

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza mikroprostředí firmy

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Marie Švarcová, Ph.D.

Autor bakalářské práce:

Michaela Feiklová

2013

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela FEIKLOVÁ**
Osobní číslo: **E10274**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Analýza mikroprostředí firmy**
Zadávací katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je provedení analýzy mikroprostředí pro vybranou firmu a na základě zjištěné situace navrhnout případná zlepšení.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury se zaměřením na danou problematiku
2. Charakteristika firmy
3. Analýza mikroprostředí
4. Zhodnocení analýzy
5. Návrh řešení

Rámcová osnova:

1. Úvod a cíl. 2. Literární rešerše. 3. Metodika. 4. Charakteristika firmy. 5. Analýza mikroprostředí firmy. 6. Zhodnocení a návrh změn. 7. Závěr. 8. Summary. 9. Použitá literatura. 10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **30 - 40 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Boučková, J. a kol. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003.

Horáková, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2003.

Kotler, P. *Marketing od A do Z*. Praha: Management Press, 2003.

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007.

Porter, M. E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994.

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

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **16. dubna 2013**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
STŘEDISKO CELEKULURNÍ
KATEDRA OBCHODU A CESTOVNÍHO RUCHU


Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. března 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Analýza mikroprostředí firmy“ vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v přehledu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské 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 22. 4. 2013

.....
Michaela Feiklová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Marii Švarcové, Ph.D. za poskytnuté cenné rady, ochotu a odborné vedení během zpracování bakalářské práce.

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

Obsah

1 Úvod a cíl.....	3
2 Literární rešerše.....	4
2.1 Definice marketingu.....	4
2.1.1 Funkce marketingu.....	7
2.2 Marketingové prostředí.....	7
2.2.1 Marketingové makroprostředí firmy.....	9
2.2.2 Marketingové mikroprostředí firmy.....	12
2.3 Analýza mikroprostředí.....	16
2.3.1 Finanční analýza.....	17
2.3.2 Marketingový mix.....	21
2.3.3 Analýza konkurence v odvětví podle Portera.....	24
3 Metodika.....	30
4 Charakteristika podniku.....	33
4.1 Charakteristika odvětví, ve kterém podnik působí.....	33
4.2 Charakteristika vlastního podniku.....	35
4.3 Historie.....	35
4.4 Filozofie společnosti.....	36
4.5 Struktura společnosti.....	37
4.6 Sortiment a služby nabízené společností.....	38
5 Analýza mikroprostředí.....	42
5.1 Podnik.....	42
5.1.1 Lidské zdroje.....	42
5.1.2 Technika a technologie.....	49
5.1.3 Výstupy z ekonomicko-finanční analýzy a analýza prodejů.....	50
5.1.4 Analýza produktů.....	58

5.2	Analýza blízkého okolí firmy prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil v odvětví	67
5.2.1	Veřejnost	67
5.2.2	Dodavatelé.....	67
5.2.3	Zákazníci	72
5.2.4	Substituty.....	78
5.2.5	Nově přichozí konkurence	78
5.2.6	Stávající konkurence společnosti	80
5.3	Vytipování nových dodavatelů a odběratelů	89
5.3.1	Vytipování dodavatelé v ČR	89
5.3.2	Potencionální odběratelé	91
6	Zhodnocení a návrhy změn	93
6.1	Lidské zdroje	93
6.2	Výstupy z ekonomicko-finanční analýzy a analýzy prodejů.....	94
6.3	Analýza produktů	95
6.4	Blízké okolí firmy	96
7	Závěr.....	98
	Summary and keywords.....	100
	Použité zdroje.....	102
	Seznam tabulek, grafů a obrázků.....	106
	Seznam příloh.....	109
	Přílohy.....	110

1 Úvod a cíl

Marketing je v dnešní době nepostradatelnou součástí činnosti všech podniků zajišťujících výrobní, prodejní a jiné činnosti. Jeho nástroje, obzvláště propagaci, každodenně zaznamenáváme v našem běžném životě. Stačí zapnout televizor, otevřít noviny nebo jít nakupovat. Většina podniků si již uvědomila, že se musí odlišovat od stále narůstající konkurence. Dnes nestačí vyrábět a prodávat kvalitní produkty nebo nabízet potřebné služby, firmy také často dávají vědět o svých kvalitách zákazníkům, snaží si je udržet a dále šířit dobré renomé společnosti. Marketing ovšem neslouží pouze k tomu, aby firma komunikovala se svými zákazníky. Snaží se odhalit jejich potřeby a přání a porovnávat je se svými možnostmi. Dále pomáhá při výběru dodavatelů a poznávání konkurence. Odhaluje silné stránky společnosti a pomáhá při identifikaci nejlepší marketingové strategie, která pomůže zlepšit postavení firmy na trhu.

Propojení marketingu do všech činností v rámci trhu vyvolalo motivaci k výběru „*Analýzy mikroprostředí firmy*“ jako tématu pro bakalářskou práci.

Analyzovaná společnost, která je v rámci práce nazývána Společnost XY, se zabývá výrobou pro automobilový a spotřební průmysl. Automobilový i spotřební průmysl patří v dnešní době k neaktivnějším odvětvím, zaměstnávají velké množství lidí po celém světě a nejvyšší měrou přispívají národnímu hospodaření. V této oblasti jde vývoj stále dopředu, požadavky zákazníků stoupají a konkurentů je den ode dne více. Atraktivnost těchto trhů a celosvětové působení, přispělo k výběru Společnosti XY jako analyzované firmy.

Cílem této bakalářské práce je: „*Provedení analýzy mikroprostředí pro vybranou firmu a na základě zjištěné situace navrhnout případná zlepšení.*“

Práce by měla pomoci Společnosti XY analyzovat její vnitřní prostředí, s ohledem na lidské zdroje, ekonomicko-finanční situaci a výrobní portfolio, a v neposlední řadě také analyzovat nejbližší okolí, které firmu obklopuje. Dále by měla, na základě zjištěných poznatků, odhalit případné nedostatky v činnosti společnosti a navrhnout optimální opatření na jejich odstranění tak, aby vedly ke zlepšení hospodaření a postavení na trhu. To vše z pohledu marketingového manažera.

2 Literární řešerše

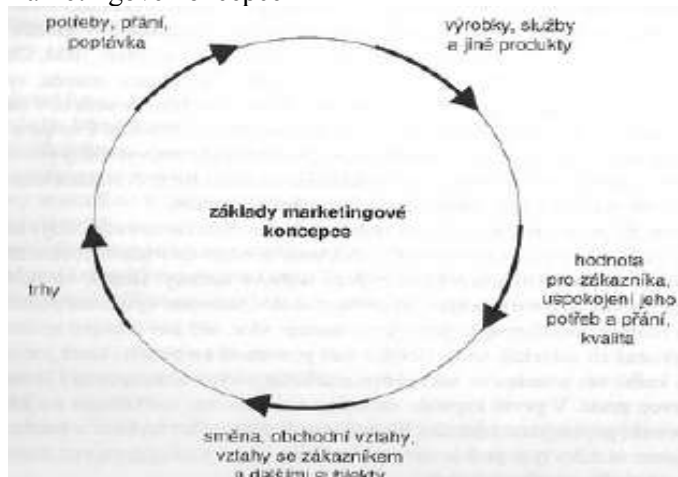
2.1 Definice marketingu

Marketing můžeme charakterizovat jako soubor činností a procesů, které jsou propojené a vzájemně se doplňují. Jeho základní myšlenka vychází z potřeby 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.

K vysvětlení tohoto pojmu také můžeme použít jednu z jeho nejvyužívanějších definic z roku 1985 podle Americké marketingové asociace (AMA), kterou uvádí například Berkowitz, Kerin, Rudelius (1989) či Cohen (1988): „*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 té zahrnuje marketing analýzy, plánování, implementaci a kontrolu.

Jako další důležitou definici marketingu můžeme uvést tu publikovanou v Kotler (1998), která charakterizuje marketing jako: „*Společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními.*“ K vysvětlení Kotlerovy definice, potřebujeme znát základní pojmy, které prezentuje obrázek 1. Ten zobrazuje, jak jsou jednotlivé části marketingové koncepce propojené a jak na sebe vzájemně navazují.

Obrázek 1: Základy marketingové koncepce



Zdroj: Kotler, Armstrong (2004)

Potřeby, přání, poptávka

Kotler, Armstrong (2004) uvádějí, že koncepce lidských potřeb, je základní koncepcí, která se v marketingu využívá. Potřeby definují jako „*pocity nedostatku*“. Touhy a přání jsou formou, kterou se projevují potřeby a jsou dále ovlivňovány kulturními a osobními charakteristikami. Většina populace nemá dostatečné zdroje na splnění všech svých přání, proto volí výrobky, které jim za peníze poskytnou nejvyšší hodnotu a uspokojení. Jsou-li tato přání podložena dostačující kupní silou, formují poptávku.

Také McCarthy a Perreault (1995) dodávají: „*Marketing by měl začínat potřebami potenciálního zákazníka ne výrobním procesem.*“

Výrobky, služby a jiné produkty

Jak uvádí Kotler (1998), produkty slouží k uspokojování potřeb a přání lidí. Pod pojmem produkt si zde můžeme představit cokoli, co může být na trhu nabízeno někomu proto, aby byla uspokojena jeho potřeba nebo přání. Produktem tedy může být jak fyzický výrobek, tak i služba nebo myšlenka. Význam fyzických výrobků často spočívá spíše ve službě, kterou nám poskytují. Služby samotné mohou být také poskytovány prostřednictvím osob, míst, činností, organizací či myšlenek.

Hodnota pro zákazníka, uspokojení jeho potřeb a přání, kvalita

V této části marketingové koncepce autoři Kotler, Armstrong (2004) upozorňují na to, že hlavním faktorem je při rozhodování zákazníka o koupi produktu, 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 opatřil. Uspokojení zákazníka závisí na naplnění jeho očekávání, ta 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

Dále Kotler, Armstrong (2004) uvádějí, že je směna prostředkem uspokojení potřeby, k níž dochází při výměně mezi prodávajícím a kupujícím. Marketing se v současnosti stále více pokouší o vytváření vzájemně výhodných vztahů se spotřebiteli i dalšími subjekty. Cílem je dlouhodobě poskytovat zákazníkům hodnotu a měřítkem úspěchu je jejich dlouhodobá spokojenost.

Kotler (1998) dodává: „*Směna je aktem získávání žádoucího produktu od někoho nabídnutím něčeho jiného na oplátku.*“ Dále autor uvádí těchto pět podmínek, které musí být splněny, aby se směna mohla uskutečnit:

- musejí se jí účastnit alespoň dvě strany,
- každá strana má něco, co by mohlo mít hodnotu pro stranu druhou,
- každá strana je schopna komunikace a dodání,
- každá strana může svobodně přijmout nebo odmítnout nabídku,
- každá strana se domnívá, že je vhodné či žádoucí jednat se stranou druhou.

Trhy

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

Podle Kotler (1998) rozlišujeme 5 základních typů:

- vládní trhy,
- trhy zdrojů (trhy surovin, trhy pracovních sil, peněžní trhy atd.),
- spotřebitelské trhy,
- trhy výrobců,
- trhy obchodních zprostředkovatelů.

Maruani (1995) upozorňuje: „*Marketing je disciplínou, metodou, stylem myšlení a vodítkem pro jednání, které se týká všech úrovní firmy.*“

Tomek (1991) se ve své publikaci řídí těmito dvěma hlavními pojetími marketingu:

1. Marketing koncepční, což je celková podnikatelská koncepce výrobních, obchodních a jiných činností podniků,
2. Marketing funkční, což je soubor určitých metod a nástrojů, zaměřených převážně na odhalování potřeb a poptávky, na jejich podněcování marketingovou propagací, na modernizaci obchodních metod a technik atd.

Jak, na rozdíl od Tomek (1991), zdůrazňuje Švarcová (2012) ve svých přednáškách: „*Marketing, je pouze jeden.*“

2.1.1 Funkce marketingu

Maruani (1995) uvádí, že správně provedený marketing ve firmě by měl plnit tyto čtyři základní funkce:

- průzkum trhu,
- komunikace,
- komerční funkce,
- marketingová strategie, plánování a kontrola.

2.2 Marketingové prostředí

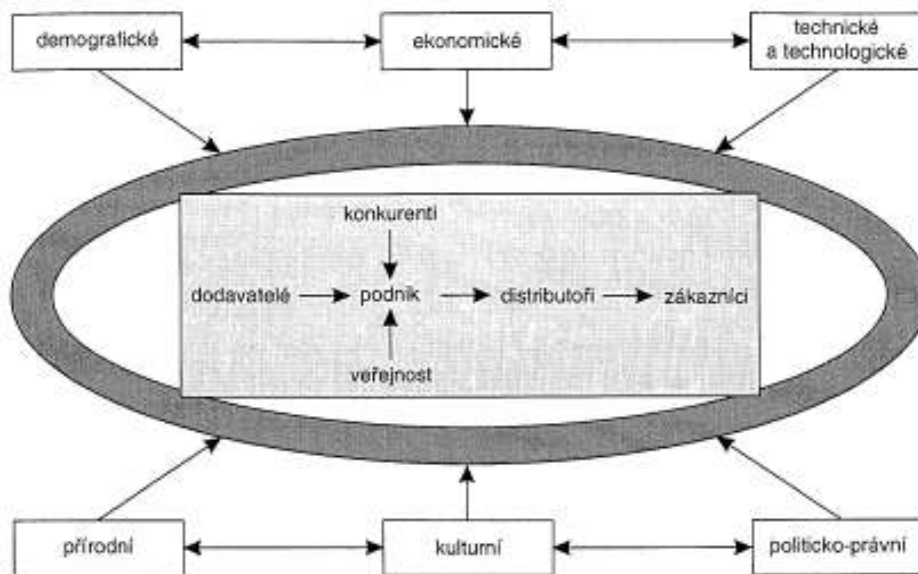
Firmy se pohybují v určitém prostředí, které na podnik působí a do jisté míry ho ovlivňuje. Toto prostředí nazýváme prostředím marketingovým. Marketingové prostředí zahrnuje nejen vše, co podnik obklopuje, ale i podnik samotný.

Jak uvádí Horáková (2003) podnik jako aktivní ekonomický organismus nemůže existovat samostatně. Obklopuje ho prostředí, které na podnikový organismus působí a ovlivňuje jeho reakce. Ovlivňuje volbu výrobků, které bude podnik nabízet na trhu, na ceny, které může stanovit, na distribuční cesty, které využije k přemístění výrobků ke spotřebitelům, i na způsob komunikace se zákazníky. Také ovlivňuje výběr marketingových cílů a strategií. Současné prostředí, ve kterém podniky operují, se neustále mění.

Marketingové prostředí tvoří podle Boučková a kol. (2003) mnoho faktorů, které jsou často vzájemně závislé. Tyto faktory jsou charakterizovány značným stupněm nejistoty a bývají zpravidla velice dynamické, z hlediska jejich vývoje. Marketingové prostředí zahrnuje jak faktory, které firma do jisté míry určitými postupy ovlivnit může, tak faktory, na které nemá žádný vliv.

Jako celek zachycuje marketingové prostředí obrázek 2 na následující straně podle Horáková (2003).

Obrázek 2: Marketingové prostředí



Zdroj: Horáková (2003)

Autorka (Horáková; 2003) dále uvádí: „*Marketingové managementy kategorizují prostředí podle jeho chování jako:*

- *stálé,*
- *mírně dynamické,*
- *dynamické,*
- *turbulentní a*
- *turbulentní se vzrůstajícím podílem změn.“*

Prostředí nejčastěji dělíme na mikroprostředí a makroprostředí. Mikroprostředí zahrnuje podnik a jeho blízké okolí, se kterým je ve styku. Do makroprostředí patří vnější vlivy, které na podnik a jeho okolí působí. Dělení na mikroprostředí a makroprostředí je použito i v rámci této bakalářské práce.

Toto členění preferují i Horáková (2003) či Boučková a kol. (2003). Také Kotler a Armstrong (2004), kteří dále rozvádějí: „*Mikroprostředí je 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.*“ Naopak makroprostředí je: „*Dáno vnějšími okolnostmi, které ovlivňují mikroprostředí – faktory demografickými, ekonomickými, přírodními, technologickými, politickými a kulturními*“.

Jiný způsob, jak marketingové prostředí můžeme členit, je na prostředí vnitřní a vnější. Do vnitřního prostředí patří podnik samotný a do prostředí vnějšího náleží blízké

okolí firmy a ostatní vlivy působící na podnik z vnějšku. Toto rozdělení využívá pro analýzu marketingového prostředí například Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006) či Tichá, Hron (2002).

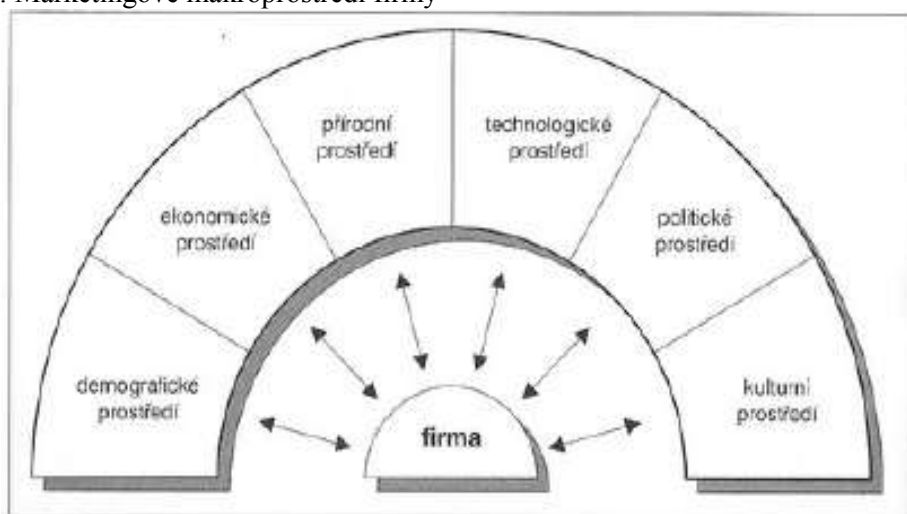
2.2.1 Marketingové makroprostředí firmy

Makroprostředí firmy tvoří faktory, které na mikroprostředí působí a podnik sám o sobě je nemůže ovlivnit. Podle Boučková a kol. (2003) ho tvoří: „*Sociální faktory, které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu.*“

Dle Horáková (2003) je makroprostředí „*širší okolí podniku*“, které do jisté míry podnikům určuje, co a jak mohou a nemohou provozovat. Existují zde makroelementy, které jsou mimo dosah podnikové kontroly, ovlivňují postavení i chování podniku a tím i jeho výrobní a obchodní výsledky a efektivnost jeho podnikatelských aktivit. Jedná se o ekonomické činitele, demografické činitele, politickou situaci i její předpokládaný vývoj a legislativní podmínky a kulturní a sociální podmínky.

Kotler, Armstrong (2004) uvádějí, že jako makroprostředí označujeme tu část vnějšího prostředí, ve kterém se firma pohybuje a kterou nemůže ovlivnit. Faktory, ze kterých je složené, mohou firmě nabídnout nové příležitosti, ale mohou ji i ohrozit. Jak je vidět na obrázku 3, marketingové makroprostředí firmy tvoří 6 hlavních faktorů – demografické prostředí, ekonomické prostředí, přírodní prostředí, technologické prostředí, politické prostředí a kulturní prostředí.

Obrázek 3: Marketingové makroprostředí firmy



Zdroj: Kotler, Armstrong (2004)

Demografické prostředí

Kotler, Armstrong (2004) do demografického prostředí zahrnují studie skupin lidí, populace, a jejich charakteristiky (například počet obyvatel, hustota zalidnění, podíl městského a venkovského obyvatelstva, věkovou strukturu obyvatelstva, podíl mužů a žen ve společnosti, etnická příslušnost, zaměstnanost atp.). Toto prostředí je pro marketing důležité, protože spotřebitelé, kteří tvoří jednotlivé trhy, jsou také skupinami lidí.

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

Ekonomické prostředí

Dle Kotler, Armstrong (2004) je k úspěšnému prodeji třeba, aby lidé měli kromě zájmu nakupovat i potřebné peníze. Ekonomické prostředí se podle nich skládá z faktorů, které mohou ovlivnit kupní sílu domácností a strukturu jejich výdajů.

Jak uvádějí McCarthy, Perreault (1995) ekonomické prostředí je ovlivňováno podle toho, v jaké interakci jsou všechny části našeho makro-ekonomického systému, což ovlivňuje například národní důchod, ekonomický růst a inflaci. Ekonomické prostředí se může měnit poměrně rychle, což často vyžaduje i změny v marketingové strategii.

Přírodní prostředí

Dle Boučková a kol. (2003) jde o přírodní a ekologické faktory, které zahrnují všechny přírodní zdroje, jenž vstupují do výrobního procesu.

Hesková a kol. (2003) doplňuje, že tyto přírodní zdroje, vstupující do podnikového procesu, jsou limitovány několika skutečnostmi: např. nedostatkem surovin, rostoucí náročností společnosti na energii, zvyšující se znečišťování planety Země.

Jak se shodují obě autorky, činnosti podnikatelských subjektů musí být hlavně v souladu s trvale udržitelným rozvojem.

Technologické prostředí

Technologický základ je zásadní pro jakékoliv ekonomické prostředí, jak tvrdí McCarthy, Perreault (1995). Jde o technické dovednosti a vybavení, které ovlivňují, jakým způsobem dojde k přeměně ekonomických zdrojů na výroby.

Dle Kotler, Armstrong (2004) je technologické prostředí v současné době zřejmě nejrychleji se měnícím faktorem. Zahrnuje faktory spojené s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how a udělené patenty.

Politické prostředí

Dále autoři definují politického prostředí, které zahrnuje legislativu, orgány státní správy a nátlakové skupiny, které ovlivňují či omezují podnikatelské a soukromé aktivity ve společnosti.

Jak Boučková a kol. (2003) uvádí, vnitrostátní i mezinárodní politické dění může výrazně ovlivnit situaci na trhu. Legislativa vydává zákonné normy jak pro ochranu podnikání, tak na ochranu spotřebitelů a zájmů společnosti.

Kulturní prostředí

Podle Kotler, Armstrong (2004) se kulturní prostředí skládá z faktorů, které ovlivňují základní společenské hodnoty, jejich vnímání, preference a chování společnosti.

McCarthy, Perreault (1995) doplňují, že změny společnosti a v jejích kulturních hodnotách přicházejí velmi pomalu. Firmy by se tedy měly přizpůsobit současné situaci a nespolehat na to, že dokáží podnitit velké změny.

Clemente (2004) popisuje kulturní prostředí jako soubor kulturních hodnot společnosti. Jde o hodnoty, přesvědčení a zvyklosti sdílené členy pozorované skupiny, které ovlivňují spotřebitelské chování tím, že vytvářejí na lidi tlak, aby jednali určitým způsobem nebo pokládali některé věci za významné.

Autoři nejsou příliš jednotní v členění makroprostředí. Například Grosová (2002) vychází ze stejného členění jako Kotler a Armstrong (2004), ale přírodní faktory nahrazuje faktory globálními. Boučková a kol. (2003) a další zase rozdělují makroprostředí do těchto 4 základních kategorií: sociální faktory, technické a technologické, ekonomické, politické a právní (legislativní). Někdy tyto kategorie ještě doplňují o faktory přírodní. McCarthy a Perreault (1995) rozdělili faktory politické a právní do zvláštních kategorií a k faktorům sociálním přiřadili faktory kulturní: ekonomické faktory, technologické, politické, právní, kulturní a sociální.

Jak publikují Tichá, Hron (2002), jednotlivé skupiny faktorů působících v makroprostředí ovlivňují i rozhodovací procesy v podnicích a jejich zohlednění závisí na hierarchii kritérií v rozhodování.

2.2.2 Marketingové mikroprostředí firmy

Jak uvádí Švarcová (2012) ve svých přednáškách: „*Mikroprostředí je část marketingového prostředí, která zahrnuje podnik a jeho nejbližší okolí.*“ Pro firmu jsou důležité vlivy, které v ní působí, její vnitřní prostředí, stejně jako postavení na trhu či její silné a slabé stránky. V rámci blízkého okolí firmy jsou podstatné trendy, vlivy, které zde působí a zúčastněné subjekty jakými jsou veřejnost či konkurence.

Podle Hesková a kol. (2003) je mikroprostředí tvořeno „*oborovým okolím podniku*“ a je podnikem v různé míře ovlivnitelné. Zahrnuje ty nejbližší subjekty, se kterými je podnik v kontaktu a jež mají vliv na schopnost podniku obsluhovat své trhy. Mezi hlavní účastníky patří samotný podnik, jeho zákazníci, dodavatelé, marketingoví zprostředkovatelé, konkurence podniku a veřejnost.

Clemente (2004) ve svém slovníku popisuje mikroprostředí převážně jako vnitřní organizační síly, které ovlivňují marketing a výrobní aktivity společnosti. Každou z těchto sil je třeba při změně proměnných marketingového mixu oslovit. Jedná se o síly společnosti, zákazníka, dodavatele, o marketingové zprostředkování a o veřejnost.

Firma může do jisté míry mikroprostředí ovlivnit a kontrolovat, ale zároveň se musí přizpůsobit vlivům, které na ni z mikroprostředí působí.

Kotler, Armstrong (2009) popisují mikroprostředí takto: „*The microenvironment consists of the actors close to the company that affect its ability to serve its customers – the company, suppliers, marketing intermediaries, customer markets, competitors, and publics.*“ Tuto charakteristiku můžeme přeložit následovně: Mikroprostředí tvoří subjekty blízké firmě, které ovlivňují její schopnost sloužit svým zákazníkům - firma, dodavatelé, obchodní zprostředkovatelé, zákazníci, konkurence a veřejnost

Jak také uvádí Horáková (2003), základním prvkem mikroprostředí je samotný podnik. Pokud ten, chce na trhu uspět, musí své nejbližší okolí pochopit a porozumět roli, kterou zde představuje. Tato role v mikroprostředí závisí převážně na:

- výši zdrojů,
- schopnostech a možnostech:
 - výrobky vyvíjet, vyrábět a prodávat, a to podle potřeb zákazníků a
 - zároveň se reprodukovat a rozvíjet jako podnik.

Autorka (Horáková; 2003) dále uvádí jednotlivé faktory, které do mikroprostředí za-
čleňuje:

- daný subjekt – podnik
- dodavatelé
- distribuční mezičlánky
- zákazníci
- konkurence
- veřejnost

Podnik

Je základní jednotka, která realizuje výrobu nebo poskytuje služby. Takto podnik charakterizuje Synek a kol. (2003). Dále se autor řídí 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 může mít různou právní formu, která většinou závisí na charakteru výroby nebo služeb a záměrům podnikatele.

Horáková (2003) dodává: *„Podnik jako živý ekonomický organismus nemůže existovat osamoceně.“* Boučková a kol. (2003) toto rozšiřuje a uvádí, že pokud podnik považujeme za živý a stále se vyvíjející organismus, pak i jeho existence a vývoj, jsou závislé na souhře všech jeho orgánů a jejich správné funkci. Péči o cílové trhy tedy nelze ponechat pouze na marketingových pracovnících. Podnikový marketing ovšem musí zohledňovat možnosti výroby, finanční, technické a další podmínky, které v daném období na daný podnik působí a do jisté míry určují meze, v nichž by se firma měla pohybovat. S myšlenkou provázanosti jednotlivých oddělení v rámci podniku pro vytváření vhodných marketingových plánů se ztotožňuje i Kotler (2007).

Dodavatelé

Dle Kotler (2007) mohou být dodavatelé jak firmy, tak i jednotlivci, se kterými firma spolupracuje a kteří jí poskytují zdroje potřebné pro výrobu zboží a služeb. Dodavatelé tvoří v systému poskytování hodnoty společnosti důležité vazby. Je prací marketingových manažerů, aby sledovali dostupnost dodávek, jejich nedostatek nebo zpoždění a další události, které by mohly v krátkém období snížit tržby a v dlouhém narušit spokojenost zákazníků.

Boučková a kol. (2003) dodává, že tyto zdroje mají být dodávány v požadované kvalitě, čase a množství. Pracovníci podniku by měli sledovat situaci a možnosti jejich dodavatelů a to z dlouhodobého hlediska, tak aby bylo možné včas předejít nepříznivým vlivům, které by mohly mít dopad na vlastní podnik.

Distribuční mezičlánky

Kotler (2007) za distribuční mezičlánky považuje firmy, které zajišťují skladování, přepravu a jiné služby a pomáhají společnosti skladovat zboží a přesunovat jej. Při práci se sklady a dopravci musí společnost najít nejlepší způsob skladování a přepravy zboží a uvést do rovnováhy různé faktory jako jsou náklady, dodání, rychlost a bezpečnost.

Hesková a kol. (2003) a Kotler (2007) řadí distribuční mezičlánky mezi marketingové zprostředkovatele a to spolu s podniky a jednotlivci, kteří pracují pro společnost například v oblasti reklamy a podpory prodeje.

Zákazníci

Kotler (2007) rozděluje zákazníky společnosti do 6 typů cílových trhů, kde každý z uvedených trhů má své zvláštní znaky, které musí prodávající studovat:

- **Trhy konečného spotřebitele**, které se skládají z jednotlivců a domácností kupujících zboží a služby pro konečnou spotřebu.
- **Průmyslový trh** kupuje zboží a služby pro další zpracování nebo pro použití ve vlastním výrobním procesu.
- **Trh obchodních mezičlánků** kupuje zboží a služby, aby je se ziskem prodal.
- **Institucionální trh** tvoří školy, nemocnice, pečovatelské domy, vězení a další instituce, které poskytují zboží a služby lidem 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 **mezinárodní trh**, který se skládá z kupujících v jiných zemích, což zahrnuje spotřebitele, průmyslové výrobce, mezičlánky a vlády.

Konkurence

Jedním ze základních marketingových pravidel podle Kotler (2004) je, že chce-li být firma úspěšná, musí uspokojovat potřeby a přání svých zákazníků lépe, než jejich kon-

kurence. Firma se tedy musí snažit i o získání strategické výhody a to tím, že se jasně odliší od konkurence.

Hesková a kol. (2003) uvádí, že konkurenci pro firmu představují podniky, jejichž výrobky jsou vzájemně snadno nahraditelné. Úspěšný podnik se snaží produkovat výrobky s pokud možno nejlepší konkurenční schopností. Pokud chceme naši konkurenci poznat, musíme pomocí analýzy zjistit informace o cílech, strategiích, postavení konkurence na trhu a míře ohrožení konkurencí.

Chceme-li konkurenci nějak rozčlenit, můžeme využít dělení podle Kotler (1998) do čtyř úrovní konkurence podle nahraditelnosti výrobku:

- **Konkurence značek** – firma za své konkurenty považuje firmy, které nabízejí podobné výrobky za podobné ceny a to stejným zákazníkům.
- **Odvětvová konkurence** – o odvětvové konkurenci mluvíme, pokud firma považuje za své konkurenty výrobce stejné třídy výrobků.
- **Konkurence formy** – firma zde považuje za své konkurenty všechny firmy, které nabízejí stejnou službu.
- **Konkurence rodu** – konkurenty jsou všechny ostatní firmy, které soupeří o stejné zákazníkovi peníze.

Dále autor uvádí dělení podle počtu prodejců a stupně diferenciací. Opět rozlišujeme čtyři různé typy odvětví a to podle jejich struktury:

- **Ryzí monopolie** – o monopolu mluvíme, jestliže pouze jedna firma nabízí určitý produkt v jedné zemi či oblasti.
- **Oligopolie** – v rámci odvětví nabízí několik velkých firem výrobky, které mohou být značně diferencované i standardizované. Oligopol rozlišujeme ryzí a diferencovaný. Ryzí tvoří několik firem, které nabízí stejnou komoditu. Diferencovaný oligopol představuje několik firem, které nabízejí částečně odlišné výrobky.
- **Monopolistická konkurence** – tvořena mnoha konkurenty, z nichž je každý schopen odlišit své nabídky od ostatních.
- **Dokonalá konkurence** – představuje mnoho konkurentů, nabízejících v podstatě stejný výrobek a služby. O dokonalé konkurenci hovoříme většinou v teoretické rovině.

Veřejnost

Veřejností rozumíme jakoukoliv skupinu, která má zájem na schopnostech firmy dosáhnout svých cílů, případně na ně má vliv. Kotler (2007) rozlišuje celkem sedm typů veřejnosti:

- **Finanční instituce** – ovlivňují schopnost společnosti získávat finanční prostředky.
- **Média** – zahrnují noviny, časopisy a rozhlasové a televizní stanice, které vysílají zprávy, filmy a diskusní pořady.
- **Vládní instituce** – firma musí brát v úvahu vládní rozhodnutí, zákony a nařízení.
- **Občanské iniciativy** – zahrnují spotřebitelské organizace, ekologické skupiny, menšiny a jiné zájmové skupiny, které mohou zpochybňovat marketingová rozhodnutí společnosti.
- **Místní komunita a občané** – každá společnost je ovlivňována svým sousedstvím, občany a místními organizacemi.
- **Širší veřejnost** – společnost musí znát názor široké veřejnosti na své produkty a aktivity. Představa společnosti u veřejnosti ovlivňuje nákupy.
- **Zaměstnanci** – patří sem dělníci, manažeři, brigádníci i představenstvo společnosti. Pokud mají zaměstnanci ze své firmy dobrý pocit, je jejich pozitivní postoj přenášen i na širší veřejnost.

