, když pro ně nebude mít dostatečné výrobní kapacity.

# Summary and keywords

The main aim of this Diploma thesis called „*Identification opportunities for the selected company*“ is to identify the opportunities on market and to provide possible solutions how to use these opportunities.

Analysed company did not want to be named in this thesis therefore has been called „*Společnost XY*“. The company is a part of the international group with headquarters in Germany where the main part of the production goes. The company produces small parts that might be used for consume or automotive industry.

The Diploma thesis is divided into two main parts. First part is a literature overview that should give the reader the basic knowledge and understanding of the topic. Where the information was gained by studying different sources related to the main aim of the thesis. Second part is the analytical part of the thesis. Different analysis has been chosen to support the work. The marketing situation analysis was used and included the analysis of the macroenvironment (the STEP analysis), the microenvironment, market and sales. This analysis was followed by the analysis of part of the external environment (Porter's model of five competitive forces). The last part of the analytical part is focused on the internal analysis. The human resources, finance, sales and products were analysed. The findings from the analytical chapter were used for the final SWOT analysis.

The SWOT analysis identified:

- The best opportunities are trying to find the new customers from the group of the current customers. Besides that, the company should visit professional industry fairs that are a good opportunity to meet potential clients.
- Main threats to the company are a lack of company's public presentation and a decreasing level of the qualified labour.
- The company's strengths are a good financial situation, good and quality products.

Several recommendations were suggested to the company but the author of this thesis would start with working on weaknesses of the company that might influence the company's future development.

**Keywords:** Marketing, Marketing situation analysis, STEP analysis, Marketing environment, Porter's model of the five powers, SWOT analysis, Opportunities

# Seznam použité literatury

## Bibliografické zdroje

Interní materiály Společnosti XY

Účetní závěrky Společnosti XY z let 2003 až 2015. Získáno z: [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

Bělohávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (c2006). *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press.

BERKOWITZ, Eric N, Roger A KERIN a William RUDELIUS. (1989). *Marketing*. 2nd ed. Boston, MA: Irwin.

Boučková, J. (2003). *Marketing*. Praha: C. H. Beck.

Hesková, M. (2003). *Základy marketingu: studijní text: studijní pomůcka pro kombinované studium*. Č. Budějovice: ZF JU.

Feiklová, M. (2013). *Analýza mikroprostředí firmy*. Bakalářská práce. České Budějovice: Jihočeská univerzita

HESKOVÁ, Marie. (2004). *Základy marketingu: teorie, řešené příklady a grafická podpora: studijní pomůcka vhodná pro distanční formy studia*. 1. vyd. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta.

HORÁKOVÁ, Helena. (2003). *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada.

HORÁKOVÁ, Helena. (2014). *Marketingové strategie*. Praha: Idea servis.

Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: strategie a trendy* (2., rozš. vyd.). Praha: Grada.

John Cooper and Peter Lane., P. (1997). *Practical marketing planning: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Basingstoke: Macmillan business.

Kincl, J. (2004). *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, s.r.o.

Kotler, P. & Keller, L. (2007). *Marketing management, 12. vydání*. Praha: Grada Publishing.

Kotler, P. (1998). *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola = Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. (9., přeprac. vyd., 710 s., Přeložil Stanislav Jurnečka). Praha: Grada Publishing.

Kotler, P. (2001). *Marketing management* (10., rozš. vyd.). Praha: Grada Publishing.

Kotler, P. (2003). *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press.