Podobné rozdělení využívá i Boučková a kol. (2003) ta ovšem neuvádí samotnou veřejnost.

Kotler, Armstrong (2004) uvádějí: „*Cílem marketingu je vytvářet a udržovat vztah se zákazníky tím, že firma uspokojuje jejich potřeby a přání.*“ Dosažení tohoto cíle je závislé na vztazích mezi jednotlivými subjekty mikroprostředí, kam autoři začleňují firemní prostředí, vztahy mezi dodavateli a odběrateli, poskytovatelé služeb, charakter cílového trhu, konkurence a vztahy s veřejností.

2.3 Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí se využívá pro zhodnocení současné pozice podniku na trhu. Napomáhá k identifikování silných a slabých stránek podniku a zvolení správné podnikové strategie. Část analýzy, která se zabývá blízkým okolím firmy, identifikuje hrozby,

kteřé na nás mají v odvětví vliv. V rámci bakalářské práce sestává analýza mikroprostředí z:

- ekonomicko-finanční analýzy,
- analýzy lidských zdrojů,
- analýzy prodejů,
- analýzy konkurence v odvětví pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

Zdroje podniku rozlišujeme podle Tichá, Hron (2002) na hmotné, mezi které patří finanční zdroje, organizační zdroje, fyzické zdroje a technologické zdroje a nehmotných, které zahrnují zdroje vázané na lidský kapitál, inovační potenciál a reputaci.

Mezi další metody sloužící k analýze silných a slabých stránek podniku podle autorů patří analýza hodnotového řetězce, analýza portfolia, analýza klíčových procesů, skórovací karty, analýza konkurenceschopnosti.

2.3.1 Finanční analýza

Odpovídá na otázku, zda je firma úspěšná, jaká má aktiva, či jaké je složení zdrojů jejich krytí. Z dlouhodobého hlediska můžeme zjistit, zda firma směřuje k zisku či ztrátě. Analýza finanční situace tedy neslouží pouze samotnému podniku, ale i jeho obchodním partnerům, bankám, investorům a ostatním subjektům v mikroprostředí.

Mezi základní zdroje informací patří: rozvaha, výkaz zisků a ztrát či výkaz cash flow. Tyto finanční výkazy nám poskytují data sloužící k výpočtům pomocí různých druhů finančních ukazatelů. Zjištěné hodnoty je vždy nutné porovnávat vůči jiným hodnotám. Podle Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2006) získané hodnoty porovnááme pomocí následujících způsobů:

- **V čase** – vypočítané hodnoty porovnááme s hodnotami stejných ukazatelů zjištěných ve firmě v minulosti. Výhodou je snadná identifikace změn.
- **V konkurenčním prostoru** – porovnááme činnosti stejného zaměření u více firem navzájem.
- **Porovnání s plánem** – porovnááme skutečné a plánované hodnoty vybraných ukazatelů.
- **Subjektivní porovnání na základě zkušeností** – zjištěné hodnoty porovnááme se zkušenostmi analytika-experta o tom, jaké by měly ukazatele být.

Valach a kol. (1997) považuje za účel finanční analýzy rozšířit vypovídající schopnost zjištěných údajů, které mezi sebou navzájem porovnáváme a dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku. Celá finanční analýza představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku.

V rámci této práce použijeme následující finanční ukazatele:

- ukazatele likvidity
- ukazatele aktivity
- ukazatele zadluženosti
- ukazatele rentability

Ukazatele likvidity

Likviditou neboli platební pohotovostí, či finanční rovnováhou rozumíme schopnost podniku splnit k danému termínu splatné platební povinnosti. (Podnikáme na náročných trzích I, 1992)

Jak uvádí Synek a kol. (2003) likvidita se vyjadřuje formou poměrových ukazatelů zvaných stupně likvidity, ty mají v čitateli složky likvidních aktiv a ve jmenovateli krátkodobé závazky.

Okamžitá likvidita (likvidita I. stupně)

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

Synek a kol. (2003) také dodává, že by měla dosahovat hodnoty 0,5.

Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)

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

Autor (Synek a kol.; 2003) popisuje pohotovou likviditu jako ukazatel měřící likviditu po odečtení zásob od oběžných aktiv. Díky tomu lépe vystihuje okamžitou platební schopnost. Zásoby by platební schopnost podniku zhoršovaly více než ostatní oběžná aktiva

Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2006) dodávají, že pohotová likvidita uvažuje o tom, že na splacení krátkodobých závazků je možné použít i finanční prostředky, které budou uhrazeny v krátké době. Analytici udávají jako všeobecné optimum hodnotu 1-1,5.

Běžná likvidita (likvidita III. stupně)

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

Synek a kol. (2003) likviditu III. stupně využívá při měření platební schopnosti podniku z hlediska kratšího období, obvykle měsíčního. V čitateli se uvádějí oběžná aktiva, ve jmenovateli peněžní závazky splatné do 1 roku. Za přijatelné hodnoty se považuje interval 1,5-2,5. Čím větší hodnota, tím hrozí menší riziko platební neschopnosti.

Podle Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2006) je spolehlivost tohoto ukazatele v našich podmínkách však riziková, protože v zásobách existují často mnohé položky, které jsou neprodejné.

Ukazatele aktivity

Synek a kol. (2003) ve své publikaci udává, že ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Pokud jich má více, než potřebuje, vznikají mu zbytečné náklady a tím nízký zisk, má-li jich méně, přichází o tržby, které by mohl získat. Tyto ukazatele se počítají pro jednotlivé skupiny aktiv (zásoby, pohledávky, fixní aktiva a pro celková aktiva).

Obrat zásob

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

Tento ukazatel dle autora udává počet obrátek zásob za sledované období, tím je obvykle 1 rok. Zvyšování počtu obrátek obvykle zvyšuje zisk. Obrat zásob se porovnává s odvětvovým průměrem.

Průměrná doba inkasa

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

Jako další autor uvádí průměrnou dobu inkasa, která ukazuje průměrnou dobu obratu pohledávek neboli dobu, po kterou podnik musí v průměru čekat, než obdrží platby za prodané zboží. Čím je doba inkasa kratší, tím je to pro podnik lepší. Standardní hodnota je 48 dní.

Obrat stálých aktiv

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

Tento ukazatel dle autora zjišťuje, kolikrát se aktiva otočí za rok, to znamená, jak efektivně podnik využívá budov, strojů, zařízení a jiných stálých aktiv. Optimální hodnota je 5,1.

Obrat celkových aktiv

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

Posledním ukazatelem aktivity je dle Synek a kol. (2003) obrat celkových aktiv. Pokud je zjištěná hodnota nízká ve srovnání s odvětvovým průměrem je podnikatelská aktivita podniku nízká a je třeba se zbavit části majetku a podnikatelskou aktivitu zvýšit.

Ukazatele zadluženosti

Podle Valach a kol. (1997) hodnotí tyto ukazatele „*finanční strukturu podniku. Zahrnují řadu ukazatelů, které hodnotí strukturu vloženého kapitálu z hlediska vlastnictví a porovnávají vlastní a cizí finanční zdroje*“. Můžeme tedy říci, že ukazatele zadluženosti měří rozsah, v jakém podnik užívá k financování svého chodu dluhy.

Ukazatel zadluženosti

$$\frac{\text{celková pasiva}}{\text{celková aktiva}} \quad (8)$$

Jak publikuje Synek a kol. (2003) ve své knize, čím nižší hodnota tohoto ukazatele, tím lepší. Za předlužený podnik lze považovat takový, jehož dluhy jsou větší než hodnota jeho majetku.

Ukazatel poměru vlastního jmění k celkovým aktivům

$$\frac{\text{vlastní jmění}}{\text{celková aktiva}} \quad (9)$$

Podle Valach a kol. (1997) vyjadřuje poměr, v němž jsou aktiva podniku financována penězi vlastníků. Používá se pro hodnocení hospodářské a finanční stability podniku.

Ukazatel poměru celkových závazků k vlastnímu jmění

$$\frac{\text{celkové závazky}}{\text{vlastní jmění}} \quad (10)$$

Dále autor charakterizuje ukazatel poměru celkových závazků k vlastnímu jmění, který roste s růstem proporce závazků ve finanční struktuře.

Ukazatele rentability

Valach a kol. (1997) popisuje, že rentabilita vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Je tedy formou vyjádření míry zisku, která slouží jako hlavní kritérium pro investování kapitálu. Měří čistý výsledek podnikového snažení. Podle Synek a kol. (2003) se používají následující ukazatele:

Rentabilita tržeb

$$\frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (11)$$

Ukazatel měří podíl čistého zisku připadající na 1 Kč tržeb. Když porovnáme získanou hodnotu s odvětvovým průměrem, můžeme získat úroveň cen dosahovaných podnikem a výši výrobních nákladů.

Výnosnost celkových aktiv

$$\frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktiva}} \quad (12)$$

Měří čistou výnosnost celkových aktiv podniku.

Výnosnost vlastního kapitálu

$$\frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (13)$$

Měří efektivnost, s níž podnik využívá kapitál vlastníků. Udává, kolik Kč čistého zisku připadá na 1 Kč investovanou do podniku jeho vlastníky.

2.3.2 Marketingový mix

Marketingový mix zahrnuje velké množství dílčích nástrojů využívaných v marketingu společnosti, kterými se firma snaží na zákazníka působit a ovlivnit ho tak ke koupi. McCarthy tyto nástroje rozdělil do 4 základních složek, které pojmenoval výrobek, místo, propagace a cena. Jak McCarthy, Perreault (1995) uvádějí: „*Je snazší uvažovat o těchto čtyřech hlavních částech marketingového mixu jako o čtyřech P.*“ Tato 4P se ovšem musí „*řídít jako integrovaný celek*“, dodává Kotler (2003).

Kotler a Armstrong (2009): „*After deciding on its overall marketing strategy, the company is ready to begin planning the details of the marketing mix, one of the major concepts in modern marketing. The marketing mix is the set of controllable, tactical*

marketing tools that the firm blends to produce the response it wants in the target market. The marketing mix consists of everything the firm can do to influence the demand for its product. The many possibilities can be collected into four groups of variables known as the four Ps- product, price, place and promotion. “ Jejich charakteristiku marketingové mixu můžeme přeložit například takto: Jakmile firma zvolí celou marketingovou strategii výrobku, je připravena na plánování marketingového mixu, jednoho z nejdůležitějších pojmů v moderním marketingu. Marketingový mix je soubor nastavitelných a taktických marketingových nástrojů, které firma kombinuje, aby našla odpověď na poptávku cílového trhu. Zahrnuje tedy vše, co firma může udělat proto, aby poptávku po produktu ovlivnila. Velké množství nástrojů může být rozděleno do čtyř základních skupin, známých jako 4P – výrobek, cena, místo a propagace.

Následující obrázek 4 zobrazuje, co bychom měli, u jednotlivých částí marketingového mixu, sledovat.

Obrázek 4: Marketingový mix

PRODUKT (Product)	MÍSTO (Place)	PODPORA (Promotion)	CENA (Price)
Výrobky Služby Myšlenky Vlastnosti Kvalita Doplňky Instalace Instrukce Záruka Řada výrobků Balení Obal Značka	Cíle Typ distribuční cesty Situování trhu Typy a umístění obchodů Doprava Skladování Úroveň služeb Nábor prodejců Řízení distribučních cest	Cíle Promotion (podporování, podněcování) Podpora prodeje Reklama Osobní prodej Publicita Public relations Image	Cíle Pružnost Slevy Srážky Přizpůsobování Doba splatnosti Úvěrové podmínky

Zdroj: Švarcová – grafická podpora přednášek (2012)

Výrobek (Product)

V této části marketingového mixu, se podle McCarthy, Perreault (1995) firma zaměřuje na vývoj vhodného výrobku pro daný cílový trh. Výrobek může sloužit fyzickému zdraví, zajišťovat služby nebo obojí.

Jako výrobek označujeme cokoli, co prošlo jednotlivými fázemi výroby a co můžeme nabízet na trhu a zároveň slouží k uspokojení konkrétní potřeby. Produkt může mít hmotnou a nehmotnou podobu.

Podle Hesková a kol. (2003) tato oblast zahrnuje kvalitu, ochrannou známku, obal, sortiment, design, image, záruky a služby.

Cena (Price)

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

Podle Hesková (2004) považujeme za cenu hodnotu produktu, která bývá zpravidla vyjádřená v penězích a je jedinou částí marketingového mixu, která je schopná generovat zisk. Spotřebitelé ovšem akceptují pouze tu cenu, která odpovídá spotřebitelské hodnotě produktu.

McCarthy a Perreault (1995) do pojmu „cena“ v rámci marketingového mixu započítávají cíle, pružnost, přídavky, slevy a výhody.

Místo (Place)

McCarthy, Perreault (1995) mají místo spojeno s úkolem dostat vhodný výrobek na místo cílového trhu. Výrobek se dostává k zákazníkům pomocí distribučních kanálů, což jsou řetězce firem nebo jedinců, kteří se podílejí na toku zboží a služeb od výrobce ke konečnému uživateli nebo zákazníkovi. Tyto řetězce se mohou skládat z různého počtu zprostředkovatelů. Pojem „místo“ pojímá cíle, typ distribuční cesty, situování trhu, typy prostředníků, typy a umístění obchodů, způsob jak zvládnout dopravu a skladování, úroveň služeb, nábor prodejců a řízení distribučních cest.

Propagace produktu (Promotion of product)

Hlavním cílem propagace, jak uvádí Hesková (2004), je vytvořit pozitivní image o produktu, firmě. Je to způsob komunikace, kterou používá podnik k informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů. Zahrnuje reklamu, podporu prodeje, public relations a osobní prodej.

Kotler (2007) si základní pojmenování 4P upravuje. Jednotlivé složky přejmenovává na produktovou politiku, která zastupuje výrobek a jeho složky, komunikační politiku, která reprezentuje propagaci, cenovou politiku zahrnují údaje o cenách a distribuční politiku, která odpovídá „místu“.

- **Produktová politika** zahrnuje sortiment, kvalitu, design, vlastnosti, značku, obal, služby a záruku.
- **Komunikační politika** se zabývá reklamou, podporou prodeje výrobků, osobním prodejem a publicitou.

- **Cenová politika** obsahuje ceníky, slevy, náhrady, platební lhůty a úvěrové podmínky.
- **Distribuční politika** řeší distribuční kanály, dostupnost, sortiment, umístění, zásoby a dopravu výrobků.

2.3.3 Analýza konkurence v odvětví podle Portera

Pro zhodnocení blízkého okolí firmy je důležitá analýza konkurence, která v odvětví působí. Její stav v rámci daného odvětví je dán pěti základními silami, které ovlivňují přitažlivost trhu a jeho ziskový potenciál. Těmito silami, které pojmenoval Michael E. Porter, jsou odvětvoví konkurenti, potenciální uchazeči, substituty, odběratelé a dodavatelé. Základní model, který slouží k analýze vlivu sil a k jejich charakteristice, se nazývá Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví.

Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví

Každá firma se snaží získat konkurenční výhodu. A to tím, že bude nabízet něco, čím uspokojí poptávku na trhu lépe než nabídky ostatních firem. Může přijít s nižší cenou než konkurence či s výrobkem, který bude mít pro zákazníky větší uživatelskou hodnotu. Aby firma zvolila vhodnou variantu své strategie, musí nejprve provést analýzu své konkurence.

Porter (1994) uvádí: „*Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách:*

- *konkurenti v odvětví,*
- *dodavatelé,*
- *odběratelé,*
- *substituty,*
- *potenciální nově vstupující firmy.*

Souhrnné působení těchto sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví, kde se potenciál zisku měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu.“

Jak dále autor zdůrazňuje, cílem vhodné konkurenční strategie pro podnik je nalézt v odvětví takové postavení, v jakém může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Tichá, Hron (2002) dodávají, že chce-li se podnik

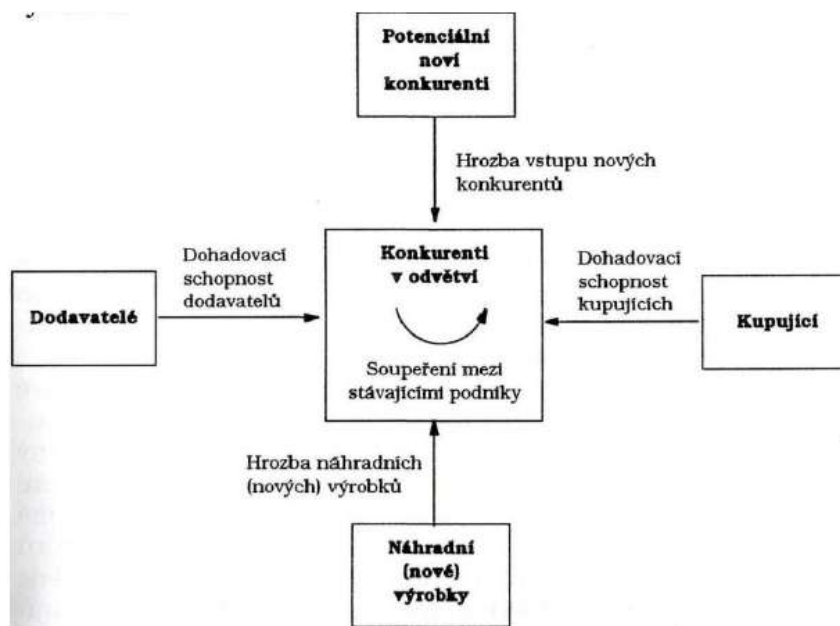
vyrovnat s vlivem konkurenčních sil, měl by si na trhu najít takovou pozici a přístup ke konkurenci, který by:

- co nejvíce izoloval podnik od působení konkurenčních sil,
- umožnil, ve svůj prospěch, využít konkurenční síly v daném odvětví
- umožnil podniku usadit se v pevné pozici, ze které může rozehrát hru hned, jak se v odvětví konkurence objeví.

Tato pozice by tedy měla být co nejméně zranitelná ze strany konkurentů, stávajících či budoucích, stejně jako ze strany dodavatelů, odběratelů a substitutů.

Obrázek 5 zobrazuje, jaké hrozby pro podnik vytváří těchto pět konkurenčních sil, které v odvětví působí. Jedná se o hrozbu soupeření mezi stávajícími podniky, hrozbu vstupu nových konkurentů, dohadovací schopnost kupujících, hrozbu náhradních výrobků, dohadovací schopnost dodavatelů.

Obrázek 5: Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví



Zdroj: Porter (1997)

1. Hrozba soupeření mezi stávajícími podniky

Podle Kotler (1998) není tržní segment přitažlivý, pokud v něm působí větší počet silných konkurentů. Dále je jeho přitažlivost oslabována, jestliže tempo růstu prodeje na trhu stagnuje, nebo klesá, protože pak nelze plně využít výrobních kapacit, fixní náklady jsou vysoké, výstupní bariéry příliš velké a konkurence má na trhu silné postavení. Takovéto podmínky vedou k častým cenovým válkám, k rychlému tempu zavádění nových výrobků, a tím i k vysokým nákladům na získání dobrého konkurenčního postave-

ní. **Intenzita konkurence v odvětví** je podle Tichá, Hron (2002) zvyšována následujícími okolnostmi:

- konkurující podniky jsou početné, podobně velké i silné,
- míra růstu odvětví je nízká a možnost zvýšení tržního podílu je pouze na úkor konkurenta,
- vysoké fixní nebo skladovací náklady,
- nabízené výrobky či služby se příliš neliší,
- nové kapacity se budují ve skocích,
- v odvětví jsou příliš vysoké výstupní bariéry,
- konkurenti sledují různé cíle a neustále se tedy střetávají.

2. Hrozba vstupu nových konkurentů

Kotler (1998) dále uvádí, že přitažlivost trhu závisí na velikosti vstupních a výstupních bariér. Mezi nejpřitažlivější segmenty patří ty, jejichž vstupní bariéry jsou vysoké a výstupní bariéry nízké. V takovém případě může do odvětví vstoupit pouze málo firem a ty firmy, kterým se v odvětví nedaří, ho mohou snadno opustit. Pokud jsou vstupní i výstupní bariéry vysoké, je potenciální zisk vysoký, ale firmy více riskují tím, že v případě neúspěchu budou muset zdolat ekonomicky náročné bariéry výstupu z odvětví. Jsou-li výstupní a vstupní bariéry nízké, firmy mohou snadno do odvětví vstoupit a rovněž snadno je opustit. Nevýhodou je však obvykle nízká návratnost vloženého kapitálu. Nejhorší variantou je ta, kde jsou vstupní bariéry nízké a výstupní vysoké. Takové odvětví je charakteristické tím, že v dobrých časech do něj vstupuje mnoho firem, které musejí počítat s tím, že v horších časech bude těžké odvětví opustit.

Bělohávek, Košťan a Šuleř (2006) definují přímo jednotlivé prvky, na které se firma má při analýze hrozby nových uchazečů soustředit. Jsou jimi **bariéry vstupu pro potenciální nové konkurenty**:

- ekonomika velkého rozsahu
- velké kapitálové vstupy
- přístup k distribučním kanálům
- výhoda nákladů nezávislá na velikosti firmy
- legislativa, ochrana trhu
- odlišení

- silný image výrobku
- know-how
- vysoce kvalifikovaná pracovní síla
- široká a kvalitní výzkumná základna

3. Dohadovací schopnost kupujících

Segment se podle Kotler (2001) stává nepřitažlivým, jsou-li v něm zákazníci s vysokou nebo rostoucí kupní silou. Mohou stlačovat ceny, chtějí kvalitnější výrobky a služby. Kompetence zákazníků je tím větší, čím více jsou koncentrovaní a organizovaní, představuje-li cena produktů značnou 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 nadměrné 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. Pro *dohadovací síly kupujících*, jsou dle Porter (1997), rozhodující činitelé:

- koncentrace kupujících v porovnání s koncentrací firem,
- objem nákupů odběratelů,
- náklady přechodu u kupujících oproti nákladům přechodu u firem,
- informovanost kupujících,
- schopnost spolupráce s prodávajícími,
- substituty,
- schopnost prosadit své,

a dále 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

Segment je podle Kotler (1998) nepřitažlivý, existuje-li v něm mnoho skutečných nebo potenciálních substitučních produktů. Substituční výrobky omezují ceny, a tím i zisky firmy. Firma proto musí sledovat vývoj cen u substitučních výrobků. Pokud konkurenční společnosti, které vyrábějí substituční výrobky, dosáhnou technologické výhody, ceny a zisky firmy obvykle rychle klesají. Tichá, Hron (2002) souhlasí s tím, že čím snadnější je nahradit stávající produkty substituty, tím se odvětví stává méně atraktivním. Také 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 Bělohávek, Košťan a Šuleř (2006) nemůže být tato hrozba definována přímo, protože může mít mnoho podob a forem. Výrobci nábytku mohou např. soutěžit s ostatními výrobky, na které domácnosti vynakládají peníze, jako jsou televizory, pračky, ledničky a podobně. Možnost koupě náhradního produktu může mít velký vliv na maximální ceny produktů společnosti. Manažeři by si proto měli klást tyto otázky:

- Poskytuje konkurenční produkt vyšší hodnotu a kvality?
- Jak lehce mohou zákazníci začít kupovat a používat náhradní produkt?
- Do jaké míry můžeme zmírnit riziko, např. přidáním další služby nebo výrobku k našemu produktu?

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

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

5. Dohadovací schopnost dodavatelů

Poslední segment je podle autora (Kotler; 2008) nepřitažlivý, pokud dodavatelé mají takovou sílu, že mohou zvyšovat ceny nebo snižovat objem dodávek. Tato síla je tím 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. Tichá, Hron (2002) se s tímto názorem ztotožňuje.

Podle Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006) se máme při analýze hrozby rostoucí kompetence dodavatelů soustředit na *sílu dodavatelů*, kterou udávají:

- vysoké náklady při změně dodavatele,
- silný image dodavatele,
- dodavatel nepřikládá velký význam dlouhodobým vztahům se zákazníky,
- nezákonné dohody mezi dodavateli,
- koncentrace dodavatelů,
- pravděpodobnost předsunuté integrace, pokud nedostanou požadované ceny.

3 Metodika

Cíl

Bakalářská práce na téma „*Analýza mikroprostředí firmy*“ má za cíl: „*Provedení analýzy mikroprostředí pro vybranou firmu a na základě zjištěné situace navrhnout případná zlepšení.*“

K naplnění stanoveného cíle, byla provedena analýza mikroprostředí, zahrnující zhodnocení postavení firmy na trhu pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil v odvětví. Dále bylo, z marketingového pohledu, zanalyzováno vnitřní prostředí podniku s ohledem na jeho lidské zdroje, ekonomicko-finanční situaci a portfolio produktů.

Zdroje dat

Při sestavování literární rešerše byly použity sekundární zdroje a to v podobě odborné literatury zahraničních i českých autorů. Pro vlastní analýzu bylo zapotřebí jak dat primárních, tak sekundárních.

Sekundární data byla získána z vnitropodnikových materiálů, které firma poskytla, anebo byly přístupné na portálu www.justice.cz, firemních internetových stránkách, a dále internetových serverech zabývajících se statistikou průmyslu či přímo strojírenstvím. Při vypracování finanční analýzy bylo vycházeno z dostupných rozvah a výkazů zisku a ztráty. Tyto účetní výkazy obsahují data za hospodářský rok, který ve firmě začíná 1. července a končí 30 června. Například hospodářský rok 2011 začíná 1. 7. 2011 a končí 30. 6. 2012.

Primární zdroje dat, nutné k vnitřní analýze, byly získány během osobních rozhovorů s managementem firmy, a nejvíce napomohly k pochopení principů a přístupů, které firma aplikuje.

Použité metody

První část bakalářské práce zahrnovala studium odborné literatury a vymezení důležitých pojmů používaných i v části vlastní práce autorky. Literatura také sloužila k pochopení postupu provádění jednotlivých analýz, které poté byly ve vlastní analýze převedeny do praxe.

Dalším důležitým krokem, po prostudování literatury, bylo seznámení se s analyzovanou firmou prostřednictvím jejích internetových stránek a poté pomocí osobních rozhovorů, kde byly poskytnuty další důležité podklady.

První část vlastní práce, která se zabývá samotným podnikem, je zaměřena na jeho stručnou charakteristiku, současný stav a seznámení se s odvětvím. Následuje vlastní analýza, která sestává z:

- analýzy lidských zdrojů podniku
- ekonomicko-finanční analýzy¹ a analýzy prodeje
- analýzy produktů
- analýzy blízkého okolí firmy prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil v odvětví

V rámci analýzy lidských zdrojů podniku byl sledován vývoj těchto údajů:

- počet zaměstnanců
- rozdělení zaměstnanců dle pohlaví a věku
- dosažené vzdělání zaměstnanců
- rozdělení zaměstnanců dle výroby
- náklady na pracovníky.

Pro ekonomicko-finanční analýzu byly použity vybrané vzorce uvedené v literární rešerši. Konkrétně se jedná o ukazatele likvidity (str. 18, 19; vzorec 1, vzorec 2, vzorec 3), ukazatele aktivity (str. 19, 20; vzorec 4, vzorec 5, vzorec 6, vzorec 7), ukazatele zadluženosti (str. 20; vzorec 8, vzorec 9, vzorec 10) a ukazatele rentability (str. 21; vzorec 11, vzorec 12, vzorec 13).

Dále byly zahrnuty tyto ukazatele aktivity:

Obrátka pohledávek

$$\frac{\text{pohledávky z obchodních vztahů}}{\frac{\text{tržby}}{365}} \quad (14)$$

¹ Vybrané veličiny z finanční a ekonomické analýzy, které jsou využitelné v marketingu

Obrátka závazků

$$\frac{\text{závazky z obchodních vztahů}}{\frac{\text{tržby}}{365}} \quad (15)$$

Obrátka zásob

$$\frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{365}} \quad (16)$$

Další pomocné vzorce jsou uvedené u jednotlivých analýz. U výsledků vzorců byl sledován jejich vývoj v čase. K ekonomicko-finanční analýze byla přidána také analýza prodeje.

Analýza produktů byla rozčleněna na 4 úseky:

- Produkt (materiál, výrobky, kvalita, balení)
- Cena produktu (stanovení ceny, slevy, platební podmínky)
- Distribuce produktu (prodejní plochy, skladování, dodání, přeprava)
- Propagace produktu

Analýza blízkého okolí firmy, prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil v odvětví, se soustředí na dodavatele, zákazníky, substituty produktů společnosti, stávající konkurenci a nově přichozí konkurenci. Dále je do blízkého okolí firmy zahrnuta veřejnost.

Hypotézy

Pracovní hypotézy, které v rámci bakalářské práce budou potvrzeny či vyvráceny, jsou:

- 1) Zaměstnanci podniku nejsou obeznámeni s marketingovou koncepcí společnosti.
- 2) Více než polovina tržeb společnosti plyne z výroby pro automobilový průmysl.
- 3) Společnost se neúčastní veletrhů v rámci své profese.
- 4) Na tuzemském trhu společnost nemá v současnosti „významnou“ konkurenci.

4 Charakteristika podniku

Charakteristika analyzovaného podniku začíná odvětvím, ve kterém společnost působí. Dále navazuje popis společnosti doplněný o její historii, filozofii, strukturu společnosti a přehled o nabízených výrobcích a službách.

4.1 Charakteristika odvětví, ve kterém podnik působí

K průmyslu řadíme kromě zpracovatelského průmyslu, průmysl těžební a energetiku. Z finančního hlediska je průmysl nejvýznamnějším odvětvím světového hospodářství.

Mezi zpracovatelský průmysl dle www.czso.cz patří mechanická, fyzikální nebo chemická přeměna materiálů nebo komponentů na nové produkty, které jsou nejčastěji určené k dalšímu opracování nebo zpracování. Za zpracovatelský průmysl tedy považujeme průmysl strojírenský, chemický, dřevařský, textilní atd.

Analyzovaná společnost působí hlavně v automobilovém průmyslu, který je strojírenským průmyslovým odvětvím, patří sem všechny automobilky a jejich dodavatelé. Dále působí ve spotřebním průmyslu. Ten představuje výrobu zboží pro krátkodobou a dlouhodobou spotřebu. Řadíme k němu obuvnictví, textilní průmysl a výrobu spotřební elektroniky.

Dle *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2011*, vydaného Ministerstvem průmyslu a obchodu, patří zpracovatelský průmysl v České republice mezi hlavní zdroje tvorby HDP. V rámci celého průmyslu tvoří 90,5 % z celkových tržeb v roce 2011.

Ve zpracovatelském průmyslu převládá výroba motorových vozidel (CZ-NACE 29) s podílem 23,4 % v roce 2011, poté výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků (CZ-NACE 25). Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, v porovnání s předchozím rokem, stouply v průměru o necelých 8 %, ve výrobě motorových vozidel dokonce o 15,4 %. V celém zpracovatelském průmyslu se navyšuje počet zaměstnanců a to o 3,1 %.

Hlavní činnost Společnosti XY spadá do klasifikace CZ-NACE 29 - *Výroba ostatních dílů a příslušenství pro motorová vozidla*. V této oblasti, podle *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2011*, v roce 2006 působilo 1 066 podniků, což odpovídá 0,71 % všech podniků působících ve zpracovatelském průmyslu. V roce 2011 to bylo 1 426

podniků, tedy 0,83 % ze všech podniků zpracovatelského průmyslu. Podíl podniků v průběhu let tedy narůstal.

Tabulka 1 znázorňuje vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb v rámci kategorie CZ-NACE 29 – *Výroba ostatních dílů a příslušenství pro motorová vozidla*. Společnost XY působí konkrétně v oblasti 29.3 - *Výroba dílů a příslušenství pro motorová vozidla a jejich motory*. Jak je vidět, tato část má největší podíl na tržbách v rámci kategorie 29.

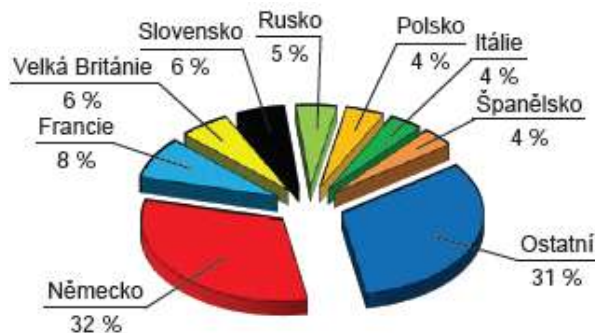
Tabulka 1: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v letech 2005 až 2011 (v tis. Kč)

CZ-NACE	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
29.1	196 045 478	242 714 126	268 453 440	242 357 780	250 944 812	296 582 151	338 953 786
29.2	7 324 117	8 199 997	11 856 823	10 924 944	4 493 860	5 327 327	6 156 598
29.3	293 420 059	323 177 230	362 305 454	329 941 385	292 186 083	364 642 498	424 353 184
29	496 789 654	574 091 354	642 615 717	583 224 109	547 624 755	666 551 976	769 463 568
mezir. index		115,6	111,9	90,8	93,9	121,7	115,4

Zdroj: Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2011

Procentuální zastoupení jednotlivých zemí, z hlediska vývozu v rámci kategorie CZ-NACE 29, znázorňuje graf 1. Zde je patrná převaha vývozu v rámci Evropy a obzvláště směrem k našemu západnímu sousedovi, Německu.