Kotler, P., & Armstrong, G. (c2004). *Marketing*. Praha: Grada Publishing.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (c2014). *Principles of marketing: strategie a trendy* (15th ed.). Upper Saddle, N.J.: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management: strategie a trendy* (4. vyd.). Praha: Grada.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (c2012). *Marketing management: strategie a trendy* (14th [ed.]). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. (4. evropské vyd., 1. vyd. v Grada Publishing, 1041 s., Přeložil Vladimír Nový). Praha: Grada.
- Kozel, R. (2006). *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. (1. vyd., 277 s.) Praha: Grada.
- Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada.
- McCarthy, J. E., Perreault, W. D., & Bursíková, D. (1995). *Základy marketingu*. Praha: Victoria Publishing.
- Porter, M. E. (1994). *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing.
- PORTER, Michael E. (1997). *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria.
- Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika* (5., aktualiz. a dopl. vyd.). Praha: Grada.
- SYNEK, Miloslav et al. (c2003). *Manažerská ekonomika*. 3. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada.
- ŠVARCOVÁ Marie. (2012). *Přednášky a grafická podpora přednášek*.
- Tichá, I., & Hron, J. (2002). *Strategické řízení*. Praha: ČZU (Praha) - PEF.
- Tichá, I., & Hron, J. (2008). *Strategické řízení*. Praha: Credit.
- Valach, J. (1997). *Finanční řízení podniku*. Praha: EKOPRESS.
- VEBER, Jaromír. (2003). *Management kvality a environmentu: učební texty vedlejší specializace management kvality, environmentu, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela. (2010). *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice.

## Internetové zdroje

Autoforum.cz. (2016). *Autoforum.cz*. Získáno z: <http://www.autoforum.cz/>

*Automotive News*. (2016). Získáno z: <https://www.autonews.com/>

*BAUMANN SPRINGS - Springs and Stampings for the World*. (c2015). Získáno z: <http://www.baumann-springs.com/>

*C.D. Wälzholz - Bandstahl, Elektroband, Kaltband, Bonderband, Schmalband, Profile, Bandstahl vergütet, Euroblech, Coilwinding, Migest, Stahl, Federbandstahl, Festigkeitsstähle, Bandstahl, Kaltwalzen, Wärmebehandeln, Blitzvergüten, Hagen, Bandstahl, Bandstahl vergütet, Elektroband, Kaltband, Bonderband, Schmalband, Profile, Skikanten*. (2015). Získáno z: <http://www.cdw.de/>

*COMTES FHT a.s. | Úvodní stránka*. (c2011). Získáno z: <http://www.comtesfht.cz/>

*CWUR 2016 | Top 1000 Universities in the World*. (2016). Získáno z: <http://cwur.org/2016.php>

*Czech Republic - Geert Hofstede*. (2016). Získáno z: <https://geert-hofstede.com/czech-republic.html>

*Česká národní banka - Česká národní bank*. (2016). Získáno z: <http://www.cnb.cz/cs/index.html>

*Česká školní inspekce ČR - Česká školní inspekce vydává národní zprávu šetření PISA 2012*. (2016). Získáno z: <http://www.csicr.cz/Prave-menu/Mezinarodni-setreni/PISA/Narodni-zpravy/Ceska-skolni-inspekce-vydava-narodni-zpravu-setreni>

*Česká školní inspekce ČR - Home*. (2016). *Česká školní inspekce ČR - Home*. Získáno z: <http://www.csicr.cz/>

*České dálnice | Dálnice*. (2016). Získáno z: <http://www.ceskedalnice.cz/dalnice/>

*Český statistický úřad | ČSÚ*. (2016). Získáno z: <http://www.czso.cz/>

*Články psí tematiky, informace o psech*. (2016). *Články psí tematiky, informace o psech*. Získáno z: <http://www.inzerce-psu.com/>

*ČTK, České noviny*. (2016). Získáno z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/vydaje-na-vyzkum-a-vyvoj-dynamicky-rostly-maji-nekolik-prvenstvi/1269947>

*EUROPA - Nařízení, směrnice a další právní akty*. (2016). Získáno z: [https://europa.eu/european-union/law/legal-acts\\_cs](https://europa.eu/european-union/law/legal-acts_cs)

*Euroskop.cz - Základní informace o vnitřním trhu - Základní informace o vnitřním trhu*. (2016). Získáno z: <https://www.euroskop.cz/8739/sekce/zakladni-informace-o-vnitrim-trhu/>

*Export do SRN*. (2016). Získáno z: [www.exportdosrn.cz](http://www.exportdosrn.cz)

FIFO (First In First Out) - ManagementMania.com. *Sociální síť pro business - ManagementMania.com.* (2011-2013). Získáno z: <https://managementmania.com/cs/first-in-first-out/>

*Flexi - das Original vom Erfinder der Hunde-Rollleinen | flexi.* (c2013). Získáno z: <http://www.flexi.de/de/>

*FOR GARDEN 2017.* (2016). Získáno z: <http://for-garden.cz/>

*Forbes.* (2016). Získáno z: <http://www.forbes.cz/>

*Groz-Beckert Group.* (2015). Získáno z: <http://www.gbcz.groz-beckert.com/website/default.html/>

*HDP se v Česku za 1. kvartál 2016 zvýšil o 3,1 % - Finance - Celkově.cz.* (2016). Získáno z: <http://finance.celkove.cz/clanek/hdp-1-ctvrtleti-2016>

Internetové stránky firmy [www.SpolecnostXY.cz](http://www.SpolecnostXY.cz)

Internetové stránky mateřské skupiny XY. Získáno z: <http://www.SpolecnostXY.com/>

Internetové stránky Společnosti XY. Získáno z: <http://www.SpolecnostXY.cz/>

*Justice.cz - úvodní strana.* (2016). *Justice.cz - úvodní strana.* Získáno z: <http://portal.justice.cz/>

*Kde hledají vysokoškoláci informace o zaměstnavatelích a co je zajímavá? | Universum: Globální lídr v Employer Brandingu.* (2016). Získáno z: <http://www.universumczech.com/kde-hledaji-vysokoskolaci-informace-o-zamestnavatelich-a-co-je-zajima/tips-and-tricks/34>

*Koncepce zahraniční politiky ČR | Ministerstvo zahraničních věcí České republiky.* (2016). Získáno z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/analyzy\\_a\\_koncepce/koncepce\\_zahranicni\\_politiky\\_cr.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/analyzy_a_koncepce/koncepce_zahranicni_politiky_cr.html)

*Kurzy měn, akcie, komodity, zákony, zaměstnání - Kurzy.cz.* (2016). Získáno z: <http://www.kurzy.cz/>

*Lidovky.cz.* (2014). *Lidovky.cz.* Získáno z: <http://lidovky.cz/>

*Makroekonomická predikce - leden 2016 | 2016 | Ministerstvo financí ČR.* (2016). Získáno z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-leden-2016-23826>

*Migrační a azylová politika České republiky - Ministerstvo vnitra České republiky.* (2016). Získáno z: <http://www.mvcr.cz/clanek/migracni-a-azylova-politika-ceske-republiky-470144.aspx?q=Y2hudW09NQ%3d%3d>

*Minimální mzda od ledna vzroste o 700 korun. Co vše to ovlivní - iDNES.cz.* (2016). Získáno z: [http://finance.idnes.cz/novinky-2016-a-minimalni-mzda-dd7-/viteze.aspx?c=A151204\\_125727\\_viteze\\_sov](http://finance.idnes.cz/novinky-2016-a-minimalni-mzda-dd7-/viteze.aspx?c=A151204_125727_viteze_sov)

*MontanOcel.* (2015). Získáno z: <http://www.montanocel.cz/index.asp?menu=3/>

*MPO | Výzvy OP PIK 2016 | Harmonogram výzev OP PIK pro rok 2016.* (2016). Získáno z: <http://www.mpo.cz/dokument166283.html>

*Na výzkum a vývoj dáváme už více než Evropa | Statistika&My - měsíčník Českého statistického úřadu (2016).* Získáno z: <http://www.statistikaamy.cz/2015/10/na-vyzkum-a-vyvoj-davame-uz-vice-nez-evropa/>

*Nezaměstnanost v ČR klesá, volných míst je nejvíc od října 2008 | Týden.cz .* (2016). Získáno z: [http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/nezamestnanost-v-cr-klesa-volnych-mist-je-nejvic-od-rijna-2008\\_375178.html](http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/nezamestnanost-v-cr-klesa-volnych-mist-je-nejvic-od-rijna-2008_375178.html)