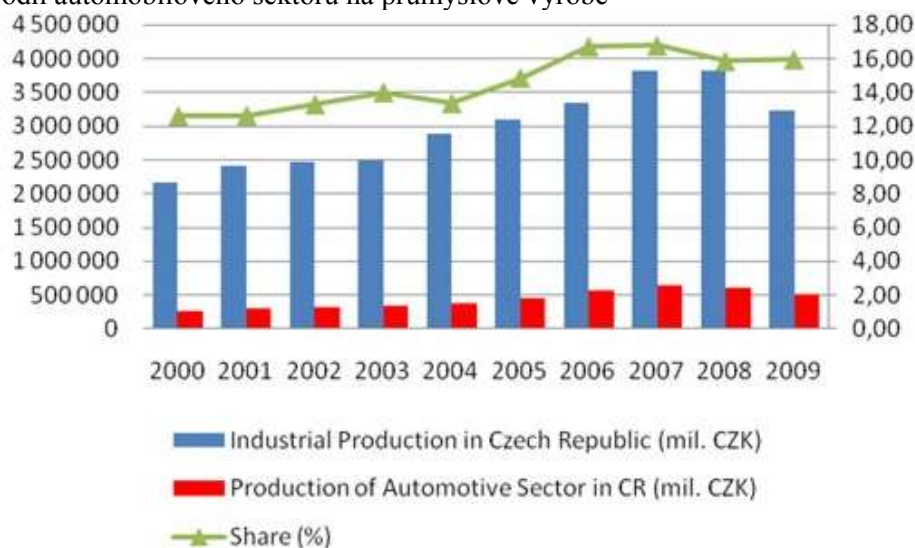
Graf 1: Vývozní teritoria v roce 2011



Zdroj: Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2011

Graf 2 na následující straně zobrazuje porovnání průmyslové produkce v rámci České republiky jako celku a produkce automobilové. Jak je vidět, automobilový průmysl má značný podíl na průmyslu celkovém a jejich vývoj v čase je obdobný.

Graf 2: Podíl automobilového sektoru na průmyslové výrobě



Zdroj: www.czechinvest.org

4.2 Charakteristika vlastního podniku

Společnost, která je analyzována, si nepřeje být veřejně jmenována. V bakalářské práci je tedy nazývána „Společnost XY“.

Společnost XY je členem mezinárodní skupiny, která sídlí v Německu. Tato skupina má pobočky ve více než 40 lokacích po celém světě. V České Republice působí od roku 1994 a to přímo v Českých Budějovicích. Tento závod je dle počtu zaměstnanců 5. největší v rámci celé skupiny. Bakalářská práce se věnuje pouze pobočce v Českých Budějovicích, která se zabývá výrobou 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.

4.3 Historie

Mateřská společnost, která má více než 100 letou historii, založila svou pobočku v Českých Budějovicích v roce 1994. Činnost pobočky byla zahájena výrobou a montáží pružin, které jsou využívány převážně v bezpečnostních pásích automobilů z celého

světa. Vzhledem k rostoucí poptávce, dlouhodobému vývoji a zdokonalování výroby, společně s technickou podporou od mateřské společnosti, se výroba v roce 1999 rozrostla o lisované díly přesného stříhu.

Pokračující vývoj společnosti si roku 2002 vyžádal přestěhování do větších a modernějších prostor, 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.

4.4 Filozofie společnosti

Společnost XY má jasně definovaných několik cílů:

- 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 firma uvádí na svých internetových stránkách (www.SpolecnostXY.cz), o dosažení svých cílů se snaží prostřednictvím filozofie, zaměřené na 8 základních pilířů:

Naši zákazníci – všim co společnost dělá, se zaměřuje na své zákazníky a jejich potřeby. Řešení, se kterým přichází, pomáhá k naplnění cílů zákazníků bez ohledu na to, kde ve světě působí. Důležitou roli hraje i vzájemná důvěra a spokojenost.

Naše kvalita – cílem jsou produkty bez vad společně s bezchybnými procesy, doprovodnými službami a nezbytnými podmínkami pro budoucí existenci společnosti. Důležité je dodávat kvalitní produkty včas zákazníkům, a tím přispět k jejich nulové chybovosti. Mottem společnosti se tedy stalo: „*Vyrábět kvalitu – ne ji testovat*“.

Zásady filozofie kvality:

- moderní organizační struktura,
- zajištění kvality produktů a procesů,
- zajištění konkurenceschopnosti pomocí vytvoření vyspělého partnerství a tím být otevření novým metodám a procesům,
- šetrné využívání přírodních zdrojů a ochrana životního prostředí.

Naše řešení – společnost podporuje inovačního ducha, je otevřena nových procesům, metodám, materiálům a konceptům. Důležité je využití zvědavosti, představivosti a kreativity všech zaměstnanců k vytváření nových myšlenek.

Naše skupina – úspěch skupiny společností je závislý na výkonu každého z jejích členů. Proto je každý člen skupiny zavázán dodržovat koncept kvality spojený se jménem skupiny.

Naši zaměstnanci – firma klade důraz na loajalitu a spolehlivost zaměstnanců, kteří jsou nezbytní pro úspěch skupiny. Pracovní náplň je jasně definovaná a společnost podporuje osobní iniciativu a kreativitu. Podporuje účast zaměstnanců ve společenských sdruženích a neziskových organizacích. Společnost také striktně dodržuje zákonné závazky s ohledem na zdraví a bezpečnost zaměstnanců.

Naše vzdělávání – snaha o podporu rozvoje každého zaměstnance, a tím zajistit jeho spokojenost. Tento rozvoj je důležitý pro provádění expertíz a vytváření nekonvenčních řešení. Vzdělávání podporuje i motivaci zaměstnanců.

Naše integrita – integrita a spolehlivost je důležitá pro spolupráci se zákazníky, poskytovateli služeb, dodavateli a dalšími skupinami. Společnost se snaží jednat se všemi partnery a zákazníky vždy s respektem a přispívat společenskému životu na místní i meziregionální úrovni.

Naše životní prostředí – firma si uvědomuje, že je prostředí potřeba chránit, proto se zavázala využívat přírodní zdroje šetrně a účelně. Také uplatňuje systém řízení ochrany životního prostředí, který vypracovala.

4.5 Struktura společnosti

Společnost XY má jediného vlastníka, kterým je společnost s ručeným omezením sídlící v Německu, stejně jako mateřská společnost celé skupiny. Tento vlastník již splatil celý vklad ve výši 82 883 tis. Kč. Českou pobočku řídí jediný jednatel, který je jejím statutárním orgánem. Tímto jednatelem je současný ředitel Společnosti XY, který má právo jménem společnosti jednat a podepisovat samostatně.

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

4.6 Sortiment a služby nabízené společností

Firma, společně se svým rozvojem, rozšířila v průběhu let i svou nabídku. Nesoustředí se již pouze na výrobu dílů pro automobilový průmysl, ale v současnosti se také zabývá výrobou pro spotřební průmysl, mechanickým inženýrstvím a tepelným zpracováním. Výroba je zajištěna pomocí specifických technologických procesů, jakými jsou lisování, ohýbání, přesný stříh, rovnání, odgrotování (omílání, kartáčování), broušení, honování, řezání a tváření závitů, zaoblování hran a nýtování a nýtování za tepla.

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

Pružiny

Výrobou pružinových mechanismů, zahájila firma roku 1994 svou činnost. Nabídka obsahuje široké spektrum silových pružin a pružin s konstantní silou.

a) Silové pružiny

Obrázek 6: Silová pružina



Zdroj: Interní materiály firmy

Silové pružiny (obrázek 6), 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 široké uplatnění tam, kde je potřeba konstantní síla a velký počet operačních cyklů. Tedy v rámci automobilového průmyslu a spotřebitelského sektoru. Automobilový průmysl je využívá 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 7 na následující straně.

Obrázek 7: Systém bezpečnostního pásu



Zdroj: Internetové stránky firmy

Spotřebitelský sektor silové pružiny potřebuje pro výrobu navíjecích cívek pro kabely, vodiček pro psy, svinovacích metrů i slunečních markýz.

b) Pružiny s konstantní silou

Obrázek 8: Pružina s konstantní silou



Zdroj: Internetové stránky firmy

Pružiny s konstantní silou (obrázek 8) se vyrábí v jednoosé a dvouosé variantě s možností šířky 1,8 mm až 50 mm a tloušťkou od 0,05 mm do 1 mm. Používaným materiálem je uhlíková a nerezová 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 průmyslu či spotřebitelském sektoru. Slouží ke generování krouťivé síly pro hnací a navíjecí síly v zařízeních, jako jsou vyrovnávače a kabelové cívky (obrázek 9) např. ve vysavačích. Zde je důležité zachovat krouťivou sílu co nejstabilnější, a to s využitím co nejvyššího počtu navinutí.

Obrázek 9: Kabelové navíjecí jednotky



Zdroj: Internetové stránky firmy

Lisované díly přesného stříhu, ohýbané díly

Další součástí výrobního portfolia jsou, od roku 1999, lisované díly přesného stříhu a ohýbané díly a jejich konečná úprava. Tyto 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 10)

Při této technice zpracování je dosaženo 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 vyrobit díly o maximální velikosti 200x200 mm a tloušťce materiálu až 8 mm.

Obrázek 10: Lisované díly přesného stříhu



Zdroj: Internetové stránky firmy

2. Lisované ohýbané díly

Tento proces 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.

3. Strojní součásti pro textilní a pletací stroje

Firma se dále zabývá výrobou drobných platin (obrázek 11) a dalších součástí strojů pro textilní výrobu, např. punčoch.

Obrázek 11: Platiny pro textilní a pletací stroje



Zdroj: Interní materiály firmy

Zakázkové tepelné zpracování

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

5 Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí firmy obsahuje část zabývající se samotným podnikem, jeho lidskými zdroji, technikou a technologií, ekonomicko-finanční situací a výrobním portfoliem. Druhá část analyzuje blízké okolí firmy pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil v odvětví. Až analýza samotného podniku nám může ukázat, zda disponujeme dostatečnými prostředky, které můžeme v konkurenčním prostředí využít.

5.1 Podnik

Část, zabývající se analýzou podniku, je zaměřena na analýzu lidských zdrojů, techniku a technologie, ekonomicko-finanční analýzu a analýzu produktů Společnosti XY.

5.1.1 Lidské zdroje

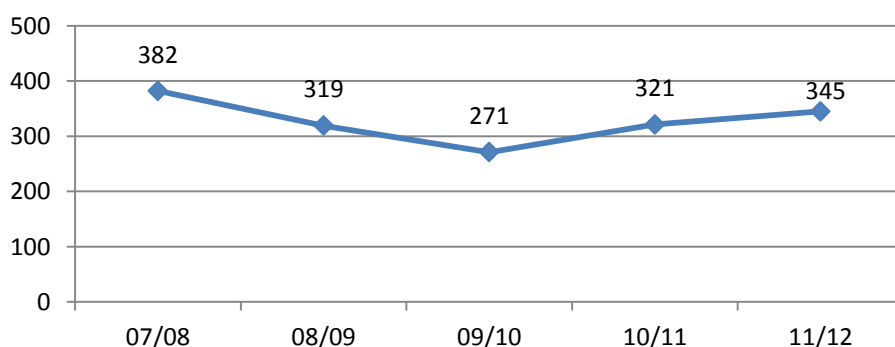
Společnost XY se, kromě Zákoníku práce, řídí Kolektivní smlouvou, která je uzavřena mezi společností a odborovou organizací zastupující všechny zaměstnance v podniku. Tato smlouva upravuje nad rámec zákona vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, poté upravuje základní mzdové podmínky a práva a povinnosti obou stran. Kolektivní smlouva se aktualizuje v každém hospodářském roce.

Počet zaměstnanců

V současnosti společnost zaměstnává přibližně 360 kmenových zaměstnanců a 60 agenturních pracovníků.

Vývoj přepočteného počtu zaměstnanců, uvedeného v účetních závěrkách, zachycuje graf 3. Počet zaměstnanců se průběžně vrací na úroveň, které dosahoval před hospodářskou krizí. Pro probíhající hospodářský rok firma opět plánuje navýšení stavu.

Graf 3: Vývoj přepočteného počtu zaměstnanců v podniku

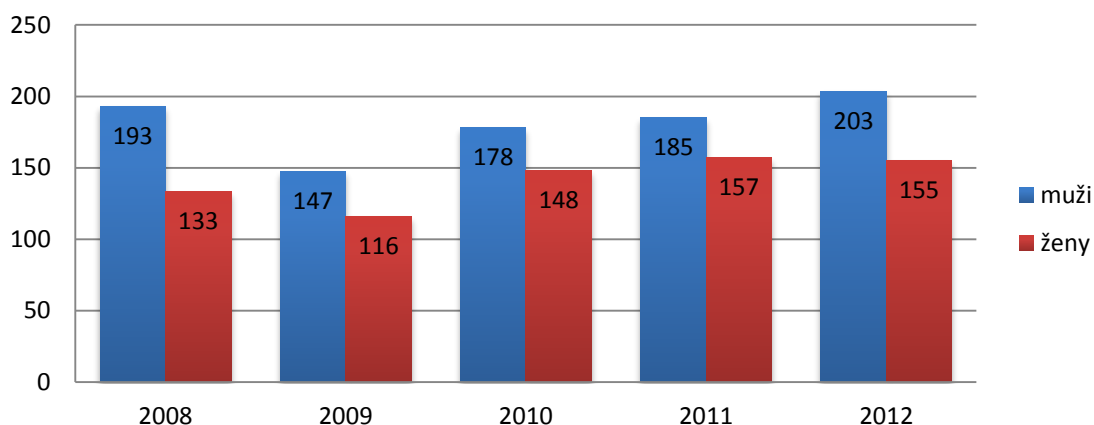


Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek

Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví a věku

Následující graf 4 zobrazuje složení zaměstnanců dle pohlaví. Jak je patrné, z důvodu hospodářské krize, zaměstnávala společnost v roce 2009 přibližně o 50 mužů a o 20 žen méně, než v roce předchozím. Od té doby počet zaměstnanců opět začal stoupat až na 203 mužů a 155 žen, k 31. 12. 2012.

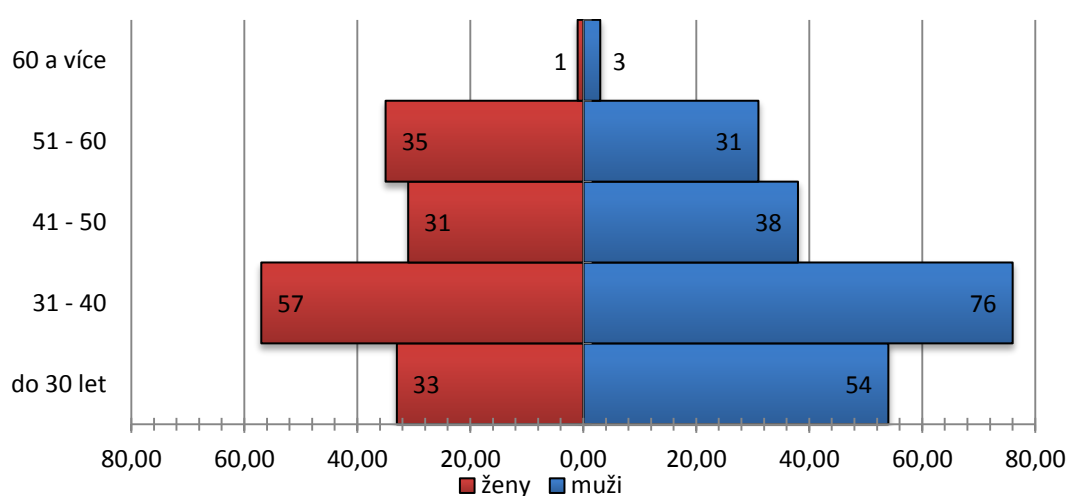
Graf 4: Složení zaměstnanců společnosti k 31. 12. v letech 2008 až 2012



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy

Rozdělení zaměstnanců dle věku za rok 2013 můžeme vidět na grafu 5 a dále v tabulce 2 na následující straně. 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.

Graf 5: Věková struktura zaměstnanců společnosti v roce 2013



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy

Tabulka 2: Věková struktura zaměstnanců v roce 2013

	ženy	muži	celkem
60 a více let	1	3	4
51 – 60 let	35	31	66
41 – 50 let	31	38	69
31 – 40 let	57	76	133
do 30 let	33	54	87

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy

Vzdělání zaměstnanců

Požadované vzdělání zaměstnance se odvíjí od pozice, na kterou je přijímán. Pro dělnické pozice dříve postačovalo základní vzdělání, ale v současnosti je potřebné vyučení v oboru a náležitá praxe. Odborné technické pozice vyžadují alespoň středoškolské vzdělání spolu s praxí v oboru kolem 3 až 5 let. Pro oblast vývoje a výzkumu a na vedoucí pozice je požadováno vysokoškolské vzdělání, převážně strojírenského směru, a odpovídající praxe v oboru. Současné složení zaměstnanců dle dokončeného vzdělání zobrazuje tabulka 3. Procentuální zastoupení v rozdělení na muže a ženy poté graf 6 a na následující straně graf 7.

Jak je z těchto přehledů zřejmé, nejvíce pracovníků je vyučeno, či má dokončené středoškolské vzdělání. Muži poté výrazně převládají ve skupině se středoškolským a vysokoškolským vzděláním.

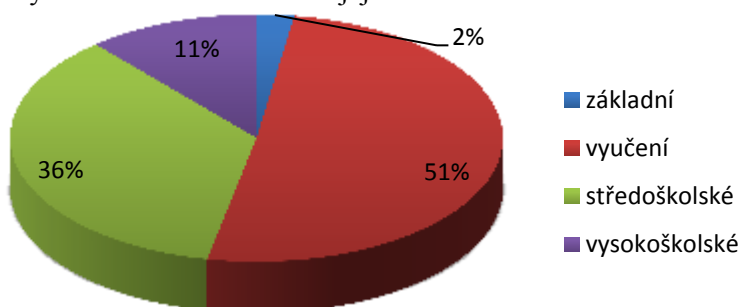
Tabulka 3: Složení zaměstnanců dle ukončeného vzdělání v roce 2013

	Ženy	Muži	Celkem
Základní	14	5	19
Vyučení	102	103	205
Středoškolské	34	72	106
Vysokoškolské	7	23	30

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy

Polovina mužů v podniku je vyučena v oboru, následuje středoškolské a vysokoškolské vzdělání. Pouze základní školu dokončilo nepatrné množství mužů. (graf 6)

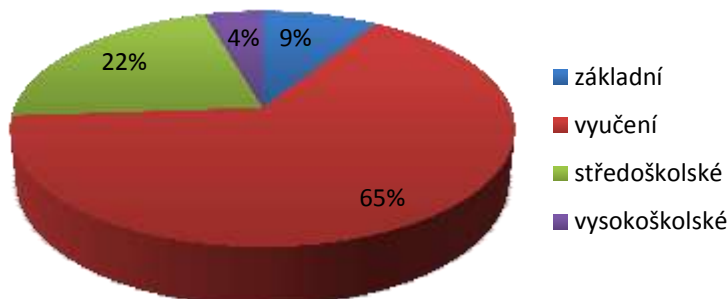
Graf 6: Složení zaměstnaných mužů v roce 2013 dle jejich dokončeného vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy

U žen převládá vyučení, které představuje celých 65 %, ještě významněji než u mužů. Vzdělání středoškolské má 22 % ze všech zaměstnaných žen. Základní vzdělání má pouze 9 % z žen a vysokoškolské vzdělání pouze 4 % z žen. (graf 7)

Graf 7: Složení zaměstnaných žen v roce 2013 dle jejich dokončeného vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy

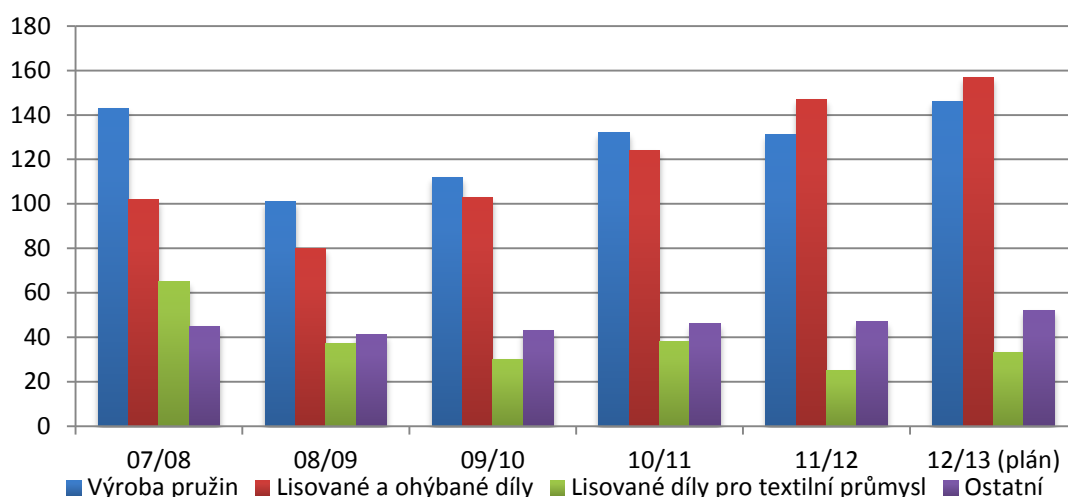
Kromě dokončeného vzdělání a potřebné praxe je při vybírání nových pracovníků zohledněna také znalost cizích jazyků. Pro dělnické pozice vyžadována není, ale u ostatních je preferována hlavně znalost německého jazyka (s ohledem na příslušnost k německé mateřské společnosti), v oblasti vývoje a výzkumu a v obchodním oddělení se vyžaduje znalost anglického jazyka.

Všichni vedoucí pracovníci musí být schopni jednat se zákazníky a mateřskou společností německy, popřípadě anglicky.

Rozdělení zaměstnanců dle zaměření výroby

Rozmístění zaměstnanců v rámci podniku (graf 8 a tabulka 4 na následující straně) ukazuje, že největší nárůst zaznamenalo oddělení zabývající se výrobou lisovaných a ohýbaných dílů, další významnou položkou jsou zaměstnanci zabývající se výrobou pružin. V období hospodářské krize v letech 2008 – 2009 zaznamenala největší pokles výroba zabývající se výrobou pružin. Počet zaměstnanců klesl u lisovaných dílů pro textilní průmysl, a také u lisovaných a ohýbaných dílů. Pracovníci uvedeni jako ostatní si udrželi rovnoměrný vývoj. Což bylo zapříčiněno tím, že tyto pracovníci nejsou zaměřeni na konkrétní typ výroby, ale obstarávají činnosti pro všechna oddělení. Jedná se například o pracovníky v logistice, obchodním oddělení a v administrativě.

Graf 8: Vývoj rozdělení zaměstnanců dle výroby v letech 2007 až 2012



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy

Tabulka 4: Rozdělení zaměstnanců dle výroby v letech 2007 až 2012

	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13 (plán)
Výroba pružin	143	101	112	132	131	146
Lisované a ohýbané díly	102	80	103	124	147	157
Lisované díly pro textilní průmysl	65	37	30	38	25	33
Ostatní	45	41	43	46	47	52

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy

Náklady na pracovníky

Náklady na pracovníky Společnosti XY zahrnují mzdové náklady a zdravotní a sociální pojištění placené zaměstnavatelem (tabulka 5 na následující straně). Tento přehled znázorňuje vývoj celkových ročních osobních nákladů, přepočteného počtu zaměstnanců v podniku a dále vypočtené měsíční osobní náklady na 1 pracovníka a jejich rozdělení. Je zřejmé, že mezi lety 2008 a 2009 došlo k výraznému nárůstu průměrných mzdových nákladů na 1 zaměstnance. Můžeme se domnívat, že to bylo zapříčiněno propuštěním pracovníků, převážně na dělnických pozicích, kteří průměrné mzdové náklady snižovali, či změnou mzdové politiky ve společnosti.

Podle internetového serveru www.finance.cz je v roce 2012 průměrná mzda v automobilovém průmyslu 27 065 Kč, tato mzda je ovšem brána jako mzda hrubá, můžeme tedy říci, že průměrná mzda v podniku se drží nad odvětvovým průměrem.

Tabulka 5: Náklady na pracovníky v letech 2007 až 2011

	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
Roční osobní náklady (v tis. Kč)	150 422	120 500	114 120	138 314	152 126
Přepočtený počet zaměstnanců	382	319	271	321	345
Měsíční osobní náklady na 1 pracovníka ² (v Kč)	32 815	31 479	35 092	35 907	36 745
z toho:					
mzdové náklady (v Kč)	23 796	23 259	26 217	26 626	27 209
zdravotní a sociální pojištění placené zaměstnavatelem (v Kč)	9 018	8 220	8 875	9 281	9 537

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy

Pro ověření, zda nárůst mezd v podniku odpovídá odvedeným výkonům, se využívá porovnání mezi produktivitou práce z tržeb a průměrnými osobními náklady na pracovníka podle Synek a kol. (2003).

Produktivita práce by měla meziročně stoupat rychleji, než stoupají osobní náklady na pracovníka. Což, jak vidíme v tabulce 6, firma, kromě nárůstu mezi lety 2007 a 2008, splňuje. Tento výrazný pokles produktivity způsobily nízké roční tržby ovlivněné hospodářskou krizí. Společnost se tuto situaci rozhodla řešit prostřednictvím propuštění více než 100 zaměstnanců, jak uvádí v účetní závěrce. Při pohledu na vývoj od roku 2009 můžeme říci, že toto opatření mělo pozitivní efekt na produktivitu podniku, která od té doby výrazně stoupá.

Tabulka 6: Produktivita práce a osobní náklady na zaměstnance

	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
Produktivita práce ³ (v tis. Kč)	2 024,21	1 673,37	2 465,56	2 607,17	2 704,55
Osobní náklady na zaměstnance ⁴ (v tis. Kč)	393,77	377,743	421,11	430,89	440,94
Meziroční změna pro- duktivity práce	x	0,8267	1,4734	1,0574	1,0373
Meziroční změna osobních nákladů na zaměstnance	x	0,9593	1,1148	1,0232	1,0233

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek

² Měsíční osobní náklady na 1 pracovníka = (roční osobní náklady/přepočtený počet zaměstnanců)/12

³ Vypočtená jako tržby/průměrný počet zaměstnanců.

⁴ Vypočtené jako osobní náklady celkem/průměrný počet zaměstnanců.

Zaměstnanecké výhody

Firma svým kmenovým zaměstnancům nabízí mnohé výhody. Všem zaměstnancům náleží 13. a 14. plat, 5 týdnů dovolené, příspěvek na závodní stravování vlastním zaměstnancům firmy, odměny při výročí např. při 50letém životním výročí je zaměstnanci poskytnuta odměna ve výši jeho průměrného měsíčního výdělku, při pracovním výročí náleží odměna vždy po 5 odpracovaných letech, dále zaměstnanci náleží penzijní připojištění ve výši 200 až 500 Kč dle počtu let před dovršením důchodového věku. Zaměstnanci v dělnických profesích jsou odměňováni úkolovou mzdou včetně 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.

Povědomí zaměstnanců o činnosti podniku

Zaměstnanci Společnosti XY jsou pravidelně informováni, pro které zákazníky jsou jednotlivé zakázky určeny. Vedoucí pracovníci kontroly zpravují zaměstnance o případných reklamaciích. Pro oblast školení pracovníků je vypracován roční plán. Probíhá **školení Povědomí o jakosti**, kde jsou pracovníci seznámeni s požadavky jednotlivých zákazníků a s cílem Společnosti XY: „*Neustále zlepšovat a zkvalitňovat výrobu*“. Školení provádějí jak interní, tak externí pracovníci. Jednotlivé oblasti školení jsou např. používání nových měřidel, práce s výkresovou dokumentací a práce s programem pro zadávání výsledků měření.

Zaměstnanci mohou sledovat firemní nástěnky, na kterých je Povědomí o jakosti k dispozici. Nástěnky také obsahují vizualizace, které zaměstnance seznamují s principem a fungováním výrobků.

Dále probíhají pravidelné porady pro jednotlivé části výroby, kde vedoucí pracovník seznamuje zaměstnance s vývojem na trhu, objemem zakázek a s firemními cíli pro další období. Během těchto porad zaměstnanci mohou sdělovat své podněty.

Na každodenních poradách se probírají nutné opravy a preventivní prohlídky strojního vybavení, plánování zakázek a jejich výroba. Během těchto porad se řeší i mimořádné požadavky na dodávky od zákazníků a sleduje se využívání kapacit klíčových pracovišť.

5.1.2 Technika a technologie

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.

Vytížení strojů

Společnost XY se snaží o co největší vytížení výrobních strojů. 100% vytížení všech strojů ovšem není nikdy možné. Většina výrobků je totiž postupně zpracovávána na několika strojích a každá zakázka má odlišný počet kusů a různou dobu výroby. Pokud firma obdrží zakázku, na kterou již nemá výrobní kapacity, zhodnotí, zda se vyplatí nákup nového stroje. Pokud ano, svůj strojní park doplní.

Plánování výroby a využití jednotlivých strojů závisí na termínu, ve kterém má být zakázka zpracována. Firemní program SAP, na základě zadaných údajů doporučí, kdy by se s výrobou mělo začít a do kdy je nutné zakázku vyrobit. Jednotlivé stroje mají vlastní elektronický plán, kde se zakázky řadí dle data. Také je zohledněn čas potřebný na výrobu. Tento způsob zajišťuje maximální využití jednotlivých strojů.

Sama Společnost XY uvádí, že se současným strojním vybavením, dosahuje maximálního možného vytížení.

5.1.3 Výstupy z ekonomicko-finanční analýzy a analýza prodejů

Celá ekonomicko-finanční analýza zpracovaná pro marketingové účely, je přiložena jako **příloha č. 2**. Výsledky byly vypočteny pomocí vzorců uvedených v metodice. Vybrané hodnoty z účetních závěrek, které byly ve výpočtech využity, jsou uvedeny v **příloze č. 3**.

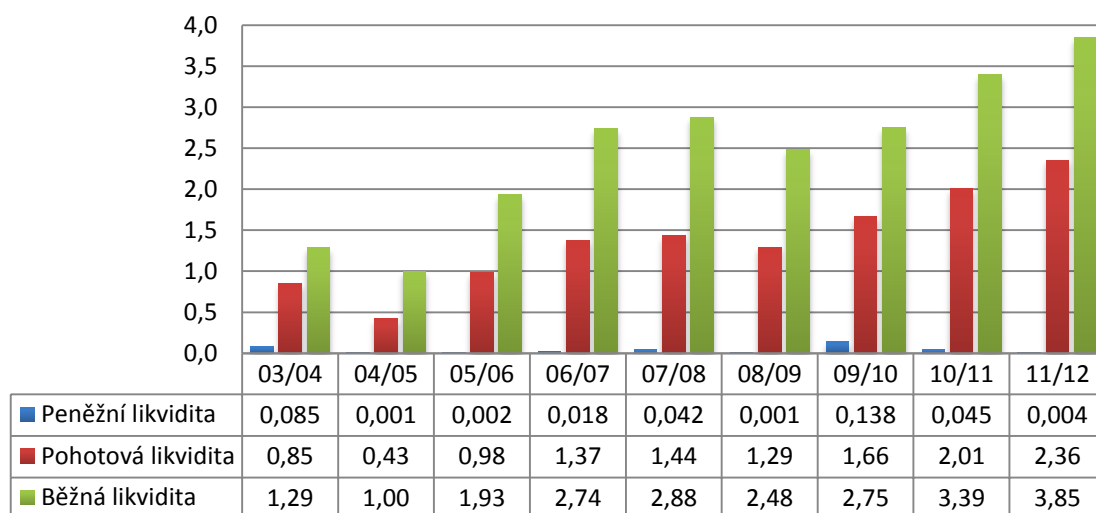
Likvidita

Ze sledování vývoje ukazatelů likvidity (graf 9) vyplývá, že společnost má příliš nízkou peněžní likviditu, která ovšem hospodaření společnosti neohrožuje, vzhledem k využívání kontokorentního a revolvingového úvěru. Pokud firma svým odběratelům zcela důvěřuje, může si tyto nízké hodnoty udržovat.

Pohotová likvidita patří k nejdůležitějším finančním ukazatelům. Doporučuje se přizpůsobit ji míře důvěry zákazníkům, ale neměla by přesahovat doporučenou hodnotu, která je 1,5. Firma v současnosti tuto hodnotu výrazně převyšuje, což je zapříčiněno vysokou hodnotou krátkodobých pohledávek. Další rozbor ukázal, že zatímco firma své obchodní závazky platí velmi brzy, doba obratu pohledávek je několikanásobně vyšší (Příloha č. 2, graf 28). Tyto hodnoty by bylo vhodné spíše vyrovnat.

U běžné likvidity firma opět převyšuje od roku 2006/2007 doporučenou hodnotu, která je lehce přes 2. To sice vypovídá o vysoké platební schopnosti, ale takto vysoké hodnoty již snižují výnosnost podniku. Opět to zapříčinila vysoká hodnota krátkodobých pohledávek spolu s výší zásob.

Graf 9: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2003 až 2011

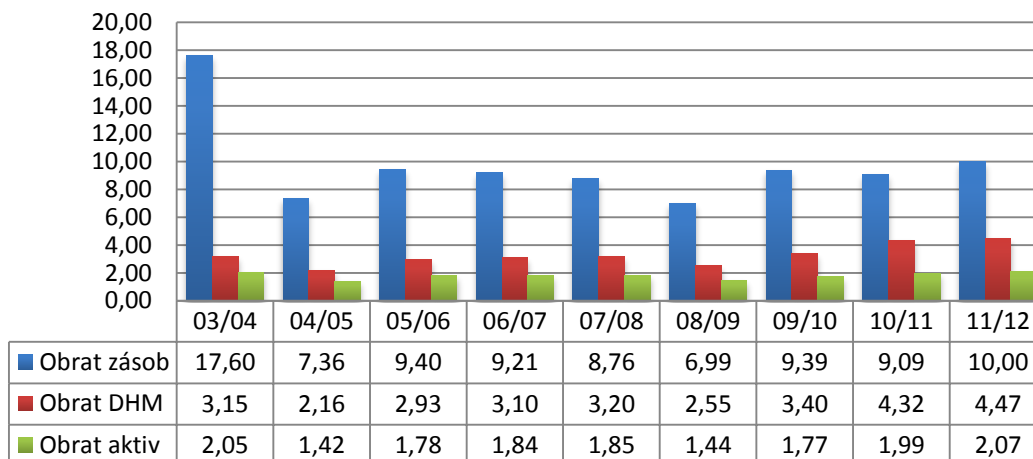


Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek

Ukazatele aktivity

Počet obrátů za rok (graf 10) je vhodné zvyšovat, což se podniku, až na rok 2008/2009, úspěšně daří. V tomto období měla firma menší množství zakázek a nadměrnou zásob.

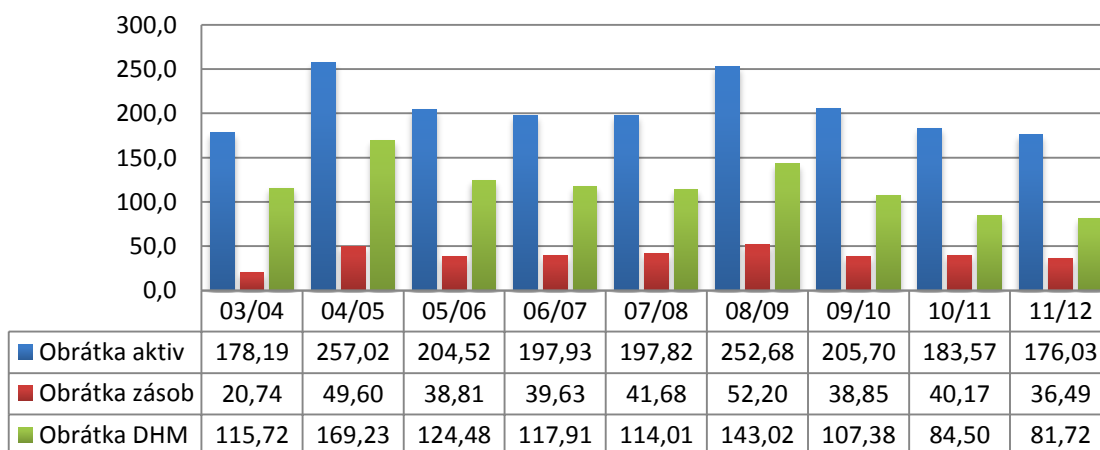
Graf 10: Vybrané ukazatele obrátu (počet obrátů za rok)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek

Dobu obrátu aktiv, zásob a dlouhodobého hmotného majetku ukazuje graf 11. Tyto hodnoty je z dlouhodobého hlediska vhodné snižovat, což se firmě od roku 2008/2009 opět daří. Společnost má ale v této oblasti stále rezervy. Nejlepší strojírenské podniky jsou schopné dosáhnout obrátu zásob v řádech několika dnů.

Graf 11: Vybrané ukazatele doby obrátu (ve dnech)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek

Ostatní finanční ukazatele, uvedené v **příloze č. 2** (ukazatele zadluženosti a rentability), v současnosti naznačují pozitivní vývoj situace v podniku. Firma by se ovšem měla dále soustředit na snižování nákladů.

Analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty

Analýza aktiv (tabulka 7) ukázala, že se firma v dlouhodobém majetku váže rovnoměrné množství kapitálu. Poměr mezi dlouhodobým a oběžným majetkem zase naznačuje, že firma s financemi hospodaří efektivně, ale měla by dávat pozor na výši oběžného majetku.

Oběžný majetek se za poslední roky výrazně navýšil a to hlavně v důsledku nárůstu krátkodobých pohledávek. Naopak finanční majetek dosahuje extrémně nízkých hodnot. Pro podnikání to ovšem překážkou není, Společnost XY využívá k hospodaření krátkodobé kontokorentní a revolvingové úvěry. Vzhledem k podezření na přílišnou výši zásob v podniku, jsem provedla výpočet jejich optimální výše. Výsledky uvedené v Příloze č. 2, tabulce 27 ukazují, že zásoby jsou přibližně o třetinu vyšší, než je optimální stav.

Tabulka 7: Hodnoty vybraných aktiv (v tis. Kč)

	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
Dlouhodobým majetek	241 700	209 261	196 607	193 752	209 007
hmotný majetek	241 526	209 159	196 574	193 752	208 897
Oběžný majetek	176 562	159 455	177 455	226 287	240 289
dlouhodobé pohledávky	2 169	1 934	1 301	957	689
krátkodobé pohledávky	83 513	81 093	96 028	130 244	146 080
finanční majetek	2 590	82	9 006	2 978	229
zásoby	88 290	76 346	71 120	92 108	93 291
materiál	57 344	50 399	42 917	47 023	46 433
nedokončená výroba	8 111	8 981	11 492	17 655	18 211
výrobky	19 833	14 711	15 329	26 698	26 069
zboží	3 002	2 255	1 382	732	2 578

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek

Analýza pasív prokázala příznivý vývoj situace v podniku. Kromě hospodářského roku 2008/2009 společnost stabilně dosahuje kladného výsledku hospodaření. Poměr mezi vlastním a cizím kapitál je v současnosti vyrovnanější a dlouhodobé závazky klesají, což je pro firmu pozitivní, viz tabulka 8 na následující straně.

Tabulka 8: Vývoj struktury pasiv v letech 2007 až 2011 (v tis. Kč)

	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
Vlastní kapitál celkem	139 460	159 175	152 827	215 661	209 448
základní kapitál	82 883	82 883	82 883	82 883	82 883
rezervní fondy	8 290	8 290	8 290	8 290	8 290
výsledek hospodaření min. období	40 376	48 287	28 572	61 654	74 988
výsledek hospodaření běžného období	7 911	-19 715	33 082	62 834	43 287
Cizí kapitál celkem	279 614	249 801	223 725	205 243	240 548
rezervy	5 353	4 570	8 020	20 409	16 638
dlouhodobé závazky	104 217	106 712	78 109	9 604	10 130
krátkodobé závazky	61 363	64 290	65 174	66 700	62 404
bankovní výpomoci a úvěry	108 681	74 229	72 422	108 530	151 368
časové rozlišení	0	0	0	0	8
Pasiva celkem	419 074	408 976	376 552	420 904	449 996
Podíl vlastního kapitálu a cizího kapitálu	0,5	0,64	0,68	1,05	0,87

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek

Dále je ověřeno vhodné sestavení kapitálové struktury, a to podle čtyř základních chyb, kterým by se podle serveru www.finance.cz měl podnik vyhnout.

1. Výrazně větší podíl vlastního kapitálu
2. Předluženost (výrazně větší podíl cizího kapitálu)
3. Nedostatečná diverzifikace zdrojů (např. vlastním i cizím kapitálem)
4. Nevhodná skladba

Analýza ukázala, že se podnik úspěšně všem chybám vyhýbá, kapitálovou strukturu má sestavenou vhodně a svou finanční situaci řídí dostatečně. (Příloha č. 2)

Rozbor výkazů zisků a ztrát (tabulka 9 na následující straně) ukázal významný pokles zisku v hospodářském roce 2008/2009. Ten byl způsoben zápornou hodnotou provozního a finančního výsledku hospodaření.

Pokles provozního výsledku hospodaření zapříčinila hlavně celosvětová hospodářská krize, kvůli které odběratelé snižovali odebírané množství výrobků. O žádného z velkých zákazníků ovšem společnost nepřišla.

Záporný finanční výsledek hospodaření byl, dle účetní závěrky, ovlivněn poklesem položky ostatní finanční výnosy, nárůstem položky ostatní finanční náklady a také vysokou hodnotou nákladových úroků.

S touto výraznou ztrátou se společnost vypořádala pomocí snižování nákladů a propuštění přibližně 30 % zaměstnanců. Jak tabulka dokazuje, tento krok uchránil společnost před další ztrátou a naopak nastartoval její hospodaření.

Tabulka 9: Vybrané složky Výkazu zisků a ztrát v letech 2007 až 2011

	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
Výnosy celkem	818 536	566 528	694 847	865 310	943 998
Náklady celkem	808 623	591 953	654 225	786 597	891 077
Provozní výsledek hospodaření	5 681	-4 640	49 585	84 982	59 522
Finanční výsledek hospodaření	4 232	-20 785	-9 063	-6 269	-6 601
Zisk před zdaněním	9 913	-25 425	40 622	78 713	52 921
Daň	2 002	5 710	7 540	15 879	9 634
Zisk po zdanění	7 911	-19 715	33 082	62 834	43 287

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek

Analýza prodejů

Vývoj a složení struktury tržeb v letech 2003 až 2011 ukazuje tabulka 10. Vývoj jednotlivých složek celkových tržeb je poté znázorněn v grafu 12, grafu 13 a grafu 14 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 10: Vývoj struktury tržeb v letech 2003 až 2011 (v tis. Kč)

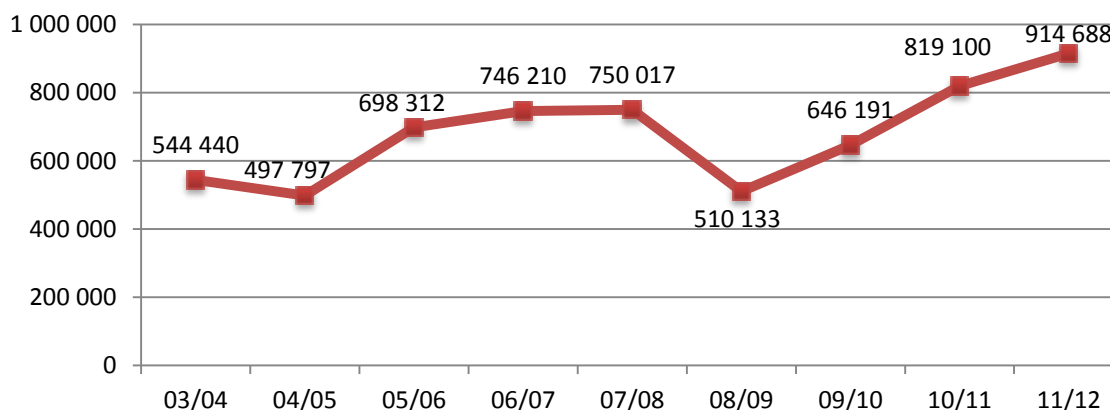
	03/04	04/05	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
Prodej zboží	6 345	13 261	15 149	13 152	23 027	19 145	19 701	17 426	18 233
Prodej vlastních výrobků a služeb	544 440	497 797	698 312	746 210	750 017	510 133	646 191	819 100	914 688
Prodej dlouhodobého majetku a materiálu	1 140	1 011	1 192	1 326	205	4 528	2 274	376	148
Tržby celkem	551 925	512 069	714 653	760 688	773 249	533 806	668 166	836 902	933 069

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (graf 12 na následující straně) zaujímají nejvýznamnější podíl na celkových tržbách. Hlavní část těchto tržeb je za prodej vlast-

ních výrobků, tzn. za prodej pružin, dílů přesného stříhu, lisovaných a ohýbaných dílů a lisovaných dílů pro textilní stroje. Tržby za vlastní služby si společnost zvláště neviduje, 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 téměř zdvojnásobily. V roce 2011/2012 představují 98 % z celkových tržeb Společnosti XY.

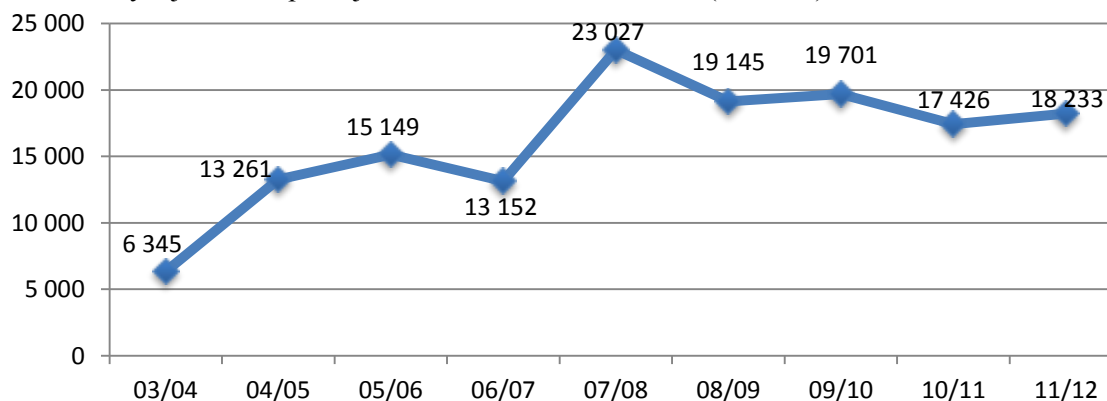
Graf 12: Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek

Tržby za prodej zboží (graf 13) si v posledních 4 letech drží konzistentní vývoj. Tato položka se jednotlivě může zdát jako významná, v celkových tržbách společnosti ale zaujímá přibližně 2 – 4 %.

Graf 13: Vývoj tržeb za prodej zboží v letech 2003 až 2011 (v tis. Kč)

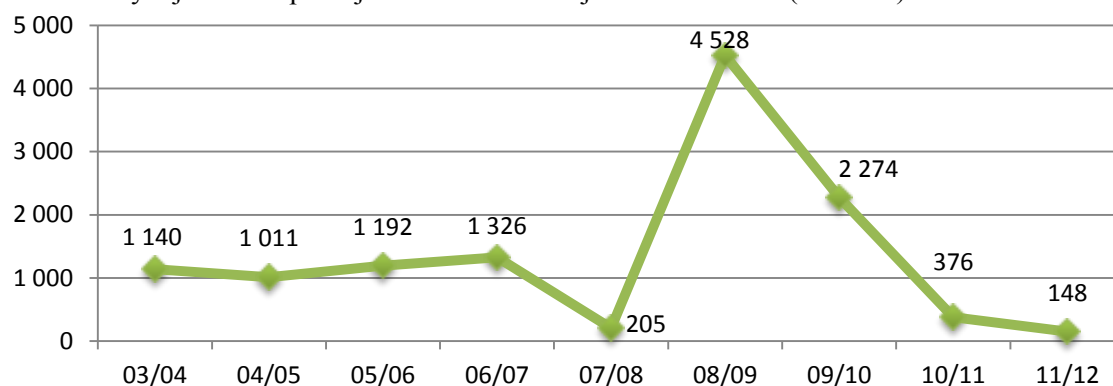


Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek

Jak ukazuje graf 14 na následující straně, jediný výrazný nárůst tržeb za prodej dlouhodobého majetku a materiálu proběhl v letech 2008 a 2010. Tento nárůst byl, podle účetní závěrky, způsoben hlavně prodejem materiálu. Můžeme usuzovat, že tento výkyv prodeje materiálu byl způsoben jeho přebytkem, který zapříčinilo snížení objemu zaká-

zek během hospodářské krize. Na celkové tržby Společnosti XY tato položka ovšem nemá příliš vliv.

Graf 14: Vývoj tržeb za prodej dlouhodobého majetku a materiálu (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek

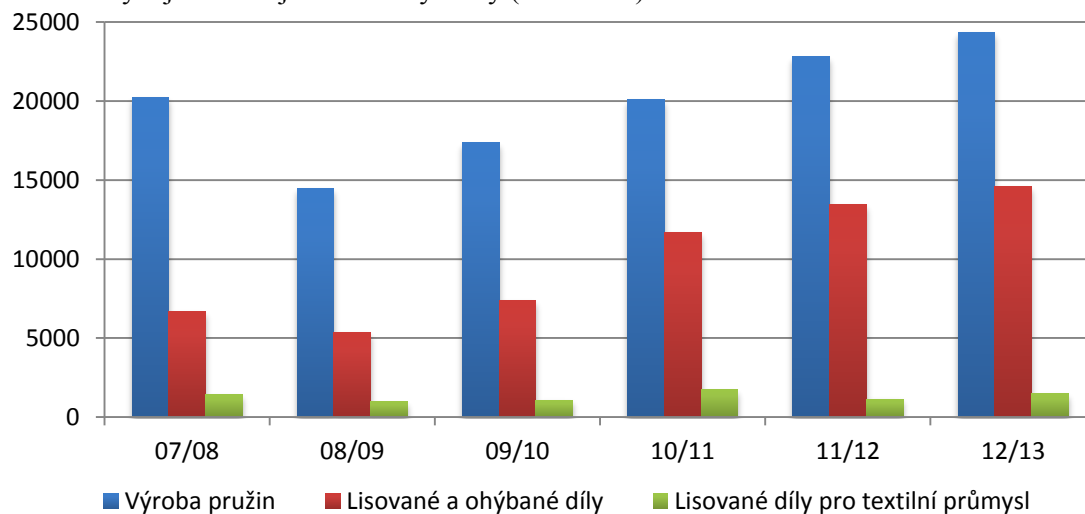
Vývoj prodejů jednotlivých druhů výrobků vystihuje tabulka 11 a graf 15. Ty ukazují, že největší podíl na tržbách firmy má výroba pružin, se kterou společnost zahajovala svou činnost. Dále následují lisované a ohýbané díly a lisované díly pro textilní průmysl. Tržby za jednotlivé výrobky od roku 2008/2009 pravidelně stoupají.

Tabulka 11: Vývoj tržeb za jednotlivé výrobky (v tis. EUR)

	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13
Výroba pružin	20 246	14 450	17 362	20 082	22 832	24 323
Lisované a ohýbané díly	6 648	5 326	7 356	11 701	13 456	14 607
Lisované díly pro textilní průmysl	1 420	990	1 065	1 726	1 133	1 467

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy

Graf 15: Vývoj tržeb za jednotlivé výrobky (v tis EUR)

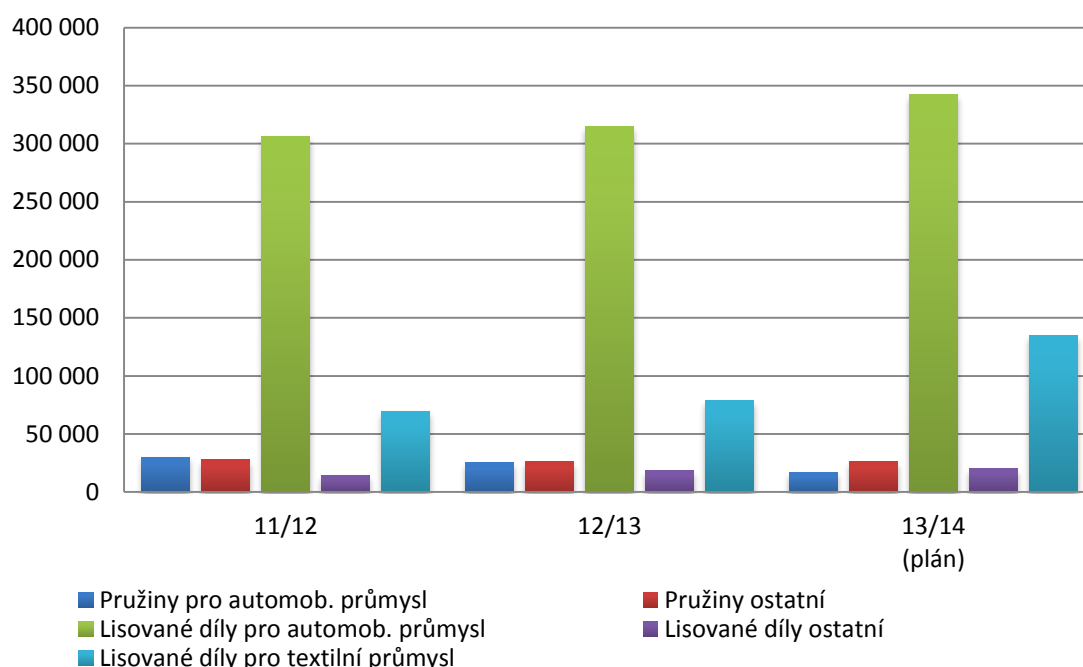


Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy

Graf 16 a tabulka 12 přibližují rozdělení výroby v ks za jednotlivé výrobky s ohledem na to, zda jsou určeny pro automobilový průmysl, textilní průmysl nebo ostatní. Tyto prodeje jsou uskutečněné v minulém hospodářském roce, v probíhajícím hospodářském roce i naplánované na příští hospodářský rok.

S ohledem na vyráběné množství stále jasně převládá výroba pro automobilový průmysl, a to obzvláště u výroby lisovaných dílů. U pružin dominuje výroba pro ostatní odvětví. Graf také znázorňuje plánovaný nárůst výroby ve všech oblastech, obzvláště lisovaných dílů pro textilní průmysl. Jedině pružiny pro automobilový průmysl plánují pokles výroby.

Graf 16: Vývoj prodeje jednotlivých druhů výrobků dle určení (v tis. ks)



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů

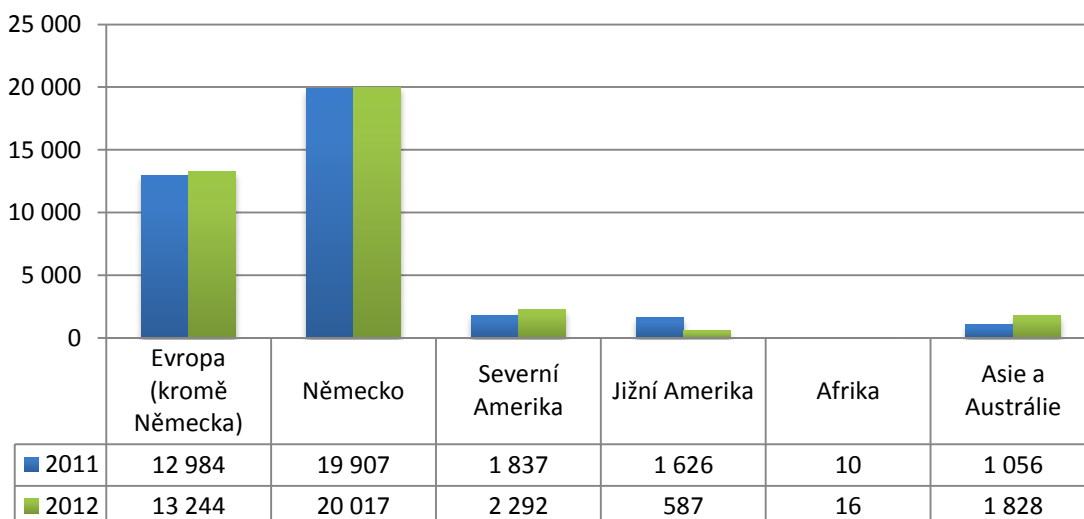
Pozn.: Hospodářský rok 2012 začal 1. 7. 2012 a stále probíhá (do dodávek jsou započítány jak odběry provedené, tak plánované). Rok 2013 začíná 1. 7. 2013 a končí 30. 6. 2014 (do dodávek je zahrnuta plánovaná výroba).

Tabulka 12: Vývoj prodeje jednotlivých druhů výrobků dle určení (v tis. ks)

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

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy

Graf 17: Rozdělení prodeje dle kontinentů (v tis. EUR)



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy

Pozn.: Hospodářský rok 2012 začal 1. 7. 2012 a stále probíhá (do dodávek jsou započítány jak odběry provedené, tak plánované).

5.1.4 Analýza produktů

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

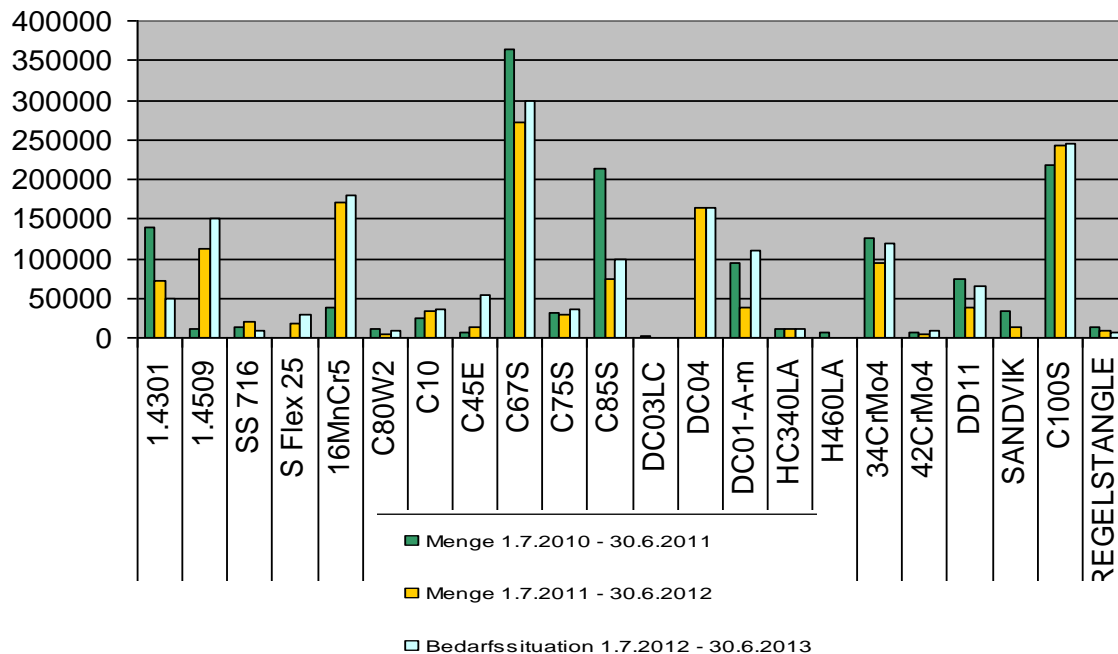
Produkt

Společnost XY zajišťuje výrobu produktů pro různá odvětví zpracovatelského průmyslu. Primárně se jedná o výrobu určenou pro automobilový, spotřební průmysl a mechanické inženýrství. Pro tyto účely nabízí různé typy pružin, lisované díly a lisované ohýbané díly. Firma nabízí služby tepelného zpracování dle požadavků zákazníka, ty jsou samostatně nabízené pouze okrajově a firma si o nich nevede podrobnější záznamy, proto nejsou součástí analýzy produktů.

Materiál

Materiál, ze kterého Společnost XY zpracovává výrobky, je nerezová nebo uhlíková ocel, popřípadě jiné slitiny ve formě za studena válcovaných pásek, výjimečně za tepla válcovaných pásek. Firma má své interní kvalitativní nároky na materiál, které jsou zpracovány v rámci mezinárodní skupiny. Veškerý používaný materiál musí mít hlavně vlastnosti vhodné pro výlisky zpracované technologií přesného zpracování. Až 90 % zpracovávaného materiálu pochází z německého trhu, kde jsou mnohaleté zkušenosti s výrobou. Graf 18 na následující straně ukazuje objednané množství materiálu v letech 2010 až 2012.

Graf 18: Vývoj objednaného množství ocelového materiálu (v kg)



Zdroj: Interní materiály firmy

Pozn.: V období 1. 7. 2012 – 30. 6. 2013 se jedná o plánované nákupy materiálu.

Rozdělení materiálů dle typu zobrazuje tabulka 13. Společnost spotřebovává nejvíce uhlíkovou ocel, dále nerezovou ocel a tvrzenou ocel.

Tabulka 13: Rozdělení materiálů dle typu oceli

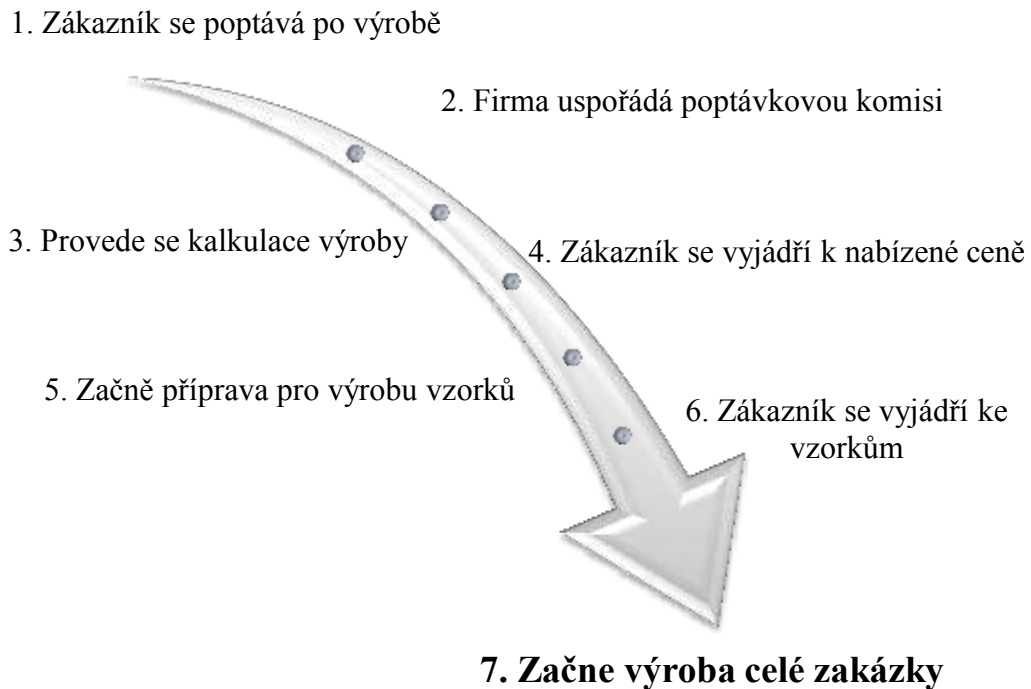
Typ	
Nerezová ocel	1.4301
	1.4509
	SS716
	SFlex25
Uhlíková ocel	16MnCr5
	C80W2
	C10
	C45E
	C67S
	C75S
	C85S
	DC03LC
	DC04
	DC01-A-m
	HC340LA
	H460LA
	34CeMo4
	DD11
Kalená uhlíková ocel	SANDVIK
	C100S
Profily	REGELSTANGLE

Zdroj: Vlastní zpracování

Výrobky

Sortiment výrobků není pevně daný, firma se zabývá zakázkovou výrobou a pouze vymezuje své krajní možnosti výroby. Výroba je podřízena přání zákazníka, který se u firmy poptává po specifickém výrobku. Ten potřebuje pro své další zpracování. Proces předcházející výrobě nového výrobku ukazuje obrázek 12.

Obrázek 12: Proces zavedení výroby nového výrobku



Zdroj: Vlastní zpracování

1. Zákazník musí v technickém výkresu přesně **popsat, jak by měl výrobek vypadat**, jeho rozměry, účel i požadovaný materiál.
2. Na základě této poptávky **firma uspořádá poptávkovou komisi**, kde je přítomen zástupce odbytu, zástupce konstrukce, plánovač výroby, technolog a vedoucí daného střediska, kteří rozhodnou, zda je firma schopna se svým vybavením požadovaný výrobek vyrobit neboli zda výrobek patří do portfolia dílů. Dále, jestli má firma s touto výrobou zkušenosti. Posledním kritériem pro výrobu je množství požadovaných dílů, kde se zhodnotí, zda se firmě vyplatí výroba potřebných nástrojů.
3. Odsouhlaseným projektům je **zkalkulována cena**, ta je předložena zákazníkovi.
4. Pokud zákazník s nabídkou souhlasí, začne se **připravovat výroba**.