*Odpisy - užitečné informace - Komunitní portál účetních expertů.* (2016). Získáno z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/odpisy/http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-fyzickych-osob/>

Panorama zpracovatelského průmyslu (2014)

*PČR, PS od 2013, seznam tisků.* (2013). Získáno z: <http://www.psp.cz/sqw/tisky.sqw?str=7&O=7&PT=U&N=1&F=H&RA=20&jx=0&kx=19>

*Peníze.cz - Půjčky, Kurzy měn, Akcie, Hypotéky, Bydlení, Daně.* (2016). Získáno z: <http://www.penize.cz/>

Prodeje elektromobilů klesají. Aniž by stačily kamkoli vzrůst | Autoforum.cz. (2013). *Autoforum.cz* Získáno z: <http://www.autoforum.cz/zajimavosti/prodeje-elektromobilu-klesaji-aniz-by-stacilykamkoli-vzrust/>

*Programy pro období 2014-2020 | BusinessInfo.cz.* Získáno z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/programy-pro-obdobi-2014-2020-63478.html>

*Průměrný věk dožití Čechů se za rok prodloužil o sedm měsíců – Novinky.cz.* (2016). Získáno z: <https://www.novinky.cz/domaci/390550-prumerny-vek-doziti-cechu-se-za-rok-prodlouzil-o-sedm-mesicu.html>

*PVA EXPO PRAHA* (2016). Získáno z: <http://pvaexpo.cz/>

*Scherdel - Fortschritt aus Tradition .* (c2013). Získáno z: <http://www.scherdel.com/>

*Statistická ročenka.* (2016). Získáno z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/stro>

*Stravenky jako samozřejmost. Nový žebříček benefitů k práci - Aktuálně.cz.* (2016). Získáno z: <http://zpravy.aktualne.cz/finance/stravenky-jako-samozrejmost-novy-zebricek-benefitu-k-praci/r~ff695ec64a7711e5b440002590604f2e/>

*Strojírenství.* (2016). Získáno z: <http://www.cqs.cz/Obory/Strojirenstvi.html>

*TOKOZ - ZÁMKY A KOVÁNÍ, ZAKÁZKOVÁ VÝROBA:TOKOZ.* (2013). Získáno z: <http://www.tokoz.cz/>



*Top 10 technologických trendů pro rok 2016 podle společnosti Gartner.* (2016). Získáno z: <https://www.systemonline.cz/zpravy/top-10-technologickych-trendu-pro-rok-2016-podle-spolecnosti-gartner-z.htm>

*TOP EXPO CZ.* (c2009-2012). Získáno z: <http://www.top-expo.cz/>

*ÚNMZ - ÚNMZ.* (2016). Získáno z: [www.unmz.cz](http://www.unmz.cz)

*Veletrhy Brno | Jednička ve střední Evropě - Veletrhy Brno.* (2016). Získáno z: <http://www.bvv.cz/>

*Vláda schválila historicky nejvyšší rozpočet na vědu | Výzkum a vývoj v ČR.* (2016). Získáno z: <http://vyzkum.cz/FrontAktualita.aspx?aktualita=746976>

*Vysoké školy, střední školy, ZŠ a jazykové školy v celé ČR - AtlasŠkolství.cz.* (2016). Získáno z: [www.atlasskolstvi.cz](http://www.atlasskolstvi.cz)

*Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob - Daňový portál profesionálů a daňových poradců.* (2016). Získáno z: <http://www.danarionline.cz/sazby--vzory--tabulky/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnicky-ch-osob/>