5. Firma zajistí potřebné nástroje a pracovníky pro výrobu daného výrobku. **Provede zkušební výrobu** několika vzorků, které jsou předloženy zákazníkovi.
6. **Zákazník vzorky posoudí.** Pokud je spokojený, schválí výrobu celé zakázky.
7. **Dojde k zahájení výroby celé zakázky,** ta prochází i během výroby častými kontrolami ze strany zákazníka.

Takto vyráběné produkty často podléhají výrobnímu tajemství a patentové ochraně. Firma tedy nemůže nabízet produkty vyráběné na základě jedné technické dokumentace více odběratelům.

Kvalita

Společnost XY je držitelem **certifikátu ISO/TS 16949**, což je automobilový systémový standard, který musí každoročně obhajovat.

Tento standard je, podle serveru www.certifikace-iso.cz, tvořen čtyřmi skupinami standardů pro systém jakosti (QS 9000, VDA 6.1, AVSQ, EAQF), které 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 pro jejich dodavatele.

Balení

Jednotlivé výrobky jsou baleny buď do zákaznických obalů, kdy zákazníci sami určí, nebo zašlou svůj obalový materiál např. speciální plastové bedny.

Druhou možností balení je využití firemních kartónových obalů s logem Společnosti XY, velikost obalů je daná velikostí výrobků. Dále se menší kartónové obaly balí do větších kartónových krabic, které se poté nejčastěji naskládají na EURO palety o rozměrech 1200x800 mm. Naskládaná paleta je zabalena do smršťovací folie a jako manipulační jednotka II. řádu je 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 a na paletě je dáno typem výrobku, jeho velikostí a velikostí obalového materiálu, pohybuje se od desítek po tisíc kusů v sáčku. Na celé paletě bývají i desetitisíce ks výrobků. Velikost celé zakázky může být v řádech tisíců až milionů ks. Konkrétní příklad balení 1 výrobku, znázorňuje tabulka 14 na následující straně.

Tabulka 14: Množství výrobků na paletě

výrobek	lisovaný díl X
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 převážně na základě skutečných nákladů, které plynou firmě z výroby výrobku. Zahrnuta je i odpovídající výše obchodní přírážky s ohledem na konkrétního odběratele a současně s ohledem na ceny konkurence.

Stanovení ceny

Jelikož se jedná o zakázkovou výrobu, stanovení ceny je individuální pro každého odběratele. Celkový postup ovšem zůstává stejný. Po schválení zakázky poptávkovou komisí zkalkulují 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. Vzhledem k tomu, že se cena materiálu může během roku měnit, vkládá firma do své kalkulace dodatek o její možné změně, která se odvíjí od vývoje ceny na mezinárodním trhu. Dojde-li k nárůstu o více než 5 %, změní se zákazníkova cena. Jinak zůstává cena stejná. Surové náklady tvoří min 50-60 % z celkové ceny výrobku.

Dalším krokem je kalkulace celkových nákladů, do kterých se promítne každý výrobní krok, což zahrnuje náklady na pomocné a provozní látky, obaly, mzdy zaměstnanců, energie potřebné k výrobě a jiné (vzorová kalkulace tabulka 15 na následující straně).

Tabulka 15: Vzorová kalkulace nákladů na výrobek

Kalkulované položky	Cena na výrobu 100 ks výrobku X
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
Celkem	8,36 EUR
Náklady na výrobu celé zakázka o 1 500 ks	125,4 EUR

zdroj: Vlastní zpracování

Po stanovení celkových nákladů předají výrobní technici kalkulaci na obchodní oddělení, kde se nastaví obchodní marže. Při stanovení výše marže se zohledňuje druh odběratele a zkušenosti, které s ním společnost má, dále dlouholetá spolupráce. Takto sestavenou cenovou nabídku odešle obchodní zástupce Společnosti XY odběrateli, který se rozhodne, zda ji přijme. Veškeré další cenové vyjednávání je v kompetencích člena obchodního oddělení.

Při sestavování ceny může dojít k několika výjimkám. Pokud je odběratelem jiný člen mezinárodní skupiny, kterou zastřešuje mateřská firma nebo se jedná o obchodního partnera důležitého pro celou skupinu, sníží Společnost XY marži na minimum a nabízí výrobek bez přílišného 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 navzájem o cenách informují.

Slevy

Významní zákazníci sami 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. K tomu u velkých firem dochází každoročně. Není výjimkou, že si zákazníci vyjednají každoroční slevu až 3%. Pro velké české firmy si platební podmínky domlouvá Společnost XY sama. U silných firem, se zastoupením po celém světě, je vyjednávání o cenách v rukách mateřské společnosti.

Platební podmínky

Vystavené faktury se hradí převodem na 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 koncernů jsou platební podmínky stejné pro všechny závody.

Distribuce produktu

Prodejní plochy

Vzhledem k tomu, že se jedná o zakázkovou velkovýrobu určenou pro další zpracování, společnost nemá vlastní maloobchodní ani velkoobchodní síť. Možnosti výroby jsou nabízeny prostřednictvím pracovníka obchodního oddělení, který firmu navenek reprezentuje a vyhledává potenciální zákazníky.

Distribuční cesty (obrázek 13) se tedy neliší počtem mezičlánků, pouze způsobem přepravy výrobků od Společnosti XY k průmyslovému zákazníkovi.

Obrázek 13: Distribuční cesty



Veškeré výrobky jdou z výroby přes sklady rovnou přepravci. Výrobní plochy zaujímají celkem 7 344 m² a plochy ostatní, zahrnující i skladové prostory, přes 4000 m².

Skladování

Ke skladování materiálu slouží sklad surového materiálu. Odsud se materiál vyskladňuje do výroby na základě principu FIFO, což je, dle www.managementmania.com, metoda řízení, kdy jsou požadavky na materiál obsluhovány v pořadí, v jakém do systému vstoupily. Jako první se tedy vyskladňuje nejstarší materiál.

Jednotlivé ocelové svitky a pásy se značí šarží materiálu, 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 SAP⁵, pomocí kterého je možné zjistit stav zásob v rámci celé mateřské skupiny Společnosti XY.

Dodání

Společnost XY dodává odběratelům výrobky na základě INCOTERMS 2000, v praxi využívá převážně doložky EXW, FCA a DDU.

INCOTERMS 2000 jsou podle internetového serveru www.businessinfo.cz mezinárodní výkladová pravidla, která připravuje a vydává Mezinárodní obchodní komora v Paříži (ICC). Doložka EXW se do češtiny překládá jako „*Ze závodu*“. Tato doložka ukládá prodávajícímu minimální povinnost, a to dát připravené výrobky k dispozici zákazníkovi ve svém vlastním závodě. Ostatní činnosti včetně nakládky výrobků, obstarání formalit spojených s vývozem zboží ze země a nesení rizika za výrobky přechází na zákazníka okamžikem, ve kterém mu byly výrobky dány k dispozici. Další využívanou doložkou je FCA neboli „*vyplaceně dopravci*“. Na základě této doložky splní prodávající své povinnosti dodáním, pro vývoz, celně odbavených výrobků dopravci, které jmenoval zákazník, a to na předem sjednaném místě. Toto místo je rozhodující pro určení odpovědnosti za nakládku výrobků v daném místě. Pokud dojde k dodávce v objektu prodávajícího, zodpovídá za nakládku on. Jakmile dojde k dodání v jiném místě, prodávající nemá odpovědnost za nakládku. Pokud zákazník jmenuje jako zodpovědného k převzetí jinou osobu než dopravce, splní prodávající svou povinnost dodáním výrobků této pověřené osobě. Poslední doložkou, kterou společnost využívá je DDU neboli „*s dodáním clo neplaceno*“. Tato doložka obsahuje maximální závazek ze strany prodávajícího. Ten nese výlohy a rizika až do místa určení v zemi dovozu. Své povinnosti splní dodáním celně neodbavených a nevyložených výrobků z příchozího dopravního prostředku v ujednaném místě určení. Prodávající tedy nezajišťuje a nehradí celní odbavení zboží pro dovoz.

Nejvyužívanější doložkou ve Společnosti XY je **EXW**, vzhledem k minimálním nárokům na prodávajícího. Cena výrobků tak nemusí být navýšena o dopravu k zákazníkovi. Zahrnutí dopravy není výhodné, protože se její ceny mohou často měnit a Společnost XY nesmí měnit obchodní ceny na základě logistického trhu. Výrobky jsou předávány ve standardním balení, viz **Produkt – balení**. Nadstandardní přepravní

⁵ Systémy, Aplikace a Produkty v oblasti zpracování dat

balení je v režimu *zákazníka*, který si ho musí připlatit. Někteří významní *zákazníci* mohou ve smluvních podmínkách vyžadovat doložku **DDU**, která zahrnuje veškerou dopravu a další náklady až na místo určení. V případě DDU se musí obchodní oddělení spojit s expedicí, zjistit ceny spojené s dopravou na základě odhadované hmotnosti a dodávek, ceny se zprůměrují a zahrnou do celkové ceny výrobku. Tuto doložku se však společnost snaží minimalizovat u *zámořských zakázek*, tam se snaží o aplikaci EXW. V rámci *Českých Budějovic* a okolí se využívá doložka **FCA**.

Přeprava

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

Podpora produktu

S ohledem na to, že se firma zabývá *zakázkovou výrobou* diferencovaných produktů, 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.

Jako podpora prodeje slouží i slevy pro dlouholeté *zákazníky*, viz **Cena produktu – slevy**.

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

Tato analýza se zabývá identifikací pěti 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.

V úvodu analýzy je uvedena i veřejnost, kterou sice Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví nezahrnuje, ale do blízkého okolí firmy veřejnost patří.

5.2.1 Veřejnost

Vztahy s veřejností hodnotí Společnost XY jako kladné. Sídlí v průmyslové zóně na okraji Českých Budějovic, kde příliš neovlivňuje obyvatele města.

V bezprostřední blízkosti nejsou obydlené oblasti, pouze další výrobní podniky. Společnost tedy nezaznamenala žádné stížnosti na hluk či zvýšenou dopravu.

V rámci mateřské skupiny je vypracován systém řízení ochrany životního prostředí, který společnost dodržuje. Ze znečišťování životního prostředí nikdy nebyla nařčena.

Společnost XY zaměstnává více než 300 lidí v regionu, tento stav plánuje dále navyšovat a tím zvyšovat místní zaměstnanost. Dále spolupracuje se vzdělávacími institucemi, čímž se snaží o rozvoj kvalifikované pracovní síly, která v současnosti chybí. Spolu s dalšími 22 firmami se podílí na spolupráci s VŠTE České Budějovice v rámci studijního programu „*Ekonomika a management*“. Dále spolupracuje 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.

5.2.2 Dodavatelé

Společnost XY od svých dodavatelů nakupuje hlavně:

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

Dodávaný materiál musí splňovat kvalitativní nároky dle interního standardu v rámci celé mateřské skupiny. Nákup materiálu je převážně centralizovaný, kdy hlavní dodávky jsou vedeny ze sídla mateřské společnosti, která má databázi vhodných doda-

vatelů. Více než 90 % materiálu pochází z německého trhu, se kterým má dlouholeté zkušenosti.

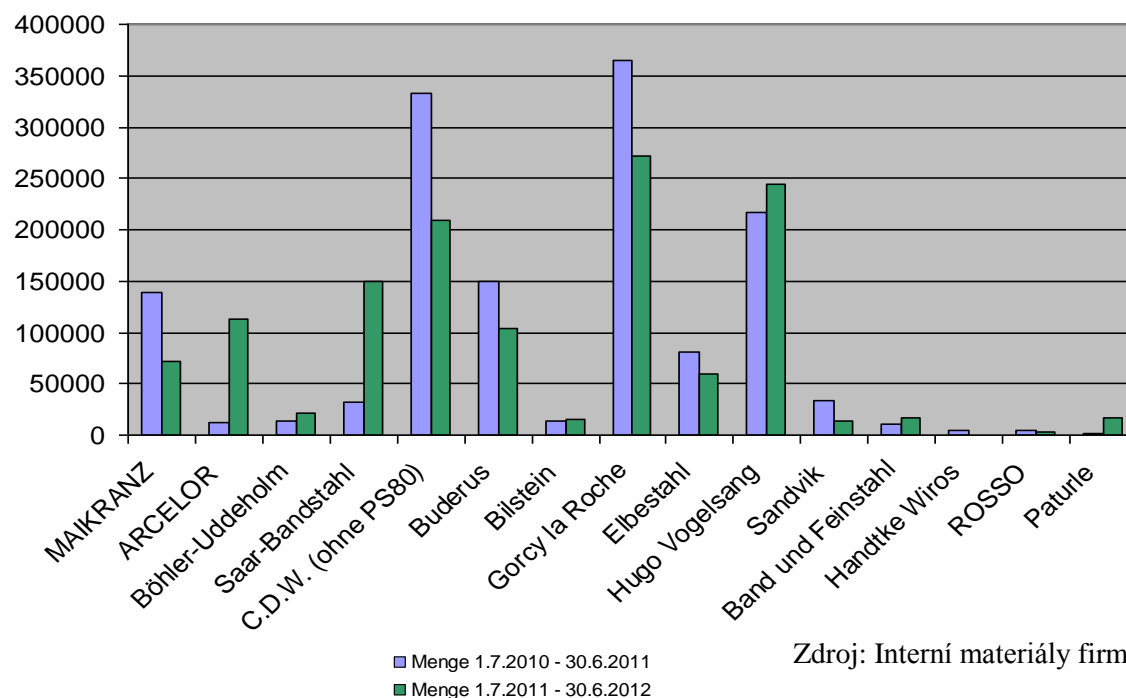
Stálí dodavatelé prochází pravidelnými audity a jsou hodnoceni na základě třech hlavních faktorů – správný dodací termín, což není ani dříve ani později, dále počet reklamací a v případě reklamace, časnost reakce a nápravné opatření.

U nových či menších projektů si Společnost XY může vybírat své dodavatele sama, ale poté je zákazník musí schválit. Z materiálů vybraného dodavatele se vyrobí několik vzorků, pokud jsou v pořádku, dojde k zahájení sériové výroby.

Nákupy režijního materiálu, náhradních dílů, obalů, náradí atd. jsou řešeny operativně. Při nákupu se upřednostňují současní dodavatelé. Pokud tito dodavatelé nemají potřebné výrobky, vyhledávají se noví pomocí internetových prohlížečů.

Přehled objemů celoročních dodávek materiálu dle jednotlivých dodavatelů ukazuje graf 19 a také tabulka 14 na následující straně. V těchto údajích nejsou zahrnuty, vzhledem k nedostatku informací, dodávky z mateřské společnosti, které tvoří zhruba třetinu všech nákupů. Z grafu vyplývá, že po mateřské společnosti, využívá společnost 4-5 hlavních dodavatelů a několik menších.

Graf 19: Objem odběrů materiálu od jednotlivých dodavatelů (v kg)



Zdroj: Interní materiály firmy

Tabulka 16: Přehled vybraných dodavatelů materiálu (kromě mateřské skupiny)

	Za studena válcované ocelové svitky			Určení
	nerezové	uhlíkové	kalené uhlíkové	
Maikranz	1.4301			lisované díly
Böhler-Uddeholm	SS716 UHB20C			lisované díly
Saar-Bandstahl		16MnCr5 C67S C75S DC03LC C80W2		k dalšímu tepelnému zpracování
C.D.W.		DC01-A-m, C85S, Primaflex 80	C100S	k dalšímu tepelnému zpracování C100S – lisované díly Primaflex 80 - pružiny
Buderus		HC420LA, 16MnCr5, 34CrMo4		k dalšímu tepelnému zpracování
Gorey la Roche		C67S		lisované díly k dalšímu tepelnému zpracování
Elbestahl		DD11		k dalšímu tepelnému zpracování
Hugo Vogelsang			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
Service CDW		C75S		k dalšímu tepelnému zpracování

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy

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

Největší současné dodavatele (služeb i materiálu), dle zastoupení v celkovém objemu vydaných plateb, zobrazuje následující tabulka 17.

Tabulka 17: Hlavní dodavatelé Společnosti XY

Hlavní dodavatelé	Stát	Nákupy za hospodářský rok 2011 (v %)	Nákupy za hospodářský rok 2012 (v %)
Mateřská společnost	DE	32,92	27,06
člen skupiny	DE	10,40	13,09
C.D. Wälzholz KG (C.D.W.)	DE	8,16	9,55
flexi Kunststofftechnik GmbH	DE	6,43	6,40
HUGO VOGELSANG GmbH & Co. KG	DE	2,51	2,54
člen skupiny	DE	2,46	x
E.ON Energie, a. s.	CZ	2,15	2,45
Josef Vávra, s.r.o.	CZ	1,67	1,84
PCO-hlídací služba, s. r. o.	CZ	1,57	2,22
REALISTIC a.s.	CZ	1,31	x
TRW Automotive GmbH	DE	1,13	0,96
BÖHLER-UDDEHOLM Precision Str	SE	1,03	1,69
Gorcy La Roche S.A.S.	FR	1,03	x
MSSL Advanced Polymers s.r.o.	CZ	0,95	0,99
LTH Metalni lijev d.o.o.	HR	0,87	
Ostatní celkem		25,41	31,21

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy

Pozn. 1: Za ostatní viz tabulka 16.

Pozn. 2: Rok 2012 zahrnuje pouze proběhlé nákupy od 1. 7. 2012 do konce února 2013.

C. D. Wälzholz, KG

Německá pobočka v Hagenu 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, dále provádí kalení a popouštění pomocí moderních technologií a základním testováním materiálů a vývojovými procesy.

Flexi Kunststofftechnik GmbH & Co. KG

Firma je vynálezcem zatahovacích vodítek pro psy. V roce 2010 byla v Německu vyhlášena značkou století. Společnosti XY dodává materiály pro výrobu navíjecích pružin do vodítek.

HUGO VOGELSANG GmbH & Co. KG

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

Josef Vávra – Dopravce

Josef Vávra je přepravní společnost sídlící v Českých Budějovicích. Zabývá se mezinárodní a vnitrostátní kamionovou dopravou a spedicí. Poskytuje kurýrní-expresní služby, přepravy JUST IN TIME, přepravu zásilek, dokládky, export, import. Přepravu zajišťuje v rámci celé západní Evropy, převážně do Německa, Itálie, Španělska, Anglie a Beneluxu. Dále nabízejí zastřešení veškerých přeprav pro společnosti.

Hrozba růstu vyjednávací síly dodavatelů

Důležité je sledovat, zda jsou dodavatelé natolik silní, aby mohli zvyšovat ceny nebo snižovat objemy dodávek. Podstatný je jejich počet, koncentrace a organizovanost, existence substitutů a náročnost přechodu k jinému dodavateli.

Hrozbu rostoucí kompetence dodavatelů můžeme považovat za malou. Stroje nejsou nakupovány tak často a převážně jsou nakupovány prostřednictvím výběrových řízení, firem existuje velké množství a jediný způsob, jak společnost ovlivnit je naopak cenu snížit.

Potřebný materiál nabízí velké množství tuzemských i zahraničních dodavatelů, důležité spíše je, aby dodavatel byl schválen mateřskou společností a zákazníkem. Významnou roli ovšem hraje potřebné množství materiálu, které je vysoké a všichni potenciální dodavatelé jím nedisponují. V této oblasti nemusí Společnost XY cítit přílišné ohrožení, naopak její zapojení může být pro dodavatele přínosem.

5.2.3 Zákazníci

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

Vyhledávání nových zákazníků

Se zákazníky spolupracuje firma převážně 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 potenciální zákazníky. Ti jsou, dle jejich požadavků na výrobu, předáváni obchodním oddělením jednotlivých poboček. Dále komunikaci se zákazníkem přebírá konkrétní pobočka.

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

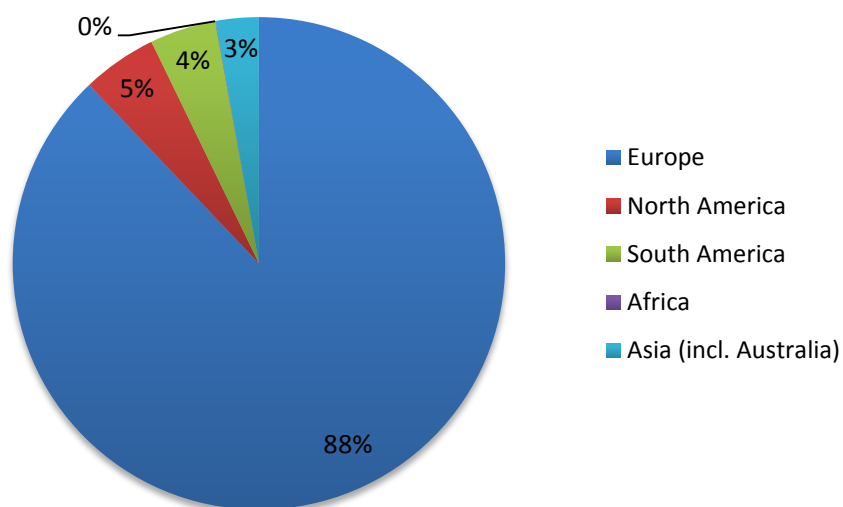
Společnost XY si vyhledává své potenciální zákazníky také sama a to prostřednictvím svého *pracovníka obchodního oddělení*, který působí převážně na území České a Slovenské republiky. Postup získávání nových zákazníků prostřednictvím pracovníka obchodního oddělení:

- Sleduje dění na trhu a vstup nových firem.
- Aktivně vyhledává potenciální zákazníky s podobným zaměřením jako zákazníci stávající, a to hlavně prostřednictvím jejich internetových prezentací.
- Potenciální zákazníky osloví prostřednictvím kontaktních linek.
- Při oboustranném zájmu je sjednána schůzka, kde potenciální zákazník sdělí své potřeby. Pokud se tyto potřeby shodují s výrobními možnostmi Společnosti XY, seznámí pracovník obchodního oddělení firmu s možnostmi výroby, strojním vybavením a technologickými postupy.
- Má-li potenciální zákazník o výrobky Společnosti XY zájem, zašle potřebnou dokumentaci k poptávaným výrobkům a Společnost XY svolá poptávkovou komisí.

Stávající zákazníci

Necelých 20 % z celkové produkce Společnosti XY připadá na tuzemský průmyslový trh. V rámci mezinárodního prodeje převládají evropští zákazníci, jak dokazuje graf 20. 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.

Graf 20: Prodeje dle jednotlivých kontinentů v roce 2011 (v tis. EUR)



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů

Zákazníky společnosti jsou hlavně firmy působící v automobilovém a spotřebním průmyslu, které potřebují dodávané součástky do svých konečných produktů. Například do bezpečnostních pásů v automobilech, spalovacích motorů a převodovek, navijecích cívek pro kabely, vodítek pro psy, svinovacích metrů a slunečních markýz či do strojů určených k výrobě textilií. Dále zákazníci vyhledávají služby tepelného zpracování.

Tabulka 18 na následující straně zobrazuje, jaké tržby společnost utržila za konkrétní výrobky. Můžeme vidět, že poptávka roste ve všech oblastech výroby, ovšem největší poptávka je po výrobě pružin.

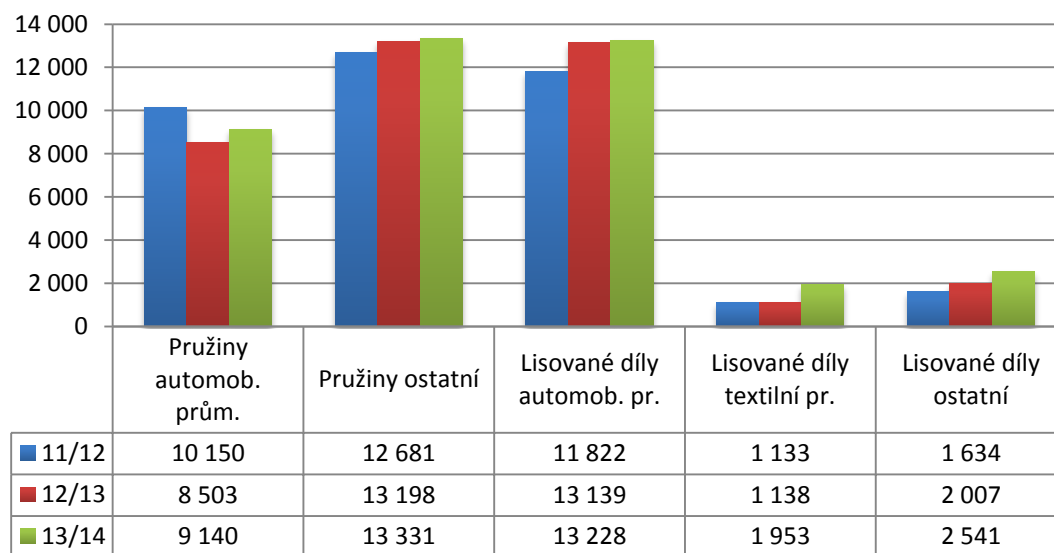
Tabulka 18: Vývoj tržeb za jednotlivé výrobky (v tis. EUR)

	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13 (plán)
Výroba pružin	20 246	14 450	17 362	20 082	22 832	24 323
Lisované a ohýbané díly	6 648	5 326	7 356	11 701	13 456	14 607
Lisované díly pro textilní průmysl	1 420	990	1 065	1 726	1 133	1 467

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy

Současný vývoj prodeje a plán pro příští hospodářský rok 2013/2014 s rozdělením na jednotlivé oblasti využití naznačuje graf 21. Jak je vidět, společnost ve všech segmentech očekává nárůst poptávky, a to jak v automobilovém, tak ve spotřebním průmyslu. V současnosti stále převládá výroba pro automobilový průmysl

Graf 21: Vývoj prodeje jednotlivých výrobků dle oblasti využití (v tis. EUR)



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů

Pozn.: Hospodářský rok 2011 začíná 1. 7. 2011 a končí 30. 6. 2012.

Hospodářský rok 2012 začal 1. 7. 2012 a stále probíhá (do dodávek jsou započítány jak odběry provedené, tak plánované).

Rok 2013 začíná 1. 7. 2013 a končí 30. 6. 2014 (do dodávek je zahrnuta plánovaná výroba).

Konkrétní údaje o prodeji jednotlivým zákazníkům se firma, z důvodu zachování obchodního tajemství, rozhodla utajit. Poskytla ovšem přehled celoročních plateb od odběratelů, bez jejich konkrétních jmen (tabulka 20). Z tabulky můžeme vyčíst, že společnost neočekává, že by přišla o některého z velkých zákazníků. Naopak stávající zá-

kazníci budou své objednávky většinou navyšovat. Pouze u zákazníků 4, 8 a 15 se očekává výraznější pokles.

Tabulka 19: Přehled celoročních tržeb od zákazníků (v tis. EUR)

	2011/2012	2012/2013 ¹⁾	2013/2014 ²⁾
v rámci mateřské skupiny	9 662	9 591	9 910
jednotliví	2 881	2 640	2 615
zákazník 1	2 483	1 526	2 919
zákazník 2	1 630	1 911	1 904
zákazník 3	2 145	2 838	2 825
zákazník 4	1 047	853	973
zákazník 5	2 758	2 657	2 688
zákazník 6	644	1 057	1 175
zákazník 7	1 161	1 362	1 405
zákazník 8	915	711	604
zákazník 9	5 734	5 678	5 732
zákazník 10	1 453	1 475	1 492
zákazník 11	124	145	118
zákazník 12	252	199	201
zákazník 13	131	123	130
zákazník 14	2 317	3 330	3 548
zákazník 15	1 166	844	801
zákazník 16	916	1 042	1 089
Celkem	37 420	37 984	40 194

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů

Pozn. 1: Rok 2012/2013 obsahuje údaje od 1. 7. 2012 až po 4. 3. 2013 a plán po zbytek hospodářského roku.

Pozn. 2: Rok 2013/2014 představuje plán odbytu za celý rok.

Mezi zákazníky Společnosti XY patří: Valeo Humpolec, koncern Volkswagen, Autoliv, Bosch, Continental Teves, BWI group, TRW, Magneti Marelli, flexi, STIHL, Lonati, Bos, Tokai rika, Bea či Thomas Magnete.

Na následující straně jsou vybráni významní zákazníci analyzováni (tabulka 20).

Tabulka 20: Přehled vybraných zákazníků Společnosti XY

	Pobočka	Odebírá	Výrobky společnosti	Odběratelé společnosti
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	
Bosch	Miskolc, Homburg, Eisenach	lisované díly	součásti do motorů	
Continental Teves	Jičín	pružiny lisované díly	brzdové systémy	
BWI Group		lisované díly	tlumiče	
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	
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 (Německo), Toyota (VB, Francie, Turecko), NedCar (Mitsubishi Motor Corporation – Nizozemsko), TPCA ČR (Toyota, Peugeot, Citroen Automobile), Suzuki (Maďarsko)
BEA		lisované díly s vyšší přidanou hodnotou		

Zdroj: Vlastní zpracování

Hrozba růstu vyjednávací síly stávajících zákazníků

U zhodnocení hrozby rostoucí kompetence zákazníků je důležité přihlédnout ke kupní síle zákazníků, k jejich koncentraci, objemu nákupů, nákladům přechodu ke konkurenci a případně k existenci substitutů.

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. Firma si svých zákazníků váží, má s nimi dlouholeté vztahy a nechala je, aby získali vysokou vyjednávací sílu.

Často se jedná o významné zákazníky působící na mezinárodním trhu, kteří využívají celou mezinárodní skupinu Společnosti XY. Zákazníci tak 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 nejvýznamnější.

V oblasti zakázkového tepelného zpracování existuje velké množství firem a zákazníci mají široké možnosti jak společnost nahradit, proto mají vyjednávací sílu výrazně vyšší. Společnost tedy musí upozorňovat převážně na své dobré jméno a kvalitu provedení.

Pro Společnost XY je v této oblasti výhodné, dále se specializovat na svou nabídku, vylepšovat ji a stát se pro své zákazníky nenahraditelnými. Také by okrajově mohla vyhledávat menší zákazníky, kteří budou těžit z kvality jejích výrobků, jejichž vyjednávací síla je malá a náklady na přechod k jinému dodavateli příliš vysoké. Firma by se měla snažit pozvolna vyjednávací sílu zákazníků omezovat, ovšem s opatrností a ohledem na to, že ačkoliv zde neexistuje velké množství konkurence, tak ta která na trhu figuruje má také mezinárodní zastoupení a podobnou nabídku. Při přehnaném tlaku na zákazníky, by pro ně tedy nebylo nemožné přejít ke konkurenci.

5.2.4 Substituty

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

S ohledem na široké uplatnění výrobků Společnosti XY v automobilovém průmyslu (bezpečnostní pásy, brzdové systémy, 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 *elektromobilů*, ovšem podle www.autoforum.cz jejich rozmach není tak rozsáhlý, jak se předpokládalo. Zájem naopak spíše upadá, ačkoliv jejich nabídka roste. Podle *prognóz Asociace elektromobilového průmyslu*, uveřejněných na www.top-expo.cz, můžeme očekávat nárůst elektromobilů například v Číně, v severovýchodních evropských státech, v Japonsku a v USA. Na tuzemském trhu nárůst očekávaný není.

V oblasti navíjecích vodítek pro psy můžeme předpokládat rozšíření *elektrických obojků*, které je možné dálkově ovládat. V současnosti jejich využívání běžné není.

5.2.5 Nově příchozí konkurence

Hrozba ze strany nových uchazečů souvisí hlavně se vstupními a výstupními bariérami a přitažlivostí odvětví. Podle Kotler (1998) je nejpřitažlivějším segmentem takový, který má vysoké vstupní bariéry a nízké bariéry výstupní. Při hodnocení hrozby nových uchazečů je důležité hodnotit zejména vstupní bariéry, např. kapitálová náročnost, přístup k distribučním kanálům, legislativa, odlišení, know-how, kvalifikovaná pracovní síla, výzkumná základna, reakce konkurentů v odvětví a jiné.

Kapitálová náročnost nesouvisí pouze se základním kapitálem, který je nutné vložit do podnikání, ale 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 také 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 tak musí využívat finanční výpomoc od bankovních institutů či od svých mateřských společností. K tomu ovšem potřebují dostatečné záruky. Společnost, která bude součástí mezinárodní skupiny, bude mít 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, např. od konkurence, musí opět počítat s vyššími náklady.

Nově vstupující firma také musí zohlednit fakt, že v očích zákazníků, nemá oproti své konkurenci žádné dlouhodobé zkušenosti, reference a mezinárodně uznávané certifikáty. V tomto ohledu může zákazníky zaujmout pouze atraktivní cenovou nabídkou, která bude výrazně nižší, než u konkurence.

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

Tento tržní segment můžeme tedy považovat za vysoce přitažlivý, protože splňuje požadavek na velmi vysoké vstupní bariéry a naopak nízké výstupní bariéry. Nejsnadnější vstup na trh, ve kterém působí Společnost XY, budou mít takové firmy, které se již strojírenskou výrobou zabývají, mají dostatečné výrobní prostory, základní stroje a zařízení, kvalifikované pracovníky i potřebné renomé a pouze by se začaly specializovat 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. V minulém roce přibýly minimálně dvě nové firmy zabývající se zakázkovým tepelným zpracováním a to – Kalírna Zlín, a. s.; Meduna – vakuová kalírna.

U ostatní výroby Společnosti XY přibýla za posledních 10 let na tuzemském trhu konkurence pouze v podobě Baumann springs, Ltd. Firma zde byla založena v roce 2006. V tuzemsku tedy není přílišné ohrožení ze strany nových firem. V mezinárodním měřítku se společnost může bát hlavně vstupu nových asijských výrobců.

5.2.6 Stávající konkurence společnosti

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

- 21 firem zabývajících se „*Tepelným zpracováním kovů*“
- 866 firem zabývajících se „*Povrchovými úpravami*“
- 35 firem zabývajících se „*Výrobou pružin*“
- 902 firem zabývajících se „*Výrobou kovových součástek*“

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

- Tepelné zpracování
- Výroba pružin
- Výroba lisovaných výrobků

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.

Analýza vybraných konkurentů v této oblasti je zaznamenána v tabulce 21 na následující straně.

Tabulka 21: Přehled konkurence v oblasti zakázkového tepelného zpracování

		Společnost XY	Bodycote HT, s. r. o.	Galvamet, s. r. o.	Comtes FHT, a. s.	Prikner, s. r. o.
Založení		1994	18. 5. 1992	13. 7. 1999	1. 12. 2000	6. 12. 2006
Tržby celkem (v tis. Kč)	2008	533 806	289 469	68 219	28 327	22 374
	2009	668 166	162 323	37 920	15 877	12 382
	2010	836 902	199 894	43 704	19 454	19 441
	2011	933 069	250 308	58 528	25 236	22 638
VH po zdanění	2008	-19 715	58 879	8 602	3 917	5 225
	2009	33 082	-15 468	-4 865	3 086	-1 440
	2010	62 834	14 890	1 423	6 212	1 878
	2011	43 287	61 017	4 927	5 059	3 992
Nabídka tepelného zpracování		normalizační žihání, žihání naměkko, žihání na odstranění pnutí, kalení do 1 000°C, popouštění, cementace, nitrocementace, nitridace, karbonitridace a karbonitridace s následnou oxidací	tepelné a chemicko-tepelné, tepelné ve víceúčelových pecích (cementace, nitrocementace, zušlechťování), v šachtových pecích (nitridace, žihání), plasmová nitridace, nitridace za snížení tlaku, karbonitridace v komorových pecích, středofrekvenční indukční kalení čepů	v ochranné atmosféře (zušlechťování, kalení, žihání, cementování, nitrocementování, plynové nitridování, karbonitridování), vakuové, vysokofrekvenční povrchové kalení, žihání bez ochranné atmosféry, omílání (vibrační odhrotování), černění/tryskání	tepelné zpracování (konvenční metody, ve vakuu, v ochranných atmosférách), nitridace, prášková cementace, boridování a vývoj nových postupů	kalení (do lázně, bainitické, vakuové), kalení s následným zmrazováním, zušlechťování, cementace, podtlaková cementace, nitrocementace, nitridace, karbonitridace, žihání, kapilární pájení, žihání
Doba dodání		závisí na zakázce	3-10 dní dle technologie	závisí na zakázce	závisí na zakázce	6 pracovních dnů + čas na tepelné zpracování
Cenové rozpětí		závisí na zakázce	závisí na zakázce	závisí na zakázce	závisí na zakázce	závisí na zakázce

Zdroj: Vlastní zpracování

S ohledem na výsledky jednotlivých konkurentů v tabulka 21, byly v této oblasti analyzováni pouze konkurenti Bodycote HT, s. r. o. a Comtes FHT, a. s.

Bodycote HT, s. r. o.

Společnost provozuje několik kalíren se specializací na tepelné a chemicko-tepelné zpracování kovů na zakázku, a to v Praze, Liberci, Krnově, Brně a Plzni.

Provoz Liberec nabízí vakuové tepelné zpracování, pájení ve vakuu, rozpouštění žíhání nerezů a plasmovou nitridaci.

Technologie Praha se zabývá tepelným zpracováním pod ochrannou atmosférou ve víceúčelových pecích (cementace, nitrocementace, zušlechťování) a v šachtových pecích (nitridace, žíhání).

Technologie Brno využívá vakuové tepelné zpracování, rekrystalizační žíhání nerezů, plasmovou nitridaci, nitridaci za snížení tlaku, tepelné zpracování pod ochrannou atmosférou ve víceúčelových pecích a zmrazovací komoru.

Technologie Plzeň nabízí tepelné zpracování pod ochrannou atmosférou ve víceúčelových pecích, plasmovou nitridaci, karbonitridaci v komorových pecích a středofrekvenční indukční kalení čepů.

Technologie Krnov je novým provozem zaměřujícím se na karbonitridaci s následnou oxidací.

Zákazníci jsou z oblastí automobilového, stavebního, potravinářského, leteckého, těžkého průmyslu, dále ze zemědělství, výroby nástrojů a forem, energetiky, zdravotnictví jako např. Škoda JS, a. s.; Tower Automotive, a. s.; INA Kysuce, a. s.; INA Skalica, s. r. o.; IMS Drašnar, s. r. o.; Ina Lanškroun, s. r. o.; AR, s. r. o.; DAKO-CZ, a. s.; GMA Stanztechnik Kaplice, s. r. o.; Parker Hannifin Industrial, s. r. o.; LISI automotive form, a. s.; Lincoln CZ, s. r. o.; Matador automotive Vráble, a. s.; Knorr-Bremse GmbH, ITW Pronovia, s. r. o.; Swoboda-Stamping, s. r. o.; Hayes Lemmerz Czech, s. r. o.

Comtes FHT, a. s.

Společnost působí v oblasti výzkumu a vývoje kovových materiálů a jejich zpracování. Ve výrobní oblasti se zabývá tepelným zpracováním, dále kováním za studena i za tepla, lisováním plechových výlisků, protlačovaných dílů a zhutněním kovového odpadu, dále hydroformingem malých plechových výlisků a jiné.

V oblasti tepelného zpracování nabízí tepelné zpracování nástrojů a strojních součástí konvenčními metodami, ve vakuu, v ochranných atmosférách. Dále plynovou nitridací, práškovou cementací, boridování a jinými technologiemi chemicko-tepelného zpracování, vývojem nových postupů tepelného zpracování a optimalizací stávajících technologií.

Zákazníky jsou firmy převážně výrobní podniky zabývající se metalurgickou produkcí a strojírenské firmy např. Benteler Tube Management; Benteler Automotive GmbH; ČKD Kutná Hora, a. s.; Czech Precios Forge, a. s.; KOMAP DĚDOV, s. r. o.; Kovohutě Rokycany, a. s.; Metatech GmbH; Nová Huť, a. s.; Ostroj Opava, a. s.; Pe-wag, s. r. o.; Pilsen Steel, s. r. o.; Poldi Hütte, s. r. o.; Strojmetal Kamenice, a. s.; Škoda auto, a. s.; Pilsen Tools. s. r. o.; WEPUKO-Hydralik GmbH; ZVU Kovárna, s. r. o.; ŽĎAS, a. s.

Výroba pružin

Ačkoliv vyhledávač www.firmy.cz našel více než 32 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 konkurence byl použit vyhledávač www.google.cz, pomocí kterého se podařilo nalézt následující zahraniční konkurenty: SCHERDEL, GmbH sídlící v Německu s pobočkou v České republice; Švýcarské Baumann springs Ltd. se zastoupením i v České republice; 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, ti ale nekonkurují Společnosti XY v oblasti kvality a dobrého jména.

Porovnání konkurentů v oblasti výroby pružiny, kteří mají základny v Evropě, ukazuje tabulka 22 na následující straně.

Tabulka 22: Přehled konkurence v oblasti výroby pružiny

		Společnost XY	Scherdel, GmbH (česká pobočka Scherdel REAL, s.r. o.)	Baumann springs, Ltd. (pobočka v ČR)
Založení		1994	14. 7. 1994	21. 2. 2006
Tržby celkem (v tis. Kč)	2008	533 806	11 078	19 878
	2009	668 166	10 148	42 820
	2010	836 902	9 947	55 929
	2011	933 069	10 542	76 782
Výsledek hospodaření po zdanění	2008	-19 715	3 651	-29 747
	2009	33 082	3 978	-12 307
	2010	62 834	4 431	-11 646
	2011	43 287	4 011	-7 344
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
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, vodička 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 více než 29 pobočkami po celém světě, nabízí portfolio tvořené technickými pružinami, tvářením kovů, montážní a spojovací technikou, návrhy strojů, nástrojů a zařízení a jejich konstrukcí a také 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, valve pružiny a torzní pružiny.

Baumann springs, Ltd.

Švýcarská společnost s více než stoletou historií a oceněním „Dodavatel roku“ pro společnost Schaeffler, má deset provozů po celém světě a působí v oblasti automobilového průmyslu, elektrotechnice, strojírenství a zdravotnictví.

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

Výroba lisovaných výrobků

Výrobou lisovaných výrobků se zabývá 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 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 23 na následující straně.

Tabulka 23: Přehled konkurence v oblasti lisovaných dílů

		Společnost XY	Scherdel, GmbH (ČR Scherdel REAL, s.r. o.)	Baumann springs, Ltd. (pobočka v ČR)	Tokož, a. s.	Groz-Beckert (pobočka ČR)
Založení		1994	14. 7. 1994	21. 2. 2006	27. 5. 1998	31. 12. 1998
Tržby celkem (v tis. Kč)	2008	533 806	11 078	19 878	683 616	není k dispozici
	2009	668 166	10 148	42 820	465 811	1 749 878
	2010	836 902	9 947	55 929	541 249	1 836 062
	2011	933 069	10 542	76 782	605 124	2 145 907
VH po zdanění	2008	-19 715	3 651	-29 747	1 441	není k dispozici
	2009	33 082	3 978	-12 307	-6	-20 862
	2010	62 834	4 431	-11 646	15 769	-25 167
	2011	43 287	4 011	-7 344	10 865	-5 385
Nabídka lisovaných dílů (za celou společnost)	lisované díly přesného stříhu, lisované ohýbané díly, strojní součásti pro textilní a pletací stroje	lisování a ohýbání součástí z pásového materiálu, technika přesného stříhu	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 automobil. průmysl	textilní průmysl	

Zdroj: Vlastní zpracování

SCHERDEL, GmbH

Kromě výroby pružiny je v rámci mezinárodního trhu konkurentem Společnosti XY i v oblasti lisování a ohýbání dílů. 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, na mezinárodní úrovni, technikou přesného stříhu, která je charakteristická pro svou přesnost a ostré hrany, a to v maximální tloušťce 8 mm a velikosti 20x20 cm. Zatímco 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 zámcích.

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 potřebné nástroje.

Tokoz, a. s.

Od svého vzniku se společnost zabývá výrobou visacích zámků a kování, v rámci modernizace se rozhodla orientovat i na zakázkovou výrobu komponentů a výrobních sestav pro nadnárodní firmy v automobilovém průmyslu. V této oblasti 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, Fiamm, Rotarex Group, Festo, Witte automotive, VIZA, Columbus, Novibra, cerlikon, 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.

Hrozba ze strany stávající konkurence

Jak bylo již dříve uvedeno, hrozba ze strany stávající konkurence je závislá na mnoha faktorech, např. počtu konkurujících podniků, jejich velikosti, 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 je velmi úzce specializovaná. V oblasti výroby pružin či techniky přesného stříhu existuje velmi malé množství firem schopných konkurovat Společnosti XY. Pro oblast zakázkového tepelného zpracování je konkurence mnohem vyšší.

Hlavními výhodami společnosti jsou dobré a dlouholeté vztahy se zákazníky, kteří jsou s výrobky spokojeni, také kvalita výroby doložená mnohými certifikáty a kontrolami a v neposlední řadě příslušnost k nadnárodní skupině s významným jménem v oboru a zastoupením po celém světě. Pro firmy v rámci skupiny vyrábí téměř čtvrtinu produkce.

V rámci tuzemské výroby nemá firma v této 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 tuto činnost specializuje a na tuzemském trhu v ní dominuje.

Rivalita je patrná při nákupu materiálů, kdy výrobci z Asie, převážně Číny, zkupují velké množství potřebného materiálu a Společnost XY musí myslet na dostatečné zásobení.

Fixní náklady jsou vysoké, což je zapříčiněno hlavně potřebou dostatečných výrobních a skladovacích prostor, a dále potřebou specializovaných výrobních strojů a zařízení, které musí být často obměňované, aby společnost udržela konkurenceschopnost.

Jak již bylo uvedeno výše, výstupní bariéry jsou spíše morální, spojené se závazky vůči zákazníkům, které bývají sjednané dlouhodobě dopředu, dále vůči zaměstnancům a vůči finančním institucím, které poskytly bankovní úvěry.

V jakém konkurenčním prostředí se firma nachází, nám ukazuje tabulka 24.

Tabulka 24: Faktory konkurence v odvětví

Faktor	Hodnocení					
	nízká			x		vysoká
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 toto prostředí považovat za vysoce konkurenční.

5.3 Vytipování nových dodavatelů a odběratelů

Na základě zjištěných informací o blízkém okolí firmy, byli vytipováni dodavatelé v rámci České republiky a také odběratelé.

5.3.1 Vytipování dodavatelé v ČR

Dodavatelé byli vytipováni na základě materiálu, který Společnost XY využívá. K vyhledávání byly použity internetové servery www.firmy.cz a www.google.cz. Klíčovým kritériem pro výběr byla co nejšířší nabídka za studena válcovaných ocelových svitků v odpovídající kvalitě, kterou Společnost XY vyžaduje.

Za nejvhodnější je možné považovat Akrostal Sp. z o. o.; MONTAN OCEL, s. r. o.; Pásová ocel, s. r. o. a Boden-matte, s. r. o.

Akrostal Sp. z o. o. se sídlem v Poznań

Polská společnost Akrostal v současné době patří mezi nejvýznamnější dodavatele ušlechtilých ocelí. Sortiment se skládá z více než 1500 položek, které skladuje ve více jak 10 000 m² vlastních skladovacích prostor. Kromě toho využívá dva překladištní sklady v Tychách (Polsko, Slezské vojvodství) a v Ostravě (Česká republika). Nabídka obsahuje nástrojovou ocel pro práci za studena a za tepla, ocel pro tepelné zpracování a kalení, pružinovou ocel, rychlořeznou ocel, cementační ocel a dusíkovou ocel.

Mezi odběratele patří společnosti z oblasti leteckého, automobilového, loďařského, strojírenského, zemědělského a slévárenského průmyslu.

Tato firma nabízí tyto typy oceli, které Společnost XY používá:

- C45
- 1.7131/14220/16MnCr5
- nejvyžívanější typ 1.1231/C67S
- 1.6582/34CrNiMo4

MONTAN OCEL s. r. o

Společnost působí na českém a slovenském trhu s ocelí od roku 1994. Nabízí širokou paletu ocelářských výrobků od zahraničních výrobců. Nabídka oslovuje zejména zpracovatele plochých a dlouhých hutních výrobků, zpracovatele nerezových materiálů, výrobce ložisek.

Z materiálu, který zpracovává Společnost XY nabízí:

- plechy, svitky nerezové oceli válcované za tepla či za studena (druhy 1.4301, 1.4509)
- plechy, svitky válcované za tepla – hlubokotažné (DD11-14), k zušlechťování (C22 - C60, 42CrMo4), cementační (C10, C15, 16MnCr5)
- plechy, svitky válcované za studena nepokovené – pružinové (C55S – 102Cr6), konstrukční DC01-DC06

Pásová ocel, s. r. o.

Firma se specializuje na prodej pásových ocelí a jejich zpracováním servisním způsobem. Společnost provozuje sklad cca 2 000 tun oceli válcované za tepla i za studena ve formě svitků i pruhů v rozměrech dle požadavků zákazníků.

Z materiálů využívaných ve Společnosti XY nabízí:

- uhlíkové oceli válcované za studena (C10, C45, C67, C75)
- ocel válcovaná za tepla nízkouhlíková hlubokotažná k tváření za studena (DD11)
- mikrolegovaná ocel válcovaná za studena (HC340LA, HC420LA)
- klasická ocel válcovaná za studena hlubokotažná, konstrukční (DC04)

Boden-matte, s. r. o.

Společnost působí na trhu od roku 1997 a zabývá se velkoobchodem se širokým sortimentem hutních materiálů. Nabízí ocel z vlastních skladů nebo ze skladů partnerů v ČR i v zahraničí. Z materiálů využívaných Společností XY společnost nabízí například:

- DC01, C45, 1.4301, 16MnCr5

Profesionální vyhledávač výrobků a služeb našel další výrobce pásové oceli válcované za studena: BE Group, s. r. o.; CZ – Ferro – steel, s. r. o.; EIKA Znojmo, a. s.; Hutní materiál – Pavel Hudec a další.

5.3.2 Potencionální odběratelé

Při vyhledávání nových odběratelů bylo vycházeno z poznatků zjištěných během jednotlivých analýz. Na tuzemském trhu byla vytipována společnost DAKO-CZ, a. s. Nalezení dalších nových odběratelů není snadné, Společnost XY mezi své zákazníky již nyní řadí největší firmy v automobilovém a spotřebním průmyslu.

Za nejjednodušší cestu jak získat nové zákazníky, je možné považovat rozšíření spolupráce na ostatní závody stávajících odběratelů. Ideálně směrem k automobilovému průmyslu v Asii a USA, kde je očekáván růst výroby. Dle internetového serveru www.mpo.cz obsadila Čína s výrobou 14,4 mil. kusů osobních automobilů první místo v jejich výrobě, následovaná Japonskem a Německem, které vyrobilo 5,8 mil. kusů. Celý asijský trh vyrábí přes 50 % všech motorových vozidel.

DAKO-CZ, a.s.

Firma DAKO-CZ, a.s. se zabývá vývojem, výrobou a servisem brzdových systémů pro lokomotivy, osobní vozy a nákladní vozy. Společnost nakupuje pro svou potřebu celou řadu spotřebního materiálu, služeb a materiálů pro výrobu např.:

- odlitky, výlisky, výpalky, ložiska, pružiny

Jak uvádí internetový server www.mpo.cz, časopis Automotive News vydává žebříček 100 největších firem z hlediska tržeb, které vyrábějí autodíly. V současnosti dodává Společnost XY do 3 z uvedených firem. Za potenciální odběratele je tedy možné považovat, další firmy v žebříčku viz tabulka 25.

Tabulka 25: Žebříček prvních deseti dodavatelů v automobilovém průmyslu

Pořadí	Firma	Tržby (mil. \$)		Nárůst (mil. USD)	Index (2011/2010)
		2010	2011		
1.	Robert Bosch GmbH *	34 565	39 753	5 188	1,15
2.	Denso Corp.*	32 850	34 153	1 303	1,04
3.	Continental AG*	24 819	30 521	5 702	1,23
4.	Magna International Inc.	23 600	28 300	4 700	1,20
5.	Aisin Seiki Co. Ltd.*	24 613	27 196	2 583	1,10
6.	Faurecia	18 220	22 500	4 280	1,23
7.	Johnson Controls Inc.	16 600	21 280	4 680	1,28
8.	Hyundai Mobis	14 433	18 864	4 431	1,31
9.	ZF Friedrichshafen AG	15 176	17 860	2 684	1,18
10.	Delphi Automotive PLC	13 817	16 041	2 224	1,16

Zdroj: Automotive News (*údaje jsou odhadována)

Zdroj: www.mpo.cz

6 Zhodnocení a návrhy změn

U Společnosti XY byly zhodnoceny lidské zdroje, provedena ekonomicko-finanční analýza a analýza prodejů, analýza produktů a Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví.

6.1 Lidské zdroje

Vývoj počtu zaměstnanců v podniku zaznamenal výrazný pokles mezi lety 2008 a 2009, kdy došlo k velkému propouštění zaměstnanců. K tomuto kroku byla Společnost XY nucena z důsledku hospodářské krize a snížení množství zakázek. Firma díky propouštění ušetřila na nákladech za zaměstnance a opět se dostala ke kladnému výsledku hospodaření, díky tomu v současnosti opět může zaměstnávat nové pracovníky a zvyšovat jejich mzdu, která v současnosti odpovídá průměru v automobilovém průmyslu. Toto opatření se na základě provedené analýzy vývoje produktivity práce v podniku ukázalo jako správné.

Analýza struktury zaměstnanců ukázala, že společnost zaměstnává dostatečné množství pracovníků v produktivním věku, což jí zaručí kvalifikované pracovníky i v následujících letech. Z hlediska *vzdělání zaměstnanců* má společnost dostatečné zastoupení ve všech skupinách.

Dle autorčina názoru by se v této oblasti měla firma zaměřit hlavně na rozvoj stávajících zaměstnanců, investovat do jejich vzdělávání a pravidelně je motivovat. Tím kolektivu ukáže, že se o své pracovní místo již nemusí bát a společnost si opět vede dobře. Vhodné by také bylo zaměstnat nové pracovníky na pozice vyžadující specializovanou kvalifikaci. Na místa, která nevyžadují speciální znalosti a schopnosti by bylo, v případě potřeby nových pracovníků, vhodnější dále zaměstnávat agenturní pracovníky, a to převážně formou brigádního poměru. To firmě zaručí dostatek pracovníků, kterým ovšem nemusí platit stejné výhody jako stálým zaměstnancům a v případě negativního vývoje tržeb je může snáze propustit.

6.2 Výstupy z ekonomicko-finanční analýzy a analýzy prodejů

Analýza rozvahy ukázala, že Společnost XY váže rovnoměrné množství kapitálu, výše krátkodobých pohledávek se zdá být příliš vysoká, to zapříčinilo i vyšší než optimální výši oběžného majetku. Dále analýza ukázala pozitivní pokles dlouhodobých závazků a přeorientování spíše na závazky krátkodobé, což je pro společnost levnější.

Na základě kontroly kapitálové struktury pomocí definice 4 základních chyb, můžeme říci, že se podnik všem chybám vyhýbá a svou finanční situaci řídí dostatečně. Firma by si měla dále sledovat hlavně podíl vlastního kapitálu a dlouhodobého majetku. Tento poměr by neměl přesahovat hodnotu 1.

Analýza výkazů zisku a ztráty ukázala, že se podnik již přenesl přes ztrátu způsobenou krizí a v současnosti dosahuje vyšších zisků než dříve, tohoto trendu by se měl držet. Za posledních 10 let se prodej vlastních výrobků a služeb podařil podniku téměř zdvojnásobit.

Ukazatele likvidity potvrdily, že má firma vysokou platební schopnost a naopak spíše váže více oběžných aktiv než je potřeba, což opět souvisí s vysokými hodnotami krátkodobých pohledávek.

S ohledem na dobu obratu pohledávek a závazků, by autorka doporučila buď prodloužit dobu splatnosti závazků, nebo se snažit o zkrácení doby splatnosti pohledávek a tyto hodnoty vyrovnat, získané prostředky může firma investovat někam, kde se budou moci zhodnocovat nebo do nového vybavení. Okamžitá likvidita ukázala nedostatek vlastních peněžních prostředků, které jsou zde nahrazeny kontokorentními a revolvingovými bankovními úvěry.

Ukazatele aktivity si udržují pozitivní vývoj a počty obrátů za rok stále stoupají, v tomto trendu je vhodné nadále pokračovat.

Ukazatele zadluženosti, uvedené v příloze č. 2, odhalily, že je důležité dávat pozor na celkovou zadluženost, ta se sice v současnosti pohybuje v doporučených hodnotách, ale během přechozích let byla několikrát vyšší než je doporučovaná, stejně tak koeficient zadluženosti je důležité udržovat na doporučených hodnotách.

Ukazatele rentability, uvedené v příloze č. 2, ukázaly současný pozitivní vývoj v podniku. Ovšem pro rychlejší zvyšování ukazatele ROE by autorka doporučila zvyšo-

vat podíl čistého zisku a celkových tržeb, neboli snažit se snižovat náklady spojené například s nákupem a spotřebou materiálu a elektrickou energií.

6.3 Analýza produktů

Portfolio firmy tvoří široký sortiment výrobků, které jsou vyráběny na zakázku. Tyto výrobky nacházejí uplatnění v široké škále konečných produktů. Analýza ukázala extrémně vysokou závislost na německém trhu, převážně v oblasti nákupu materiálu. Z německého trhu pochází více než 90 %. A ačkoliv je Společnost XY součástí mezinárodní skupiny, která sídlí právě v Německu a provázanost je zde opravdu významná, bylo by vhodné se v oblasti nákupu materiálů poohlédnout i v rámci tuzemského trhu. A to po takových dodavatelích, kteří se na společnosti stanou značně závislími, a budou ochotni vyjednávat lepší platební podmínky.

Důležité je pokračovat v rozvoji celého portfolia výrobků a nesoustředit svou výrobu pouze do automobilového průmyslu, ze kterého v současnosti plyne 58 % z celkových tržeb společnosti. Analýza prodejů ukázala, že do budoucna se počítá s nárůstem výroby pro ostatní odběratele. Očekávaný pokles tržeb z automobilového průmyslu je 3 %.

Oblast *ceny produktů* může společnost ovlivnit pouze částečně, konečná cena je závislá hlavně na výrobních nákladech. Důležité je sledovat vývoj cen u dodavatelů a snažit se je snižovat, ne ovšem na úkor kvality. Obchodní přírážka by neměla dlouhodobě výrazně klesat s ohledem na vyjednávací sílu zákazníků, ale spíše si udržovat konstantní výši, v ideálním případě stoupat. Konečná cena by vždy měla být porovnávána i s cenami konkurence. Poskytování slev při dlouhodobé spolupráci, by mělo vycházet z lepších cen materiálů dodavatelů a ne na úkor obchodní přírážky.

Distribuce produktů je převážně zajištěna prostřednictvím pracovníků obchodního oddělení. S ohledem na charakter výroby Společnost XY nepotřebuje vlastní maloobchodní ani velkoobchodní síť. Přeprava je většinou zajišťována ze strany zákazníků, výjimečně prostřednictvím smluvních přepravců. Mezi nimi by měla být udržována zdravá konkurence, firma by nemusela spolupracovat pouze s jedním dominantním dopravcem, ale s více, což by mohlo vést k vyjednání lepších přepravních podmínek.

Oblast *propagace produktů* není příliš rozvinutá, firma má své stále klienty a noví jsou vyhledávání prostřednictvím obchodního zástupce či mateřské skupiny, zákazníci si společnost také vyhledávají sami. Zde by autorka doporučila snažit se udržovat kvalitní výrobky, které budou šířit dobrou pověst firmy. Dále by stála za zvážení účast na tu-

zemských i mezinárodních strojírenských veletrzích. Firmy, které si v současné době mohou dovolit veřejnou prezentaci na takovýchto veletrzích, tím ukazují, že si v současnosti vedou dobře. Přítomnost specialistů zase doloží skutečnou odbornost. Pokud firma nechce působit jako vystavovatel, mohla by veletrhy navštěvovat alespoň jako návštěvník a vyhledávat nové kontakty. Způsobem jak se může firma dostat do širšího povědomí, je aktivnější prezentace na veřejnosti, například formou sponzorství.

6.4 Blízké okolí firmy

Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví potvrdil silnou pozici firmy, její dominanci v tuzemsku a významné postavení i na mezinárodní úrovni. Odvětví, ve kterém se Společnost XY nachází, je velmi atraktivní, ale značné vstupní bariéry znemožňují většině firem vstup. Nejsnadnější vstup mají společnosti, které již ve strojírenství působí a mají potřebné vybavení a kvalifikované pracovníky. Zde stačí pouze investice do dalších strojů.

Hrozba ze strany dodavatelů není tolik vysoká, nejeví se natolik silní, aby je společnost nemohla nahradit. Zároveň Společnost XY je dostatečně významná na to, aby se stávající dodavatelé sami snažili udržet vzájemnou spolupráci. Noví dodavatelé by tedy museli nabízet ještě vyšší kvalitu a výhodnější podmínky. Jak bylo uvedeno u analýzy produktů, bylo by vhodné snížit podíl německých dodavatelů a nahradit je i některými tuzemskými (viz **Vytipování dodavatelů**). Pravidelně kontrolovat vývoj cen a snažit se o větší samostatnost v oblasti výběru dodavatelů.

Vyjednávací síla zákazníků je značná. Je dobré se dále soustředit na svou nabídku, vylepšovat ji a stát se pro své zákazníky nenahraditelnými, okrajově je také vhodné vyhledávat menší zákazníky, kteří mohou těžit z kvality výrobků, a jejich vyjednávací síla není vysoká, kdežto náklady na přechod ke konkurenci jsou vysoké. Pro oblast zákazníků opět platí doporučení, snažit se expandovat i mimo německý trh, ideálně i mimo evropský kontinent.

Podle serveru www.patria.cz můžeme očekávat, že Asie zaznamená silný nárůst motorizace a tři asijské automobilky přesouvají svou výrobu na thajský trh. Další předpokládaný rozvoj by měla zaznamenat i automobilová výroba v USA. Evropský trh naproti tomu očekává v horizontu pěti let extrémní propad, který bude mít dopad právě na subdodavatele. Důležitá je podpora neautomobilové výroby, která by si svou pozici v Evropě měla udržet.

Můžeme říci, že v celém strojírenství je **stávající konkurence** opravdu vysoká, ale v rámci specializace Společnosti XY již ne tolik. Důležité je svou pozici udržovat a posilovat ji ve všech výrobních segmentech, a to za využití svého postavení a zvučného jména. Konkurence na tuzemském trhu, jak již bylo uvedeno, pro společnost prakticky neexistuje. Významné konkurenty nalezneme pouze v oblasti zakázkového tepelného zpracování a to Bodycote HT, s. r. o. a Comtes FHT, a. s. Pro oblast pružin musíme konkurenci hodnotit i s ohledem na mezinárodní trh. Zde existuje několik konkurentů se silným mezinárodním zastoupením, stejně jako Společnost XY, například SCHERDEL, GmbH, Baumann springs, Ltd. a dále asijsí výrobci. V oblasti výroby lisovaných výrobků taktéž konkuruje SCHERDEL, GmbH a Baumann springs, Ltd., Groz-Beckert Czech, s. r. o. a dále tuzemští Tokoz, a. s. Na mezinárodním trhu sleduje konkurenci mateřská firma sídlící v Německu.

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem určitě existuje. Tento tržní segment je možné považovat za přitažlivý, ovšem finančně velmi náročný. Největší hrozbu mohou představovat firmy, které se ve strojírenství již pohybují a rozšířily by svou výrobu stejné produkty, jaké nabízí Společnost XY.

Mezinárodní trh je i zde sledován mateřskou firmou, můžeme ale očekávat vstup dalších asijských výrobců na mezinárodní trh.

Ohrožení ze strany substitutů v současnosti, až na výjimky v podobě elektromobilů a vodítek pro psy na dálkové ovládání, prakticky není. Ovšem do budoucna se dá očekávat jistá změna.

7 Závěr

Cílem této bakalářské práce na téma „*Analýza mikroprostředí firmy*“ je: „*Provedení analýzy mikroprostředí pro vybranou firmu a na základě zjištěné situace navrhnout případná zlepšení.*“ K provedení analýzy bylo nutné získat teoretický základ prostřednictvím studia odborné literatury, poté byly vybrané metody převedeny do praxe.

Pro vypracování bakalářské práce byla vybrána Společnost XY zabývající se výrobou drobných dílů, které jsou určeny pro další zpracování v automobilovém a spotřebním průmyslu. Společnost této velikosti a zaměření, by měla být informována o svých zákaznících, konkurentech a ostatních členech trhu.

Na základě analýzy vnitřního prostředí došlo ke zhodnocení současného ekonomicko-finančního stavu podniku z pohledu marketingového manažera a také ke zhodnocení analýzy nabízených produktů. Tyto poznatky mohou firmě pomoci identifikovat oblasti, na které je potřeba se soustředit. Jaké finanční ukazatele je v budoucnu důležité sledovat a které zdroje je možné využívat lépe. Analýza výrobků firmě může naznačit, kterým směrem by se měla její výroba ubírat.

Během zpracování jednotlivých analýz dospěla autorka k názoru, že si společnost moc dobře uvědomuje, jak řídit své vnitřní prostředí. Má fungující organizační strukturu, dostatečné množství zkušených pracovníků a fungující ekonomiku. Zároveň se nebojí, v případě vzniklých problémů, situaci radikálně řešit. Čímž se opět podařilo výsledky pozvednout. Společnost XY by se měla více věnovat svému blízkému okolí, sledovat vývoj v odvětví, dále aktivně vyhledávat nové dodavatele a zákazníky a více se veřejně prezentovat. Nespoléhat se pouze na současné významné postavení na trhu a stávající zákazníky nebo na to, že si ji sami vyhledají.

V úvodu bakalářské práce byly stanoveny čtyři pracovní hypotézy. První hypotéza zněla: „*Zaměstnanci podniku nejsou obeznámeni s marketingovou koncepcí společnosti.*“ Tato hypotéza byla vyvrácena. Zaměstnanci jsou na pravidelných poradách informováni o situaci na trhu, zákaznících společnosti, jejich požadavcích a firemních cílech Společnosti XY. Také mají přehled o tom, k čemu budou jimi vyráběné výrobky sloužit a o případných reklamacích. Dále zde probíhají častá školení zaměstnanců.