# Seznam tabulek a obrázků

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Faktory konkurence v odvětví .....	25
Tabulka 2: Tabulka hodnocení faktorů OT .....	35
Tabulka 3: Tabulka hodnocení výkonnosti a důležitosti faktorů .....	38
Tabulka 4: Střední stav obyvatelstva v ČR mezi lety 1990 a 2015 .....	49
Tabulka 5: Vývoj celkového přírůstku obyvatel (na 1000 obyvatel) .....	50
Tabulka 6: Počet cizích příslušníků dle států (top 5)* .....	52
Tabulka 7: Věková struktura obyvatelstva ČR .....	53
Tabulka 8: Interpretace hodnot kulturních dimenzí pro Českou republiku a Německo .....	55
Tabulka 9: Výdaje na vědu a výzkum v letech 2005 až 2014 .....	58
Tabulka 10: Vývoj počtu vydaných patentů .....	58
Tabulka 11: Podíl nezaměstnaných ve věku 15-64* (v %) .....	61
Tabulka 12: Struktura zaměstnanců dle sektorů v letech 2005, 2010 a 2014 .....	63
Tabulka 13: Přehled průměrné hrubé měsíční mzdy v letech 2006 a 2015 .....	63
Tabulka 14: Minimální mzda v ČR mezi lety 2006 až 2016 (v Kč) .....	64
Tabulka 15: Přehled příjmů a výdajů domácností v letech 2006 až 2015 .....	65
Tabulka 16: Porovnání průměrných spotřebních výdajů jednotlivců v roce 2006 a 2015 .....	67
Tabulka 17: Zadluženost českých domácností (v mil. Kč) .....	67
Tabulka 18: Přehled HDP mezi lety 2006 až 2015 .....	68
Tabulka 19: Podíl sekundárního sektoru na HDP* od roku 2005 .....	69
Tabulka 20: Přehled kurzu CZK/USD a CZK/EUR v letech 2006 až 2015 .....	69
Tabulka 21: Přehled míry inflace v letech 2005 až 2015 (v %) .....	70
Tabulka 22: Přehled vydaných nařízení, směrnic a rozhodnutí EU v letech 2004 až 2012 .....	70
Tabulka 23: Vývoj sazeb DPH v Čechách a v Německu .....	72
Tabulka 24: Sazby daně z příjmů právnických osob mezi lety 2006 a 2016 (v %) .....	73
Tabulka 25: Přehled vybraných dodavatelů materiálu (kromě mateřské skupiny) .....	79
Tabulka 26: Rozdělení tržeb .....	82
Tabulka 27: Přehled vybraných zákazníků Společnosti XY .....	81
Tabulka 28: Žebříček TOP 10 dodavatelů automobilového průmyslu na evropském trhu .....	85
Tabulka 29: Přehled konkurence v oblasti výroby pružiny .....	91
Tabulka 30: Přehled konkurence v oblasti lisovaných dílů .....	72
Tabulka 31: Faktory konkurence v odvětví .....	94
Tabulka 32: Náklady na pracovníky v letech 2010 až 2014 .....	100
Tabulka 33: Produktivita práce a osobní náklady na zaměstnance .....	101
Tabulka 34: Nejčastější firemní benefity v českých firmách .....	102
Tabulka 35: Hodnoty vybraných aktiv (v tis. Kč) .....	106
Tabulka 36: Vývoj struktury pasiv v letech 2007 až 2011 (v tis. Kč) .....	107
Tabulka 37: Vývoj struktury tržeb v letech 2006 až 2014 (v tis. Kč) .....	108
Tabulka 38: Rozdělení tržeb .....	111
Tabulka 39: Rozdělení materiálů dle typu oceli .....	112
Tabulka 40: Množství výrobků na paletě .....	114
Tabulka 41: Vzorová kalkulace nákladů na výrobek .....	115
Tabulka 42: Tabulka vytipovaných příležitostí .....	118
Tabulka 43: Matice příležitostí .....	119

Tabulka 44: Tabulka vytipovaných ohrožení.....	119
Tabulka 45: Matice ohrožení .....	120
Tabulka 46: Vytipované silné a slabé stránky.....	121
Tabulka 47: Matice silných a slabých stránek .....	122
Tabulka 48: Matice SWOT .....	123
Tabulka 49: Vybrané veletrhy na českém území .....	128
Tabulka 50: Přehled středních škol a učilišť se strojírenským zaměřením v Jihočeském kraji	129

## Seznam obrázků

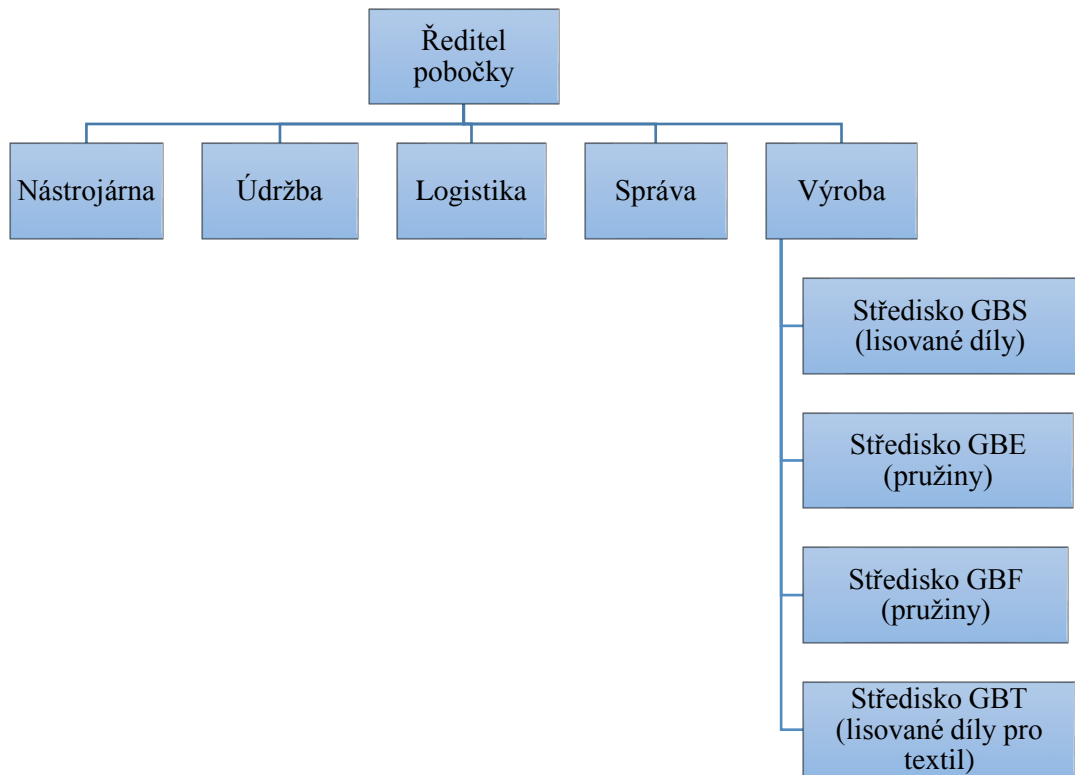
Obrázek 1: Základy marketingové koncepce.....	4
Obrázek 2: Strategický řídicí proces .....	6
Obrázek 3: Marketingové prostředí .....	7
Obrázek 4: Proces marketingového řízení .....	9
Obrázek 5: Kontrolní proces .....	10
Obrázek 6: Marketingová situační analýza .....	11
Obrázek 7: Marketingové makroprostředí firmy .....	12
Obrázek 8: Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví .....	22
Obrázek 9: Vnitřní prostředí společnosti .....	27
Obrázek 10: Marketingový mix .....	31
Obrázek 11: Strategický plánovací proces podnikatelské jednotky .....	33
Obrázek 12: Matice příležitostí včetně uvedených příkladů.....	35
Obrázek 13: Matice ohrožení včetně uvedených příkladů .....	36
Obrázek 14: Matice SWOT.....	39
Obrázek 15: Pružina s konstantní silou.....	44
Obrázek 16: Kabelové navíjecí jednotky .....	45
Obrázek 17: Silová pružina.....	45
Obrázek 18: Systém bezpečnostního pásu .....	46
Obrázek 19: Lisované díly přesného stříhu.....	46
Obrázek 20: Lisované ohýbané díly.....	47
Obrázek 21: Platiny pro textilní a pletací stroje.....	47
Obrázek 22: Vývoj středního stavu obyvatelstva v ČR mezi lety 1990 a 2015 .....	49
Obrázek 23: Vývoj přírůstku obyvatelstva mezi lety 1990 a 2015 .....	51
Obrázek 24: Věková struktura ČR k 31. 12. 2015 .....	53
Obrázek 25: Vývoj změn ve struktuře obyvatelstva dle vzdělání .....	54
Obrázek 26: Porovnání hodnot kulturních dimenzí mezi Českou republikou a Německem .....	55
Obrázek 27: Mapa dálniční sítě v České republice k 1. 1. 2016 .....	60
Obrázek 28: Meziokresové porovnání nezaměstnanosti k 31. 12. 2015 .....	62
Obrázek 29: Struktura nezaměstnaných podle vzdělání v roce 2015.....	62
Obrázek 30: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v letech 2005 až 2015 .....	64
Obrázek 31: Vývoj příjmů a výdajů domácností za období 2006 až 2015 .....	65
Obrázek 32: Porovnání struktury spotřebního vydání v % v letech 2006 a 2015 .....	66
Obrázek 33: Vývoj HDP mezi lety 2005 a 2015.....	68
Obrázek 34: Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob mezi lety 2005 a 2016 (v %) .....	73
Obrázek 35: Podíly skupin oddílů na celku v roce 2013.....	77
Obrázek 36: Zahraniční obchod s výrobky CZ-CPA (v mil. Kč) .....	77
Obrázek 37: Vývozní teritoria v roce 2014.....	78
Obrázek 38: Certifikát DIN EN ISO 50001:2011 a DIN EN ISO 14001:2004 .....	95
Obrázek 39: Vývoj přepočteného počtu zaměstnanců v podniku .....	97
Obrázek 40: Složení zaměstnanců dle dokončeného vzdělání v roce 2013 .....	98
Obrázek 42: Věková struktura zaměstnanců společnosti v roce 2013 .....	98