Druhá stanovená hypotéza zněla: „*Více než polovina tržeb společnosti plyne z výroby pro automobilový průmysl.*“ Analýze prodeje druhou hypotézu potvrdila. Tato analýza

ukázala, že v minulém hospodářském roce 2011/2012 tvořily příjmy v rámci automobilového průmyslu 58 %. Do budoucna očekává společnost mírný pokles na přibližně 55 % v roce 2013/2014. I tak však budou tržby z výroby pro automobilový průmysl dosahovat více než 50 % z celkových tržeb společnosti.

Jako třetí byla uvedena hypotéza: „*Společnost se neúčastní veletrhů v rámci své profese.*“ I tato hypotéza byla potvrzena. Společnost XY se veletrhů neúčastní ani v pozici vystavovatele ani jako návštěvník. Tato hypotéza platí i o celé mateřské skupině.

Poslední hypotéza zní: „*Na tuzemském trhu společnost nemá v současnosti „významnou“ konkurenci.*“ Tuto hypotézu se podařilo potvrdit pouze částečně. V oblasti zakázkového tepelného zpracování má Společnost XY velké množství konkurentů, kteří mají širší nabídku. Pro společnost tato oblast ovšem není klíčovou. V oblastech hlavní výrobní činnosti – výroba pružin, výroba lisovaných dílů a lisovaných ohýbaných dílů, „významnou“ konkurenci v tuzemsku nemá. Jak ukázala analýza stávající konkurence, nejvýznamnější tuzemští konkurenti se momentálně potýkají se špatnými finančními výsledky, se kterými bývají spojeny ztráty zakázek.

Autorka dospěla k závěru, že Společnost XY si, až na drobné nedostatky, vede velmi dobře a v budoucnu se bude dále rozvíjet. Dále doufá, že tato práce bude prospěšná jak pro analyzovanou společnost, tak pro autorčino budoucí studium.

Summary and keywords

The aim of this bachelor thesis entitled „*Analysis of microenvironment of selected firm*” is: „*To analyze microenvironment for selected firm and suggest possible improvements based on the detected situation.*”

The bachelor thesis is divided into two parts. The first part, entitled “*literature research*”, is aimed at obtaining theoretical basis, which is necessary for each analysis. This basis was obtained through the study of vocational literature. The second part includes the author’s own work, which is divided on the methodological part, the part dealing with the characteristics of the selected company, and part in which studied methods were put into practice and the analysis itself was done. This analysis was further divided into part dealing with the company itself focused on human resources, products of firm and economic-financial situation, and part analyzing close surroundings of the company by using Porter’s model of five competitive forces in the sector.

The company, for which is the bachelor thesis is elaborated, did not wish to be publicly named. Within the bachelor thesis the company is therefore named the Company XY. It is significant company operating in the field of industry. It produces small parts, which are intended for further processing in the automotive and consumer industries. The company of this size and focusing should be informed about their costumers, competitors and other members of the market.

Processing of each analysis revealed, that firm is well aware of how to manage their internal environment. It has functioning organizational structure, sufficient amount of experienced staff and functioning economy, which has improving character. At the same time, in case of arising problems, it is not afraid to solve the situation radically.

The analysis should help to the company to identify areas that need further focus. What financial indicators are important to watch in the future and which resources can be used better. Analysis of the products can indicate to the company which direction should its production take.

Company XY should also pay more attention its close surroundings, monitor development in the sector, search for new suppliers and customers more actively and more present itself publicly. It should not rely only on current significant position on the mar-

ket and existing customers. Analysis of the close surroundings of the company should be beneficial in identifying existing competitors and other market participants.

Keywords

marketing, marketing environment, microenvironment, analysis of microenvironment, Porter's model of five competitive forces in the sector, industry, economic-financial situation

Použité zdroje

Interní materiály Společnosti XY

Účetní závěrky Společnosti XY z let 2003 až 2011. Dostupné z: www.justice.cz

ANON. *Podnikáme na náročných trzích: Výběr z německého manažerského know-how.* Vyd. 1. Praha: Průmysl a obchod, 1992, 388 s. ISBN 80-856-0315-2.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management.* Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, viii, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

BERKOWITZ, Eric N, Roger A KERIN a William RUDELIUS. *Marketing.* 2nd ed. Boston, MA: Irwin, 1989, xxv, 752 p. ISBN 02-560-7513-1.

BOUČKOVÁ, Jana, a kol. *Marketing.* Praha: C. H. Beck, 2003, xvii, 432 s. ISBN 80-717-9577-1.

CLEMENTE, Mark N. *Slovník marketingu.* Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, v, 378 s. ISBN 80-251-0228-9.

COHEN, William A. *The Practice of Marketing Management: Analysis, Planning, and Implementation /Praxe marketingového řízení. Analýza, plánování a implementace.* New York: Macmillan Publishing Company, 1988, 695 s. ISBN 00-232-3150-5.

GROSOVÁ, Stanislava. *Marketing: principy, postupy, metody.* 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2002, 165 s. ISBN 80-708-0505-6.

HESKOVÁ, Marie a kol. *Marketing.* 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2003, 189 s. ISBN 80-704-0620-8.

HESKOVÁ, Marie. *Základy marketingu: teorie, řešené příklady a grafická podpora : studijní pomůcka vhodná pro distanční formy studia.* 1. vyd. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2004, 94 s. ISBN 80-704-0719-0.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing.* 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.

KOTLER, Philip. *Marketing management.* 10. rozš.vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola.* Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 710 s. ISBN 80-716-9600-5.

KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer.* Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 203 s. ISBN 80-726-1082-1.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 13th ed. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall, 2009. ISBN 978-013-7006-694.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

MARUANI, Laurent. *Abeceda marketingu*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1995, 227 s. ISBN 80-856-0395-0.

MCCARTHY, Jerome E. a William. D. PERREAULT, JR. *Základy marketingu*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 511 s. ISBN 80-856-0529-5.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria, 1997, 626 s. ISBN 80-856-0512-0.

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 3. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2003, 466 s. ISBN 80-247-0515-X.

ŠVARCOVÁ Marie. *Přednášky a grafická podpora přednášek*, 2012.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002, 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.

TOMEK, Jan. *Marketing podniku: marketingové aktivity a tvorba marketingové strategie podniku*. 1. vyd. Praha: Aleko, 1991, 115 s. ISBN 80-853-4102-6.

VALACH, Josef a kol. *Finanční řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1997, 247 s. ISBN 80-901-9916-X.

Internetové zdroje

Internetové stránky Společnosti XY. Dostupné z: <http://www.SpolečnostXY.cz/>

Internetové stránky mateřské skupiny XY. Dostupné z: <http://www.SpolečnostXY.com/>

Platy.cz: Mzdy v automobilovém průmyslu loni rostly o pět procent - Finance.cz. *Finance.cz - daně, banky, kalkulačky, spoření, kurzy měn* [online]. 5. 4. 2012 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/348373-platy-cz-mzdy-v-automobilovem-prumyslu-loni-rostly-o-pet-procent/>

Dodací podmínka (parita) v mezinárodním obchodu | BusinessInfo.cz. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 30. 11. 2010 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/parita-v-mezinarodnim-obchodu-7697.html#b2>

Prodej nových osobních automobilů v Německu se v příštím roce sníží o více než tři procenta na zhruba tři miliony vozů, předpověděl německý svaz automobilového průmyslu VDA. *Patria online* [online]. 4. 12. 2012 [cit. 2013-03-16]. Dostupné z:

<http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2213576/prodej-aut-v-nemecku-pristi-rok-klesne-man-omezi-produkci-zasahne-vyvoj-ocelarny.html/>

Autodoprava Josef Vávra | autodoprava, přeprava nákladů a osob [online]. c2009 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.dopravavavra.cz/>

Pásová ocel, s. r. o. [online]. c2013 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.pasovaocel.cz/>

TOKOZ - ZÁMKY A KOVÁNÍ, ZAKÁZKOVÁ VÝROBA :: TOKOZ [online]. [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.tokoz.cz/>

Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích | VŠTE [online]. c2010 [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.vstecb.cz/>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. *Justice.cz - úvodní strana* [online]. 1999 [cit. 2013-03-08]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx/>

Jak nedělat chyby v kapitálové struktuře - Finance.cz. *Finance.cz - daně, banky, kalkulačky, spoření, kurzy měn* [online]. 17. 12. 2007 [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/187766-jak-nedelat-chyby-v-kapitalove-strukture/>

Japonští výrobci automobilů si našli ideální místo pro expanzi výrobních kapacit pro rychle rostoucí rozvojové trhy – Thajsko. Na rozdíl od Číny či Indie je v zemi méně problémů s pracovním zákonodárstvím, a tak se šedesátimilionovému Thajsku začíná mezi analytiky přezdívat asijský Detroit. *Patria online* [online]. 26. 2. 2013 [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2275938/thajsko-se-stava-asijskym-detroitem-automobilky-se-jen-hrnou.html/>

Flexi - das Original vom Erfinder der Hunde-Rolleinen | flexi [online]. c2013 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <http://www.flexi.de/de/>

MontanOcel [online]. [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.montanocel.cz/index.asp?menu=3/>

BAUMANN SPRINGS - Springs and Stampings for the World [online]. c2011 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.baumann-springs.com/>

Provoz a ekonomika dopravy. *VOŠ, SPŠ automobilní a technická* [online]. 9. 4. 2012 [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://www.spsautocb.cz/index.php/studijni-obory-vo/9-provoz-a-ekonomika-dopravy/>

FIFO (First In First Out) - ManagementMania.com. *Sociální síť pro business - ManagementMania.com* [online]. 2011-2013 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/first-in-first-out/>

Prodej nových osobních automobilů v Německu se v příštím roce sníží o více než tři procenta na zhruba tři miliony vozů, předpověděl německý svaz automobilového průmyslu VDA. *Patria Online* [online]. 4. 12. 2012 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2213576/prodej-aut-v-nemecku-pristi-rok-klesne-man-omezi-produkci-zasahne-vyvoj-ocelarny.html/>

C.D. Wälzholz - Bandstahl, Elektroband, Kaltband, Bonderband, Schmalband, Profile, Bandstahl vergütet, Euroblech, Coilwinding, Midest, Stahl, Federbandstahl, Festigkeitsstähle, Bandstahl, Kaltwalzen, Wärmebehandeln, Blitzvergüten, Hagen, Bandstahl, Bandstahl vergütet, Elektroband, Kaltband, Bonderband, Schmalband, Profile, Skikan-ten [online]. [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.cdw.de/>

Akrostal sp. z o.o. - wyroby hutnicze, stal jakościowa, stal narzędziowa, stal do ulepszenia cieplnego, obróbka CNC, 16MnCr5, 34CrNiMo6, 41CrAlMo7, 41Cr4, 42CrMo4, 1.4034, 50CrV4, C45, 100Cr6, 1.2080, 1.2379, 1.2842, 1.2550, 1.3343, 1.2343, 1.2344, h - Akrostal [online]. c2010 [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.akrostal.pl/>

Scherdel - Fortschritt aus Tradition [online]. c2013 [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.scherdel.com/>

WLW - Profesionální vyhledávač výrobků a služeb [online]. c2000-2013 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://cz.wlw.cz/>

TOP EXPO CZ [online]. c2009-2012 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://www.top-expo.cz/>

ISO/TS 16949 | Jakost. Quality Centrum, spol. s r. o. / ISO 9001, ISO/TS 16949, ISO 14001, OHSAS 18001, HACCP [online]. 1996-2013 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <http://www.certifikace-iso.cz/iso-ts-16949/>

Google [online]. [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <https://www.google.cz/>

Automobilový průmysl | CzechInvest. CzechInvest [online]. 1994-2013 [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/automobilovy-prumysl/>

NOVÁ HUŤ - Válcovna za studena spol. s r.o. [online]. c2008 [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.valcovna-nh.cz/>

COMTES FHT a.s. | Úvodní stránka [online]. c2011 [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.comtesfht.cz/>

Groz-Beckert Group [online]. [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.gbcz.groz-beckert.com/website/default.html/>

Prodeje elektromobilů klesají. Aniž by stačily kamkoli vzrůst | Autoforum.cz. Autoforum.cz [online]. 17. 9. 2011 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://www.autoforum.cz/zajimavosti/prodeje-elektromobilu-klesaji-aniz-by-stacily-kamkoli-vzrust/>

Seznam tabulek, grafů a obrázků

Seznam tabulek

Tabulka 1: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v letech 2005 až 2011 (v tis. Kč)	34
Tabulka 2: Věková struktura zaměstnanců v roce 2013	44
Tabulka 3: Složení zaměstnanců dle ukončeného vzdělání v roce 2013	44
Tabulka 4: Rozdělení zaměstnanců dle výroby v letech 2007 až 2012	46
Tabulka 5: Náklady na pracovníky v letech 2007 až 2011	47
Tabulka 6: Produktivita práce a osobní náklady na zaměstnance	47
Tabulka 7: Hodnoty vybraných aktiv (v tis. Kč)	52
Tabulka 8: Vývoj struktury pasiv v letech 2007 až 2011 (v tis. Kč)	53
Tabulka 9: Vybrané složky Výkazu zisků a ztrát v letech 2007 až 2011	54
Tabulka 10: Vývoj struktury tržeb v letech 2003 až 2011 (v tis. Kč).....	54
Tabulka 11: Vývoj tržeb za jednotlivé výrobky (v tis. EUR).....	56
Tabulka 12: Vývoj prodejů jednotlivých druhů výrobků dle určení (v tis. ks)	57
Tabulka 13: Rozdělení materiálů dle typu oceli	59
Tabulka 14: Množství výrobků na paletě	62
Tabulka 15: Vzorová kalkulace nákladů na výrobek.....	63
Tabulka 16: Přehled vybraných dodavatelů materiálu (kromě mateřské skupiny)	69
Tabulka 17: Hlavní dodavatelé Společnosti XY.....	70
Tabulka 18: Vývoj tržeb za jednotlivé výrobky (v tis. EUR).....	74
Tabulka 19: Přehled celoročních tržeb od zákazníků (v tis. EUR).....	75
Tabulka 20: Přehled vybraných zákazníků Společnosti XY	76
Tabulka 21: Přehled konkurence v oblasti zakázkového tepelného zpracování.....	81
Tabulka 22: Přehled konkurence v oblasti výroby pružiny	84
Tabulka 23: Přehled konkurence v oblasti lisovaných dílů	86
Tabulka 24: Faktory konkurence v odvětví	89
Tabulka 25: Žebříček prvních deseti dodavatelů v automobilovém průmyslu.....	92
Tabulka 26: Vývoj struktury aktiv v letech 2007 až 2011 (v tis. Kč).....	88
Tabulka 27: Doporučená kapitálová potřeba v porovnání se skutečnou výší (v tis. Kč) 90	
Tabulka 28: Vývoj struktury pasiv v letech 2007 až 2011 (v tis. Kč)	91
Tabulka 29: Překapitalizování či podkapitalizování podniku.....	92

Tabulka 30: Vybrané složky Výkazu zisků a ztrát v letech 2007 až 2011	93
Tabulka 31: Vývoj struktury tržeb v letech 2003 až 2011 (v tis. Kč).....	94
Tabulka 32: Ukazatel finanční páky v letech 2003 až 2011	99

Seznam grafů

Graf 1: Vývozní teritoria v roce 2011	34
Graf 2: Podíl automobilového sektoru na průmyslové výrobě	35
Graf 3: Vývoj přepočteného počtu zaměstnanců v podniku	42
Graf 4: Složení zaměstnanců společnosti k 31. 12. v letech 2008 až 2012	43
Graf 5: Věková struktura zaměstnanců společnosti v roce 2013	43
Graf 6: Složení zaměstnaných mužů v roce 2013 dle jejich dokončeného vzdělání	44
Graf 7: Složení zaměstnaných žen v roce 2013 dle jejich dokončeného vzdělání	45
Graf 8: Vývoj rozdělení zaměstnanců dle výroby v letech 2007 až 2012	46
Graf 9: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2003 až 2011	50
Graf 10: Vybrané ukazatele obratu (počet obrátů za rok)	51
Graf 11: Vybrané ukazatele doby obratu (ve dnech)	51
Graf 12: Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)	55
Graf 13: Vývoj tržeb za prodej zboží v letech 2003 až 2011 (v tis. Kč)	55
Graf 14: Vývoj tržeb za prodej dlouhodobého majetku a materiálu (v tis. Kč)	56
Graf 15: Vývoj tržeb za jednotlivé výrobky (v tis. EUR).....	56
Graf 16: Vývoj prodejů jednotlivých druhů výrobků dle určení (v tis. ks)	57
Graf 17: Rozdělení prodejů dle kontinentů (v tis. EUR)	58
Graf 18: Vývoj objednaného množství ocelového materiálu (v kg).....	59
Graf 19: Objem odběrů materiálu od jednotlivých dodavatelů (v kg).....	68
Graf 20: Prodeje dle jednotlivých kontinentů v roce 2011 (v tis. EUR)	73
Graf 21: Vývoj prodeje jednotlivých výrobků dle oblastí využití (v tis. EUR).....	74
Graf 22: Vývoj struktury aktiv v letech 2007 až 2011 (kromě časového rozlišení, které má zanedbatelné hodnoty a je uvedeno v tabulce 26)	88
Graf 23: Vývoj struktury dlouhodobého hmotného majetku v letech 2007 až 2011 (v tis. Kč)	89
Graf 24: Vývoj struktury oběžného majetku v letech 2007 až 2011 (v tis. Kč)	89
Graf 25: Vývoj struktury zásob v letech 2007 až 2011 (v tis. Kč)	90
Graf 26: Vývoj struktury tržeb v letech 2003 až 2011 (v tis. Kč)	93

Graf 27: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2003 až 2011	95
Graf 28: Doba obratu obchodních pohledávek a závazků (ve dnech)	96
Graf 29: Vybrané ukazatele obratu (počet obrátů za rok)	96
Graf 30: Vybrané ukazatele doby obratu (ve dnech)	97
Graf 31: Vývoj vybraných ukazatelů zadluženosti	98
Graf 32: Vývoj vybraných ukazatelů rentability	99
Graf 33: Vývoj rentability nákladů v letech 2003 až 2011	99

Seznam obrázků

Obrázek 1: Základy marketingové koncepce.....	4
Obrázek 2: Marketingové prostředí	8
Obrázek 3: Marketingové makroprostředí firmy	9
Obrázek 4: Marketingový mix	22
Obrázek 5: Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví	25
Obrázek 6: Silová pružina.....	38
Obrázek 7: Systém bezpečnostního pásu	39
Obrázek 8: Pružina s konstantní silou.....	39
Obrázek 9: Kabelové navíjecí jednotky	39
Obrázek 10: Lisované díly přesného stříhu	40
Obrázek 11: Platiny pro textilní a pletací stroje	40
Obrázek 12: Proces zavedení výroby nového výrobku	60
Obrázek 13: Distribuční cesty.....	64

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Organizační struktura firmy

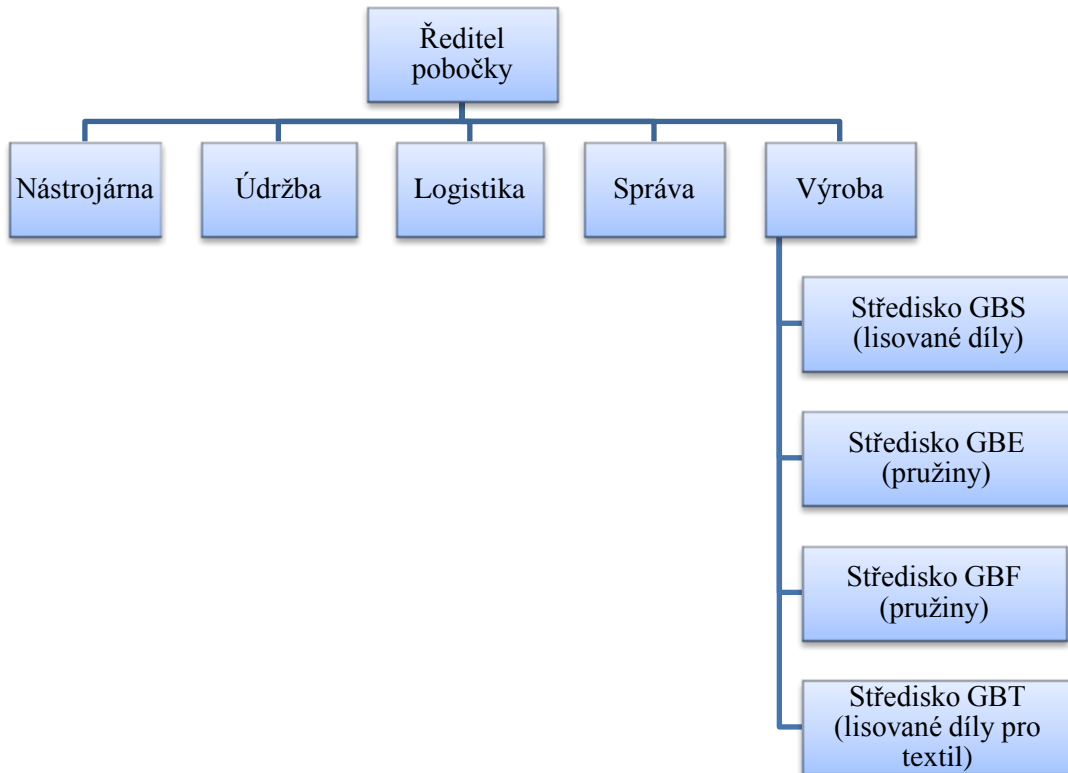
Příloha č. 2 – Ekonomicko-finanční analýza

Příloha č. 3 - Vybrané hodnoty pro ekonomicko-finanční analýzu (v tis. Kč)

Přílohy

Příloha č. 1

Organizační struktura



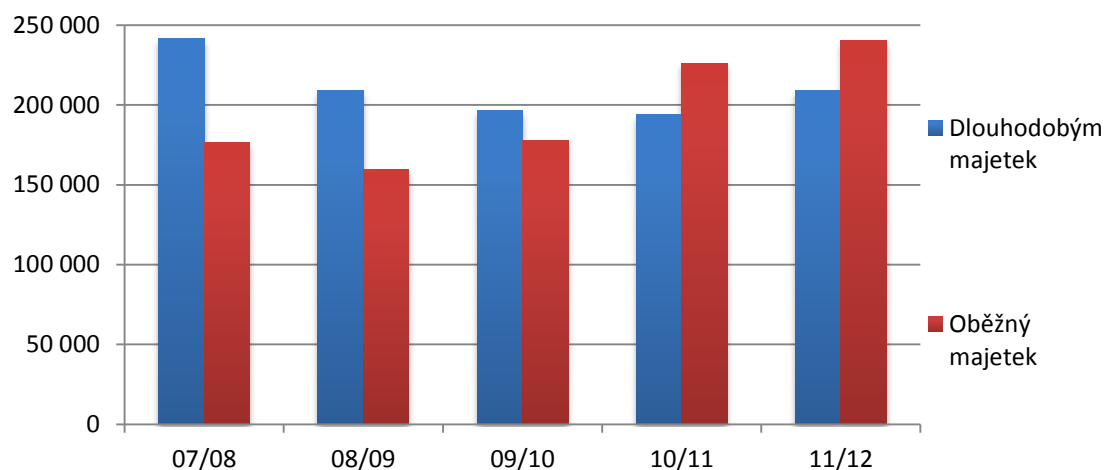
Příloha č. 2

Ekonomicko-finanční analýza⁶

Analýza aktiv

Jak je vidět, z grafu 22 zachycujícího vývoj aktiv a tabulce 26, v dlouhodobém majetku firma váže rovnoměrné množství kapitálu. Z dlouhodobého hlediska je důležité udržet rovnováhu mezi stálými a oběžnými aktivy a snažit se podíl dlouhodobého majetku zvyšovat a oběžného spíše snižovat, což se firmě v současnosti příliš nedaří. Podrobnější složení dlouhodobého hmotného majetku zobrazuje graf 23 na následující straně. Dlouhodobý majetek nehmotný zahrnuje pouze odepisovaný firemní software, který zaujímá méně než 0,2% z celkových aktiv. Oběžný majetek v posledních letech výrazně vzrůstá, jeho detailnější složení zachycuje graf 24. Časové rozlišení je v zanedbatelných rovnoměrných částkách, proto se mu již nebudu nadále věnovat.

Graf 22: Vývoj struktury aktiv v letech 2007 až 2011 (kromě časového rozlišení, které má zanedbatelné hodnoty a je uvedeno v tabulce 26)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek

Tabulka 26: Vývoj struktury aktiv v letech 2007 až 2011 (v tis. Kč)

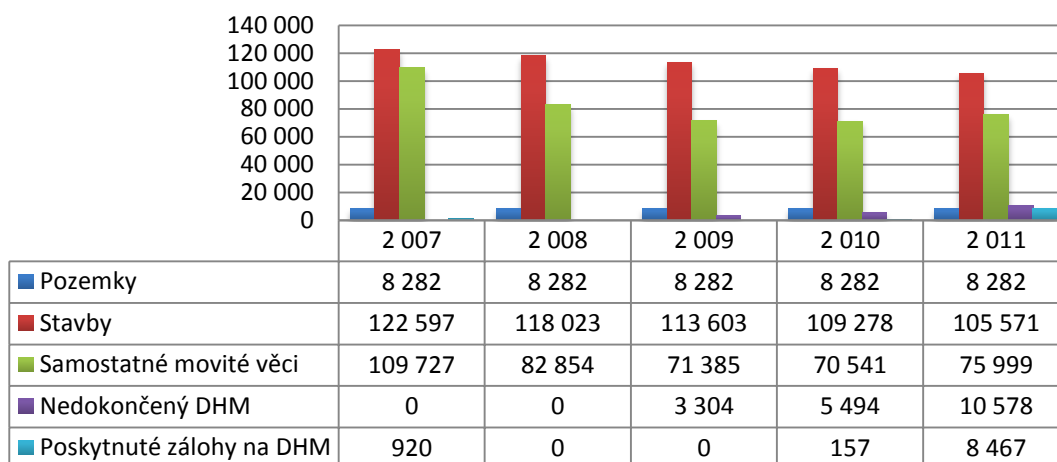
	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
Dlouhodobým majetek	241 700	209 261	196 607	193 752	209 007
Oběžný majetek	176 562	159 455	177 455	226 287	240 289
Časové rozlišení	812	2 590	490	865	700

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek

⁶ Ekonomicko-finanční analýza sestavená pro marketingové účely.

Jak znázorňuje graf 23, největší podíl na dlouhodobém majetku zauímají stavby, které jsou tvořeny pouze novou výrobní halou. Meziroční pokles je zde dán rovnoměrným odpisováním. Druhou výraznou skupinou jsou zde samostatné movité věci a jejich soubory, které zahrnují stroje a zařízení potřebné k výrobní činnosti. Ostatní hodnoty jsou v porovnání s ostatními zanedbatelné.

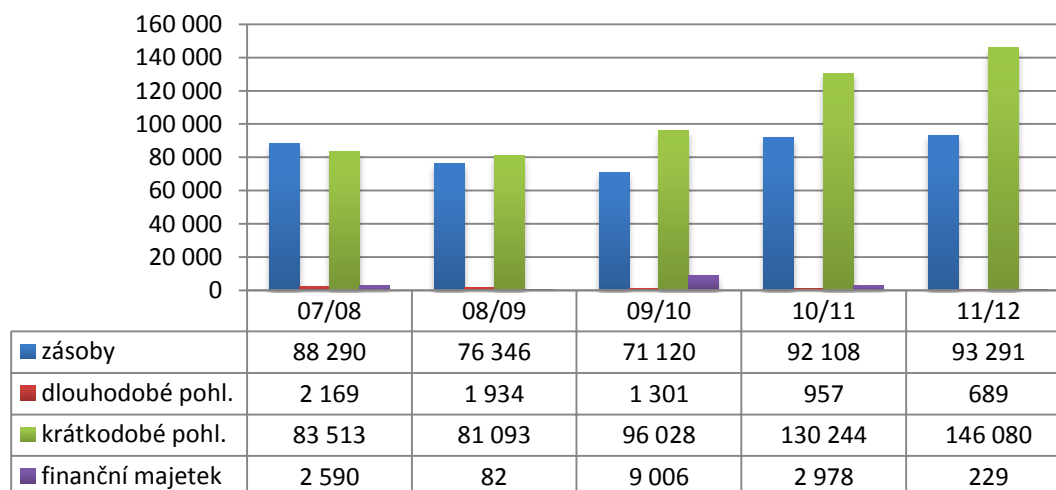
Graf 23: Vývoj struktury dlouhodobého hmotného majetku v letech 2007 až 2011 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek

V posledních letech došlo k výraznému nárůstu krátkodobých pohledávek, jak je patrné z grafu 24, což může značit zhoršující se obchodní politiku podniku. Firma by si měla na tento trend dávat výrazný pozor a krátkodobé pohledávky se snažit snižovat a to i přesto, že jde převážně o pohledávky vůči dlouhodobým obchodním partnerům. Kladně může hodnotit nízkou hodnotu dlouhodobých pohledávek i rovnoměrnou výši zásob. Alarmujících hodnot ovšem dosahuje finanční majetek, který je udržován na minimální hodnotě.

Graf 24: Vývoj struktury oběžného majetku v letech 2007 až 2011 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek

Zda je výše oběžného majetku optimální, nám pomůžu určit, která obsahuje vypočtenou kapitálovou potřebu na oběžný majetek podle Synek a kol. (2003) v porovnání se skutečnou výší oběžných aktiv v podniku (tabulka 27) Jak je z výsledků patrné, Společnost XY doporučené hodnoty přesahuje v průměru o 30%. Podle Synek a kol. (2003) tedy můžeme říci, že velká část oběžného majetku je v nečinnosti, což vede ke zbytečným nákladům.

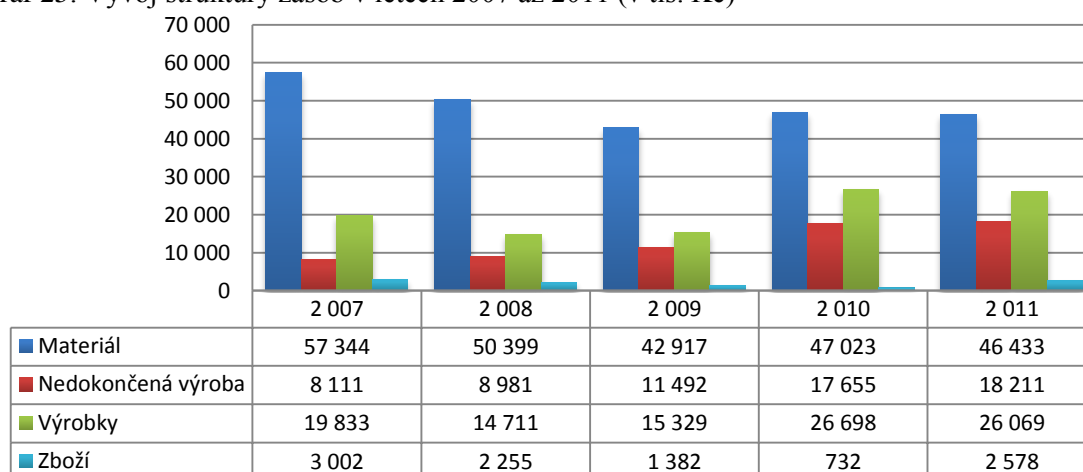
Tabulka 27: Doporučená kapitálová potřeba v porovnání se skutečnou výší (v tis. Kč)

	2007	2008	2009	2010	2011
Kapitálová potřeba ⁷	140 147	122 840	129 644	175 821	185 633
Oběžná aktiva	176 562	159 455	179 455	226 287	240 289
Vzájemný poměr	1,25983	1,29807	1,38422	1,28703	1,29443

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek

V našem případě se jedná o výrobní podnik a zásoby tvoří jednu z nejdůležitějších složek, v grafu 25 si přiblížíme jejich strukturu. Zásoby jsou z převážné části tvořeny materiálem potřebným pro činnosti podniku, z předchozí tabulky 27 sice vyplývá, že podnik má o 30% více oběžných aktiv, než je optimální, jde ale spíše o krátkodobé pohledávky. Výše zásob se zdá, vzhledem k činnosti, vhodná. S ohledem na to, že firma vyrábí výrobky ze speciálních materiálů, které musí často nakupovat do zásoby, než materiál skoupí konkurence. Vysoká výše výrobků může značit výrobky čekající na skladě na expedici, či výrobky uložené v konsignačním skladu jednoho z odběratelů. S aktivy bude dále pracováno v části poměrových ukazatelů.