Obrázek 42: Porovnání rozdělení zaměstnanců dle výroby v letech 2007/2008 a 2012/2013 ....	99
Obrázek 43: Proces zavedení výroby nového výrobku .....	103
Obrázek 44: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2003 až 2014 .....	105
Obrázek 45: Vybrané ukazatele obratu (počet obrátů za rok).....	105
Obrázek 46: Vybrané ukazatele doby obratu (ve dnech) .....	106
Obrázek 47: Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč).....	109
Obrázek 48: Vývoj tržeb za jednotlivé výrobky (v tis. EUR) .....	109
Obrázek 49: Vývoj prodejů jednotlivých druhů výrobků dle určení (v tis. ks).....	110
Obrázek 50: Vývoj prodeje jednotlivých výrobků dle oblastí využití (v tis. EUR) .....	110
Obrázek 51: Vývoj objednaného množství ocelového materiálu (v kg) .....	112
Obrázek 52: Distribuční cesty .....	116

# Přílohy

## Příloha č. 1

### Organizační struktura



## Příloha č. 2

### Použité vzorečky

Okamžitá likvidita (likvidita I. stupně)

$$\frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky (splatné)}} \quad (1)$$

Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)

$$\frac{\text{oběžná aktiva – zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2)$$

Běžná likvidita (likvidita III. stupně)

$$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3)$$

Obrat zásob

$$\frac{\text{tržby}}{\text{průměrná zásoba}} \quad (4)$$

Průměrná doba inkasa

$$\frac{\text{pohledávky}}{\text{roční tržby/360}} \quad (5)$$

Obrat stálých aktiv

$$\frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva v zůstatkových cenách}} \quad (6)$$

Obrat celkových aktiv

$$\frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (7)$$

Obrátka pohledávek

$$\frac{\text{pohledávky z obchodních vztahů}}{\frac{\text{tržby}}{365}} \quad (8)$$

Obrátka závazků

$$\frac{\text{závazky z obchodních vztahů}}{\frac{\text{tržby}}{365}} \quad (9)$$

Obrátka zásob

$$\frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{365}} \quad (10)$$