Graf 25: Vývoj struktury zásob v letech 2007 až 2011 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek

⁷ Kapitálová potřeba vypočtená jako (doba obratu zásob + doba obratu pohledávek - (závazky z obchodních vztahů/(celkové tržby/365))) * (celkové náklady/365)

Analýza pasiv

Tabulka 28 nám ukazuje, že dochází ke zvyšujícímu se podílu vlastního kapitálu vůči kapitálu cizímu, což zapříčinil, hlavně výrazný nárůst výsledku hospodaření za běžná období podle čehož můžeme soudit, že se firmě začíná dařit lépe. Z hlediska dlouhodobého financování podniku je výhodné udržovat rovnoměrné rozdělení vlastního i cizího kapitálu.

Výraznou změnu v tabulce zaznamenaly dlouhodobé závazky, které mezi lety 2007 a 2011 klesly o 94,087 mil. Kč, což je pro podnik dobré. V další, zřetelně rostoucí, položce bankovní úvěry převažují úvěry krátkodobé, které jsou pro podnik levnější, než úvěry dlouhodobé. Tyto krátkodobé úvěry zajišťují podniku finanční prostředky v době, kdy je potřebuje. Ostatní položky v tabulce mají vcelku rovnoměrný vývoj. Dlouhodobé závazky představují odložený daňový závazek a krátkodobé závazky zahrnují převážně závazky z obchodních vztahů.

Tabulka 28: Vývoj struktury pasiv v letech 2007 až 2011 (v tis. Kč)

	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
Vlastní kapitál celkem	139 460	159 175	152 827	215 661	209 448
ZK	82 883	82 883	82 883	82 883	82 883
Rezervní fondy	8 290	8 290	8 290	8 290	8 290
VH min. období	40 376	48 287	28 572	61 654	74 988
VH běžného období	7 911	19 715	33 082	62 834	43 287
Cizí kapitál celkem	279 614	249 801	223 725	205 243	240 548
Rezervy	5 353	4 570	8 020	20 409	16 638
Dlouhodobé závazky	104 217	106 712	78 109	9 604	10 130
Krátkodobé závazky	61 363	64 290	65 174	66 700	62 404
Bank. výpom. a úvěry	108 681	74 229	72 422	108 530	151 368
Časové rozlišení	0	0	0	0	8
Pasiva celkem	419 074	408 976	376 552	420 904	449 996
Podíl VK a CK	0,5	0,64	0,68	1,05	0,87

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek

Podnik, který chce mít svoji kapitálovou strukturu vhodně sestavenou, by se podle www.finance.cz měl vyhnout hlavně těmto čtyřem chybám:

- 1) Výrazně větší podíl vlastního kapitálu
- 2) Předluženost (výrazně větší podíl cizího kapitálu)
- 3) Nedostatečná diverzifikace zdrojů (napříč vlastním i cizím kapitálem)
- 4) Nevhodná skladba

Jak můžeme z tabulky 29 vyčíst, **1. ani 2. chyba** se našeho podniku netýká. Vlastní kapitál ani cizí zdroje nepřevyšují několikanásobně druhou složku. V této oblasti hospodaří podnik vyrovnaně.

I **3. chybě** se podniku podařilo vyhnout, vlastní kapitál tvoří jak základní kapitál, tak výsledky hospodaření a rezervy. Cizí kapitál by též měl být rozložen do více zdrojů, což podnik splňuje, stejně jako financování z více druhů bankovních úvěrů. Při pohledu do účetní závěrky zjistíme, že firma používá jak úvěry investiční, tak kontokorentní a revolvingové.

Čtvrtou chybu si musíme ověřit podle jednoduchého výpočtu, který nám zhodnotí, zda je podnik překapitalizován či podkapitalizován. Po zjištění překapitalizování poměříme hodnotu vlastního kapitálu a dlouhodobého majetku. Podle Synek a kol. (2003) je optimální hodnota rovna 1, pokud je hodnota vyšší, podnik je překapitalizován a využití kapitálu v podniku je nevhodné. Chceme-li zjistit, zda podnik není podkapitalizován, porovnáme hodnotu dlouhodobé majetku a vlastního kapitálu spolu s dlouhodobými cizími zdroji. Zde platí jako optimální hodnota 1, je-li hodnota vyšší, podnik je podkapitalizován.

Vypočtené výsledky zachycuje tabulka 29, můžeme říci, že podnik není překapitalizován ani podkapitalizován a se svým kapitál nakládá hospodárně.

Tabulka 29: Překapitalizování či podkapitalizování podniku

	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
Podíl vlastního kapitálu a dlouhodobého majetku	0,58	0,76	0,78	1,11	1,00
Podíl dlouhodobého majetku vůči vlastnímu kapitálu spolu s dlouhodobými cizími zdroji	0,88	0,73	0,82	0,67	0,73

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek

Závěrem z vyhodnocení těchto čtyř základních pravidel je, že se podnik úspěšně vyhýbá všem výše zmíněným chybám ve financování a firma dostatečně řídí svou finanční situaci.

Analýza výkazu zisků a ztrát

Tabulka 30 zachycuje vývoj vybraných hodnot z Výkazu zisku a ztráty. Jak je vidět, Společnost XY zůstala ve ztrátě pouze v roce 2008, což bylo zapříčiněno velmi výrazným poklesem ve finančním výsledku hospodaření a propadem v tržbách podniku, což přibližuje graf 26.

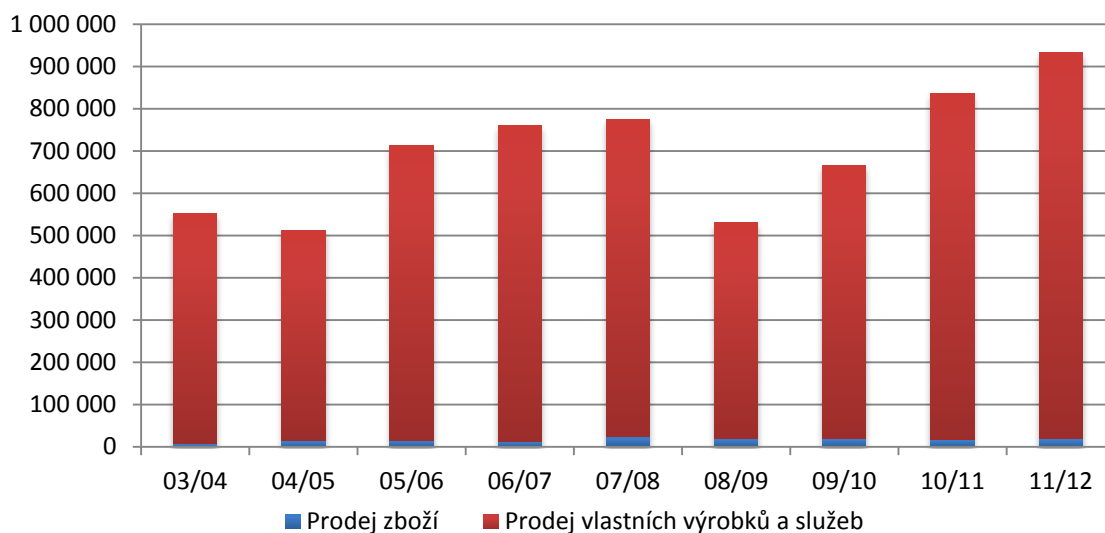
Tabulka 30: Vybrané složky Výkazu zisků a ztrát v letech 2007 až 2011

	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
Výnosy celkem	818 536	566 528	694 847	865 310	943 998
Náklady celkem	808 623	591 953	654 225	786 597	891 077
Provozní VH	5 681	-4 640	49 585	84 982	59 522
Finanční VH	4 232	-20 785	-9 063	-6 269	-6 601
Zisk před zdaněním	9 913	-25 425	40 622	78 713	52 921
Daň	2 002	5 710	7 540	15 879	9 634
Zisk po zdanění	7 911	-19 715	33 082	62 834	43 287

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek

Při pohledu na dlouhodobý vývoj struktury tržeb podniku (graf 26) je patrné, že od roku 2003 došlo k výraznému nárůstu o 381,144 mil. Kč. Pouze v roce 2008 došlo k ojedinělému poklesu tržeb, zapříčiněných nízkým prodejem vlastních výrobků a služeb. Tento pokles vedl následně ke ztrátě.

Graf 26: Vývoj struktury tržeb v letech 2003 až 2011 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek

Pozn.: Pro nízké hodnoty vynechány tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu, které jsou uvedeny v tabulce 31.

Následující tabulka 31 zachycuje přesná čísla vývoje tržeb v jednotlivých letech. Z tabulky jasně vyplývá, že hlavní činností firmy je prodej vlastních výrobků a služeb a ostatní činnosti jsou pouze okrajové.

Tabulka 31: Vývoj struktury tržeb v letech 2003 až 2011 (v tis. Kč)

	03/04	04/05	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
Prodej zboží	6 345	13 261	15 149	13 152	23 027	19 145	19 701	17 426	18 233
Prodej vlastních výrobků a služeb	544 440	497 797	698 312	746 210	750 017	510 133	646 191	819 100	914 688
Prodej DM a materiálu	1 140	1 011	1 192	1 326	205	4 528	2 274	376	148
Tržby celkem	551 925	512 069	714 653	760 688	773 249	533 806	668 166	836 902	933 069

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek

Finanční analýza

Pro finanční analýzu byly použity vybrané vzorce, u jejichž výsledků byl sledován vývoj v čase. Pro hodnocení výsledků byly použity všeobecně doporučené hodnoty, a to vzhledem k tomu, že se jedná o průmyslový podnik, které jsou všeobecně považovány za podniky dosahujících právě těchto průměrných hodnot.

Ukazatele likvidity

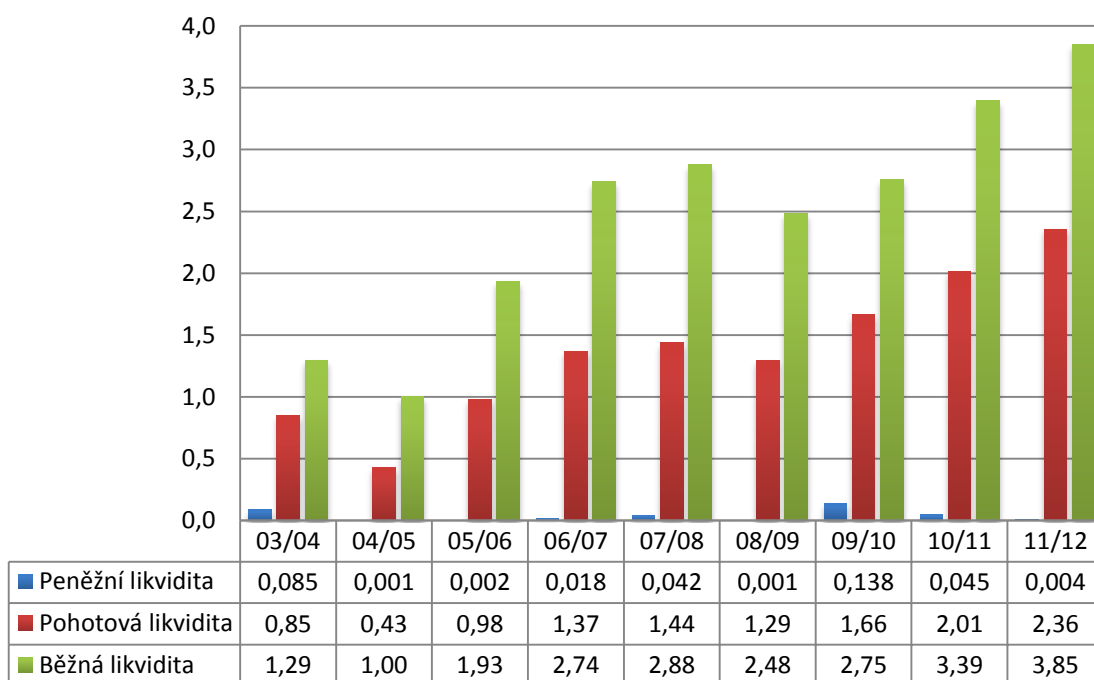
Okamžitá neboli peněžní likvidita, která ukazuje okamžitou schopnost společnosti splatit krátkodobé dluhy včas a v plné výši, by měla dosahovat maximálně hodnoty 1, podle Ministerstva průmyslu a obchodu je minimální přípustná hodnota 0,2, což jak je z grafu 27 na následující straně patrné, společnost nedosahuje. Nízké hodnoty můžeme držet, pokud zcela věříme, že zákazníci zaplatí. Ačkoliv firma nedosahuje uspokojivých výsledků, peněžními prostředky disponuje ve formě kontokorentního a revolvingového úvěru, které se ovšem do tohoto ukazatele nezapočítávají.

Pohotová likvidita, kterou graf dále zobrazuje, je jedním z nejdůležitějších ukazatelů. Čím méně věříme našim zákazníkům, tím větší může likvidita být, neměla by ovšem dosahovat větších hodnot než 1,5. Vysoké hodnoty této likvidity, kterých firma dosahuje, nám sice ukazují, že má dostatečnou platební schopnost a že spíše váže příliš mnoho oběžných aktiv očištěných o zásoby. Ovšem jak jsme již dříve zjistili z grafu 8.3, firma má příliš mnoho prostředků vázaných v krátkodobých pohledávkách než v peněžních prostředcích. V této situaci je dobré porovnat dobu splatnosti závazků vůči dodavate-

lům, která u společnosti činí maximálně 60 dní a dobu splatnosti, kterou poskytuje svým odběratelům, která činí 30 – 90 dní podle jednotlivých odběratelů. Pro porovnání jsem vybrala pouze pohledávky vůči odběratelům a závazky vůči dodavatelům z toho důvodu, že s těmi lhůtami splatnosti podnik může spíše hýbat než u ostatních krátkodobých pohledávek a závazků. Skutečné hodnoty doby obratu závazků a pohledávek, kterých firma dosahuje, nám ukazuje i graf 28 na následující straně, ze které je jasně patrné, že v současnosti je doba obratu obchodních pohledávek více než dvojnásobná oproti době obratu obchodních závazků. Bylo by vhodné, buď prodloužit dobu splatnosti závazků, nebo zkrátit dobu splatnosti pohledávek a tyto hodnoty spíše vyrovnat. Získané peněžní prostředky poté může firma investovat takovým způsobem, kterým budou lépe vydělávat.

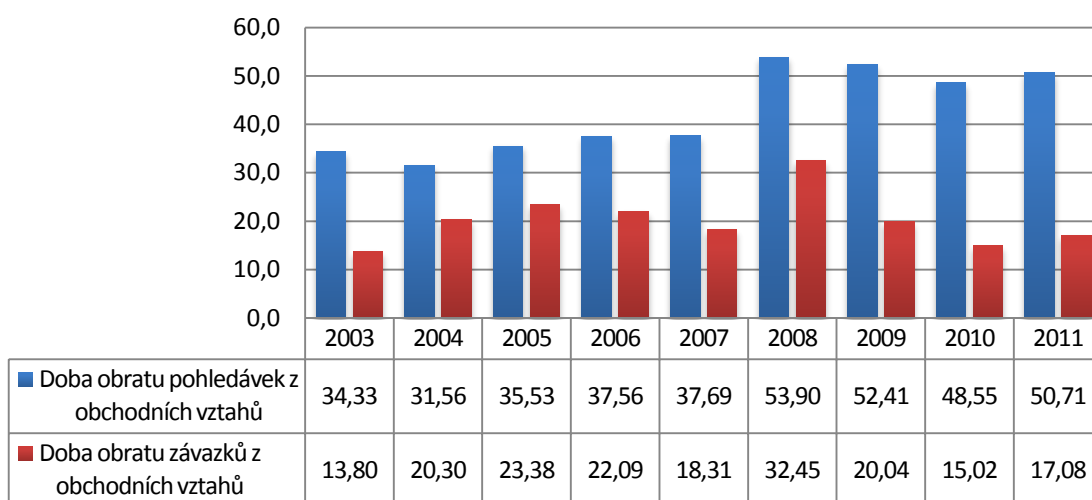
Běžná likvidita by se v ideálním případě měla pohybovat mezi hodnotou 1,5 až 2,5. V České republice spíše lehce přes 2. Hodnoty, kterých společnost dosahuje, viz graf 27, opět vypovídají o její vysoké platební schopnosti, ovšem od roku 2007 dosahuje větších hodnot, než jsou hodnoty optimální, což snižuje výnosnost podniku.

Graf 27: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2003 až 2011



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek

Graf 28: Doba obratu obchodních pohledávek a závazků (ve dnech)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek

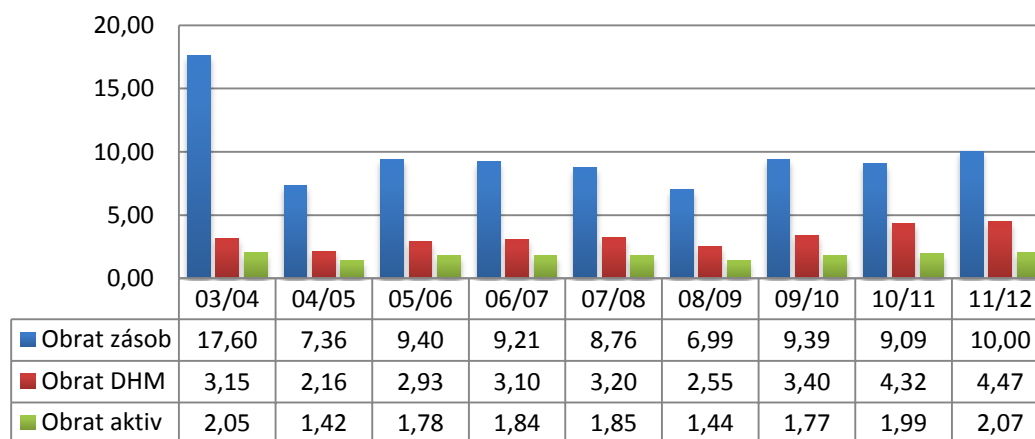
Doba obratu pohledávek a závazků se vypočte podle následujících vzorečků a patří již k ukazatelům aktivity. Obecně se doporučuje, nepřevyšovat hodnotu 50 u obrátky pohledávek a hodnotu 100 u obrátky závazků.

Ukazatele aktivity

Ukazatel obratu zásob, v grafu 29 zachycuje, kolikrát se během jednoho hospodářského roku přemění zásoby v jinou formu oběžného majetku a zpátky v další nákup zásob. Dále je zde uveden obrat dlouhodobého hmotného majetku, ten udává, jaká částka tržeb byla vyprodukována 1 Kč DHM. Poslední ukazatel zachycuje obrat celkových aktiv, což vyjadřuje, kolikrát se v podniku celková aktiva „protočí“. Také zda s nimi dobře hospodaří a nejsou v podniku vázaná příliš dlouho.

Žádoucí pro všechny ukazatele je, aby obraty během roku stoupaly, což podnik v posledních letech splňuje ve všech ukazatelích.

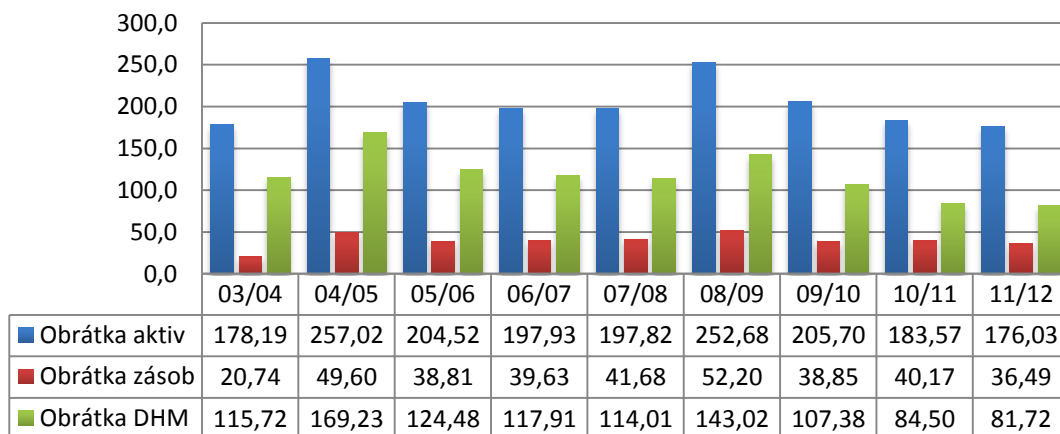
Graf 29: Vybrané ukazatele obratu (počet obrátů za rok)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek

Chceme-li zjistit, za jak dlouho se aktiva, zásoby a dlouhodobý hmotný majetek v podniku obrátí, použijeme ukazatele obrátky (graf 30). Zde je žádoucí hodnoty snižovat. Nejlepší strojírenské podniky jsou schopné obrátit zásoby v řádech několika dnů, Společnost XY tedy má v této oblasti rezervy. Klesající trend je ovšem příznivý.

Graf 30: Vybrané ukazatele doby obrátu (ve dnech)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti v grafu 31 na následující straně nám ukazují, na kolik podnik používá při svém financování vlastní a cizí kapitál či zda je schopný platit.

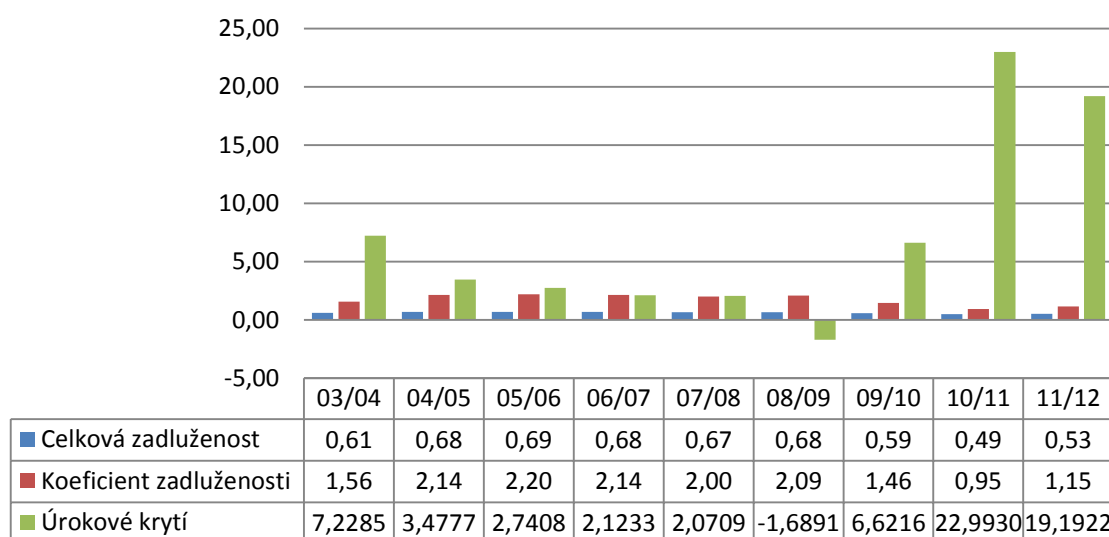
Celková zadluženost vyjadřuje podíl cizích zdrojů na celkových aktivech podniku. Pokud je hodnota příliš vysoká, může být pro společnost obtížné získat další úvěry bez toho, aby zvýšila svůj vlastní kapitál. Obecně se doporučuje 40 - 60%. Jak je vidět z grafu patrné, do roku 2009 byla zadluženost vyšší než je doporučená, v současnosti se již pohybuje v doporučených hodnotách.

Koeficient zadluženosti by obecně neměl dosahovat větších hodnot, než je 1, u výrobních podniků se doporučuje hodnota 0,7. Koeficient zadluženosti v průběhu let výrazně převyšoval doporučené hodnoty, což značilo vysoké zadlužení podniku. Od roku 2008 nastupuje klesání ukazatele. Tento trend by si měla společnost udržet a podíl cizích zdrojů na vlastním kapitálu spíše snižovat.

Ukazatel úrokového krytí zobrazuje, kolikrát jsou kryty nákladové úroky podniku z výsledku hospodaření. Čím je tato hodnota vyšší, tím je to pro podnik lepší. Jako hodnota optimální se udává hodnota nad 8. Jak je z grafu vidět, do roku 2008 podnik vydělal pouze dvakrát tolik, co zaplatil na úrocích, což pro podnik nebylo dobré. V roce 2008 byl podnik ve ztrátě, což znamená, že si nevydělal ani tolik, aby byl schopen úro-

ky z úvěrů uhradit. Během roku 2009 už podnik vydělával mnohonásobně více než je hodnota nákladových úroků a udržel si tento pozitivní trend.

Graf 31: Vývoj vybraných ukazatelů zadluženosti



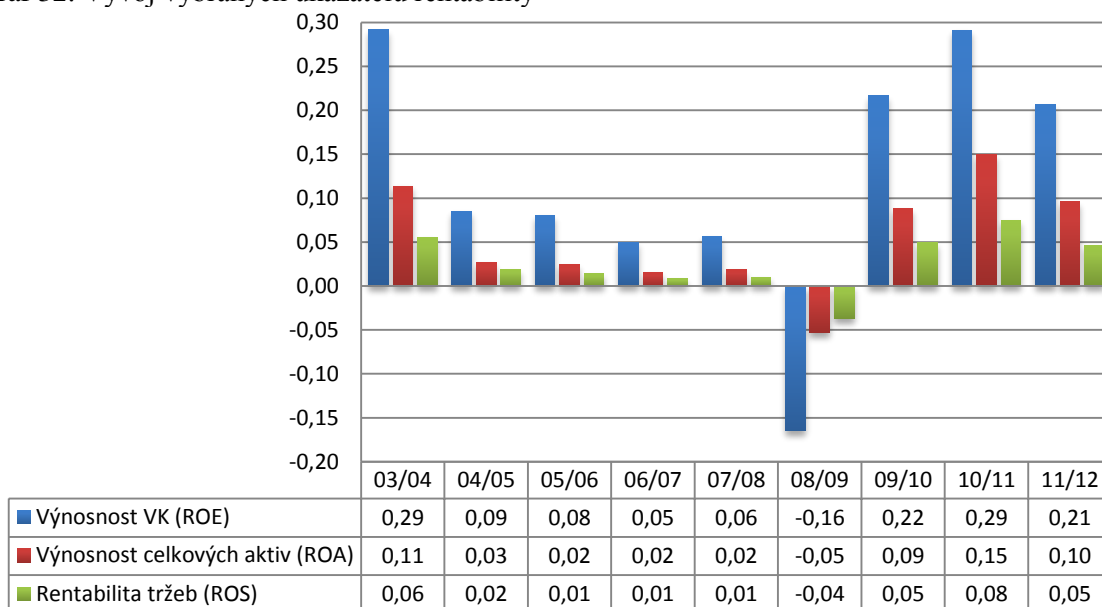
Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability se využívají pro posouzení využívání a zhodnocení kapitálu podniku. Poměrují zisk se zdroji, které byly potřebné na jeho vytvoření. Z dlouhodobého hlediska je důležité, aby tyto ukazatele stoupaly.

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje zhodnocení kapitálu, který do podniku vložil společník. Udává, o kolik Kč podnik zhodnotil 1 Kč vloženého kapitálu. Ačkoliv v posledních 3 letech ROE výrazně vzrostlo, viz graf 32, předcházelo tomu 5 let, během kterých se kapitál prakticky nezhodnocoval. Vzhledem k tomu, že výše ukazatele ROE závisí na velikosti finanční páky, vypočtené jako podíl celkových aktiv a vlastního kapitálu a která dosahuje poměrně rovnoměrných hodnot, viz tabulka 32 a dále ROE závisí na velikosti ukazatele ROA, můžeme z grafu vyčíst, že nízké hodnoty ROE jsou zapříčiněny pravděpodobně nízkou hodnotou ukazatele ROA, který se dá dále rozložit na ukazatel obratu aktiv a ukazatel rentability tržeb (ROS). Vzhledem k tomu, že ani ukazatel ROS nedosahuje vysokých hodnot, můžeme předpokládat, že příčina nízkého ukazatele ROE, je právě v podílu čistého zisku a celkových tržeb.

Graf 32: Vývoj vybraných ukazatelů rentability



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek

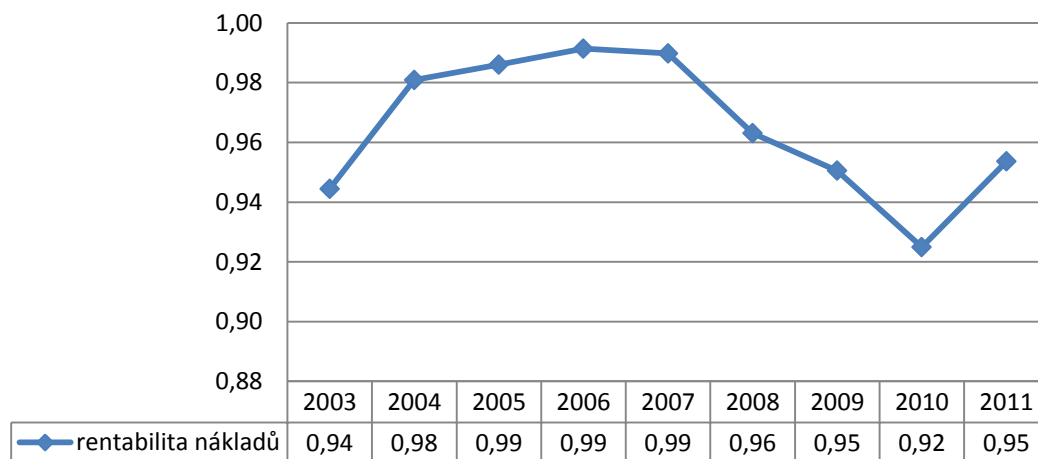
Tabulka 32: Ukazatel finanční páky v letech 2003 až 2011

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Finanční páka	2,56	3,14	3,20	3,14	3,00	3,09	2,46	1,95	2,15

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek

Ukazatel rentability nákladů zachycený v grafu 33, vyjadřuje, kolik haléřů z 1 Kč výnosů, bylo vynaloženo na náklady, místo na zisk. Vysoké hodnoty, kterých podnik dosahuje, ukazují, že by se měl soustředit výrazně soustředit na snižování nákladů, a tím dosahovat většího zisku. Což současně pozitivně ovlivní hodnotu ukazatele rentability tržeb (ROS) a následně hodnotu výnosnosti vlastního kapitálu (ROE)

Graf 33: Vývoj rentability nákladů v letech 2003 až 2011



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek

Příloha č. 3

Vybrané hodnoty pro ekonomicko-finanční analýzu

(v tis. Kč)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Celková aktiva	269 446	360 581	400 441	412 505	419 074	369 546	376 552	420 904	449 996
Peníze	87	72	84	105	100	74	108	262	186
Bankovní účty	5 947	106	106	963	2 490	8	8 898	2 716	43
Pohledávky (dlouhodobé)	983	2 410	2 361	2 351	2 169	1 934	1 301	957	689
Pohledávky (krátkodobé)	52 902	48 959	75 996	79 305	83 513	81 093	98 028	130 244	146 080
Pohledávky z obchodních vztahů	51 916	44 276	69 566	78 275	79 854	78 829	95 947	111 327	129 625
Dlouhodobý hmotný majetek v zůstatkové ceně	174 981	237 412	243 718	245 728	241 526	209 159	196 574	193 752	208 897
Oběžná aktiva	91 280	121 127	154 540	165 313	176 562	159 455	179 455	226 287	240 289
Zásoby	31 361	69 580	75 993	82 589	88 290	76 346	71 120	92 108	93 291
Vlastní kapitál	105 194	114 994	124 981	131 549	139 460	119 745	152 827	215 661	209 448
Cizí zdroje	164 251	245 587	275 460	280 956	279 614	249 801	223 725	205 243	240 540
Dlouhodobé závazky	87 363	103 720	118 731	119 569	104 217	106 712	78 109	9 604	10 130
Krátkodobé závazky	70 793	121 238	80 097	60 381	61 363	64 290	65 174	66 700	62 404
Závazky z obchodních vztahů	20 866	28 481	45 786	46 037	38 782	47 462	36 682	34 447	43 668

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Tržby celkem	551 925	512 069	714 653	760 688	773 249	533 806	668 166	836 902	933 069
Prodej zboží	6 345	13 261	15 149	13 152	23 027	19 145	19 701	17 426	18 233
Prodej vlastních výrobků a služeb	544 440	497 797	698 312	746 210	750 017	510 133	646 191	819 100	914 688
Prodej dlouhodobého majetku a materiálu	1 140	1 011	1 192	1 326	205	4 528	2 274	376	148
Čistý zisk (EAT)	30 667	9 800	9 987	6 566	7 911	-19 715	33 082	62 834	43 287
Přidaná hodnota	162 310	141 850	150 797	178 954	187 873	146 312	186 603	240 212	229 269
Nákladové úroky	6 695	5 891	7 458	8 469	9 257	9 455	7 226	3 579	2 909
Náklady na prodané zboží	4 881	12 406	16 027	13 031	19 990	18 234	16 897	17 035	17 456
Mzdové náklady	66 881	75 391	87 087	92 816	109 083	89 034	85 257	102 563	112 644
Výnosy					818 536	566 528	694 847	865 310	943 998
Náklady					808 623	591 953	654 225	786 597	891 077

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek