

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra obchodu a cestovního ruchu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2013

Pavína Kalinová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Analýza vnějšího prostředí podniku

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Marie Švarcová, Ph. D.

Autor

Pavčina Kalinová

2013

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavčina KALINOVÁ**
Osobní číslo: **E10295**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Analýza vnějšího prostředí podniku**
Zadávací katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zanalyzovat vnější prostředí vybraného podniku. Na základě této analýzy stanovit trendy v makroprostředí a faktory, které mají největší vliv na vývoj firmy.

Metodický postup:

1. Podrobné studium odborné literatury se zaměřením na danou problematiku
2. Charakteristika vybraného podniku
3. Analýzy vnějšího prostředí: STEP analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil
4. Zhodnocení
5. Návrhy případných změn

Rámcová osnova:

1. Úvod a cíl. 2. Literární rešerše. 3. Metodika a hypotézy. 4. Charakteristika firmy. 5. Analýza vnějšího prostředí. 6. Stanovení trendů v makroprostředí. 7. Určení faktorů a vlivů působících na vývoj firmy. 8. Závěr. 9. Summary. 10. Přehled použité literatury. 11. 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. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003.

Kotler, P., Armstrong, G. Marketing. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004.

Kotler, P. Marketing management. 10. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2001.


McCarthy, E. J., Perrault, W. D. Základy marketingu. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995.

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 BUDEJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (28)
370 05 České Budějovice


Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. března 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma Analýza vnějšího prostředí podniku, jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuje, že v souladu s § 47b 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 výsledky obhajoby s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 25. dubna 2013

.....
Pavčina Kalinová

Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Marii Švarcové, Ph. D. za cenné rady a odborné vedení při zpracování bakalářské práce.

Zároveň děkuji vedení společnosti Centes, s. r. o. za poskytnutí potřebných informací, které byly nezbytné pro zpracování této kvalifikační práce.

Obsah

1	ÚVOD A CÍL.....	3
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	4
2.1	Základní pojmy	4
2.1.1	Marketing	4
2.1.2	Strategický marketing.....	7
2.1.3	Marketingové prostředí.....	9
2.1.4	Podnik.....	10
2.2	Marketingové prostředí.....	11
2.2.1	Mikroprostředí.....	12
2.2.2	Makroprostředí.....	16
2.3	Analýza vnějšího prostředí	20
2.3.1	STEP analýza	21
2.3.2	Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví.....	23
3	METODIKA A HYPOTÉZY.....	26
4	CHARAKTERISTIKA FIRMY	28
4.1	Charakteristika odvětví.....	28
4.2	Firma Centes, s. r. o.	30
5	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	35
5.1	STEP analýza	35
5.2	Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví.....	50
6	STANOVENÍ TRENDŮ V MAKROPROSTŘEDÍ	70
7	URČENÍ FAKTORŮ A VLIVŮ PŮSOBÍCÍCH NA VÝVOJ FIRMY	72
8	ZÁVĚR.....	74

SUMMARY A KEYWORDS.....	76
PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	77
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....	81
SEZNAM PŘÍLOH	83
PŘÍLOHY.....	84

1 ÚVOD A CÍL

Každá firma touží být ve svém podnikání úspěšná. V současné době je ve většině odvětví silná konkurence, a proto není pro podnik snadné udržet se na trhu. Úspěchem každé firmy není jen vyrábět a prodávat kvalitní výrobky nebo poskytovat kvalitní služby. Také nesmí zanedbávat neustálé kontrolování prostředí, ve kterém se nacházejí. Ať už se jedná o trh, zákazníky, konkurenci, dodavatele, substituty nebo vývojové trendy, každý faktor je velmi důležitý a jeho ignorování může mít nemilé důsledky na postavení firmy na trhu. Možná ještě důležitější je, aby firma rychle a efektivně reagovala na změny, ke kterým dochází na trhu. Jinými slovy, musí se stát konkurenceschopnou. Záleží na každém podniku, do jaké míry bude analýze prostředí věnovat pozornost a zda využije výsledků z této analýzy ve svůj prospěch.

Kromě výše zmiňovaného vnějšího prostředí by firma neměla zapomínat na stejně důležité vnitřní prostředí. V této bakalářské práci bude provedena analýza vnějšího prostředí vybraného podniku.

S marketingem se setkáváme v každodenním životě a neodmyslitelně patří ke každému z nás, i když si to někdy vůbec neuvědomujeme. Proto jsem si toto téma vybrala, připadá mi velmi zajímavé a blízké.

Analyzovaným subjektem pro tuto bakalářskou práci je firma Centes, s. r. o. se sídlem v Českých Budějovicích. Firma se zabývá výrobou obráběných, lisovaných kovových dílů a stříkaných plastových dílů. Tyto díly jsou dále povrchově upravovány vypalovanými práškovými barvami pro tuzemské zákazníky a zákazníky z Evropské Unie, především Rakouska a Německa.

Cílem této bakalářské práce je zanalyzovat vnější prostředí vybraného podniku. Na základě této analýzy stanovit trendy v makroprostředí a faktory, které mají největší vliv na vývoj firmy.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Základní pojmy

2.1.1 Marketing

Marketing pochází z anglického slova „market“, které nevyjadřovalo podstatné jméno, jak by se mohlo na první pohled zdát. Vyjadřovalo určitou činnost. Marketing jako podnikatelská filosofie vznikl ve Spojených státech amerických ve druhé polovině 19. století. Firmy si kladly otázky, proč své kvalitní výrobky nemohou prodat. Postupně začaly své výrobky podřizovat přáním a požadavkům zákazníků. A to byl prvopočátek přemýšlení o marketingu, i když se pojem „marketing“ ještě nepoužíval. Celosvětově se marketing jako filosofie rozšířil až po druhé světové válce.

Definicí pojmu „marketing“ existuje nespočet. Každá definice je trochu jiná, ale v zásadě všechny obsahují stejná klíčová slova. A to proces, potřeba, spokojenost zákazníka a směna. Zde jsou ty nejznámější a nejvýznamnější definice.

Kotler (2007): *„Marketing je třeba chápat nikoli ve starém významu jako schopnost prodat – „přesvědčit a prodat“ – ale v novém významu uspokojování potřeb zákazníka. K prodeji dochází až poté, co je produkt vyroben. Naopak marketing začíná dávno předtím, než má společnost produkt k prodeji.“*

Kotler, Armstrong (2009): *„Broadly defined, marketing is a social and managerial process by which individuals and organizations obtain what they need and want through creating and exchanging value with others. In a narrower business context, marketing involves building profitable, value-laden exchange relationships with customers. Hence, we define marketing as the process by which companies create value for customers and build strong customer relationships in order to capture value from customers in return.“*

Tato definice by se dala přeložit: V širším významu je marketing společenský a manažerský proces, při kterém jednotlivci a organizace získají, co potřebují a chtějí

vytvořit směnu s ostatními. V užším obchodním kontextu marketing zahrnuje vytvoření zisku za hodnotu vynaloženou na výměnu vztahů se zákazníky. Proto definujeme marketing jako proces, ve kterém společnosti vytvářejí hodnotu pro zákazníky a budují s nimi silné vztahy. Cílem je vytvoření zpětné vazby od zákazníka.

Kotler, Armstrong (2004) definují marketing jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.

Sám Kotler (2001) ve své knize uvádí: *„Marketing je sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními.“*

Trochu jinak definuje marketing Horáková (2003). Podle ní je marketing a jeho vývoj nerozlučně spjat s trhem a jeho rozvojem a existence tržní ekonomiky je základní podmínkou uplatnění marketingové koncepce. Marketingový proces však vyžaduje existenci tržní ekonomiky.

S Kotlerem se shoduje Boučková (2003): *„Marketing lze tedy například definovat jako proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují. Obsahem tohoto procesu je poznání, předvídání, stimulování a v konečné fázi uspokojení potřeb zákazníka tak, aby byly současně dosaženy i cíle organizace.“*

Podobný pohled na definici marketingu má i Horáková (1992) popisuje marketing jako procesní plánování a naplňování koncepcí, oceňování, propagace a myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění výměny, uspokojující potřeby jednotlivců i organizací.

Definicí pojmu marketing vzniklo po světě více než 2500. Mezi jednu ze základních řadí Berkowitz, Kerin, Rudelius (1989) i Peter, Donnelly (1989): *„The American Marketing Association, representing marketing professionals in the United States and Canada, states that “marketing“ is the process of planning and executing the*

conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods, and services to create exchanges that satisfy individual and organization objectives.“

Tuto definici můžeme přeložit: Americká marketingová asociace zastupující marketingové odborníky v USA a Kanadě uvádí, že marketing je proces plánování a realizace koncepcí, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb s cílem dosáhnout směny, která uspokojí požadavky jednotlivců a organizací. Z tohoto překladu vychází ve svých přednáškách i Švarcová (2011).

Ve svém slovníku Clemente (2004) definuje marketing jako komplexní řadu aktivit zahrnujících tvorbu výrobků a služeb, podporu jejich existence a vlastností a jejich fyzického zpřístupnění určeným cílovým nakupujícím. Marketing se skládá ještě ze čtyř odlišných procesů, které jsou ve vzájemném vztahu. Jsou to: vývoj výrobku nebo služby, stanovení ceny výrobku nebo služby, komunikační informace o výrobku nebo službě pomocí různých přímých a nepřímých komunikačních kanálů a koordinace jejich distribuce pro zajištění dostupnosti výrobku cílenými zákazníky.

Z výše uvedených definic všeobecně vyplývá, že marketing je proces, při kterém dochází ke směně na základě uspokojení potřeb zákazníka za použití určitých zdrojů. Prochází všemi činnostmi ve firmě, od nákupu surovin pro výrobu, přes prodej hotových výrobků a pokračuje i po prodeji výrobků např. v podobě servisu nebo v konečné fázi likvidací výrobku. Zákazníci mají v marketingu tedy zásadní a neopomenutelný význam. Bez nich by marketing nebyl marketingem.

Kotler (2002) ve své publikaci uvádí, že v praxi existují dva běžně rozšířené, avšak mylné pohledy na marketing:

- marketing je prodej – názor, že marketing a prodej jsou jedno a totéž, je nejběžnějším druhem omylu, jehož se dopouštějí nejen četní zástupci široké veřejnosti, ale i mnozí lidé z podnikové sféry. Prodej je bez pochyby součástí marketingu. Marketing však zahrnuje mnohem více než jen prodej. Marketing nelze považovat za ekvivalent prodeje, protože začíná dlouho předtím, než má podnik k dispozici nějaký produkt. Prodej začíná teprve poté, co je příslušný produkt

vyroben. Marketing pokračuje po celou dobu životnosti produktu, snaží se vyhledávat nové zákazníky, zvyšovat přitažlivost a výkonnost produktu, učit se z výsledků prodeje a řídit jeho opakovaný prodej.

- marketing je především podnikový útvar – další omezený pohled na marketing vychází z přesvědčení, že jde v podstatě jen o další podnikový útvar. Je pravda, že podniky mají marketingová oddělení, která obstarávají značnou část marketingového přemýšlení a marketingové práce. Kdyby se však marketingové přístupy a marketingová práce lokalizovaly pouze do tohoto oddělení, podnik by dopadl špatně. Progresivní podniky se snaží dosáhnout toho, aby všechny jejich útvary byly orientovány na zákazníky, ne-li přímo zákazníky stimulovány.

McCarthy a Perreault (1995) v překladech rozdělují marketing na mikro-marketing a makro-marketing:

Mikro-marketing = jsou aktivity, které hledají dosažení cílů organizace tím, že předvídají potřeby klienta nebo zákazníka, a řídí tok výrobků od výrobce ke klientovi. Tyto výrobky jsou nutné pro uspokojování potřeb zákazníků.

Makro-marketing = je sociální proces, který řídí tok zboží a služeb v ekonomice od výrobců k zákazníkovi tak, aby byla nabídka a poptávka ve vzájemném souladu a aby bylo dosaženo cílů společnosti. Makro-marketing na rozdíl od mikro-marketingu neklade důraz na aktivity jednotlivých organizací. Klade důraz na to, jak celý marketingový systém pracuje a jak marketing ovlivňuje společnost a naopak.

2.1.2 Strategický marketing

Kotler (2003): „*Máte-li stejnou strategii jako vaši konkurenti, žádnou strategii nemáte. Je-li vaše strategie odlišná, ale snadno napodobitelná, máte slabou strategii. Máte-li strategii odlišnou, jedinečnou a obtížně napodobitelnou, máte strategii silnou a trvalou.*“

Ve svém slovníku Clemente (2004) definuje strategii jako plán pro dosažení strategického cíle. Strategie označuje vedení, jak se bude firma snažit kapitalizovat

příležitosti na vybraném trhu. Rozvoj strategie řídí alokaci zdrojů. Navíc umožňuje oddělením firmy a operativním jednotkám mít stejné směřování řízení.

Horáková (2003) uvádí, že v oblasti marketingu charakterizuje strategie směr, který bude organizační jednotka sledovat v určitém časovém období a který vede k nejučinnější alokaci zdrojů pro dosažení vytyčených marketingových cílů. Obecně lze konstatovat, že marketingová strategie respektuje základní zásady marketingu a vychází z nich.

Autorka (Horáková, 2003) dále říká: *„Strategický marketing je plně soustředěn na zákazníka, vede organizační jednotky ke studiu a k porozumění jeho potřeb a přání, učí je chápat zákaznické hodnoty a způsob myšlení zákazníka. Zákazník tu není proto, aby koupil, co podnik vyrobil, ale podnik existuje proto, aby sloužil potřebám zákazníka. Snaží se, aby organizační jednotky plně porozuměly vztahům a procesům probíhajícím vně podniku, usiluje o sběr a přenos údajů z vnějšího prostředí do podniku. Předpokládá dostatečnou znalost prostředí, ve kterém působí, seznámení se s tržními podmínkami, především s konkurencí.“*

Clemente (2004) definuje marketingovou strategii jako soubor marketingových cílů, úkolů a měření, která společnost provede pro jejich dosažení. Marketingová strategie je nastíněná v (často použita ve stejném významu) marketingovém plánu společnosti. Strategie může být stanovena buď pro specifické výrobky nebo pro celou společnost. Činnosti pro dosažení strategie jsou stanoveny pro specifické časové období.

Tomek (2001) říká, že marketingová strategie: *„Musí sloužit podnikovému managementu k dlouhodobému usměrňování aktivit firmy, tak aby byly zajištěny její dlouhodobé strategické cíle, jejichž společným jmenovatelem je dlouhodobá prosperita dosahovaná v náročných tržních podmínkách.“*

Autor (Tomek, 2001) dále uvádí, že strategický marketing je součástí marketing managementu, který zahrnuje manažerské operace a aktivity, které jsou orientovány dlouhodobě, přičemž využívají nástroje marketingového mixu, jakož i specifické přístupy a metody, a to ve všech fázích manažerského procesu, tj. především ve fázi

situační analýzy, predikce, strategického rozhodování, projektování, realizace a kontroly.

Pojem strategie pochází z řeckého slova, které se dá volně přeložit jako umění vést boj. Strategický marketing představuje různé postupy a metody, kterými hodnotíme pozici celého podniku nebo pozici jeho výrobků na trhu. Na základě toho se vytvářejí různé marketingové programy, které zajišťují chod a efektivnost celého podniku.

2.1.3 Marketingové prostředí

Do marketingového prostředí patří faktory, které může firma určitým způsobem částečně nebo plně ovlivnit. Patří sem ale i faktory, které ovlivnit nemůže vůbec. Na základě tohoto rozdělení rozeznáváme marketingové prostředí vnitřní a vnější.

Vnější i vnitřní prostředí je velmi důležité průběžně analyzovat a pracovat s výsledky těchto analýz. Podnik, který se nepřizpůsobuje nebo se neumí přizpůsobit, tak na trhu těžko obstojí. Nebude vědět, co zákazníci požadují, jak se zákazníkům přizpůsobuje konkurence, má-li podnik dostatek nebo přebytek dodavatelů, zda není existenčně závislý na jednom odběrateli a tak dále.

Horáková (2003) navíc kategorizuje prostředí podle jeho chování jako:

- stálé
- mírně dynamické
- dynamické
- turbulentní
- turbulentní se vzrůstajícím podílem změn

Boučková (2003): *„Marketingové prostředí firmy tvoří mnoho faktorů, které jsou často vzájemně závislé. Jsou charakterizovány značným stupněm nejistoty a jsou zpravidla velice dynamické, co se týče jejich vývoje, ať již probíhá plynule, nebo ve skocích. Všechny faktory, jimiž je podnik ovlivňován, kladou mimořádně vysoké nároky na marketingové pracovníky, i když existují určité nástroje, a to především marketingový informační systém a marketingový výzkum, které jim do jisté míry*

umožňují lepší orientaci v konkrétném marketingovém prostředí, a tím i žádoucím způsobem reagovat na rychle se měnící podmínky.“

Zamazalová (2009): *„Marketingové prostředí zahrnuje aktéry a síly, které ovlivňují schopnosti firmy rozvíjet se a udržovat úspěšné transakce a vztahy s cílovými zákazníky.“*

Kotler, Armstrong (2009): *„The actors and forces outsider marketing that affect marketing management's ability to build and maintain successful relationships with target customers.“*

Tuto definice jsem přeložila takto: Aktéři a síly marketingu, které ovlivňují marketing management, jsou schopny budovat a udržovat úspěšné vztahy s cílovými zákazníky.

2.1.4 Podnik

Synek (2003) definuje podnik jako základní jednotku, v níž je realizována výroba, nebo jsou poskytovány služby. Dle obchodního zákoníku je pak podnik chápán jako objekt právních vztahů a pro účely zákona se podnikem rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. Podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají k tomuto účelu sloužit. Podle Kotlera (2003) se všeobecně mluví o čtyřech typech podniků:

- podniky, jež věci uvádějí do pohybu
- podniky, jež sledují, co se děje, a reagují na to
- podniky, jež sledují, co se děje, a nereagují na to
- podniky, jež si ani nevšimly, že se něco stalo

Podnik se analyzuje pomocí analýzy vnitřního prostředí, kterou můžeme provést pomocí různých analýz. Hron, Tichá (2008) uvádí například analýzu hodnotového řetězce, analýzu zdrojů a kompetencí, analýzu portfolia, analýzu exponovanosti podniku nebo analýzu klíčových procesů.

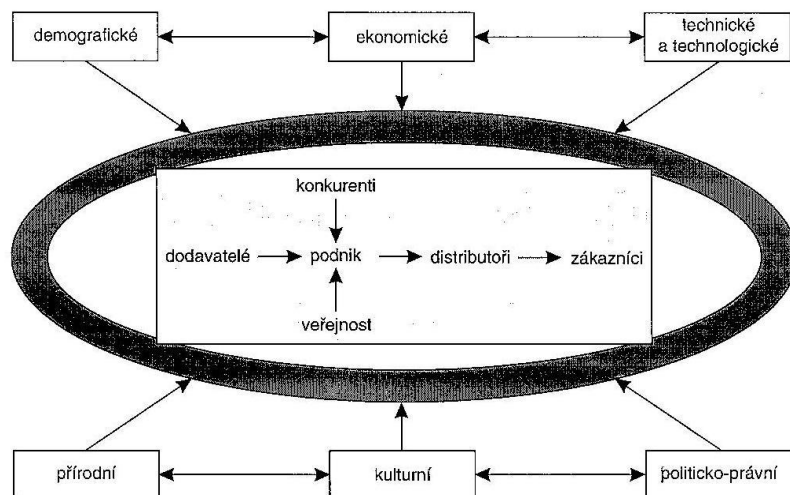
2.2 Marketingové prostředí

Marketingové prostředí je možné rozdělit ze dvou pohledů. Z prvního pohledu na vnitřní a vnější prostředí. Z jiného pohledu na mikroprostředí a makroprostředí. Přičemž Švarcová (2011) do vnějšího prostředí řadí makroprostředí a část z mikroprostředí, které nazývá blízké okolí firmy. S ohledem na cíl mé bakalářské práce použiji rozdělení prostředí na mikroprostředí a makroprostředí (viz obrázek 1 str. 12), na kterém se shodují Boučková (2003), Kotler (2001), Kotler, Armstrong (2009) i Horáková (2003).

Mikroprostředí i makroprostředí je velmi důležité průběžně analyzovat a pracovat s výsledky těchto analýz. Podnik, který se nepřizpůsobuje nebo se neumí přizpůsobit, na trhu těžko obstojí. Nebude vědět, co zákazníci požadují, jak se zákazníkům přizpůsobuje konkurence, má-li podnik dostatek nebo přebytek dodavatelů nebo zda není existenčně závislý na jednom odběrateli.

Světlík (2003) uvádí, že cílem analýzy marketingového prostředí není pouze získat přehled o současném stavu, ale i kvalifikovaná předpověď budoucích změn. Pro jednotlivé podnikatelské subjekty budou mít faktory plynoucí z prostředí různou váhu a důležitost. Analýza by měla být uskutečněna z pohledu více úrovní, nejen místní, regionální, národní, ale i evropské a globální. Jejím cílem je určení postavení firmy v měnícím se prostředí a je základem pro určení vhodných strategií a tvorbu strategického plánu. Analýza často začíná zkoumáním těch externích vlivů a faktorů, které z pohledu firmy působí víceméně bezprostředně a které přímo ovlivňují pozici podnikatelského subjektu vůči jeho konkurentům.

Obrázek 1: Marketingové prostředí podniku



Zdroj: Horáková, H., 2003, Strategický marketing

2.2.1 Mikroprostředí

Do mikroprostředí patří faktory, které podnik může využít a díky nimž může realizovat uspokojování potřeb svých zákazníků. Tyto faktory jsou podnik, zákazníci, dodavatelé, konkurence a distribuční články a prostředníci. Kotler, Armstrong (2004) a Zamazalová (2009) navíc doplňují tyto faktory o veřejnost, kterou však někteří autoři řadí do makroprostředí.

Existuje více pohledů na členění faktorů mikroprostředí. V této bakalářské práci použiji členění (viz obrázek 1) podle Horákové (2003).

Podnik

Podle Boučkové (2003) je podnik považován za živý a stále se vyvíjející organismus. Aby mohl existovat a vyvíjet se, závisí na souhře všech jeho orgánů a na jejich správné funkci. Podobně uvádí Kotler (2007), že při vytváření marketingových plánů by měl marketing management uvažovat i o ostatních součástech firmy – o top managementu, finančním oddělení, výzkumu a vývoji, oddělení nákupů, výrobě a účetnictví. Tyto navzájem provázané skupiny vytvářejí vnitřní prostředí (viz obrázek 2, str. 13).

Obrázek 2: Vnitropodnikové prostředí



Zdroj: Kotler, Armstrong, 2004, Marketing

Kotler, Armstrong (2004): „Marketingové oddělení musí úzce spolupracovat i s jinými odděleními firmy. Finanční oddělení musí nalézt a poskytnout zdroje, které umožní marketingový plán realizovat. Cílem oddělení výzkumu a vývoje je navrhovat bezpečné a atraktivní výrobky a služby. Nákupní oddělení zajišťuje suroviny a subdodávky a výrobní oddělení se stará o výrobu v požadovaném množství a kvalitě. Účetní oddělení sleduje výnosy a náklady a tím pomáhá marketingovému oddělení analyzovat, jak dobře se daří plnit stanovené cíle. Všechna oddělení ovlivňují marketingové plány a operace. Jedním z úkolů marketingového oddělení je zajistit, aby všechny tyto složky měly na mysli užitek zákazníka a aby spolupracovaly s cílem uspokojit jeho potřeby a přání.“

Zákazníci

Boučková (2003) uvádí, že zákazníky můžeme považovat za jeden z nejdůležitějších faktorů marketingového mikroprostředí. Spotřebitelský trh není homogenní. Například konečný spotřebitel vyžaduje jiný přístup než zákazník na trhu průmyslového zboží nebo kupec výrobků určených pro další průmyslové a neprůmyslové zpracování. Kdežto Kotler, Armstrong (2004) uvádí typy cílových trhů takto: spotřebitelský trh, průmyslový trh, trh obchodních mezičlánků, státní zakázky a mezinárodní trh. Tyto trhy musí podrobně společnost sledovat.

Zákazník je tedy pro firmu naprosto nejdůležitějším faktorem. Vyžaduje individuální přístup, aby zákazník věděl, že jeho spokojenost je pro firmu vždy tou nejvyšší prioritou. Cílem není pouze jednorázový nákup, ale hlavně to, aby si firma zákazníka udržela. Znamená to, aby se pro danou firmu stal věrným a neustále se vracel. To se nestane, pokud zákazník se svým dodavatelem nebude spokojený.

Dodavatelé

Boučková (2003) říká, že tento faktor marketingového mikroprostředí tvoří ti, kteří ovlivňují možnosti podniku získat v požadované kvalitě, čase a množství potřebné zdroje, které jsou nutné pro splnění jeho základní funkce. Marketingoví pracovníci musí sledovat velmi pečlivě situaci a možnosti dodavatelů, a to i v dlouhodobém horizontu, aby mohli pokud možno včas reagovat na případné nepříznivé jevy, které by mohly postihnout vlastní podnik.

Kotler (2007): „Dodavatelé představují v celkovém systému poskytování hodnoty společnosti důležitou vazbu. Poskytují zdroje, které společnost potřebuje pro výrobu zboží a služeb. Rozvoj dodavatelů může významně ovlivnit marketing. Marketingoví manažeři musí sledovat dostupnost dodávek – jejich nedostatek nebo zpoždění, stávky zaměstnanců a jiné události, které mohou v krátkém období snížit tržby a v dlouhém období poškodit spokojenost zákazníka.“

Z jiného úhlu pohledu jsou firmy pro své dodavatele zákazníci. Do jisté míry je tedy v zájmu dodavatelů přizpůsobit se svým odběratelům a zajistit jejich spokojenost. Pokud bude mít firma dobré vztahy se svými dodavateli, může si s nimi dohodnout lepší podmínky pro nákup, servis a jiné. Například množstevní slevy, kratší dodací lhůty, delší doby splatnosti nebo i dopravu zdarma. I přes tyto dobré vztahy firma musí neustále hledat nové dodavatele na trhu nebo sledovat nabídky od jiných dodavatelů. Zda nemají novější technologie nebo kvalitnější výrobky než jejich současní dodavatelé.

Distributoři

Boučková (2003) uvádí, že ne všechny činnosti, které zahrnujeme do oblasti marketingu prodeje, může firma zajistit vlastními silami. Tyto činnosti mohou zajistit firmy, které jsou specializované, např. na zprostředkování nákupu a prodeje zboží, firmy fyzické distribuce, marketingové agentury i organizace, které pomáhají financovat operace podniku nebo pojišťovat rizika spojená se směnou zboží.

Konkurence

Boučková (2003) říká, má-li být podnik na trhu úspěšný, musí své konkurenty dobře znát a snažit se, aby požadavky a potřeby zákazníků uspokojoval lépe než oni. Faktor konkurence je někde na pomezí mezi faktory ovlivnitelnými (mikroprostředí) a neovlivnitelnými (makroprostředí). Firma musí na existenci konkurence reagovat vhodnou marketingovou strategií, která by mu zajistila konkurenční výhody. Podobně uvádí Zamazalová (2009), že firma by si měla o konkurentech zjišťovat: kdo jsou hlavní konkurenti, jaké jsou jejich strategie, jaké jsou jejich cíle, v čem jsou jejich přednosti a slabiny a jakou podobu může mít jejich reakce.

S těmito názory se ztotožňuji i já. Autorky v podstatě shrnuly vše důležité, co by firma měla o své konkurenci znát a co by měla průběžně sledovat. Je nezbytné si konkurenci nejen zmapovat, ale také zjišťovat jaké služby nabízejí navíc. Neméně důležité je zjistit, jaké mají plány do budoucna a do jaké míry jsou schopni reagovat na změny.

Kotler (2007) říká, že neexistuje jediná konkurenční marketingová strategie, která by byla pro všechny firmy nejlepší. Každá společnost by si měla uvědomit svou velikost a pozici v odvětví ve srovnání s velikostí a postavením konkurence. Velké firmy s dominantním postavením v odvětví mohou použít strategie, které si menší firmy nemohou dovolit. Ale velikost není všechno. Existují vítězné strategie pro velké firmy, ale také strategie ztrátové. A malá firma může vyvinout strategie, které jí poskytnou lepší návratnost, než jakou mají velké firmy.

Veřejnost

Kotler, Armstrong (2004) a Zamazalová (2009) uvádí jako další faktor: Veřejnost – na začlenění veřejnosti do mikroprostředí podniku se názory odborníků různí. Veřejností se rozumí „zájmové skupiny, které jsou schopny ovlivňovat aktivity dané firmy“. Patří sem: finanční instituce, média, vládní instituce, občanské iniciativy, místní samospráva a občané, široká veřejnost, zaměstnanci firmy.

Kotler (2007) uvádí, že společnost musí připravit marketingové plány pro tyto skupiny, stejně jako pro své cílové trhy. Pokud společnost potřebuje konkrétní reakci na určité skupiny, například důvěru, příznivou pověst nebo dar ve formě peněz či času, musí vytvořit nabídku, která je pro tuto skupinu dostatečně atraktivní, aby vyvolala příslušnou odezvu.

Na faktory, které patří do mikroprostředí, mají autoři odlišné pohledy. Boučková (2003) do mikroprostředí řadí podnik, zákazníky, dodavatele, distribuční články a prostředníky a konkurenci. Kotler, Armstrong (2004) uvádí firemní prostředí, dodavatelsko-odběratelské vztahy, poskytování služeb, charakter cílového trhu, konkurence a vztahy s veřejností. Švarcová (2011) uvádí na jedné straně odběratele a dodavatele, na druhé straně zákazníka a prostředníka a to z důvodu, že například maloobchod může být prostředník, ale zároveň i odběratel.

Mikroprostředí samotné však nemůže dostatečně uspokojit potřeby svých zákazníků. Nestačí, aby podnik věnoval pozornost pouze podniku, zákazníkům, dodavatelům, prostředníkům, konkurenci a veřejnosti. Musí brát ohled i na faktory makroprostředí, mezi které patří prostředí demografické, ekonomické, politické, kulturní, technologické a přírodní. Síly mikroprostředí jsou opakem sil makroprostředí ovlivňujících podnik.

2.2.2 Makroprostředí

Kotler, Armstrong (2004) uvádějí, že pojmem makroprostředí označujeme vnější prostředí, ve kterém se firma pohybuje. Faktory, ze kterých se skládá, mohou na jedné straně firmě nabídnout nové příležitosti, na druhé straně je mohou ohrozit.

Makroprostředí ovlivňují vnější okolnosti (demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní faktory).

Makroprostředí jsou určité síly na trhu, které mají nějaký vliv na schopnost podniku prodávat své výrobky nebo služby. Toto prostředí nemůžeme nijak ovlivnit, pracujeme v podmínkách, které jsou nám dány. Rozlišujeme toto prostředí:

Demografické prostředí

Kotler, Armstrong (2004) říkají, že demografie je věda studující *skupiny lidí, populace, a jejich charakteristiky – počet obyvatel, hustota osídlení, podíl městského a venkovského obyvatelstva, věková struktura obyvatelstva, podíl mužů a žen, etnická příslušnost, zaměstnanost* a tak podobně.

Kotler (2002) říká, že jedním z nejdůležitějších atributů demografických trendů je jejich předpověditelnost. S informacemi o jakkoli věkově rozložené populaci a o poměrně stabilní *porodnosti, sňatečnosti a úmrtnosti* lze vcelku přesně předpovědět věkové složení populace na několik let dopředu. Další užitečnou informací jsou informace o *migraci*. V některých lokalitách počet obyvatel klesá, zatímco v lokalitách, které „se nosí“, naopak stoupá. Protože spotřeba mnoha komodit úzce souvisí s *velikostí populace, jejím věkem, vzděláním a etnickými, rasovými a náboženskými charakteristikami*, mají tyto informace zásadní význam.

Přírodní prostředí

Kotler, Armstrong (2004) uvádějí, že přírodní prostředí zahrnuje především *surovinové zdroje*, které jsou nezbytnými vstupy výrobního procesu, a ovlivňují tak marketingové aktivity. Příklady problémů, kterým svět čelí, je *ztenčování ozonové vrstvy Země, způsobující skleníkový efekt a globální oteplování, nebo rostoucí množství odpadu*.

Autoři Kotler, Armstrong (2004) dále píší, že z marketingového hlediska se ve vývoji přírodního prostředí projevují některé zajímavé tendence. První z nich je nedostatek surovin. Ten se týká i zdánlivě nevyčerpatelných zdrojů, jakými jsou *voda a*

vzduch. Mnoho velkých měst se dusí kvůli znečištění ovzduší a nedostatek vody je už dnes velkým problémem na různých místech světa. I obnovitelné zdroje, např. *lesy a potraviny*, by se měly využívat s rozvahou. Neobnovitelné zdroje, jako je např. *ropa, uhlí* a další suroviny, znamenají pro lidstvo vážný problém. Dalším trendem je zvyšující se znečištění. Průmyslová výroba téměř vždy poškozuje kvalitu okolního prostředí. Uložení *chemického a jaderného odpadu, nebezpečný obsah rtuti v oceánech, chemické znečištění půdy a potravin, znečištění prostředí nerecyklovatelným odpadem*, to vše jsou významné problémy.

Zamazalová (2009): *„Jedná se o faktory nabývající stále více na významu. Jejich aktuálnost se promítá do vzniku koncepce celkově udržitelného rozvoje, do vytváření ekologických a jiných norem týkajících se kvality života. Vliv činnosti firem na životní prostředí je sledován právě proto, že si začínáme uvědomovat nevratnost některých škodlivých zásahů do přírodního prostředí a možného blízkého vyčerpání přírodních zdrojů, které jsou využívány extenzivně.“*

Politické a legislativní prostředí

Kotler (2002): *„Je také třeba, aby podniky sledovaly nejnovější vývoj v politice, legislativě a regulačních opatřeních, který může jejich podnikatelské aktivitě pomoci nebo ublížit. Nové události na politické scéně mohou postavení podniku ze dne na den změnit. Většina podniků aktuální vývoj v oblasti politiky, regulačních opatření a legislativy bedlivě sleduje.“*

Horáková (1992) : *„Při svém působení musí firma respektovat zákony a ostatní právní předpisy, které regulují způsob komunikace s dodavateli i se spotřebiteli, které ukládají výrobcí povinnost poskytovat předepsané informace o produktu, případně které vymezují závazky firmy vůči spotřebiteli, společnosti a státu, zaměstnancům, životnímu prostředí atp. Vedle oficiálních ustanovení je činnost podniku usměrňována také tlakem ze strany zájmových, občanských, politických a dalších formálních i neformálních seskupení.“*

Kotler, Armstrong (2004) uvádějí, že vývoj politického prostředí výrazně ovlivňuje marketingová rozhodnutí. Politickým prostředím rozumíme *legislativu, orgány státní správy a nátlakové skupiny*, které ovlivňují či omezují podnikatelské a soukromé aktivity ve společnosti. Zákonů omezujících podnikání celosvětově přibývá. Platí mnoho zákonů týkajících se *konkurence, poctivého obchodu, ochrany životního prostředí, bezpečnosti výrobků, pravdivosti reklamy, soukromí zákazníků, obalů a značek, cen* a jiných důležitých oblastí.

Ekonomické prostředí

Horáková (1992): „*Nedílnou charakteristikou spotřebitele je kupní síla, která je dána jeho současným příjmem, úsporami, možnostmi získat úvěr a cenami. Proto by měli pracovníci marketingu sledovat vývoj takových ekonomických charakteristik, jakými jsou vývoj nominálních a reálných mezd, vývoj životních nákladů, index spotřebitelských cen, výše úspor připadajících na jednoho obyvatele, míra nezaměstnanosti, míra inflace a charakter hospodářského cyklu. Tyto činitele významně ovlivňují kupní síly obyvatel a jejich znalost je užitečná pro odvození současné koupěschopné poptávky i pro odhad vývoje koupěschopné poptávky v budoucím období.*“

Kotler (2002) říká, že obyvatelstvo samo o sobě netvoří trh. Lidé musí být také připraveni, ochotni a schopni nakupovat. A kupní síla je téměř vždy mezi individuálními i podnikovými zákazníky rozložena nerovnoměrně.

Technologické prostředí

Kotler (2002): „*Všechny podniky čelí nebezpečí technologických nedostatků, ne-li přímo technologické zastaralosti. Změny tohoto typu mají výrazný vliv na firmy, které na trhu zaujímají přední postavení a které investovaly obrovské prostředky do současné technologie. Současná technologie je obvykle terčem útoku nových firem, které považují inovace za svou hlavní naději na to, že se jim podaří uchytit se na trhu.*“

Kotler, Armstrong (2004) uvádějí, že technologické prostředí jsou faktory, které vytvářejí nové technologie, umožní vznik nových výrobků a nových tržních příležitostí. Na druhé straně však zastarávají a jsou nahrazovány jinými. Postoj lidí k vědě a technice závisí na tom, zda na ně větší dojem dělá dobro nebo zlo, které nové technologie přinášejí. S rostoucí složitostí výrobků a technologií se veřejnost stále více zajímá o jejich bezpečnost. Proto vznikly orgány státní správy, které mají zkoumat nové výrobky a zakázat ty, které by mohly být nebezpečné.

Kulturní prostředí

Zamazalová (2009): „*Kultura je charakterizována jako životní prostředí uměle vytvořené člověkem. Je to složitý systém všech člověkem vytvořených skutečností a výtvorů.*“

Kotler, Armstrong (2004): „*Kulturní prostředí se skládá z faktorů, které ovlivňují základní společenské hodnoty, jejich vnímání, preference a chování společnosti. Každý člověk vyrůstá v určité společnosti, jež utváří jeho základní postoje a hodnoty, a přijímá určitý světový názor, který pak určuje jeho vztahy k okolí.*“

Boučková (2003) rozlišuje primární a sekundární názory lidí. Primární názory jsou hodnoty lidí a jsou ty, které potomci dědí po rodičích. Naopak sekundární názory podléhají změnám a jedinec si je vytváří v důsledku styku s ostatními členy společnosti. Jestliže se organizace chce pokusit ovlivnit a změnit tyto sekundární názory, může být často úspěšná, ale na změnu primárních má jen nepatrný vliv. Přitom kulturní rozdíly mezi jednotlivými skupinami spotřebitelů mohou mít výrazný vliv na jejich spotřební chování.

2.3 Analýza vnějšího prostředí

Metod, které můžeme použít pro analýzu vnějšího prostředí, je mnoho. Tichá, Hron (2008) uvádí tyto metody: STEP analýza, scénáře, analýza ekonomických charakteristik odvětví, analýza hybných sil v odvětví, analýza konkurence v odvětví – Porterův model, strategické mapy, analýza konkurentů a analýza atraktivity odvětví.

Pro tuto bakalářskou práci a pro analýzu vnějšího prostředí podniku Centes, s. r. o. byla vybrána STEP analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví.

2.3.1 STEP analýza

První analýzou vnějšího prostředí, která bude v této bakalářské práci použita, je STEP neboli PEST analýza. Tímto postupem se analyzují faktory makroprostředí. Podstatou této analýzy je zodpovězení třech otázek: Které faktory mají vliv na podnik? Jaké jsou účinky těchto faktorů? Které z nich jsou nejdůležitější pro blízkou budoucnost podniku?

Světlík (2003) říká, že tato metoda vychází z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí, přičemž je zvažováno, jakým způsobem se mění uvedené faktory v čase. Současně se snažíme odhadnout vliv těchto změn na úroveň jejich důležitosti pro další aktivity podnikatelského subjektu. Touto metodou podrobně analyzujeme ekonomické faktory, politicko-právní faktory, technologické faktory a sociálně kulturní faktory.

Bělohávek, Košťan, Šuleř (2006): *„PEST analýza může být také dobrou metodou pro určení dlouhodobých vlivů nebo na předpovídání jejich výskytu v budoucnosti. Příkladem mohou být úvahy o důsledcích probíhajících sociálních a demografických změn ve věkové struktuře populace a jejich vlivu na jednotlivé organizace nebo účinky rostoucích aktivit hnutí na ochranu zvířat na společnosti kožedělného odvětví, ekologického hnutí na společnosti působící v energetice, v chemickém nebo dřevařském odvětví či vliv silícího zájmu o zdravé potraviny na společnosti v potravinářském odvětví apod.“*

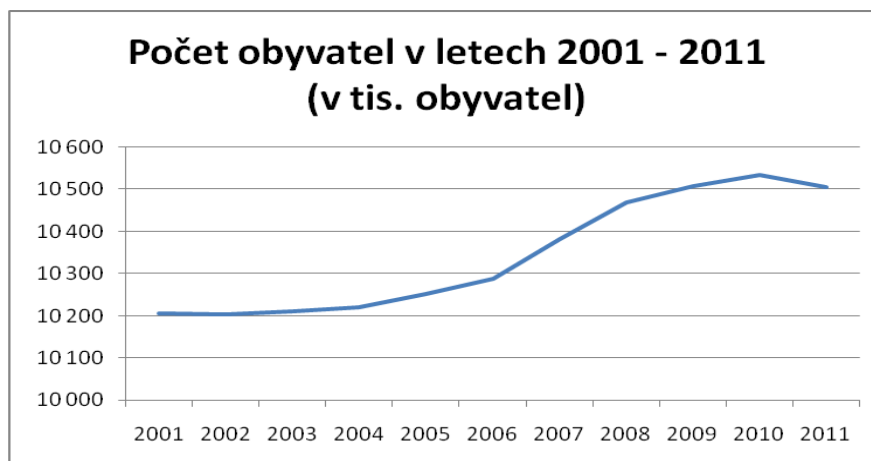
S - Sociálně kulturní faktory

- ✓ **Demografické faktory** – analyzuje se počet obyvatel, hustota osídlení, míra vzdělanosti, změny ve věkové struktuře obyvatel, změna rodiny, podíl mužů a žen, rozsah migrace, rozdíly v kulturních dimenzích obyvatel země, mobilita obyvatelstva, rozdělování důchodů, životní styl, etnická příslušnost a tak podobně.

✓ **Kulturní faktory** – rozlišují se *primární a sekundární názory hodnoty lidí*.

Jednotlivé faktory STEP analýzy budou v praktické části této bakalářské práci analyzovány za posledních 10 let. Například zhodnocení počtu obyvatel za posledních deset let (viz obrázek 3). Stejným způsobem, pokud to bude možné, provedu analýzu ostatních faktorů této analýzy.

Obrázek 3: Počet obyvatel



Zdroj: Zpracováno podle Českého statistického úřadu

T – Technicko-technologické faktory

Do technologických faktorů můžeme zařadit *trendy ve vývoji a výzkumu v příslušné oblasti podnikání, podporu vlády v oblasti výzkumu, vysoké rozpočty na výzkum a vývoj, míru zastarávání technologií, rychlost technologických a technických změn*.

E - Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory patří *trendy vývoje hrubého domácího produktu, výše a tempo růstu mezd, míra inflace, příjmy obyvatel, úspory obyvatelstva, úrokové sazby, úroveň cenové hladiny, dostupnost a výše úvěrů, ekonomické cykly, míra nezaměstnanosti a změny výdajů a příjmů obyvatelstva*.

P - Politicko-právní faktory

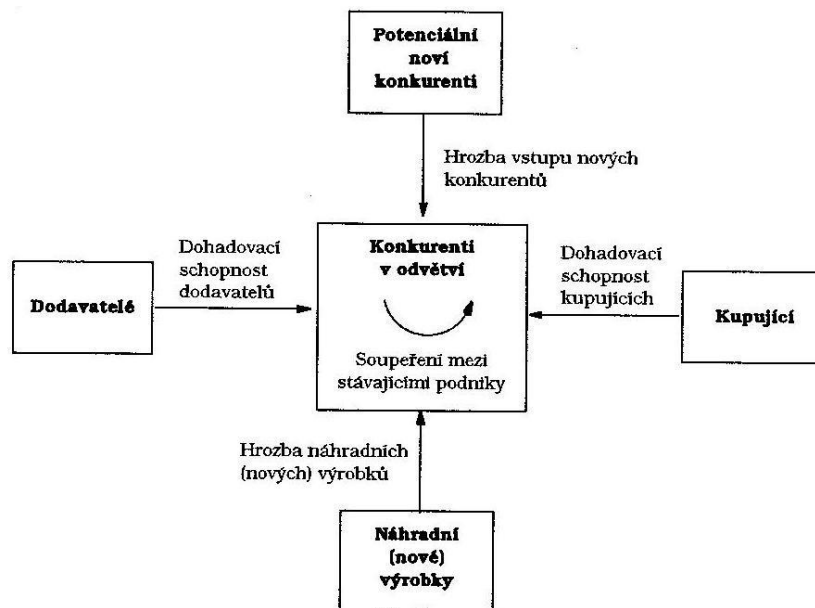
Mezi tyto faktory patří *monopolní postavení, rostoucí důraz na etiku a společenskou zodpovědnost, daňová politika, podpora zahraničního obchodu, sociální politika,*

politická stabilita, směrnice, zákony a legislativní omezení podnikání a ochrana životního prostředí.

2.3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví

Pro analýzu vnějšího prostředí bude jako druhá metoda použita Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví (viz obrázek 4). Tento model patří mezi nejvýznamnější nástroje pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího řízení.

Obrázek 4: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Porter, 1993, Konkurenční výhoda

Světlík (2003) uvádí, že obsahem této analýzy je stanovení obchodní síly dodavatelů, obchodní síly zákazníků, konkurence uvnitř odvětví, hrozby nových příchozích na trh a hrozby substitučních produktů na úrovni místního, národního či jednotného evropského trhu. Podle Portera je cena, kterou může firma za své produkty na trhu požadovat, jakož i výše investic, které potřebuje k vytvoření bariér pro vstup na nový trh, určován uvedenými pěti faktory.

Porter (1993): „Společné působení těchto pěti dynamických konkurenčních faktorů rozhoduje o schopnosti firem v daném odvětví vytěžit z investic takové míry zisku, které převyšují cenu vloženého kapitálu. Síla působení těchto pěti faktorů je od odvětví

k odvětví různá a může se měnit, jak se odvětví vyvíjí. Výsledkem je, že všechna odvětví nejsou z hlediska inherentní výnosnosti stejná.“

Jednotlivé složky analýzy Porterova modelu pěti konkurenčních sil:

Potenciální noví konkurenti

Podle Portera (1994) patří do bariér vstupu *úspory z rozsahu, diferenciacie produktu, kapitálová náročnosť, prechodové náklady, prístup k distribučním kanálům, nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu, vládní politika a očekávaná odvetná opatření.*

Meffert, Rudelius (1996) říkají, že vstupními bariérami se rozumí ty neinstitucionální faktory, které vstup do branže nebo na trh ztěžují, respektive mu zabraňují. Rozsah těchto bariér závisí především na uplatnění následujících faktorů: výhoda výrobkové diferenciacie, nákladová výhoda, investiční rozsah a rizika vstupu na trhu.

Vyjednávací síla dodavatelů

Podle Portera (1993) patří mezi síly dodavatelů *diferenciacie vstupů, náklady přechodu u dodavatelů a u firem v daném odvětví, existence náhradních (nových) vstupů, koncentrace dodavatelů, důležitost objemu (dodávek) pro dodavatele, náklady v poměru k celkovým nákupům v daném odvětví, dopad vstupů na výši nákladů nebo na diferenciaci, hrozba integrace firem s odběrateli v poměru k hrozbě integrace firem s dodavateli v daném odvětví.*

Vyjednávací síla odběratelů

Podle Portera (1993) patří mezi síly odběratelů:

- ✓ **Hlavní páky dohadovací síly:** *objem nákupů kupujících, náklady přechodu u kupujících v poměru k nákladům přechodu firem, informovanost kupujících, schopnost integrace s prodávajícími, náhradní výrobky, schopnost prosadit své*
- ✓ **Citlivost na ceny:** *zisky kupujících, dopad na kvalitu/výkon, totožnost druhu výrobků, rozdíly ve výrobcích, cena/celkové nákupy, motivace těch, kdo rozhodují*

Stávající konkurence

Porter (1993) řadí mezi síly konkurence *růst odvětví, fixní (nebo skladovací) náklady/přidaná hodnota, občasný přebytek kapacity, rozdíly mezi výrobky, totožnost druhu výrobků, náklady přechodu, koncentrace a vyváženost, informační složitost, rozmanitost konkurentů, kapitálová účast velkých společností, překážky odchodu z odvětví.*

Horáková (2003): *„Konkurenční postavení vypovídá v podstatě o míře uspokojení zákazníka určitým výrobkem nebo službou na určitém trhu. Hodnotí se velmi často na základě konkurenční síly (která je měřitelná) vzhledem k zásadním rivalům, a to porovnáváním faktorů, které byly pro tento účel zvoleny. Pro tento způsob šetření je za prvé třeba vypracovat seznam faktorů, které měří konkurenční sílu. Za druhé posoudit šetřený podnik a stěžejní konkurenty podle zvolených faktorů. A za třetí výrazně interpretovat výsledné hodnoty.“*

Substituční výrobky

Porter (1993) řadí mezi síly substitutů: *relativní výše cen docílených substituty, náklady přechodu, ochota (sklon) kupujících přejít na nový výrobek.*

Meffert, Rudelius (1996): *„Substitučním zbožím rozumíme výrobky, které představují pro určitou skupinu odběratelů tutéž funkci, avšak jsou založeny na jiné technologii. Silné stránky substituční hrozby závisejí přitom především na technologické změně, vztahu cena-výkon u substitučního zboží, ale také na důsledcích změn právních ustanovení (např. normy a standardy). Např. vzhledem k liberalizaci technických norem na evropském trhu vzniká potenciální konkurence u výrobků, které plní tentýž účel, resp. užitek, s jinými, dosud na národním trhu nedovolenými použitými surovinami nebo technologiemi.“*

Porter (1994): *„Všechny firmy v odvětví soutěží v širším smyslu s odvětvími, která vyrábějí substituty. Substituty limitují potenciální výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy, jež si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat. Čím atraktivnější je cenová alternativa nabídnutá substituty, tím pevnější je strop nad ziskovostí odvětví.“*

3 METODIKA A HYPOTÉZY

Cílem bakalářské práce je zanalyzovat vnější prostředí vybraného podniku. Na základě této analýzy stanovit trendy v makroprostředí a faktory, které mají největší vliv na vývoj firmy. Analyzovanou společností je Centes, s. r. o. se sídlem v Českých Budějovicích zabývající se obráběčstvím, silniční motorovou dopravou a v neposlední řadě výrobou, obchodem a službami neuvedenými v přílohách 1 – 3 živnostenského zákona jako je výroba plastových a pryžových výrobků nebo výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků.

První část této bakalářské práce byla věnována studiu vybrané odborné literatury vztahující se k tomuto tématu a poznatky byly zpracovány v literární rešerši. Kromě odborné literatury byly použity sekundární informace v podobě internetových zdrojů týkajících se vybraného tématu, převážně webových stránek Českého statistického úřadu a Ministerstva financí. Primární informace byly poskytnuty rozhovory s managementem firmy Centes, s. r. o. ohledně charakteristiky, historie a činnosti této společnosti.

Byly stanoveny tři hypotézy:

- největší vliv na vývoj firmy mají technologické faktory
- vstup nových konkurentů na trh je pro podnik největším ohrožením
- firma nezjišťuje potřeby a požadavky zákazníků

Ve druhé části bakalářské práce bylo krátce charakterizováno odvětví, dále historie firmy Centes, s. r. o., současnost a její činnost. Pro naplnění cíle této bakalářské práce byla provedena analýza vnějšího prostředí pomocí STEP analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Ve STEP analýze byly analyzovány sociálně kulturní, technologické, ekonomické a politicko-právní faktory. V Porterově modelu pěti konkurenčních sil v odvětví byly analyzovány potenciální noví konkurenti, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů, stávající konkurenti a substituční výrobky. Pomocí této analýzy bylo zjištěno postavení firmy v odvětví. Po zanalyzování vnějšího

prostředí vybraného podniku byly stanoveny trendy v makroprostředí a faktory, které mají největší vliv na vývoj firmy Centes, s. r. o.

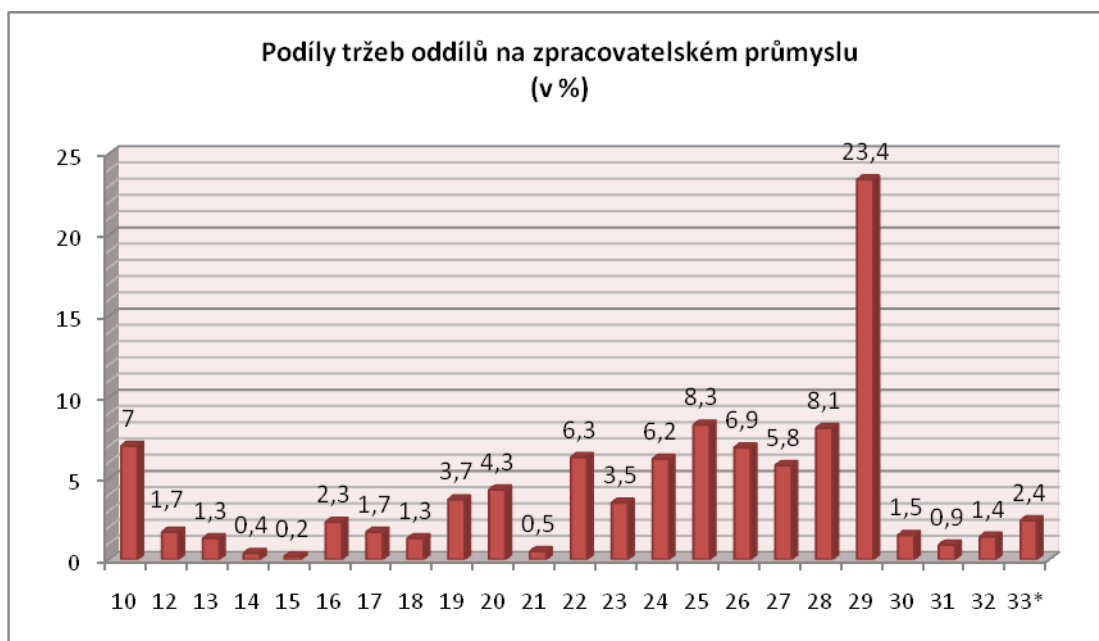
V závěru této práce budou shrnuty výsledky z provedených analýz a porovnány se stanovenými hypotézami, které budou buď vyvráceny, nebo potvrzeny. Nakonec byly navrženy doporučení analyzované firmě, které by jí mohly pomoci lépe se prosadit na trhu a tím zvýšit svoji konkurenceschopnost.

4 CHARAKTERISTIKA FIRMY

4.1 Charakteristika odvětví

Před charakteristikou firmy Centes, s. r. o. jee nezbytné zmínit se o strojírenství a jeho vývoji, jelikož se analyzovaný podnik na tomto trhu pohybuje. Strojírenství patří k odvětví, které má v České republice dlouhou a dobrou tradici. Důležitým zlomem v historii se stala průmyslová revoluce v 19. století. Rozmachu nejen strojírenství, ale i hutnictví a dopravy pomohl vynález parního stroje. V období mezi světovými válkami patřilo naše území mezi deset nejvýznamnějších strojírenských zemí světa. Strojírenství se stalo nosným odvětvím ke zprůmyslnění méně rozvinutých oblastí. Toto odvětví je dnes zastoupeno ve všech částech České republiky a vyznačuje se nejrovnoměrnějším rozmístěním. Kromě velkých strojírenských závodů existuje značný počet drobných závodů a provozoven. Slabinou je velmi široký sortiment výroby, téměř 60 % světového sortimentu, a rozptýl do mnoha závodů. Strojírenský průmysl zahrnuje těžké, střední, lehké, přesné a investiční strojírenství (www.czech.cz). V současné době je strojírenství jedno z největších průmyslových odvětví v Evropské Unii a Evropa je se svým 36% podílem největším výrobcem a vývozcem strojních zařízení na světovém trhu. Strojírenství patří podle odvětvové klasifikace CZ-NACE do sekce C do zpracovatelského průmyslu a významně se podílí na celkovém průmyslu České republiky. Podíl zpracovatelského průmyslu na celkových tržbách v průmyslu v roce 2012 činil 90,5 %. V rámci zpracovatelského průmyslu si největší podíl s hodnotou 23,4 % dlouhodobě udržuje Výroba motorových vozidel (CZ-NACE 29), na druhém místě oddíl Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků (CZ-NACE 25) s podílem 8,3 % a na třetím místě oddíl Výroba strojů a zařízení (CZ-NACE 28) s podílem 8,1 %. Celkový přehled podílů na tržbách jednotlivých oddílů na zpracovatelském průmyslu za rok 2011 je znázorněn v grafu 1, str. 29.

Graf 1: Oddíly zpracovatelského průmyslu v roce 2012



*Legenda:

Zdroj: Zpracováno podle Českého statistického úřadu

- 10 – Výroba potravinářských výrobků
- 12 – Výroba tabákových výrobků
- 13 – Výroba textilií
- 14 – Výroba oděvů
- 15 – Výroba usní a souvisejících výrobků
- 16 – Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových a slaměných výrobků, kromě nábytku
- 17 – Výroba papíru a výrobků z papíru
- 18 – Tisk a rozmnožování nahaných nosičů
- 19 – Výroba koksů a rafinovaných ropných produktů
- 20 – Výroba chemických látek a chemických přípravků
- 21 – Výroba základních a farmaceutických výrobků a farmaceutických přípravků
- 22 – Výroba pryžových a plastových výrobků
- 23 – Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků
- 24 – Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů, slévárství
- 25 – Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení
- 26 – Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení
- 27 – Výroba elektrických zařízení
- 28 – Výroba strojů a zařízení jinde neuvedených
- 29 – Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů
- 30 – Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení
- 31 – Výroba nábytku
- 32 – Ostatní zpracovatelský průmysl
- 33 – Opravy a instalace strojů a zařízení

4.2 Firma Centes, s. r. o.

Historie

Centes, s. r. o. je soukromá firma zabývající se obráběním, lakováním, lisováním kovů, elektromontáží, autodopravou, výrobou plastových dílů a také povrchovými úpravami vypalovacími práškovými barvami. Zabývá se také zámečnickými pracemi či výrobou a renovací nástrojů. V odvětvové klasifikaci CZ-NACE spadá činnost firmy pod zpracovatelský průmysl, oddíl CZ-NACE 22 Výroba pryžových a plastových výrobků a CZ-NACE 25 Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků. Tato firma sídlí v jižních Čechách, konkrétně v Českých Budějovicích.

Centes, s. r. o. vznikla v roce 1992 se základním kapitálem 120 000 Kč. Je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Českých Budějovicích. Při svém vzniku měla tři společníky, dále výkonného ředitele a zástupce výkonného ředitele a to do roku 1993. Poté měla pouze dva společníky a od roku 2003 je zde pouze jeden společník a zároveň jednatel a majitel společnosti Ing. Miroslav Zemene. V současné době činí základní kapitál této firmy 2 000 000 Kč.

Tato firma navázala do jisté míry na tradici někdejšího českobudějovického podniku Sportcentrum, a. s. V 90. letech firma Centes, s. r. o. odkoupila výrobní prostory, ve kterých Sportcentrum, a. s. sídlilo. Majitel analyzované firmy Ing. Miroslav Zemene tehdy nabídl práci kvalifikovaným zaměstnancům již zaniklé společnosti Sportcentrum, a. s. Sportcentrum, a. s. patřilo až do roku 1992 Českému svazu tělesné výchovy. Vyráběly se zde přezky pro lyžařskou obuv a licenční vázání Marker. Tyto výrobní programy však začaly ztrácet odbyt, proto vedení Sportcentra hledalo nové výrobní projekty a také usilovali o odkoupení podniku.

Centes, s. r. o. už od doby svého vzniku vykročila vlastní cestou. Zvýšila se produktivita práce, zlepšila pracovní morálka a zjednodušila se struktura podniku. Firma začala modernizovat výrobní technologie, ale s tím je spjatý i nepopulární krok a to redukce zaměstnanců.

Současnost

V současné době v analyzovaném podniku pracuje 45 pracovníků. Majitel zastává názor, že úspěch firmy je ve schopných zaměstnancích a snaží se jim to dokazovat nejen motivujícím ohodnocením za jejich práci, ale i vytvářením příznivých pracovních podmínek např. příjemné prostředí, možností stravování v podniku, dostatkem ochranných pomůcek a dalšími. Nejvyšším orgánem firmy Centes, s. r. o. je valná hromada, poté jednatel a zároveň majitel a sedm oddělení (viz příloha 1). Tato firma má na své zaměstnance speciální požadavky týkající se vzdělání podle činnosti, kterou vykonávají. Například u odborných profesí na dílně je požadován výuční list v daném oboru, na pozici CNC seřizovač požadují maturitu ve strojírenství a hlavně praxi s CNC stroji a jiné. Pozemek a budova, ve které firma sídlí, je ve vlastnictví firmy. Její pozemek má celkovou rozlohu 4 800 m², z toho 2/3 je zastavěná plocha. Firma Centes, s. r. o. je členem Jihočeské hospodářské komory.

Této firmě se daří i díky zahraničním partnerům, s nimiž se podařilo vyjednat spolupráci. Hlavním partnerem je firma Rhode & Schwarz. Je to světová špička v oblasti telekomunikační techniky a odebírá od firmy Centes, s. r. o. cívky a kabely k montáži elektrotechnického zařízení. Ing. Miroslav Zemene říká: *„Jsem přesvědčen, že budeme úspěšnější, pokud se zaměříme na složitější výrobu, kterou hned tak někdo neumí. Tento trend neustále sledujeme a prohlubujeme, přizpůsobujeme mu rovněž strojní park společnosti, jež průběžně modernizujeme a rozšiřujeme.“*

Firma, která v roce 2012 oslavila 20. výročí vzniku, však neexpanduje pouze na český trh. Mezi její odběratele patří i firmy z Evropské unie (hlavně Německo a Rakousko). Kvalitu svých výrobků zaručují systémem řízení jakosti dle standardu ISO 9001/2008, který je certifikován firmou Bureau Veritas Certification (viz příloha 2). Bez tohoto certifikátu by převážně zahraniční odběratelé neměli o jejich výrobky zájem.

Jednotlivé činnosti firmy Centes, s. r. o. mají stejnou váhu. Je to z důvodu, aby byly dosaženy přibližně stejné ekonomické výsledky a zajištěna práce. V případě poklesu poptávky po jedné činnosti se pracovníci dočasně přesunou na jinou činnost, pokud je to možné. Tím je dosaženo, že pracovníci nebudou bez práce. Mezi činnosti této firmy patří:

Obrábění kovů

CNC soustružení je vhodné pro obrábění tvarově složitých rotačních dílů současně s prvky obráběnými kolmo na osu rotace z přířezu a z tyčového polotovaru v maloseriové, seriové i kusové výrobě. *CNC frézování* se používá pro obrábění tvarově složitých dílů frézováním, vrtáním, vyvrtáváním, vystružováním a řezáním závitů v kusové, maloseriové a seriové výrobě. Je vhodné i pro nástrojařskou výrobu. Dále *klasické soustružení a frézování* provádějí pomocí univerzálního soustruhu SV18 a univerzální frézky FNGJ32. Další činností je *dělení materiálu*, které provádějí pomocí pásové pily ARG190 Plus. Pro *rovinné broušení* používají vodorovné rovinné brusky BPH 20NA a BPH 320A, pro *broušení na kulato* brusky na kulato BU16 a pro *bezhroté broušení* bezhroté brusky 3M182 pro broušení válcových ploch rotačních těles, které je vhodné pro sériovou i hromadnou výrobu. Další činností je *elektroerozivní hloubení a řezání*. Toto hloubení používají pro obrábění všech vodivých a tvarově složitých dílů pomocí elektroerozivní hloubičky INGERSOLL EDM113D a řezání vodivých materiálů pomocí elektroerozivní drátové vyřezávačky AGIE DEM315. Posledním typem této činnosti jsou *dokončovací operace*. Zde provádějí odstranění okují, odjehlení, očištění, leštění, odmašťování a sušení součástí různými druhy brusných a leštících materiálů na omílacím bubnu OS 1A-4A, kruhovém vibračním omílači R 260 Euro a v kruhové sušičce RT 250 Euro. Dále provádějí pískování menších kusů v kabině křemičitým pískem a odmaštění a čištění v ultrazvukové pračce. Obrábění kovů v mnou analyzované firmě Centes, s. r. o. provádějí vždy pouze specializovaní pracovníci.

Lisování kovů

Nabízejí lisování kovových dílů z nejrůznějších materiálů například z oceli, mosazi, bronzu, mědi a hliníku včetně podpovrchových úprav omíláním v bubnech a vibračním omíláním. Povrchové úpravy dílů galvanickým pokovením a anodickou oxidací zajišťují u externích dodavatelů, práškové lakování si zajišťují sami. Jejich lisované díly jsou používány v elektrotechnickém, automobilovém či spotřebním průmyslu. Údržbu a

opravy nástrojů provádí ve vlastní nástrojárně. Pro svoji práci používají mechanické výstředníkové lisy řady LEN a hydraulické lisy PYE 160 S, UTE 50.

Zámečnické práce

Jejich činnost spočívá v ohýbání trubek a profilů na stroji XOTH40, dále provádějí svařování metodou MIG/MAG a bodové svařování pomocí svařovacího lisu a nožní bodové svářečky.

Lakování

Pro své zákazníky provádí práškové lakování v nově rekonstruované lakovně. Součástí je komorová elektrická vytvrzovací pec, křížový podvěsný dopravník, práškovací kabina vybavená automatickým čištěním filtru a elektrostatická nanášecí zařízení. Dále zde mají odmašťovací stroj na odmaštění a podpovrchovou úpravu železitém fosfátem, stříkací boxy a elektrokinetická nanášecí zařízení. Díky tomuto vybavení jsou schopni zpracovat jak kusové zakázky, tak velké výrobní dávky, díly s malými a velkými rozměry do hmotnosti 1 500 kg v libovolných barevných odstínech a struktuře povrchu, pro vnitřní i venkovní použití. Dále se firma Centes, s. r. o. zabývá tzv. „mokřým lakováním“. A to ve dvou ručních stříkacích boxech s vodní clonou. Mají zde k dispozici sušící a vypalovací pec. Produkty sem vozí na ručních vozících. Pracují s vodouředitelnými i rozpouštědlovými barvami. Provádějí lakování s vysokými požadavky na čistotu, proto stříkání a zavážení do pece je umístěno v uzavřeném přetlakovém prostoru.

Výroba a renovace nástrojů

Firma vyrábí nástroje pro lisování za studena, jako jsou střížné a ohýbací nástroje nebo formy pro vstřikování plastů a dále přípravky na renovaci nástrojů.

Výroba plastových dílů

Ve své výrobě mají dva stroje na výrobu plastových dílců z materiálů na bázi termoplastů tlakovým stříkáním.

Elektromontáže

Provádí kompletaci koaxiálních kabelů - napájení a krimpování – navíjení cívek a vinutí transformátorů.

Zajišťování dopravy

Firma Centes, s. r. o. jako svoji doplňkovou činnost zajišťuje vnitrostátní a mezinárodní dopravu. Tato společnost má sjednanou smlouvou s tuzemskou spediční firmou, pro kterou vozí zboží vlastním nákladním vozem MAN jak po České republice, tak do zahraničí. Dále mnou analyzovaná firma zaměstnává firemního řidiče a vlastní dva užitkové automobily (Avie a Volkswagen Caddy) a jeden osobní automobil značky Kia Cee'd. Užitkové automobily využívají na přepravu materiálu, k odvozu výrobků ke svým zákazníkům a k odvozu výrobků na kooperaci a zpět. Pro větší náklad, jako je například soz trubek z oceláren a jiných větších nákladů využívají přepravní společnosti. Poptají přepravu u několika přepravních společností, následně vyberou tu nejlevnější a nejrychlejší, která jim materiál zaveze přímo do firmy. Osobní automobil firma využívá ke služebním cestám, cestám do bank, institucí a k zákazníkům v případě řešení reklamací. Pro odesílání menších pravidelných zakázek ke svým odběratelům mají smlouvu s Českou poštou, se kterou mají vyjednanou velice výhodnou cenu přepravy.

5 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

V této části bakalářské práce bude provedena analýza vnějšího prostředí. Konkrétně STEP analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví.

5.1 STEP analýza

Obsahem STEP analýzy je analýza faktorů z makroprostředí, které firmy nemohou ovlivnit a musí se jim přizpůsobit. Patří mezi ně *sociálně kulturní faktory, technicko-technologické faktory, ekonomické faktory a politicko-právní faktory*. Budou vybrány faktory, které jsou důležité pro zpracovatelský průmysl, a následně zanalyzovány za posledních deset let. Od roku 2001 do roku 2011 popřípadě 2012 a 2013.

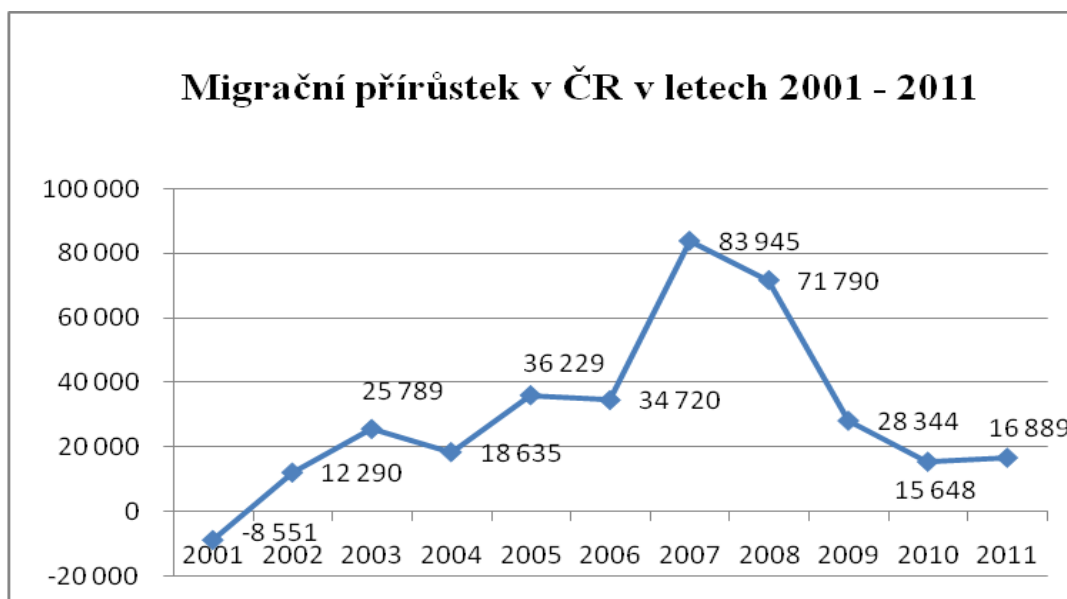
S – sociálně kulturní faktory

K těmto faktorům patří *počet obyvatel, hustota osídlení, míra vzdělanosti, změny ve věkové struktuře obyvatel, změna rodiny, podíl mužů a žen, rozsah migrace, rozdíly v kulturních dimenzích obyvatel země, mobilita obyvatelstva, rozdělování důchodů, životní styl, etnická příslušnost atd.* Pro analýzu makroprostředí v oblasti zpracovatelského průmyslu jsou důležitými faktory: *migrace, míra vzdělanosti, věková struktura, průměrný věk a rozdíly v kulturních dimenzích obyvatel země, mobilita.*

Migrace

Počet obyvatel v České republice se od roku 2001 zvýšil přibližně o 300 000 na současných 10 513 209 obyvatel. V posledních deseti letech narostl počet obyvatel v Jihočeském kraji o téměř 12 000 obyvatel. Navýšení úzce souvisí s migračním přírůstkem obyvatelstva. Tento přírůstek ve sledovaném období výrazně kolísá (viz graf 2, str. 36). Po většinu období je v kladných číslech, počet nastěhovaných tedy převyšuje počet vystěhovaných. Struktura TOP 10 přistěhovaných osob podle státního občanství je uvedena v příloze 3, graf 1. V současné době se stěhují do České republiky nejvíce osoby se státním občanstvím Slovenska, Ruska a Ukrajiny. Před deseti lety to byly osoby ze Slovenska, Ukrajiny a Vietnamu. Podle statistických údajů se v posledních letech výrazně snížil počet všech nastěhovaných osob.

Graf 2: Migrační přírůstek



Zdroj: Zpracováno podle Českého statistického úřadu

Míra vzdělanosti

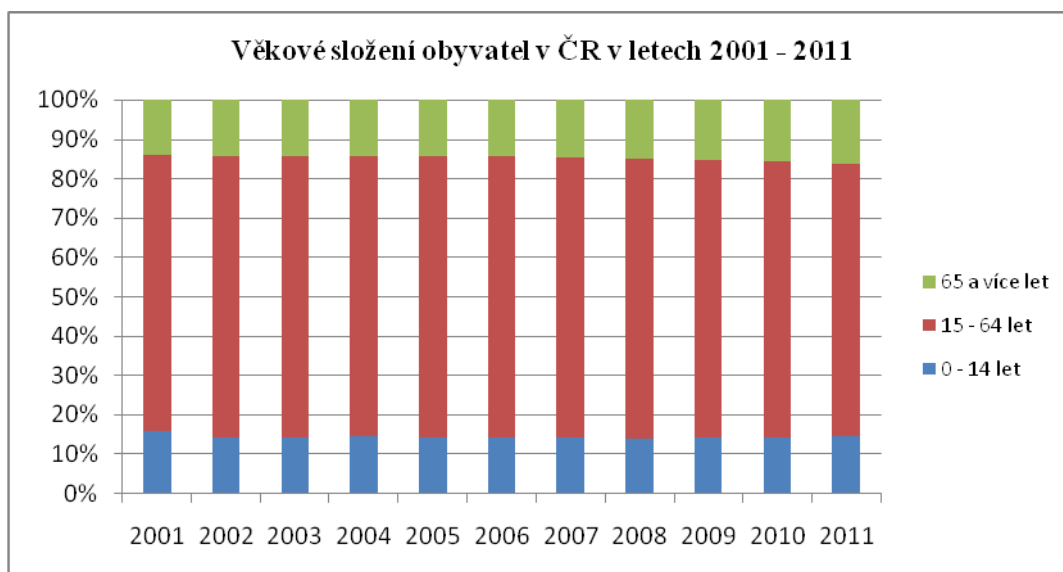
V posledních deseti letech se počet obyvatel se základním vzděláním nebo bez vzdělání snížil a to je velmi pozitivní. Snížil se i počet obyvatel bez maturity, na rozdíl od vysokoškolsky vzdělaných obyvatel, u kterých se počet zvýšil. Tento vývoj je pozorovatelný jak v rámci celé České republiky (viz příloha 3, graf 2), tak v Jihočeském kraji. V oblasti strojírenství, v porovnání s ostatními obory, se vzdělává přibližně 9 % studentů středních škol s maturitou (viz příloha 4). Podle průzkumu patří Česká republika k nejméně vzdělaným státům Evropské unie. Pokud se však zaměříme na obyvatelstvo s vysokoškolským vzděláním, pak se Česká republika řadí na mnohem nižší místa v seznamu těchto zemí (www.czso).

Změny ve věkové struktuře obyvatel

Věková struktura obyvatel se v posledním desetiletí výrazně nezměnila. Od roku 2007 se mírně zvýšil počet obyvatel s věkem nad 65 let a zároveň se snížil počet lidí ve věku 15 – 64 let (viz graf 3, str. 37). Podobný vývoj je pozorovatelný i u našich

zahraničních sousedů Německa, Rakouska, Slovenska a Polska (viz příloha 5). V porovnání s těmito státy má Česká republika společně s Rakouskem největší podíl obyvatel s věkem nad 65 let. V České republice se výrazně měnily věkové hranice odchodu do důchodu a dochází k neustálému zvyšování této věkové hranice (viz příloha 6).

Graf 3: Věková složení obyvatel

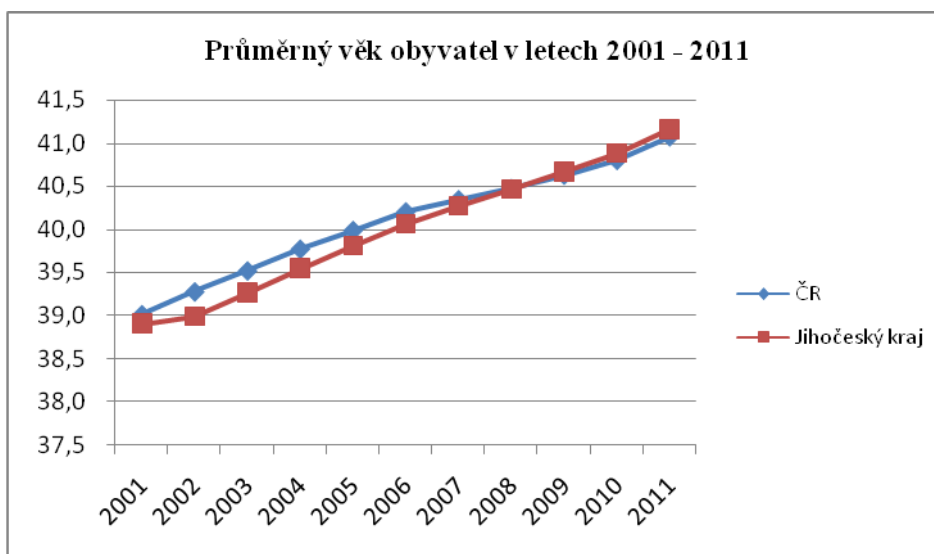


Zdroj: Zpracováno podle Českého statistického úřadu

Průměrný věk

Průměrný věk žijících obyvatel se v České republice i v Jihočeském kraji rovnoměrně zvyšuje (viz graf 4, str. 38). Tento ukazatel je počítán jako aritmetický průměr všech jedinců. Od roku 2001, kdy průměrný věk činil v České republice 39 let, se zvýšil na současných 41,1 let. V Jihočeském kraji byl mírně pod průměrem celé České republiky, v roce 2007 a 2008 byl na stejné úrovni a od roku 2009 se drží mírně nad průměrem.

Graf 4: Průměrný věk



Zdroj: Zpracováno podle Českého statistického úřadu

Rozdíly v kulturních dimenzích obyvatel země

Každá země má určité kulturní zvyklosti, a pokud chceme s konkrétní zemí obchodovat, musíme znát její kulturu. Některé kultury jsou méně výrazné, některé diametrálně odlišné. Kulturní rozdíly v zemích Evropské unie nejsou tak výrazné. Evropané jsou převážně individualisté, na jednání se připravují, ale ne tak pečlivě jako například Japonci. Američané bývají netrpěliví a jdou rovnou k věci, Japonci naopak. Evropané se nacházejí mezi těmito kulturami. Například Němci mají ve zvyku dobře se připravit a přednést svůj názor pouze tehdy, když se cítí k tomu vrcholně kompetentní a mají na srdci něco důležitého. Očekávají, že jim nikdo nebude skákat do řeči, ani bezprostředně oponovat a považují své připravené stanovisko za nevyvratitelné. Vzdělání se v Německu velmi oceňuje. Opomenutí titulu je společenským prohřeškem. Podobně je to i v Rakousku. Tituly se v Rakousku hromadí jako jinde peníze, jsou neodmyslitelnou součástí jména a zapomenout na ně by byl společenský prohřešek nejtěžšího kalibru. Kvalitní a vhodné oblečení je součástí životního stylu a je důležitým faktorem při posuzování osobnosti. Oceňovaným povahovým rysem je solidnost, slušnost, uhlazenost ve společenském vystupování, pozitivně je přijímán kulturní

rozhled, hlavně v oblasti klasické hudby. Odpolední posezení u kávy je obřad (www.chovani.eu).

Mobilita obyvatelstva

Mobilita pracovní síly obyvatelstva České republiky se v posledních deseti letech výrazně změnila. V roce 2001 dojíždělo do práce do půl hodiny 53 %, v roce 2011 už jen 36 %. Více než hodinu cestovalo do práce v roce 2001 pouhých 9 % obyvatel. V roce 2011 se tato hodnota zvýšila na 31 % (www.czso).

V oblasti sociálně kulturních faktorů je pro zpracovatelský průmysl významným potenciálem možnost získání pracovníků z nově přistěhovaných osob. Další potenciální pracovníky mohou firmy získat z absolventů. Počet studentů v oboru strojírenství s maturitou se každoročně snižuje. Z důvodu nedostatku kvalitních pracovníků v oblasti strojírenství, obsluhování CNC strojů, programování a jiných je významným potenciálem otevření nových oborů na Vyšší odborné škole, střední škole, Centru odborné přípravy v Sezimově Ústí. Tato škola spolupracuje s mnoha firmami v oboru, díky nimž studenti získávají praxi a firmy si vychovávají své pracovníky. Novinkou na této škole je možnost získání výučního listu i maturitní zkoušky během čtyř let. Z provedené analýzy vyplývá, že se mírně zvyšuje počet obyvatel s věkem nad 65 let. Zvyšující se věková hranice odchodu do důchodu způsobuje, že lidé pracují delší dobu než před deseti lety.

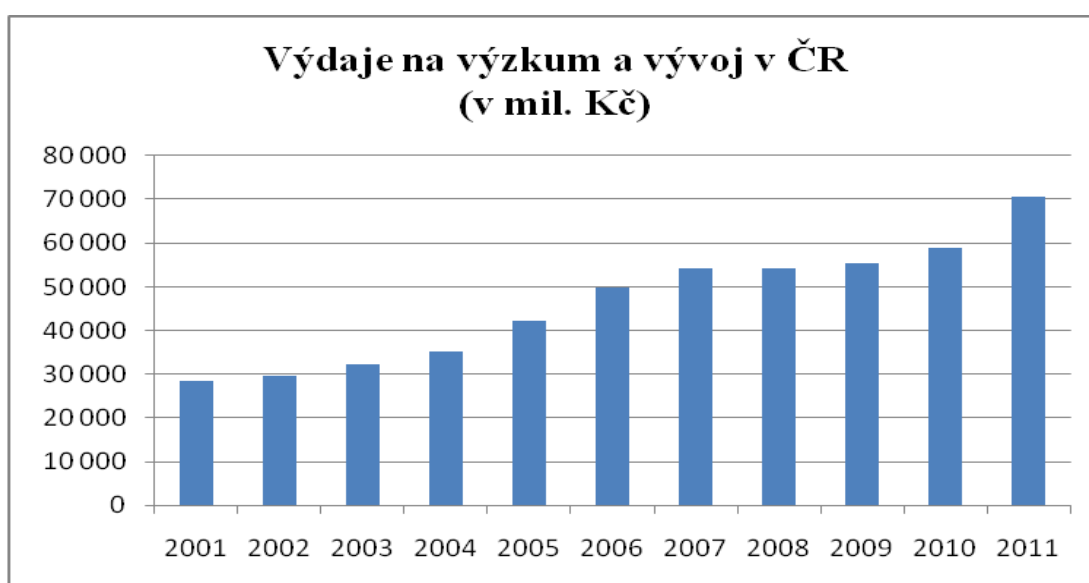
T – technicko-technologické faktory

K těmto faktorům patří *trendy ve vývoji a výzkumu v příslušné oblasti podnikání, podpora vlády v oblasti výzkumu, rozpočty na výzkum a vývoj, míra zastarávání technologií, rychlost technologických a technických změn*. Pro analýzu makroprostředí v oblasti zpracovatelského průmyslu jsou důležité tyto faktory: *výdaje na výzkum a vývoj, míra zastarávání technologií a rychlost změn a technické normy*.

Výdaje na výzkum a vývoj

Výdaje na výzkum a vývoj se v České republice každoročně téměř pravidelně zvyšují (viz graf 5). Tyto výdaje jsou součtem podnikatelského, vládního, vysokoškolského a soukromého neziskového sektoru, kdy největší podíl v celém sledovaném období mají výdaje podnikatelského sektoru. Na počátku sledovaného období činily výše celkových výdajů na výzkum a vývoj přes 28 000 000 Kč a v roce 2011 přes 70 000 000 Kč. Na zpracovatelský průmysl připadá přibližně 1/8 celkových výdajů na výzkum a vývoj.

Graf 5: Výzkum a vývoj



Zdroj: Zpracováno podle Českého statistického úřadu

Míra zastarávání technologií a rychlost změn

CNC stroje v oboru strojírenství jsou zařazeny do odpisové skupiny 2, která se odepisuje 5 let (www.business.center.cz), tím se dá odhadnout životnost těchto strojů. Investice do těchto strojů jsou vysoké, na druhou stranu tyto stroje jsou majiteli k dispozici po několik let. Rychlost technologických změn také dokládá vývoj v CNC obrábění. V současné době existuje mnoho nových vyspělých metod. Například řezání laserem nebo plazmou. Řezání laserem plně nahrazuje klasické metody obrábění, jako je frézování, vrtání atd. Tento typ je vhodný pro řezání železa, nerez, mědi nebo

mosazi a vyznačuje se vysokou přesností. Je však investičně i provozně nákladnější než klasické metody. Řezání plazmovou je velmi vyspělá metoda. Plazma je tepelný a vysoce žhavý elektricky vodivý plyn. Výhoda spočívá v řezání velmi vysokou teplotou všech elektricky vodivých materiálů (www.plazmacz.cz).

Technické normy

Technické normy jsou v této oblasti velmi důležitým faktorem. České technické normy ČSN se začaly postupně nahrazovat normami ISO. Pro oblasti strojírenství patří mezi nejvýznamnější ISO 9001 a ISO 14001. ISO 9001 stanovuje požadavky na systém managementu jakosti a je to jediná norma v rámci ISO řady 9000, která může být certifikována. Používá se bez ohledu na velikost organizace. Je to norma založená na několika zásadách managementu jakosti včetně silného zaměření na zákazníka, na motivaci a řízení vrcholového managementu, procesního přístupu a neustálého zlepšování. Použití ISO 9001 pomáhá zákazníkům zajistit, aby dostali kvalitní výrobky a služby, které jim přinesou mnoho obchodních výhod. ISO 14001 je systém řízení životního prostředí na podporu ochrany životního prostředí a prevence jeho znečišťování. Základem je dodržování legislativních požadavků, které se týkají jednotlivých složek životního prostředí. Firmy se zaměří na ty složky, které svojí činností nejvíce ohrožují (www.iso.org). V současné době je životní prostředí neustále zmiňovaným tématem, proto i tato certifikace přináší firmám mnoho výhod.

Technologické faktory patří v tomto oboru mezi velmi významné faktory. Míra zastarávání je vysoká, stejně tak náklady na pořízení strojů a zařízení do výroby. Tyto náklady jsou však nezbytné k udržení konkurenceschopnosti firem. Z důvodu zvyšujících se nároků na kvalitu je v této oblasti stále více firem certifikováno různými certifikáty jakosti.

E – ekonomické faktory

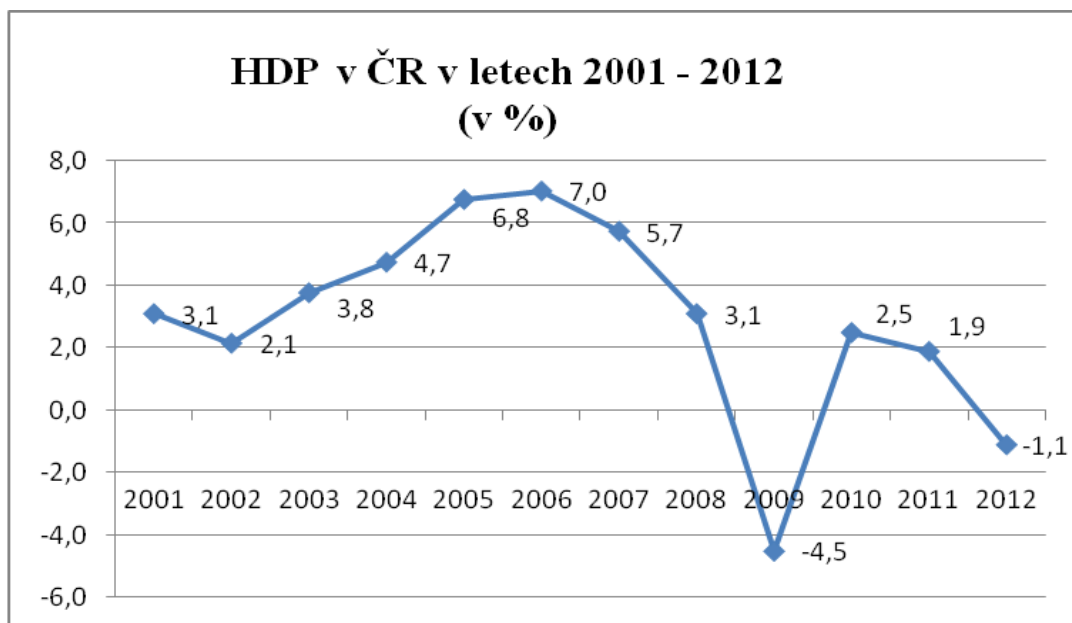
K těmto faktorům patří *hrubý domácí produkt, výše a tempo růstu mezd, míra inflace, příjmy obyvatel, úspory obyvatelstva, úrokové sazby, kurzy měn, úroveň cenové hladiny, dostupnost a výše úvěrů, ekonomické cykly, míra nezaměstnanosti a změny výdajů a příjmů obyvatelstva*. Pro analýzu makroprostředí v oblasti zpracovatelského

průmyslu jsou důležité tyto faktory: *hrubý domácí produkt, výše a tempo růstu mezd, míra inflace, kurzy měn, úroveň cenové hladin a obecná míra nezaměstnanosti.*

Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt a jeho změna je jedna z hlavních hodnot, které udávají výkonnost a směřování ekonomiky, je klíčovým ukazatelem stavu ekonomiky. Je to celková hodnota produktů a služeb, která byla vytvořena v ekonomice na území České republiky za dané období (www.kurzy.cz). Kolísání hrubého domácího produktu je dáno jejím pravidelným vývojem. První ze čtyř fází hospodářského cyklu je recese neboli deprese, druhou je dno, poté expanze a jako poslední vrchol. Od roku 2002 hrubý domácí produkt postupně stoupal, až dosáhl, ve sledovaném období, v roce 2006 svého vrcholu. Následně klesl. Výrazný pokles v roce 2009 byl způsoben celosvětovou krizí. Poté se mírně zvýšil a v současné době opět klesá (viz graf 6). Zpracovatelský průmysl má každoročně významný podíl na tvorbě hrubého domácího produktu. Podíl zpracovatelského průmyslu na HPH¹ je od roku 2001 kolem 25 %.

Graf 6: Hrubý domácí produkt



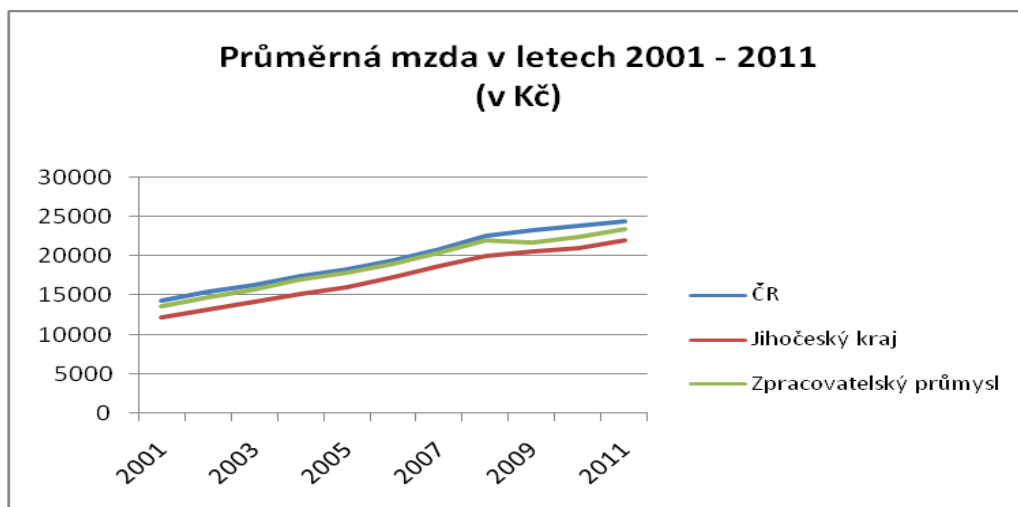
Zdroj: Zpracováno podle Českého statistického úřadu

¹ Hrubá přidaná hodnota (HPH) je hodnota veškerých nově vytvořených výrobků a služeb mínus hodnota veškerých výrobků a služeb spotřebovaných formou mezispotřeby.

Výše a tempo růstu mezd

Průměrná mzda stále roste (viz graf 7). Na začátku sledovaného období činila výše průměrné mzdy v České republice 14 478 Kč, v Jihočeském kraji 12 132 Kč a v oblasti průmyslu za celou Českou republiku 14 529 Kč. V průběhu tohoto období se průměrná mzda v Jihočeském kraji vždy držela pod průměrem České republiky. V roce 2011 činila průměrná mzda v České republice 24 436 Kč, v Jihočeském kraji 21 997 Kč a v oblasti zpracovatelského průmyslu za celou republiku 23 471 Kč. Průměrná mzda se tedy za toto období zvýšila cca o 10 000 Kč. Reálně však průměrné mzdy rostou jen nepatrně nebo vůbec. Průměrnou mzdu v České republice nepobírají dvě třetiny zaměstnanců (www.czso.cz). V porovnání se státy Evropské unie máme jednu z nejnižších průměrných mezd. Největší průměrné mzdy v rámci Evropské unie bez ohledu na kupní sílu jsou v Dánsku 117 000 Kč, v Lucembursku 103 937 Kč a v Německu 91 600 Kč. Vývoj mezd ve vybraných státech Evropské unie je uveden v příloze 7.

Graf 7: Průměrná mzda

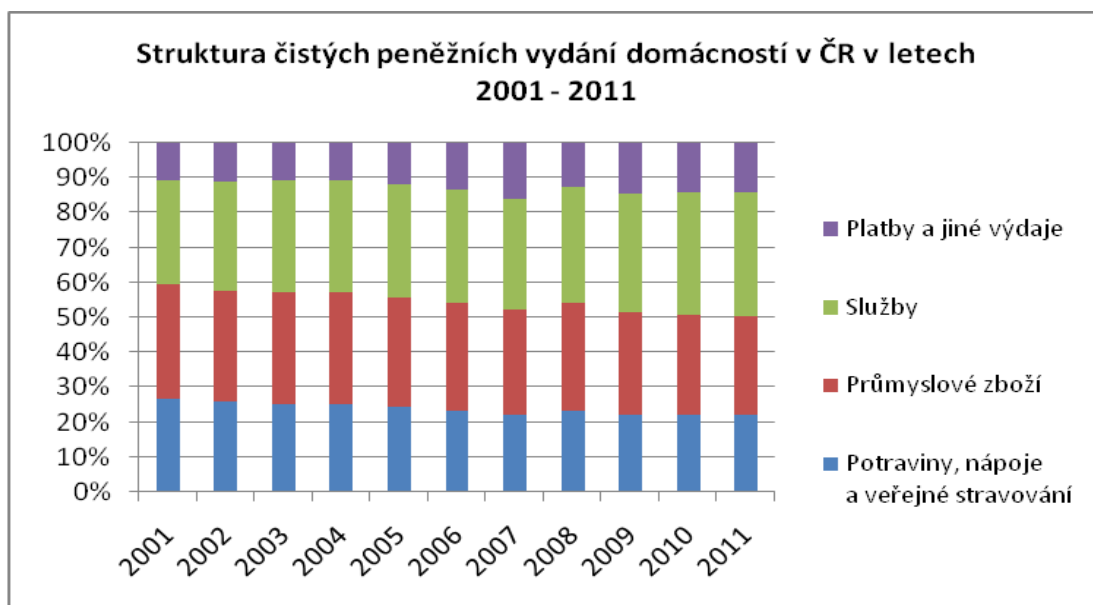


Zdroj: Zpracováno podle Českého statistického úřadu

Změny výdajů obyvatelstva

Obyvatelé České republiky oproti roku 2001 méně utrácejí za potraviny a za průmyslové zboží, naopak největší nárůst výdajů domácností zaznamenaly služby. Zvýšily se také výdaje za platby a ostatní výdaje (viz graf 8).

Graf 8: Struktura výdajů domácností

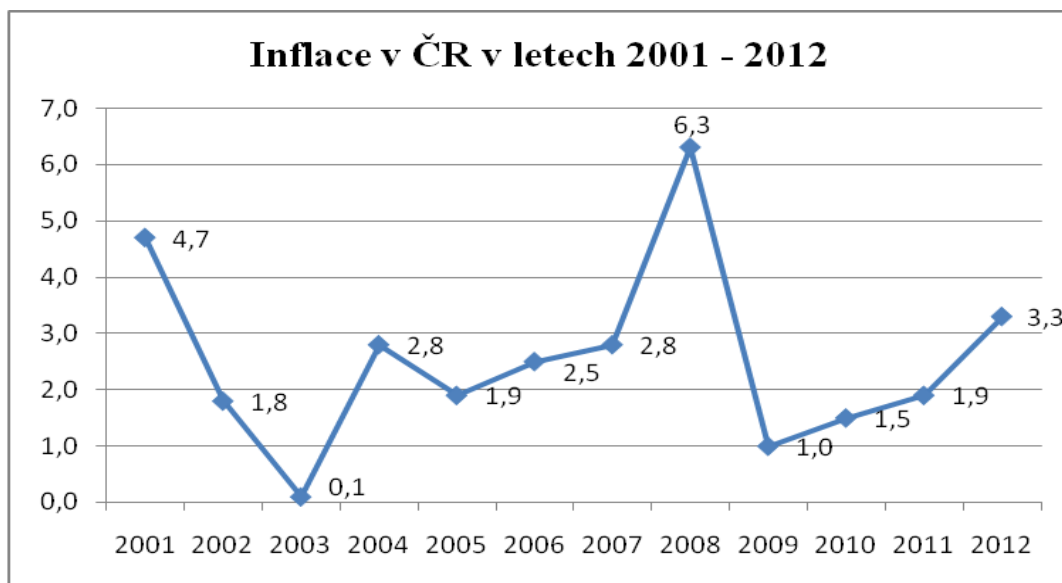


Zdroj: Zpracováno podle Českého statistického úřadu

Míra inflace

Inflace v České republice výrazně kolísá. Tento ukazatel je spolu s hrubým domácím produktem jedním z nejvýznamnějších ukazatelů při hodnocení výkonnosti ekonomiky. Obecně inflace znamená všeobecný růst cenové hladiny v čase, tj. charakterizuje míru znehodnocování měny v přesně vymezeném časovém období. Míra inflace vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12-ti předchozích měsíců. Nejnižší v posledním desetiletí byla v roce 2003 s hodnotou 0,1, naopak nejvyšší pak v roce 2008 s hodnotou 6,3. Od roku 2009 poměrně výrazně stoupá (viz graf 9, str. 45). Toto zvyšování je nevýhodné, protože inflace se používá při propočtech reálných mezd, důchodů a podobně. Vysoká inflace tedy způsobuje znehodnocení příjmů a úspor a může mít negativní vliv na hospodářský růst (www.czso.cz)

Graf 9: Inflace

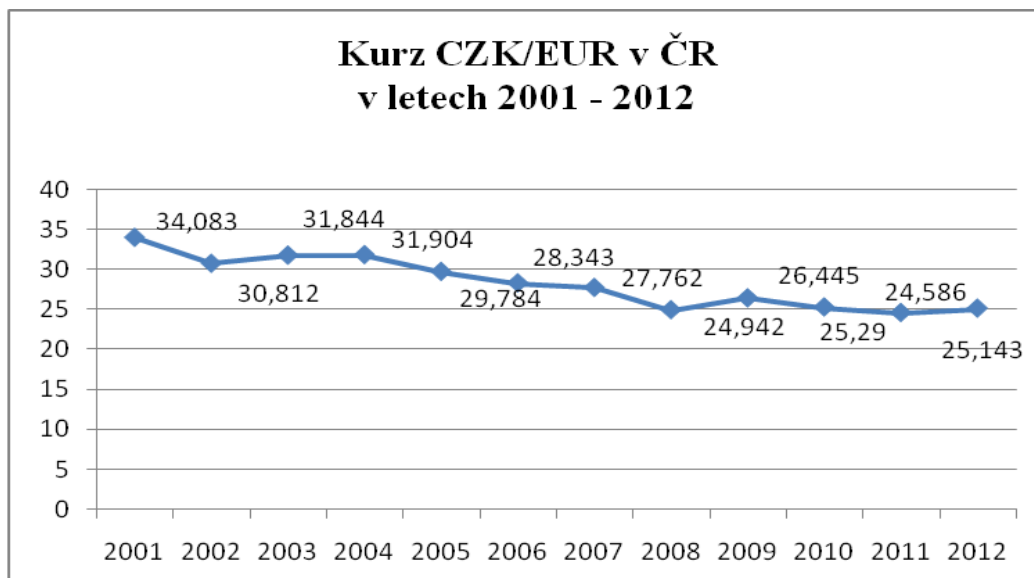


Zdroj: Zpracováno podle Českého statistického úřadu

Kurzy měn

Vývoj kurzu CZK/EUR (viz graf 10) je velmi důležitým ukazatelem nejen pro firmy, které obchodují se zeměmi z Eurozóny, protože ovlivňuje ceny vstupů, výstupů i zboží a služby pro konečného spotřebitele.

Graf 10: Kurz CZK/EUR



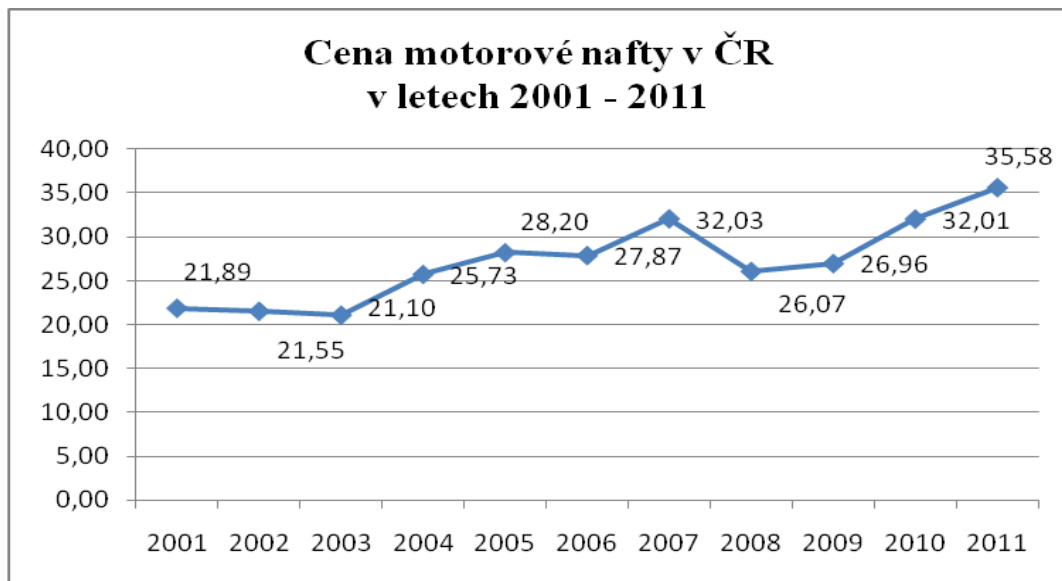
Zdroj: Zpracováno podle Českého statistického úřadu

Na začátku sledovaného období, kdy byl kurz CZK/EUR v České republice 34,083, byl pro firmy, které prodávají do zahraničí mnohem výhodnější než v současné době, kdy se kurz pohybuje kolem 25,143. Tento kurz poměrně pravidelně klesá.

Úroveň cenové hladiny

Cenová hladina motorové nafty je pro většinu firem z jakéhokoli odvětví důležitým ukazatelem. Na začátku sledovaného období, v roce 2001, stál litr motorové nafty 21,89 Kč a v současné době, v roce 2012, téměř o 14 Kč více. Vzhledem ke stále se zvyšující ceně motorové nafty (viz graf 11) začíná být tento způsob dopravy mírně nevýhodný. Na světových trzích se s ropou Brent obchoduje v současné době kolem 100 USD/barel a s ropu WTI kolem 90 USD/barel. Za posledních deset let se tyto ceny poměrně pravidelně zvyšují. Jedinými výraznými výkyvy je nejvyšší cena v roce 2008 s hodnotou kolem 140 USD/barel a poté propad až na hodnotu k 40 USD/barel v roce 2009 (www.ropa.cz).

Graf 11: Motorová nafta

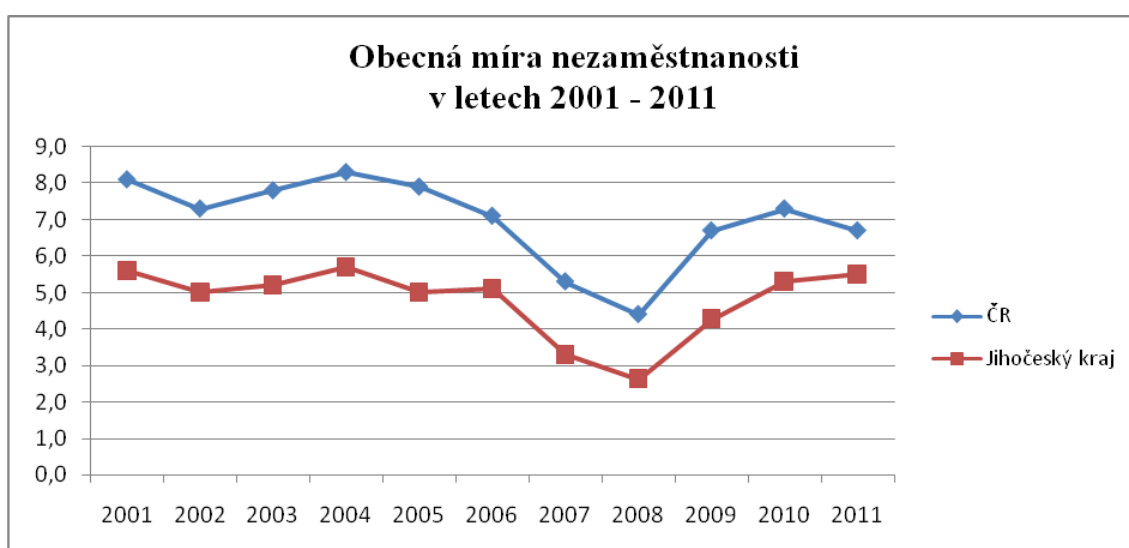


Zdroj: Zpracováno podle Českého statistického úřadu

Obecná míra nezaměstnanosti

Obecná míra nezaměstnanosti ve sledovaném období byla nejnižší v roce 2008 s hodnotou 4,4 pro Českou republiku a 2,8 pro Jihočeský kraj (viz graf 12). Od roku 2008 poměrně výrazně stoupá. Obecná míra nezaměstnanosti má pro Jihočeský kraj stejný trend jako pro celou Českou republiku. Největší podíly na celkové nezaměstnanosti mají v roce 2012 tyto rizikové skupiny: osoby do 25 let se v roce 2012 podílí na celkové nezaměstnanosti 16,5 %, osoby nad 50 let se podílí 27,5 % a osoby se zdravotním postižením se podílí na tomto ukazateli 12,6 % (www.mpsv.cz).

Graf 12: Nezaměstnanost



Zdroj: Zpracováno podle Českého statistického úřadu

Jedním z nejvýznamnějších ekonomických faktorů je ukazatel hrubého domácího produktu. Česká ekonomika se pomalu odráží od fáze deprese, jak znázorňuje tento ukazatel. Pomalu se zvyšují průměrné mzdy, ale reálně, v porovnání s inflací, se zvyšují pouze nepatrně nebo vůbec. Dochází k neustálému zvyšování ceny motorové nafty. Významným ukazatelem je obecná míra nezaměstnanosti, která se také bohužel neustále zvyšuje.

P – politicko-právní faktory

K těmto faktorům patří *monopolní postavení, rostoucí důraz na etiku a společenskou odpovědnost, daňová politika, podpora zahraničního obchodu, politická stabilita, směrnice, zákony a legislativní omezení podnikání a ochrana životního prostředí*. Pro analýzu makroprostředí v oblasti zpracovatelského průmyslu patří mezi nejdůležitější *monopolní postavení, daňová politika, zákony a legislativní omezení a členství v EU*.

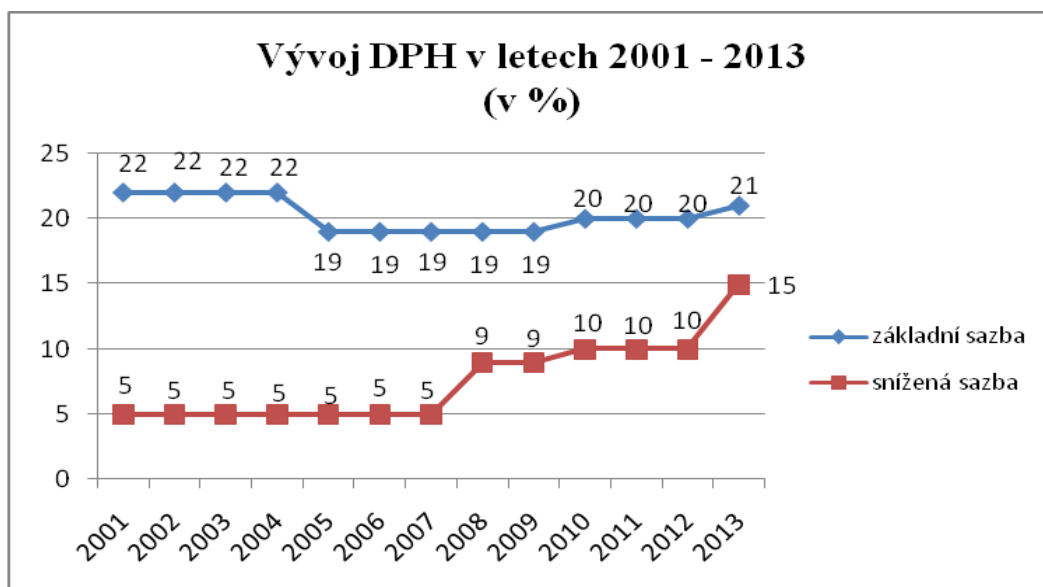
Monopolní postavení

V oblasti strojírenství neexistuje jedna velká dominantní firma, která by ovládala trh. Naopak je v této oblasti velké množství firem, které se zabývají podobnou činností. Firmy se tak musí snažit od konkurence odlišit, aby se na trhu udržely.

Daňová politika

Mezi důležitý faktor daňové politiky patří daň z přidané hodnoty. V posledním desetiletí se sazby daně z přidané hodnoty několikrát změnily (viz graf 13). Nejvýrazněji snížená sazba, která začínala na 5% a v současné době činí 15%. Základní sazba měla mírnější průběh, z původních 22% na 21%. Také ve většině zemí Evropské unie se ve sledovaném období hodnota základní sazby této daně zvyšuje (viz příloha 8).

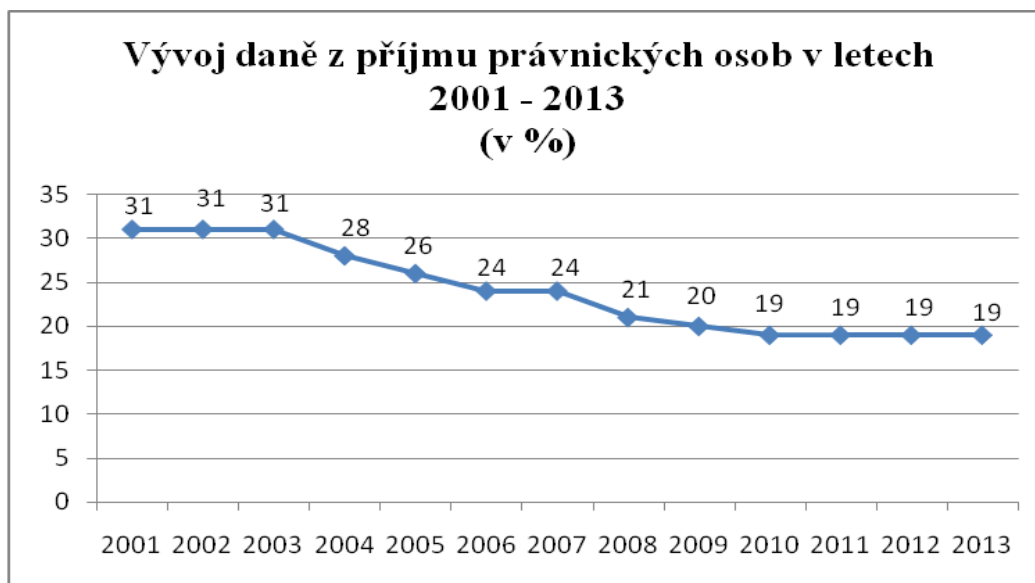
Graf 13: Daň z přidané hodnoty



Zdroj: Zpracováno podle Českého statistického úřadu

Sazba daně z příjmu právnických osob se také od roku 2001 razantně měnila (viz graf 14). V roce 2001 začínala na 31 % a postupně se snižovala až na současných 19 %. Snižování sazby daně z příjmu právnických osob je pro firmy z jakéhokoli odvětví pozitivní. Stejný trend je i ve většině zemí Evropské unie. Také se zde hodnota této daně snižuje. Přehled výše daně z příjmu právnických osob v zemích Evropské unie je uvedena v příloze 9. V porovnání s těmito zeměmi má Česká republika patří výše této daně mezi nižší.

Graf 14: Daň z příjmu právnických osob



Zdroj: Zpracováno podle Českého statistického úřadu

Zákony a legislativní omezení

Každá firma musí dodržovat zákony a legislativní omezení, které upravují podnikání a konkrétní oblasti podnikání. A to nejen v zemi, ve které sídlí, ale také v zemích, se kterými obchoduje. Bez znalostí a dodržování zákonů nemůže firma na trhu působit. Legislativa se v České republice rozrůstá o požadavky Evropské unie. Významnou změnou v legislativě v občanském zákoníku č. 40/1964 Sb. V posledních deseti letech je prodloužení záruční doby na dva roky. Některé firmy ve snaze přilákat a udržet zákazníka, tuto dobu ještě prodlužují. V České republice pro oblast strojírenství patří mezi nejvýznamnější zákony:

- Zákon č. 102/2001 Sb., o obecné bezpečnosti výrobků

- Zákon č. 59/1998 Sb., o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku
- Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky
- Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech
- a jiné

Členství v EU

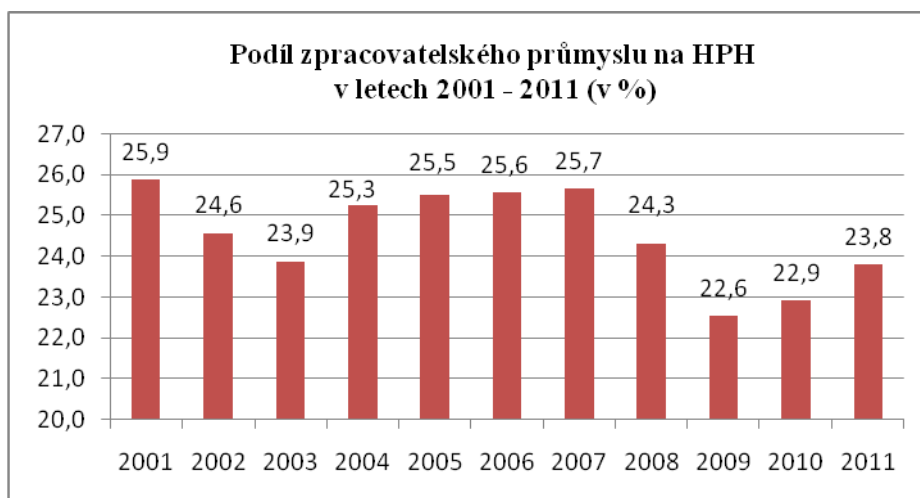
Česká republika po vstupu do Evropské Unie 1. 5. 2004 prodělala mnoho změn v různých oblastech. Na trhu práce, v hygienických podmínkách, v legislativě a podobně. Jednou z nejzásadnějších změn pro firmy po vstupu do Evropské Unie je odstranění bariér při obchodování se zeměmi v rámci Evropské unie, převážně odstranění cla. Pro firmy je to velká výhoda, naskytly se jim tím nové obchodní příležitosti.

Z hlediska politicko-právních faktorů je významné, že v této oblasti podnikání neexistuje monopolní firma, která by ovládala trh. Vyskytuje se zde velké množství zákonů a legislativních omezení, které firmy musí dodržovat. Výrazné změny se staly po vstupu České republiky do Evropské unie v oblasti legislativy a hlavní výhoda spočívá v odstranění cla mezi obchodujícími členskými státy.

5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví

Obsahem této analýzy, jak již bylo uvedeno, je model složený z pěti konkurenčních sil. Jsou to potenciální noví konkurenti, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů, stávající konkurenti a substituční výrobky. Tyto jednotlivé složky budou analyzovány na firmě Centes, s. r. o., která působí ve zpracovatelském průmyslu v odvětvové klasifikaci CZ-NACE v sekci C. Zpracovatelský průmysl se dlouhodobě významně podílí na tvorbě hrubé přidané hodnoty, tedy i na tvorbě hrubého domácího produktu (viz graf 15, str. 51). V roce 2009 je patrný mírný propad tohoto podílu, od té doby se ale opět zvyšuje. Na základě těchto podílů je pozorovatelné, že se toto odvětví vyvíjí, ale nezvyšuje se razantně jeho podíl na tvorbě hrubé přidané hodnoty.

Graf 15: Zpracovatelský průmysl



Zdroj: Zpracováno podle Českého statistického úřadu

POTENCIÁLNÍ NOVÍ KONKURENTI

Pro firmy je velmi důležité sledovat potenciální novou konkurenci a vědět, zda je vstup na trh snadný nebo naopak. Analýzou faktorů *kapitálová náročnost, velké prostory, přístup ke kapitálu, časová náročnost a konkurence* bude stanoveno, zda je vstup nových firem pro podnik Centes, s. r. o. důležitou hrozbou.

Kapitálová náročnost

Kapitálová náročnost patří mezi nejvýznamnější překážku vstupu nových firem na tento trh. I ty nejmenší firmy potřebují ke své činnosti několik strojů a ceny těchto strojů nejsou nízké. Každý stroj se pohybuje v řádech statisíců, některé i v milionech korun. Například CNC frézka se pohybuje přes 2 000 000 Kč.

Potřebné prostory

Pro výrobu na tomto trhu jsou potřeba velké prostory. Pokud nově vstupující firma nevlastní velké budovy nebo alespoň pozemky a bude si nucena tyto prostory pronajmout, bude to taktéž velmi finančně náročné.

Přístup ke kapitálu

Z důvodu velké finanční náročnosti na kapitál je znesnadněn i přístup ke kapitálu. Pokud firma nemá velké vlastní finanční zdroje, musí si půjčit od banky. Jiným řešením přístupu ke kapitálu může být investor.

Časová náročnost

V České republice trvá založení společnosti vlastními silami průměrně 20 dní. Založení společnosti je náročné nejen časově, ale i administrativně a finančně. Mezi důležité kroky, které musí nově vstupující firma při svém založení podniknout je provedení notářského zápisu, výpisu z rejstříku trestů, ohlášení živnosti, potvrzení o složení základního kapitálu a registrace k daním a pojištění. Firmu je možné založit také za 1 den nákupem předzaložených ready-made společností. Nejsnáze lze firmu založit na Novém Zélandě, v Austrálii, Kanadě nebo například v Singapuru (www.finance.cz). V porovnání se zeměmi Evropské unie je založení společnosti v České republice časově náročné (viz příloha 10).

Konkurence

Další ztíženou podmínkou vstupu může být i to, že je na tomto trhu velká konkurence a pro firmu může být velmi těžké udržet se a získat si na trhu jméno. Stávající konkurence má na trhu určité výhody, kterých nová firma nemusí na začátku dosáhnout. Ať už jsou to úspory z rozsahu nebo dlouhodobá spolupráce s obchodními partnery a s tím související lepší podmínky v podobě cen, doby splatnosti a podobně.

Největší bariérou vstupu je tedy velká kapitálová náročnost a velká konkurence. Pokud firma vstupuje na strojírenský trh z jiného trhu, na kterém působila a vlastní velké prostory, pak pro ni vstup na tento trh může být poměrně výhodný. A to nejen z pohledu, že má prostory pro umístění strojů na výrobu, ale má i lepší přístup k úvěrům. Firmě na začátku může velmi pomoci i zahraniční investor, který má lepší podmínky při získání úvěru. Hrozba vstupu nových firem v tomto odvětví není tak významná z důvodu významných podmínek, které tento vstup ztěžují. Počet firem ve zpracovatelském průmyslu se od roku 2005 zvýšil přibližně o 24 000 jednotek (www.czso.cz). Mezi nově přichozí firmy na český trh patří i významný konkurent

analyzované firmy Centes, s. r. o. a to CNC Power Tools, s. r. o. Tato firma vstoupila na trh v roce 2007.

VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ

Firma Centes, s. r. o. se věnuje mnoha činnostem, proto potřebuje mnoho dodavatelů. Na každou svou činnost využívá více dodavatelů, protože si je vědoma, že není dobré být závislý pouze na jednom. Stávající dodavatelé jsou uvedeni podle surovin, které analyzovaná firma odebírá.

Hutní materiály

Mezi nejvýznamnější dodavatele firmy Centes, s. r. o. v oblasti hutních materiál patří Feron, a. s. a AC Steel a. s. Dále nakupuje ocel od rakouské firmy Bogner Edelstahl Czech Republic GmbH.

Feron, a. s.

Firma Feron, a. s. se sídlem v Praze má pobočky po celé České republice, což jí umožňuje přímý styk se zákazníkem. Na trhu působí od roku 1829 a v současné době se zabývá nákupem, skladováním, úpravou a prodejem hutních výrobků, železářského sortimentu a neželezných kovů na bázi velkoobchodu. Vyznačuje se širokým sortimentem a komplexností poskytovaných služeb jako je doprava na místo určení, dělení a úprava materiálu nebo nákup pod jednou střechou.

AC Steel, a. s.

Tato akciová společnost se sídlem v Českém Těšíně působí na trhu od roku 1999. Společnost AC Steel, a. s. patří mezi přední české společnosti, které se specializují na prodej, skladování a distribuci tyčové oceli, drátů. Mezi její odběratele patří zákazníci z České republiky, ale i zákazníci ze států Evropské unie. Realizují dodávky v režimech "Just in Time" a "Kanban" pro velké společnosti působící v automobilovém průmyslu i pro malé a střední výrobní podniky.

Bogner Edlstahl Czech Republic GmbH

Tato firma je dceřinná společnost rakouské společnosti Bogner Edlstahl GmbH se sídlem ve Vídni. Na českém trhu působí od roku 1996 a již od svého vzniku je na trhu silným partnerem díky prvotřídní kvalitě dodávaného materiálu. Materiál dodává buď z vlastního skladu v Žebráku nebo z rozsáhlých skladových zásob mateřské firmy.

Na základě zjištěných informací o stávajících dodavatelích firmy Centes, s. r. o. byli pomocí internetového portálu www.firmy.cz nalezeno mnoho firem, které dodávají hutní materiál. Nejvýznamnější z nich jsou vedeny v tabulce 1.

Tabulka 1: Potenciální dodavatelé hutního materiálu

Firma	Sídlo	Nejbližší pobočka	Předmět činnosti
BRITTERM, a. s.	Moravský Písek	České Budějovice	velkoobchod hutního materiálu, doprava materiálu
Vykov, a. s.	Praha	Prachatice	velkoobchod hutního materiálu, úprava materiálu
Jihospol, a. s.	Strakonice	Strakonice	prodej hutního materiálu, maziv a technických plynů
Solar, s. r. o.	Jaroměř	Tábor	velkoobchod hutního materiálu
Ferrum, s. r. o.	Plzeň	Plzeň	prodej hutního materiálu, železářského zboží, doprava, poradenství
Foinia steel, s. r. o.	Plzeň	Plzeň	prodej hutního materiálu, řezání materiálu
Steel Tábor, s. r. o.	Tábor	Tábor	prodej hutního materiálu a barevných kovů

Zdroj: Vlastní zpracování

Jako nejvhodnější potenciální dodavatelé byly vybrány firmy, které mají nejširší nabídku tohoto sortimentu:

Britterm, a. s.

Tato společnost působí na trhu od roku 2002. Sídlí v Moravském Písku, ale v roce 2012 otevřela novou pobočku v Českých Budějovicích. Spolupracuje s tuzemskými i zahraničními hutními společnostmi. Zabývají se prodejem širokého sortimentu hutního materiálu jako jsou plechy, trubky, otevřené profily, betonářské oceli a jiné. Také zajišťuje dopravu prodávaného materiálu.

Vykov, a. s.

Tato firma se sídlem v Praze a pobočkou v Prachaticích a ve Strakonících působí na českém trhu od roku 1995. Zabývá se velkoobchodním prodejem hutního materiálu a dalšími službami související s dopravou. Průměrná výše jejich skladových zásob se pohybuje kolem 3 000 tun. Úzce spolupracují s dalšími dvěma firmami, které jsou z různých koutů České republiky, proto jsou schopni dodávat do různých míst v této zemi.

Solar, s. r. o.

Tato společnost se sídlem v Jaroměři a pobočkou v Táboře vznikla v roce 2002. Mezi její dodavatele patří tuzemské i zahraniční firmy. Odběrateli hutního materiálu jsou firmy ve strojírenském, automobilovém a stavebním průmyslu. Tato firma je držitelem certifikátu ISO 9001:2008.

Práškové laky

Další surovinou, kterou společnost Centes, s. r. o. pro svoji činnost potřebuje, jsou práškové laky. Tyto produkty pořizuje od stávajících společností Sava Trade, s. r. o. a Tigerlak, s. r. o.

Sava Trade, s. r. o.

Tato firma se sídlem v Milčici je dceřinnou společností slovinského holdingu Sava Krajn. Na českém trhu působí od roku 1993. Na tomto trhu jsou výhradním prodejcem práškových barev značky Color. V rámci těchto dodávek poskytují i odborný a poradenský servis. Kromě práškových barev nabízí široký sortiment gumárenských výrobků v podobě dopravních pásů, technických těsnících profilů, moto pneumatik a tiskařských gum.

Tigerlak, s. r. o.

Tato firma se sídlem v Brně byla založena v roce 1930. Původně se věnovala pouze mokrému lakování, ale od roku 1968 se jako jedna z prvních firem pustila do technologie práškového lakování. Nyní je z ní celosvětově známá společnost.

Na základě zjištěných informací o dodavatelích práškových laků bylo nalezeno pomocí internetového portálu www.firmy.cz mnoho firem, které se zabývají prodejem práškových laků. Nejvýznamnější z nich jsou uvedeny v tabulce 2.

Tabulka 2: Potenciální dodavatelé práškových barev

Firma	Sídlo	Nejbližší pobočka	Předmět činnosti
Rembrandtin, s. r. o.	Brno	Brno	Výroba barev včetně práškových a nátěrových hmot, poradenství
Barten, s. r. o.	Zlín	Rokycany	Prodej práškových barev a technologií pro lakování
OK - COLOR, s. r. o.	Praha	Plzeň	Prodej práškových barev a aplikačních zařízení
MATRIX GROUP, s. r. o.	Plzeň	Plzeň	Prodej práškových barev, stříkacích zařízení a měřících přístrojů
SURFIN, s.r.o.	Knovíz u Kladna	Knovíz	Prodej práškových barev a technologií, prodej náhradních dílů a servis
Leguan Powders a. s.	Praha	Praha	Prodej práškových barev

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedených společností, které se zabývají prodejem práškových barev byly zvoleny nejvhodnější potenciální dodavatelé, které mají nejširší sortiment:

OK-COLOR, s. r. o.

Tato společnost se sídlem v Praze vznikla v roce 1996. V současné době má zastoupení v Plzni, Praze, Brně a Opavě. Zabývá se prodejem práškových barev a aplikačního zařízení.

Matrix Group, s. r. o.

Od roku 2000 se zabývají prodejem širokého sortimentu práškových barev. Dále nabízejí prodej a servis stříkacího zařízení a různé doplňky, jako jsou silikonové krytky, oleje a sprej, chemické přípravky pro odlakování za studena a jiné. Mezi dodavatele této firmy patří společnosti především z Itálie a Německa.

Leguan Powders, a. s.

Tato firma se sídlem u Nového Jičína nabízí široký sortiment práškových barev pro vnitřní i venkovní aplikace. Nabízejí také poradenství v oblasti prodeje těchto barev. Prodávají práškové barvy výhradně od českých výrobců.

Spojovací materiál

Neméně důležitou surovinou je pro společnost Centes, s. r. o. spojovací materiál, jako jsou například šrouby, nýty, matice, hřebíky, tmely a jiné. Tento materiál nakupuje od stávajících dodavatelů Kebek, s. r. o. a od firmy Vrabec a Vrabec, s. r. o.

Kebek, s. r. o.

Firma Kebek, s. r. o. se sídlem v Chomutově působí na českém trhu od roku 1992. Holding Kebek je ryze českou obchodně výrobní společností poskytující dodávky na průmyslové i stavební trhy v celém středoevropském regionu. Obratem přes 500 mil. Kč, téměř 5 000 zákazníky a 13 regionálními pobočkami se společnost řadí k největším velkoobchodním organizacím v oborech dodávek spojovacího materiálu. Sortiment této firmy pro strojírenský trh přesahuje 40 000 položek.

Vrabec a Vrabec, s. r. o.

V oblasti prodeje spojovacího materiálu působí tento velkoobchod se sídlem v Loukově na českém trhu od roku 1995. Spolupracuje s českými výrobci spojovacího materiálu, s partnery ze zahraničí a s firmami, které se zabývají produkcí speciálních výrobků. Pružné rozšiřování sortimentu a poskytování nadstandardních obchodních služeb umožňuje prodávat v současné době spojovací materiál několika tisícům

zákazníků. To jim umožňuje získat jakýkoliv materiál, který se ve světě standardně používá. Mají certifikát ISO 9001, 14001 a OHSAS 18001.

Na základě informací o současných dodavatelích spojovacího materiálu bylo pomocí internetového portálu www.firmy.cz naleno mnoho firem, které se touto činností zabývají. Nejvýznamnější z nich jsou uvedeny v tabulce 3.

Tabulka 3: Potenciální dodavatelé spojovacího materiálu

Firma	Sídlo	Nejbližší pobočka	Předmět činnosti
ZEPPY, s. r. o.	Pluhův Žďár u Jindřichova Hradce	Pluhův Žďár	Velkoobchod a maloobchod se spojovacím materiálem
T - PROFI JČ, s. r. o.	Libějovice u Vodňan	České Budějovice	Velkoobchod se spojovacím materiálem a ručním nářadím
BMKco, s. r. o.	Zlín	Zlín	Velkoobchod a maloobchod se spojovacím materiálem
Fabory CZ Holding, s. r. o.	Šlapanice u Brna	České Budějovice	Velkoobchod se spojovacím materiálem a nářadím
CZ Šrouby, s. r. o.	České Budějovice	České Budějovice	Velkoobchod s pevnostními šrouby a spojovacím materiálem
Pematex, s. r. o.	Svatava	Plzeň	Prodej spojovacího materiálu, kotvící a upevňovací techniky

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše nalezených firem, které se zabývají prodejem spojovacího materiálu, byli vybráni na základě širší sortimentu tyto nejvhodnější potenciální dodavatelé:

Fabory CZ Holding, s. r. o.

Tato firma sídlí ve Šlapanicích a kromě pobočky v Českých Budějovicích mají dalších 18 po celé České republice. Je součástí holdingu Fabory, který byl založen v roce 1947 a v současné době působí v 15 zemích světa. Většina jejich zákazníků jsou firmy ve strojírenském a stavebním průmyslu. Skladem mají více než 50 000 druhů

spojovacího materiálu, 30 000 druhů náradí, 10 000 průmyslových produktů a 6 000 bezpečnostních produktů.

T – Profi JČ, s. r. o.

Tato firma s pobočkou v Českých Budějovicích se zabývá převážně prodejem spojovacího materiálu. Dále nabízí chemické produkty, stavební a tesařské kování, značkové ruční a elektrické náradí. V současné době disponují s více než 70 000 položkami. Mezi její zakazníky patří firmy z oblasti průmyslu automobilového, dřevozpracujícího, strojírenského a stavebního.

Pematex, s. r. o.

Tato společnost byla založena v roce 1995. V současné době mají prodejny ve Svatavě, Karlových Varech a v Plzni. Řadí se mezi největší dodavatele spojovacího materiálu na západě Čech. Kromě prodeje zajišťují dopravu a odborné poradenství. Jsou certifikováni normou ISO 9001:2008.

Na trhu, na kterém nakupuje Centes, s. r. o., se pohybuje mnoho firem se stejnými nebo velmi podobnými výrobky. Vyjednávací síla dodavatelů tedy není vysoká, protože každý z nich je poměrně snadno nahraditelný jiným a v současné nepříznivé ekonomické situaci se firmy snaží své zakazníky udržet.

VYJEDNÁVACÍ SÍLA ODBĚRATELŮ

Jak již bylo řečeno, firma Centes, s. r. o. se věnuje více činnostem. Tato společnost nevyrábí konečné výrobky, ale součástky do finálních výrobků svých odběratelů. Nevyrábí tedy výrobky pro konečného zákazníka, ale pro průmyslového zákazníka. Pro většinu svých činností mají hlavního odběratele. Svoji výrobu přizpůsobují přáním svých zakazníků, většinou vyrábějí pro své odběratele na zakázku. Tato firma si nezjišťuje potřeby a požadavky zakazníků.

Motor Jikov Strojírenská, a. s.

Jedním z nejvýznamnějších stávajících odběratelů firmy Centes, s. r. o. je Motor Jikov Strojírenská, a. s. Tato firma s pobočkou v Českých Budějovicích a se sídlem v

Soběslavi je dceřinou společností firmy Motor Jikov Group, a. s. Firma vznikla v roce 1899 a má širokou působnost. Zaměřuje se na výrobu komponent pro golfová vozidla, nákladní průmysl, dřevoobráběcí či obráběcí stroje, hydraulické a filtrační systémy, motorová zahradní technika pro domácí i profesionální využití a jiné. Pro tohoto odběratele Firma Centes, s. r. o. vyrábí součástky do zahradního zařízení a do sekaček, jako jsou ocelové součástky do sekací jednotky, opracovaná řídítka bez plastové rukojeti.

Na základě analýzy výše uvedeného stávajícího dodavatele byly na internetovém portálu www.firmy.cz byly nalezeny firmy, které se zabývají výrobou zahradního zařízení. Bylo těžké stanovit potenciální odběratele, i když bylo zobrazeno mnoho firem. Většina z nich však nebyli výrobci, ale pouze prodejci. Proto jako potenciálním odběratelem součástek do zahradního zařízení byly vybrány tyto firmy z celé České republiky:

Vari, a. s.

Tato firma sídlí v Libici nad Cidlinou nedaleko Poděbrad a její historie sahá do roku 1969. Tato firma je výrobcem bubnových sekaček, mulčovačů, malotraktorů, křovinořezů a štípačů dřeva. Tato firma provozuje podnikovou prodejnu v Libici nad Cidlinou. V této prodejně prodávají nově kromě svých výrobků také výrobky motorových pil německé firmy SOLO a sekací traktory SECO od českého výrobce AGS Jičín.

Garden arsenal, a. s.

Tento výrobce sídlí v Lysé nad Labem. Vyrábí hobby zahradní techniku a příslušenství k multifunkčním kultivátorům Mountfield jako jsou bubnové sekačky, sněhové frézy, obráběcí stroje, sběrací koš a další. Kromě těchto příslušenství vyrábí také samostatné výrobní techniky. Výrobky této firmy se dají koupit ve všech prodejnách Mountfield.

Karsit, s. r. o.

Tato firma založená v roce 1992 sídlí ve Dvoře Králové nad Labem. V závodě ve Dvoře Králové vyrábějí zahradní techniku, kabiny komunální techniky a jiné. Kromě

těchto činností se firma Karsit, s. r. o. zabývá výrobou náhradních dílů do automobilového průmyslu. V současné době má tato firma 10 závodů po celé České republice zaměřené na různé činnosti.

Eaton Elektrotechnika s. r. o.

Tato firma je dalším důležitým odběratelem společnosti Centes, s. r. o. Zabývá se výrobou přístrojů pro domovní a průmyslové elektroinstalace, přístrojů pro distribuci elektrické energie a záložních zdrojů. Pro tuto pobočku v Suchdole nad Lužnicí firma Centes, s. r. o. dodává rámy a dveře pro bytové elektrorozvaděče, měděně sběrnice do průmyslových elektrorozvaděčů a jiné součástky. Na český trh tato firma vstoupila v roce 1993. Začátkem roku 2012 otevřela vlastní inovační centrum ve Vědeckotechnickém parku v Roztokách u Prahy. V žebříčku CZECH TOP 100 nejvýznamnějších firem České republiky se v roce 2011 umístila na 90. místě.

Na základě analyzovaných informací o odběrateli Eaton Elektrotechnika, s. r. o. byly pomocí internetového portálu www.firmy.cz vyhledány firmy, které se zabývají stejnou činností jako tento odběratel. Následně byly vybráni tito nejvhodnější potenciální odběratelé:

B a K systémy, s. r. o.

Tato společnost na trhu působí od roku 1995 a sídlí v Písku. Zabývá se výrobou elektrorozvaděčů, engineeringem, projektováním, elektromontáží, revizemi a záručním a pozáručním servisem. Tato firma je certifikována podle normy ISO 9001/2008.

ELZED Praha, s. r. o.

Tato společnost se sídlem v Praze působí na trhu od roku 1995. Od samého začátku svého působení se zabývají kompletními silnoproudými a slaboproudými elektroinstalacemi, výrobou rozvaděčů, projekční činností a jinými. Je držitelem certifikátu ISO 9001:2009.

Rittal Czech, s. r. o.

Tato firma sídlí ve Zdíbech u Prahy. Je dceřinou společností německé firmy Rittal GmbH, která vznikla v roce 1961. Po celém světě je rozmístěno 65 dceřiných

společností této firmy. Rittal Czech, s. r. o. vyrábí systémy rozvaděčových skříní, klimatizační systémy, skříně s protipožární odolností, silnoproudé rozvody. Firma využívá certifikace podle normy ISO 9001:2008.

Rohde & Schwarz

Dalším významným obchodním partnerem pro analyzovanou firmu je závod Rohde & Schwarz ve Vimperku, který vznikl v roce 2001 a je součástí Německého koncernu Rohde & Schwarz, který má pobočky ve více než 70 zemích světa. Pro tuto společnost vyrábějí koaxiální kabely, cívky a kabely pro měřicí přístroje pro letecký průmysl a telefonní průmysl. Tato firma se zabývá výrobou v oblasti elektronických testovacích a měřících přístrojů, informačních technologií, radiokomunikací, výrobou transformátorů a vinutých dílů. Na českém trhu je tato firma známá již 30 let a je certifikována podle norem ISO 9001:2008 a ISO 14001:2004.

Na základně zjištěných informací o odběrateli Rohde & Schwarz byly pomocí internetového portal www.firmy.cz nalezeny společnosti, které by mohly odebírat cívky a jiné elektrosoučástky. Nejvhodnějšími potenciálními odběrateli v této oblasti pro firmu Centes, s. r. o. jsou:

JK – ELTRA, s. r. o.

Tato firma sídlí v Heřmanově Městeci nedaleko Chrudimi a vznikla v roce 1991. Hlavní její činností je výroba transformátorů a autotransformátorů. Tyto transformátory jsou využívány ve spotřební elektronice, elektrotechnice, výtahové, zdravotnické, bazénové technice a v dalších oblastech.

TBP - Transformátory, s. r. o.

Tato společnost sídlící v Blatné v okrese Strakonice se zabývá výrobou různých druhů transformátorů, tlumivek, osvětlení a vinutých dílů pro elektroniku a zdravotnickou techniku.

P&V Elektronik, s. r. o

Tato firma se sídlem v Praze a provozovnou v Kasejovicích nedaleko Nepomuku vznikla v roce 1994. Předmětem její činnosti je výroba tlumivek, vinutých dílů, transformátorů a převodníků.

Menší odběratelé

Další skupinou odběratelů jsou menší firmy, které od firmy Centes, s. r. o. odebírají díly pro obrábění a lisování, díly pro strojírenský a elektrotechnický průmysl. Dále také práškování na zakázku. Na rozdíl od ostatních výše uvedených společností tyto menší firmy neodebírají od mnou analyzované firmy pravidelně. Nemůžeme však říci, že jsou pro firmu Centes, s. r. o. méně důležití.

V současné době, kdy je ekonomická situace nepříznivá a firmy o své zákazníky bojují, se odběratelé snaží tlačit na své dodavatele. Většinou se dohodnou na kompromisu, který vyhovuje oběma stranám. Proto vyjednávací síla odběratelů na tomto trhu není ani vysoká ani nízká.

SUBSTITUČNÍ VÝROBKY

Firma Centes, s. r. o. nevyrábí konečné výrobky, ale zakázkové kovodělné a plastové součástky pro konečné výrobky svých odběratelů. Většinou se jedná o různé stroje a zařízení. V této oblasti moc substitutů neexistuje. Substituty jsou různé druhy materiálů, ze kterých se součástky vyrábějí. Firma Centes, s. r. o. si byla vědoma těchto substitutů, proto vyrábí součástky z nejrůznějších materiálů. Nejprve je vyráběli z různých druhů kovů. Jejich substitutem se staly do určité míry plastové výrobky. Následně však firma začala vyrábět součástky z plastů a tím snížila riziko ohrožení ze strany substitučních výrobků. Výrobky, které se v současné době zatím nahradit nedají, mohou být nahrazeny v budoucnu novými technologiemi. Pro firmu Centes, s. r. o. je tedy riziko ohrožení ze strany substitučních výrobků minimální.

STÁVAJÍCÍ KONKURENCE

Firma Centes, s. r. o. nevyrobí finální výrobky a vyrábí na zakázku součástky do konečných výrobků svých zákazníků. Konkurenci můžeme tedy definovat za určité oblasti činnosti firmy. Tato firma provádí mnoho činností, proto budou vybrány ty nejdůležitější.

Práškové lakování

Jednou z hlavních činností firmy Centes, s. r. o. je provádění práškového lakování. Na internetových portálech www.firmy.cz a www.google.com byly vyhledány firmy, které se také touto činností zabývají. Na trhu působí velké množství takových firem, proto byly vybrány největší konkurenční firmy, jejichž charakteristika je uvedena v tabulce 4.

Tabulka 4: Konkurence v práškovém lakování

		Kovotex, v. d. i.	Čekov, s. r. o.	Technocol, s. r. o.
Vznik		1990	1991	2005
Vzdálenost od Centes, s. r. o.		stejně město	cca 150 km	cca 150 km
Předmět činnosti		*Povrchová úprava kovů *Kovovýroba	*Lakování *Výroba ocelových konstrukcí *Stavební zámečnictví *Kovovýroba *Pálení laserem	*Práškové lakování *Povrchové úpravy
Tržby celkem (v tis. Kč)	2011	nezveřejněno	nezveřejněno	9 477
	2010	nezveřejněno	nezveřejněno	7 481
	2009	nezveřejněno	nezveřejněno	8 010
Dodací lhůty		závisí na zakázce	závisí na zakázce	závisí na zakázce
Cenová hladina		závisí na zakázce	závisí na zakázce	závisí na zakázce

Zdroj: Vlastní zpracování

Kovotex, v. d. i.

Kovotex, výrobní družstvo invalidů, sídlící v Českých Budějovicích se zabývá povrchovou úpravou kovů, převážně práškovým lakováním. Její druhou činností je kovovýroba. Ke své činnosti práškové lakování využívají automatickou i ruční linku.

Tato firma je certifikována certifikátem ISO 9001/2008. Na trhu působí od roku 1990 a zaměstnává v průměru 70 % pracovníků se ZPS.

Čekov, s. r. o.

Firma Čekov, s. r. o. sídlící v Praze se zabývá práškovým lakováním a kompletní výrobou z oceli, mosazi, nerezů a hliníku od nábytku, přes vybavení interiérů a obchodů až po opláštění budov. Tato firma navíc používá laserové pálení oceli.

Technocol, s. r. o.

Hlavní činností této firmy je práškové lakování. Kromě tohoto se také zabývá broušením kovů, dopravou, ale i prodejem skladových barev. Tato poměrně mladá firma sídlící v Praze používá různé certifikáty kvality.

CNC obrábění

Při hledání konkurentů v CNC obrábění pomocí webových stránek www.firmy.cz a www.google.cz bylo zjištěno, že se na tomto trhu pohybuje mnoho firem, které se touto činností zabývají. Byly vybrány tři největší společnosti v okolí sídla firmy Centes, s. r. o., které můžeme považovat za její konkurenty v CNC obrábění (viz tabulka 5, str. 66)

Tabulka 5: Konkurence v CNC obrábění

		Motor Jikov Strojírenská, s. r. o.	Jihostroj, a. s.	CNC Power Tools, s. r. o.
Vznik		1899	1919	2007
Vzdálenost od Centes, s. r. o.		Cca 40 km	Cca 20 km	Cca 45 km
Předmět		*Zámečnictví *Obráběčství *Výroba elektrických strojů a přístrojů *Silniční motorová doprava *Kovářství a jiné	*Zámečnictví *Obráběčství *Výroba elektrických strojů a přístrojů *Silniční motorová doprava *Výroba elektřiny *Galvanizérství a jiné	*Obrábění *Prodej obráběcích strojů a vybavení pro obrábění
Tržby celkem (v tis. Kč)	2011	518 832	540 418	nezveřejněno
	2010	456 240	512 488	16 366
	2009	387 629	506 918	17 259
Dodací lhůty		závisí na zakázce	závisí na zakázce	závisí na zakázce
Cenová hladina		závisí na zakázce	závisí na zakázce	závisí na zakázce

Zdroj: Vlastní zpracování

Motor Jikov Strojírenská, s. r. o.

Tato firma sídlící v Soběslavi má pobočku v Českých Budějovicích. Vyznačuje se dlouholetou tradicí a je dceřinou společností holdingu Motor Jikov Group. Tato dceřiná společnost je certifikována podle normy ISO 9001/2008 a podle normy ISO/TS 16949/2009 pro oblast jakosti dle automobilových norem. Tato firma se nezabývá pouze CNC obráběním, ale má širokou oblast působnosti. Vyrábí komponenty pro výrobce nákladních automobilů, do textilních i polygrafických strojů. Dále vyrábějí nýťovací nástroje pro elektrotechnický, automobilový, letecký a lodní průmysl. Své výrobky vyvázejí jak do zemí Evropské unie, tak do Ameriky, Asie a Austrálie. V neposlední řadě vyrábějí motorové zahradní techniky.

Jihostroj, a. s.

Tato firma sídlící ve Velešíně působí na trhu téměř 100 let. Dlouhodobě se pohybuje na průmyslovém trhu výrobců letadel, automobilů, zemědělských strojů a další techniky. Firma je certifikována normami ISO 9001 a ISO 14001 a dále normami pro

letecký průmysl EASA 21, EASA 55 a EASA 145. Tato firma nabízí CNC obrábění kovů, tepelné zpracování, povrchové úpravy, různé typy broušení a montáž.

CNC Power Tools, s. r. o.

Tato mladá a dynamická firma sídlí v Prachaticích. Kromě CNC obráběním se zabývá také broušením a výrobou strojů. Od roku 2008 prodává obráběcí stroje americké firmy MAG Fadal. Mezi její zákazníky patří firmy působící v automobilovém, leteckém a zdravotnickém průmyslu.

Lisování kovových dílů

Stejným způsobem jako u předchozích činností firmy Centes, s. r. o. byly pomocí webových stránek www.firmy.cz vybrány následující konkurenční firmy, jejichž charakteristika je uvedena v tabulce 6.

Tabulka 6: Konkurence v lisování kovových dílů

		GMA Stanztechnik, s. r. o.	NK KOVO CZ, s. r. o	QARTAL, s. r. o.
Vznik		1994	1993	1991
Vzdálenost od Centes, s. r. o.		cca 30 km	stejně město	cca 10 km
Předmět		*Výroba lisovaných dílů *Povrchová úprava kovů	*Lisování a obrábění kovů *Výroba produktů z oceli a nerezů	*Lisování kovů *Prodej materiálu *Zakázková kovovýroba
Tržby celkem (v tis. Kč)	2011	183 297	nezveřejněno	nezveřejněno
	2010	145 713	nezveřejněno	13 916
	2009	132 620	nezveřejněno	17 257
Dodací lhůty		závisí na zakázce	závisí na zakázce	závisí na zakázce
Cenová hladina		závisí na zakázce	závisí na zakázce	závisí na zakázce

Zdroj: Vlastní zpracování

GMA Stanztechnik, s. r. o.

Tato společnost sídlí v Kaplici. Na českém trhu působí od roku 1994. Její činnost spočívá v lisování kovových dílů, tepelném zpracování a svařování dílů převážně pro

automobilový průmysl a povrchová úprava kovů. Tato firma je certifikována podle norem ISO 14001/2004 a TS 16949:2009 pro oblast kvality v automobilovém průmyslu. Mezi její nejvýznamnější zákazníky patří evropské automobilové koncerny.

NK KOVO CZ, s. r. o.

Tato firma sídlí v Českých Budějovicích a zabývá se lisováním kovových dílů a kovoobráběním. Později se k této činnosti přidala zakázková výroba strojního zařízení, nerezových nádob, konstrukcí, interiérových dekorací z nerez, mědi a mosazi.

QARTAL, s. r. o.

Firma QARTAL, s. r. o. se sídlem v Úsilném se zabývá kovovýrobou v podobě lisování kovových dílů, stříhání, obrábění, svařování a výrobou různých výrobků z oceli, nerez a hliníku. Jako druhou činností se firma zabývá prodejem plechů a tyčí z různých materiálů.

Na základě předešlých analyzovaných informací je možné říct, že se toto odvětví strojírenství nevyvíjí ani málo, ani moc. Analyzované bariéry vstupu jsou poměrně vysoké, převážně pak z finančního hlediska. Konkurence je v tomto oboru velká, proto i rivalita mezi těmito firmami je velmi vysoká. Z analýzy substitutů vyplývá, že v současné době zde není výrazné ohrožení ze strany substitučních výrobků. Závislost na vstupech a vyjednávací pozice odběratelů na tomto trhu není výrazná. Technologická náročnost a inovace jsou zde poměrně výrazné. Toto hodnocení odvětví na základě zpracované analýzy spadá převážně do levé strany této tabulky (tabulka 7, str. 69). Podle Hrona, Tiché (2008) lze tedy toto odvětví z hlediska uvedených faktorů považovat za vysoce konkurenční.

V oboru strojírenství nastává velký konkurenční boj. Firmy se musí snažit být vždy o něco lepší než konkurence, aby na tomto vysoce konkurenčním trhu obstály. Firma Centes, s. r. o. si je vědoma této konkurence a zaměřuje se na kvalitu a stále složitější výrobu, aby neztratila své zákazníky a co nejvíce se od konkurenčních firem odlišovala.

Tabulka 7: Faktory konkurence v odvětví

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

Zdroj: Zpracováno podle Hron, Tichá (2008)

6 STANOVENÍ TRENDŮ V MAKROPROSTŘEDÍ

Další část této bakalářské práce bude věnována trendům v makroprostředí. Tyto trendy vyplývající z vypracované STEP analýzy budou stanoveny za jednotlivé faktory této analýzy.

Sociálně kulturní faktory

Z analýzy sociálně kulturních faktorů vyplývají tyto trendy:

- *zvyšuje se počet obyvatel*
- *největší počet nově se stěhujících osob do České republiky je se státním občanstvím Slovensko*
- *zvyšuje se počet obyvatel s vysokoškolským titulem*
- *snižuje se počet obyvatel s ukončeným středoškolským vzděláním maturitou v oboru strojírenství*
- *mírně se zvyšuje počet obyvatel s věkem nad 65 let*
- *zvyšuje se věková hranice odchodu do důchodu a v důsledku toho lidé pracují delší dobu než dříve*
- *zvyšuje se ochota obyvatel dojíždět za prací do větších vzdáleností*

Technologické faktory

Na základě analýzy technologických faktorů v oboru strojírenství byly stanoveny následující trendy:

- *zvyšují se celkové výdaje na výzkum a vývoj*
- *CNC stroje mají životnost přibližně 5 let*
- *zvyšují se požadavky zákazníků na kvalitu výrobků pomocí certifikátů jakosti*

Ekonomické faktory

Z analýzy ekonomických faktorů byly stanoveny tyto trendy:

- *zvyšuje se průměrná mzda zaměstnanců, reálně však ne*
- *zvyšují se výdaje domácností za služby a snižují se výdaje za potraviny, nápoje a veřejné stravování*
- *inflace po většinu sledovaného období kolísá, v posledních čtyřech letech stoupá*
- *kurz CZK/EUR klesá*
- *cenová hladina ropy, a s tím související cenová hladina motorové nafty, stoupá*
- *v posledních letech se zvyšuje obecná míra nezaměstnanosti*

Politicko-právní faktory

Trendy politicko-právních faktorů byly na základě analýzy těchto faktorů stanoveny takto:

- *v oboru strojírenství neexistuje na trhu dominantní firma, která by jej ovládala*
- *dochází k neustálým změnám ve výši daně z přidané hodnoty*
- *snižuje se výše daně z příjmu právnických osob*
- *změny zákonů od vstupu České republiky do Evropské unie*

7 URČENÍ FAKTORŮ A VLIVŮ PŮSOBÍCÍCH NA VÝVOJ FIRMY

V této části bakalářské práce budou určeny faktory a vlivy, které působí na budoucnost firmy z vypracované STEP analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

Všechny faktory makroprostředí určitým způsobem ovlivňují každou firmu. Sociálně kulturní a politicko-právní faktory jsou pro firmu samozřejmě velmi důležité. Na vývoj analyzované firmy Centes, s. r. o. však mají největší vliv technologické a ekonomické faktory. Nejvíce důležité jsou pro analyzovanou firmu technologické faktory. V tomto oboru dochází k neustálé modernizaci a technologickým změnám. Modernizace strojových parků jsou finančně velmi náročné, avšak nezbytné pro udržení konkurenceschopnosti. Firma se pohybuje na strojírenském trhu s velkou konkurencí, proto se musí snažit být neustále lepší a vždy o krok před ní. Centes, s. r. o. si toto uvědomuje, proto se zaměřuje na čím dál složitější výrobu, aby se tím od konkurenčních podniků odlišila. Tato firma se tedy neustále vyvíjí a pořizuje do své výroby nové a modernější stroje. Druhými velmi důležitými faktory pro vývoj firmy Centes, s. r. o. jsou ekonomické faktory. Ekonomická situace v České republice se do hospodaření podniku vždy promítne. V souvislosti s vývojem hrubého domácího produktu nebo inflace se mění i ceny vstupů a jiných statků. A to je pro analyzovanou firmu velmi důležité. Jelikož jsou mezi odběrateli této firmy společnosti z Evropské unie, ovlivňuje ji i vývoj kurzu CZK/EUR. Pro podnik Centes, s. r. o. je v současnosti mnohem méně výhodné obchodovat s těmito zeměmi, než před deseti lety, kdy byl kurz CZK/EUR značně vyšší.

Dále na budoucnost firmy působí vlivy, které budou stanoveny na základě zpracované analýzy Porterova modelu pěti konkurenčních sil v odvětví. Nově vstupující firmy na trh musí překonat poměrně velké vstupní bariéry, převážně z finančního hlediska. Navíc je na strojírenském trhu velká konkurence a tato situace není nově vstupujícím firmám příliš nakloněna. Proto hrozba nově vstupujících firem nemá takový

vliv na budoucnost firmy. Další analyzovanou oblastí je vyjednávací síla dodavatelů. Na trhu se pohybuje mnoho firem a není tedy těžké změnit dodavatele. Ti se snaží udržet si zákazníka a poskytují mu různé výhody. Vyjednávací síla dodavatelů není tedy vysoká, nemohou si příliš diktovat podmínky. Tato oblast, stejně jako předchozí, nemá příliš velký vliv na vývoj firmy Centes, s. r. o. Další oblastí je vyjednávací síla odběratelů. V současné době, kdy je v tomto oboru velká konkurence a o zákazníka se více bojuje, snaží se odběratelé tlačit na své dodavatele například ohledně lepších cen, platebních a dodacích podmínek. Jejich vyjednávací síla je tedy vyšší než vyjednávací síla dodavatelů, proto tento faktor má na firmu Centes, s. r. o. vliv z hlediska jejího vývoje. Další oblastí je stávající konkurence. Ta představuje pro firmu největší ohrožení a má také velký vliv na její vývoj, z toho pohledu, že konkurenčních podniků je mnoho. Pomocí tohoto faktoru se firma neustále vyvíjí. Zaměřuje se na složitější výrobu a nakupuje nové stroje, aby se co nejvíce odlišila od konkurenčních podniků a udržela se tak na trhu. Poslední sledovanou oblastí je hrozba ze strany substitutů. Tato oblast nemá, dle mého názoru, pro firmu Centes, s. r. o. velký vliv. Na trhu zatím nejsou substituty, které by mohly firmu výrazně ohrozit.

8 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce je zanalyzovat vnější prostředí vybraného podniku. Na základě této analýzy stanovit trendy v makroprostředí a faktory, které mají největší vliv na vývoj firmy. Firma Centes, s. r. o., zabývající se obráběním a lisováním kovů, výrobou plastových dílů a povrchovými úpravami, analýzu vnějšího prostředí neprovádí. Tato skutečnost byla námětem k vypracování této bakalářské práce.

Nejprve byly shromážděny informace zabývající se tímto tématem a pro vypracování praktické části bakalářské práce byly využity informace, které byly poskytnuty zaměstnanci a vedením společnosti ohledně pochopení činnosti firmy. Na začátku této práce byly stanoveny tři hypotézy. „*Největší vliv na vývoj firmy mají technologické faktory*“. Tato hypotéza se podařila potvrdit. Odvětví, ve kterém analyzovaná firma působí, se poměrně rychle vyvíjí. Z důvodu velké konkurence je důležité, aby firma svůj strojový park neustále modernizovala a nezaostávala tím za konkurencí. Druhá hypotéza „*Vstup nových konkurentů na trh je pro podnik největším ohrožením*“ se potvrdit nepodařila. Nově příchozí firmy čelí poměrně velkým bariérám, především v souvislosti s vysokým finančním zatížením. Významná je také velká konkurence na tomto trhu. Třetí hypotéza „*Firma nezjišťuje potřeby a požadavky zákazníků*“ je potvrzena. Firma žádným způsobem neprovádí zjišťování potřeb a požadavků zákazníků. K analýze vnějšího prostředí podniku byla použita STEP analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví. Na základě těchto metod byly stanoveny trendy v makroprostředí a faktory, které mají největší vliv na vývoj firmy Centes, s. r. o. Tím bylo dosaženo splnění cíle této bakalářské práce.

Po zpracování obou analýz bylo firmě navrženo vytvoření marketingového oddělení a modernizace budovy, ve které firma sídlí. Dále bylo doporučeno zjišťovat si potřeby a požadavky zákazníků, aby firma byla schopna se jim přizpůsobit a zlepšit tím svoji konkurenceschopnost.

Vypracování bakalářské práce autorce pomohlo pochopit problematiku v oblasti strojírenství. Dalším významným přínosem pro ni bylo získání zkušeností se

zpracováním takto obsáhlé práce. Protože firma Centes, s. r. o. neprovádí analýzu vnějšího prostředí, autorka věří, že tato práce pro ni bude přínosná.

SUMMARY A KEYWORDS

The object of this bachelor's work is to analysis of external environment of a selected company. On the basis of this analysis we've determined trends in the macromode and factors that have the biggest influence on the progress of the company. Centes, s. r. o. company, occupied with machining and pressing of metals, production of plastic pieces and surface working, doesn't do any analysis of the external environment. It makes me to work out my bachelor's work.

For the first time the information occupied with this topic have been collected. At the beginning of this work three hypotheses had been determined. The *first "Technological factors have the biggest influence on the progress of the company"* was proved. The branch of the activity of this analysed company is relatively quickly developed. It's very important for the company to modernize its rolling stock because of the big competition and not to fall behind the rivals. The second *"The biggest threat for company is possibility of new entrants"* wasn't proved. That's because new coming companies are facing up to strong obstacles, firstly when is spoken of the big financial burden. Also the big competition is very important. The third *„The company doesn't analyse needs and requirements of customers“* is proved. STEP analysis and the Porter's model competitive strength were applied to analyse outside of the company. The trends of the macromode and factors with the biggest influence on the progress of Centes, s. r. o. were determined from these methods. We have come up to reach the object of this work.

I've really understood engineering issues with making this work. Also the experiences with writting and doing such as extensive work are very valuable for me. I hope that this will help Centes, s. r. o. because this company is not making the analysis of the external environment.

Keywords: marketing, external environment, STEP analysis, Porter's model

PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

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

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, a. s., 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X

BOUČKOVÁ, Jana. a kol. *Marketing*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2003, 432 s. ISBN 80-7179-577-1

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

HORÁKOVÁ, CSC., Doc. Ing. Helena. *Strategický marketing*. 2., rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 2003, 204 s. ISBN 80-247-0447-1

HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada Publishing, a. s., 1992, 365 s. ISBN 80-85424-88-6

HRON, Jan, TICHÁ, Ivana. *Strategické řízení*. 1. vydání. Praha: ČZU, 2002, 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004, 856 s. ISBN 80-247-0513-3

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. *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 2001, 720 s. ISBN 80-247-0016-6

KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2003, 208 s. ISBN 80-7261-082-1

KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2002, 260 s. ISBN 80-7261-010-4

KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2

MCCARTHY, E. Jerome a William D. PERREAULT, JR. *Základy marketingu*. 1. vydání. PhDr. Dana Bursíková. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1995, 511 s. ISBN 80-85605-29-5

MEFFERT, Heribert a William RUDELIUS. *Marketing & Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996, 552 s. ISBN 80-7169-329-4

PETER, J. Paul, DONNELLY, James H. *Marketing management: knowledge and skills. text, analysis, cases, plans*. 2nd ed. Boston, MA: BPI Irwin, 1989, 928 s. ISBN 02-560-6668-X

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1994, 403 s. ISBN 80-856-0511-2

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1993, 626 s. ISBN 80-85605-12-0

SYNEK, Miloslav, a kol. *Manažerská ekonomika*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003, 472 s. ISBN 80-247-0515-X

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003, 272 s. ISBN 80-247-0422-6

ŠVARCOVÁ, Marie. *Přednášky z předmětu ZMA*. 2011

TOMEK, Jan. *Základy strategického marketingu*. 2. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita, 2001, 155 s. ISBN 80-7082-821-8

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4

Interní materiály firmy Centes, s. r. o.

Internetové zdroje:

B a K Písek [online]. © 2012 [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://bak-systemy.cz>

Bogner ocel | Ušlechtilé oceli [online]. © 2007 [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: <http://www.bogner.cz/>

Britterm s.r.o. | Velkoobchod s hutním materiálem [online]. © 2008 [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: <http://www.britterm.cz/>

BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. © 1997 - 2013. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/>

Business.center.cz [online]. © 1998 - 2013. Dostupné z: <http://business.center.cz/>

Centes s.r.o., České Budějovice - CNC obrábění, lisování, práškové lakování a elektrovýroba [online]. 2012 [cit. 2013-02-23]. Dostupné z: <http://www.centes.cz/>

CNCpowertools - česky [online]. [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://www.cncpowertools.com/>

Český statistický úřad | ČSÚ [online]. 2013. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>

Eaton Elektrotechnika s.r.o. [online]. © 2010 [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.eatonelektrotechnika.cz/>

Evropská komise [online]. 2013. Dostupné z: http://ec.europa.eu/index_cs.htm

Ferona, a.s. - Velkoobchod hutním materiálem [online]. © 2013 [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: <http://www.ferona.cz/cze/index.php>

Finance.cz - daně, banky, kalkulačky, spoření, kurzy měn [online]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/>

Garse | příslušenství ke kultivátorům Mountfield, zahradní technika [online]. [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.garse.cz>

GMA Stanztechnik spol s r. o. [online]. [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://www.gma.cz/>

Hlavní stránka | ac steel a.s. [online]. © 2008 [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: http://www.acsteel.cz/o_firme.php

Home [online]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Home>

ISO - International Organization for Standardization [online]. [cit. 2013-03-08]. Dostupné z: <http://www.iso.org/iso/home.html>

Jihostroj.com [online]. © 2007 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://www.jihostroj.com/cz/>

Justice.cz - úvodní strana [online]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

KARSIT [online]. [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.karsit.cz/cz/index.htm>

Katalog firem a institucí - Firmy.cz [online]. © 1996 – 2013. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/>

KEBEK s.r.o. [online]. © 2009 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.kebek.cz/>

Kurzy měn, akcie, komodity, zákony, zaměstnání - Kurzy.cz [online]. © 2000 - 2013. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/>

Leguan Powders, a.s. [online]. [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.leguanpowders.cz/>

MATRIX | MATRIX Plzeň práškové barvy [online]. © 2007 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.matrix2000.cz/>

Ministerstvo financí ČR [online]. © 2005 - 2009. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/>

MOTOR JIKOV GROUP [online]. © 2013 [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.motorjikov.com/>

NK KOVO - kovovýroba [ČESKÉ BUDĚJOVICE] [online]. © 2005 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://www.nkkovo.net/>

Obchod s ropou - komoditní portál Ropa.cz. Komodity, těžba ropy a vývoj cen ropy - ROPA.cz [online]. © 2004 - 2013 [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: <http://www.ropa.cz/obchod-s-ropou/>

OK Color - Práškové barvy a technologie světových značek - OK Color :: Měníme pohled na svět [online]. [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.okcolor.cz/>

Organisation for Economic Co-operation and Development [online]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/>

Pematex | Spojovací materiál, kotvící a upevňovací technika, šrouby, nářadí [online]. [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.pematex.cz/>

PLAZMA řezání hutního materiálu, prodej hutního materiálu [online]. [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: <http://www.plazmacz.cz/>

Prášková lakovna KOVOTEX České Budějovice [online]. © 2013 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.kovotex.cz/>

Prodej hutního materiálu [online]. © 2008 [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: <http://www.solar-sro.cz/>

Profil firmy / vykov.cz [online]. © 2011 [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: <http://www.vykov.cz/cz/>

Profil společnosti | ČEKOV s.r.o. [online]. © 2012 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.cekov.cz/>

P&V ELEKTRONIC spol. s r.o. - Výroba vinutých dílů pro elektroniku: Úvod [online]. © 2011 [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: <http://www.pvelektronic.com/cz/uvod/>

QARTAL [online]. [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://www.qartal.cz/>

SAVA Trade :: pneumatiky, EKO produkty, barvy, profily... [online]. © 2009 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://www.savatrade.cz/>

Spojovací materiál, šrouby a matice | Fabory online [online]. © 2009-2012 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.fabory.cz/>

Společenské chování, komunikace, cestování, stolování | Chovani.eu [online]. [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/>

Technocol s.r.o. [online]. © 2013 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.technocol.cz/>

TIGER Coatings: TIGER vyrábí vysoce kvalitní laky a barvy, dále efektové a metalické prášky, primery a TIGER Drylac barvy pro elektrostatickou nebo tribo aplikaci ve všech RAL odstínech a povřích pro průmyslové lakování [online]. © 2013 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://www.tiger-coatings.com/index.php?id=5&L=8&C=0>

T-PROFI | Obchod se spojovacím materiálem [online]. © 2012 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: http://www.t-profi.cz/czech/e-shop_index.php

Úvod [online]. © 2013 [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.elzed.cz/uvod/>

Vrabec a Vrabec — obchod spojovacím materiálem — šrouby, matice, podložky, nýty, vruty, hřebíky [online]. © 2009 - 2012 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.vrabecavrabec.cz/>

Rittal Czech s.r.o. - rozváděče, systémy rozvodu proudu, klimatizace, IT [online]. © 2008 [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.rittal.cz/>

Situace na trhu práce. Integrovaný portál MPSV [online]. 2012 [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace

S Vimperk Homepage [online]. © 2013 [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: <http://www.vimperk.rohde-schwarz.com/>

TBP Transformátory Blatná spol. s r.o. [online]. [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: <http://www.blatna.cz/tbp/>

Transformátory, výroba toroidních transformátorů, zakázková - JK-ELTRA [online]. [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: <http://www.jkeltra.cz/>

ZAHRADNÍ TECHNIKA VARI [online]. © 2013 [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.vari.cz/>

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Marketingové prostředí podniku	12
Obrázek 2: Vnitropodnikové prostředí.....	13
Obrázek 3: Počet obyvatel.....	22
Obrázek 4: Porterův model pěti konkurenčních sil.....	23

Seznam grafů

Graf 1: Oddíly zpracovatelského průmyslu v roce 2012.....	29
Graf 2: Migrační přírůstek	36
Graf 3: Věková složení obyvatel.....	37
Graf 4: Průměrný věk	38
Graf 5: Výzkum a vývoj	40
Graf 6: Hrubý domácí produkt.....	42
Graf 7: Průměrná mzda	43
Graf 8: Struktura výdajů domácností	44
Graf 9: Inflace	45
Graf 10: Kurz CZK/EUR.....	45
Graf 11: Motorová nafta	46
Graf 12: Nezaměstnanost.....	47
Graf 13: Daň z přidané hodnoty.....	48
Graf 14: Daň z příjmu právnických osob	49
Graf 15: Zpracovatelský průmysl.....	51

Seznam tabulek

Tabulka 1: Potenciální dodavatelé hutního materiálu	54
Tabulka 2: Potenciální dodavatelé práškových barev	56
Tabulka 3: Potenciální dodavatelé spojovacího materiálu	58
Tabulka 4: Konkurence v práškovém lakování	64
Tabulka 5: Konkurence v CNC obrábění	66
Tabulka 6: Konkurence v lisování kovových dílů	67
Tabulka 7: Faktory konkurence v odvětví	69

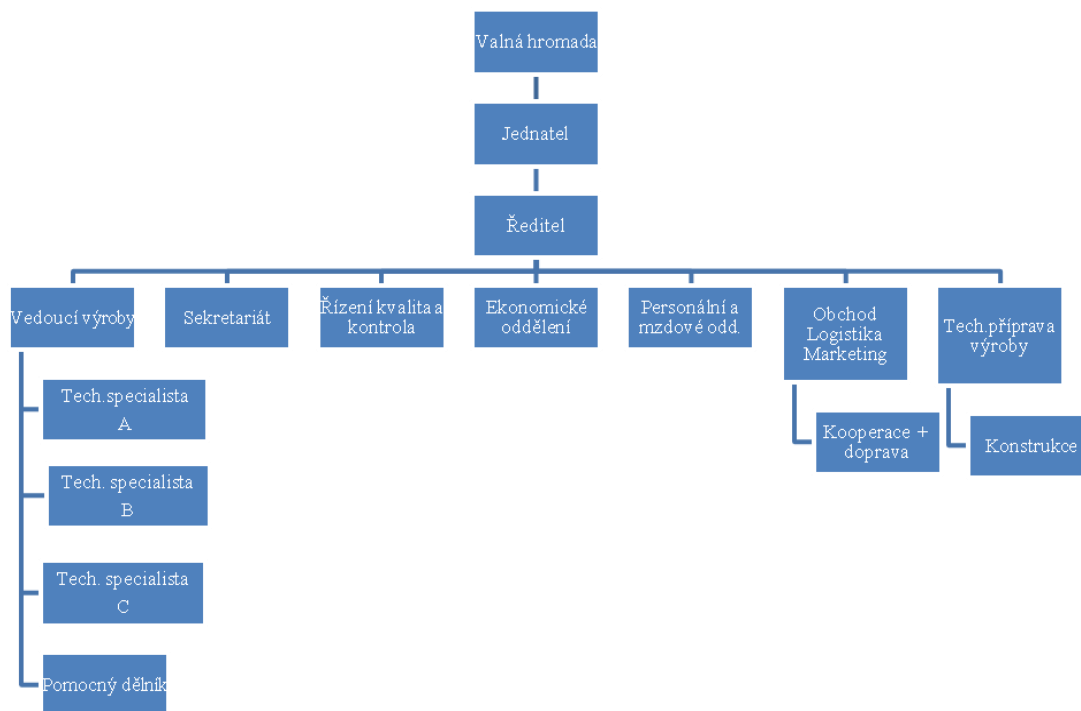
SEZNAM PŘÍLOH

Seznam příloh

Příloha 1: Organizační struktura	84
Příloha 2: ISO 9001:2008	85
Příloha 3: Přistěhovalí do ČR a vzdělání v ČR.....	86
Příloha 4: Obory středních škol s maturitou	87
Příloha 5: Věková struktura sousedních států.....	88
Příloha 6: Věkové hranice odchodu do důchodu	89
Příloha 7: Průměrná mzda ve vybraných státech EU	90
Příloha 8: Základní sazba DPH ve vybraných zemích EU	91
Příloha 9: DPPO ve vybraných zemích EU	92
Příloha 10: Založení společnosti v zemích EU	93

PŘÍLOHY

Příloha 1: Organizační struktura



Zdroj: Interní materiály firmy

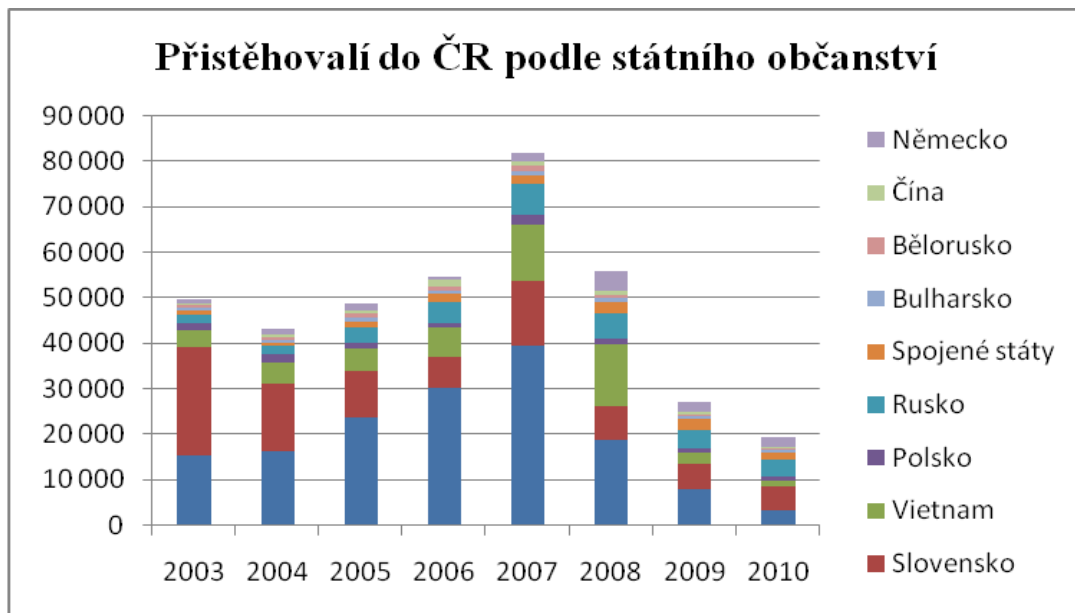
Příloha 2: ISO 9001:2008



Zdroj: www.centec.cz

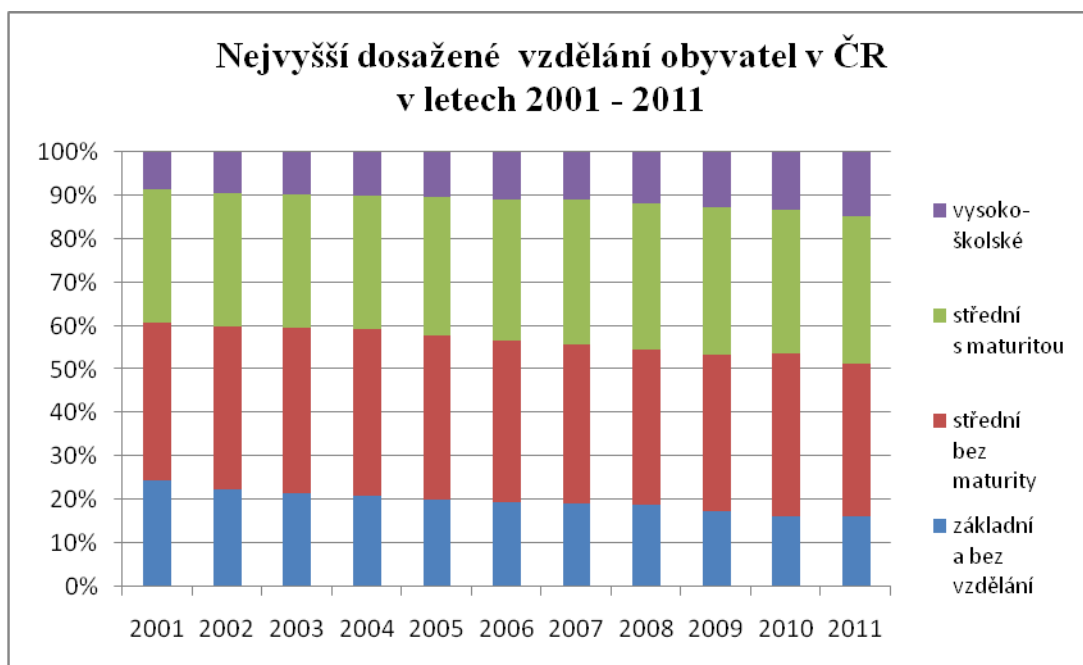
Příloha 3: Přistěhovalí do ČR a vzdělání v ČR

Graf 1: Přistěhovalí



Zdroj: Zpracováno podle Českého statistického úřadu

Graf 2: Vzdělání v ČR



Zdroj: Zpracováno podle Českého statistického úřadu

Příloha 4: Obory středních škol s maturitou

Obory	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ekologie a ochrana životního prostředí	2 162	2 317	2 417	2 498	2 466	2 461	2 344	1 772	1 160
Hornictví a hornická geologie, hutnictví a slévárství	475	463	582	571	540	475	366	289	161
Strojírnost a strojírenská výroba	17 074	16 772	21 915	21 759	21 271	21 005	16 746	12 090	6 870
Elektrotechnika, telekomunikační a výpočetní technika	22 103	22 186	31 974	31 754	30 990	30 195	24 191	16 370	8 583
Technická chemie a chemie silikátů	2 832	2 602	2 817	2 601	2 361	1 969	1 359	868	441
Potravinářství a potravinářská chemie	2 035	1 946	1 633	1 545	1 407	1 219	871	518	258
Textilní výroba a oděvnictví	2 983	2 958	3 325	3 120	2 764	2 228	1 561	902	458
Kožedělná a obuvnická výroba a zpracování plastů	239	272	285	301	286	267	189	138	53
Zpracování dřeva a výroba hudebních nástrojů	1 410	1 421	1 555	1 650	1 732	1 538	1 236	911	479
Polygrafie, zpracování papíru, filmu a fotografie	768	700	1 276	1 576	1 763	1 954	1 889	1 468	952
Stavebnictví, geodézie a kartografie	14 007	13 876	13 475	13 157	12 858	12 148	9 144	5 826	2 923
Doprava a spoje	4 388	4 533	5 216	5 191	5 045	4 940	3 880	2 706	1 507
Speciální a interdisciplinární obory	1 263	1 257	2 222	3 335	4 461	5 249	4 455	3 378	1 754
Zemědělství a lesnictví	10 467	10 278	9 965	9 930	9 743	9 168	6 573	4 346	2 018
Veterinářství a veterinární prevence	1 014	1 077	1 135	1 198	1 259	1 291	1 080	674	313
Zdravotnictví	20 331	20 378	17 267	16 693	15 184	13 747	12 510	9 325	5 892
Ekonomika a administrativa	42 675	43 980	44 701	44 176	43 096	41 471	30 694	19 661	9 557
Podnikání v oborech, odvětví	23 490	23 974	12 436	12 201	11 835	11 333	8 087	5 109	2 496
Gastronomie, hotelnictví a turismus	12 924	13 147	14 967	16 034	16 819	16 720	12 433	7 885	3 446
Obchod	5 467	6 342	6 411	6 343	6 127	5 584	3 929	2 367	1 055
Právní a veřejnosprávní činnost	9 828	10 483	8 124	8 258	8 400	8 629	7 166	4 905	2 757
Osobní a provozní služby	32	59	3 628	3 883	4 064	4 279	3 245	2 111	1 120
Publicistika, knihovnictví a informatika	602	711	813	850	939	978	951	728	449
Pedagogika a sociální péče	9 436	9 673	9 195	9 404	9 394	9 468	9 730	8 887	6 394
Obecně odborná příprava	8 191	10 655	14 494	18 346	21 645	23 739	20 150	15 735	9 921
Umění a užité umění	8 855	9 192	7 564	7 732	7 941	8 112	7 102	5 263	3 026

Zdroj: Zpracováno podle Českého statistického úřadu

Příloha 5: Věková struktura sousedních států

Stát	Věk	v %										
		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Německo	0-14	16	15	15	15	14	10	14	14	14	13	13
	16-64	68	68	67	67	67	70	66	66	66	66	74
	65 a více	17	17	17	18	19	19	20	20	20	21	12
Rakousko	0-14	17	17	11	16	16	16	16	15	15	21	15
	16-64	66	67	78	67	68	68	69	69	70	58	71
	65 a více	17	17	11	16	16	16	16	15	15	21	15
Polsko	0-14	19	18	16	17	17	16	16	15	15	15	15
	16-64	69	71	71	70	70	71	71	71	71	71	71
	65 a více	12	11	13	13	13	13	13	13	13	14	13
Slovensko	0-14	19	19	18	18	17	17	16	16	15	15	15
	16-64	69	70	70	71	71	72	72	72	72	72	72
	65 a více	11	11	11	12	12	12	12	12	12	12	13

Zdroj: Zpracováno podle www.oecd.org

Příloha 6: Věkové hranice odchodu do důchodu

Rok	Muž	Žena				
		1 dítě	2 děti	3 děti	4 děti	5 a více dětí
1938	60 + 6	57	56	55	54	53
1939	60 + 8	57 + 4	56	55	54	53
1940	60 + 10	57 + 8	56 + 4	55	54	53
1941	61	58	56 + 8	55 + 4	54	53
1942	61 + 2	58 + 4	57	55 + 8	54 + 4	53
1943	61 + 4	58 + 8	57 + 4	56	54 + 8	53 + 4
1944	61 + 6	59	57 + 8	56 + 4	55	53 + 8
1945	61 + 8	59 + 4	58	56 + 8	55 + 4	54
1946	61 + 10	59 + 8	58 + 4	57	55 + 8	54 + 4
1947	62	60	58 + 8	57 + 4	56	54 + 8
1948	62 + 2	60 + 4	59	57 + 8	56 + 4	55
1949	62 + 4	60 + 8	59 + 4	58	56 + 8	55 + 4
1950	62 + 6	61	59 + 8	58 + 4	57	55 + 8
1951	62 + 8	61 + 4	60	58 + 8	57 + 4	56
1952	62 + 10	61 + 8	60 + 4	59	57 + 8	56 + 4
1953	63	62	60 + 8	59 + 4	58	56 + 8
1954	63+2m	62+4m	61	59+8m	58+4m	57
1955	63+4m	62+8m	61+4m	60	58+8m	57+4m
1956	63+6m	63+2m	61+8m	60+4m	59	57+8m
1957	63+8m	63+8m	62+2m	60+8m	59+4m	58
1958	63+10m	63+10m	62+8m	61+2m	59+8m	58+4m
1959	64	64	63+2m	61+8m	60+2m	58+8m
1960	64+2m	64+2m	63+8m	62+2m	60+8m	59+2m
1961	64+4m	64+4m	64+2m	62+8m	61+2m	59+8m
1962	64+6m	64+6m	64+6m	63+2m	61+8m	60+2m
1963	64+8m	64+8m	64+8m	63+8m	62+2m	60+8m
1964	64+10m	64+10m	64+10m	64+2m	62+8m	61+2m
1965	65	65	65	64+8m	63+2m	61+8m
1966	65+2m	65+2m	65+2m	65+2m	63+8m	62+2m
1967	65+4m	65+4m	65+4m	65+4m	64+2m	62+8m
1968	65+6m	65+6m	65+6m	65+6m	64+8m	63+2m
1969	65+8m	65+8m	65+8m	65+8m	65+2m	63+8m
1970	65+10m	65+10m	65+10m	65+10m	65+8m	64+2m
1971	66	66	66	66	66	64+8m
1972	66+2m	66+2m	66+2m	66+2m	66+2m	65+2m
1973	66+4m	66+4m	66+4m	66+4m	66+4m	68+8m
1974	66+6m	66+6m	66+6m	66+6m	66+6m	66+2m
1975	66+8m	66+8m	66+8m	66+8m	66+8m	66+8m
1976	66+10m	66+10m	66+10m	66+10m	66+10m	66+10m
1977	67	67	67	67	67	67

Zdroj: www.finance.cz

Příloha 7: Průměrná mzda ve vybraných státech EU

Země	2005	2009	2011
Německo	86 863 Kč	85 269 Kč	91 600 Kč
Rakousko	73 969 Kč	83 033 Kč	81 797 Kč
Polsko	14 046 Kč	17 863 Kč	19 400 Kč
Slovensko	14 456 Kč	18 640 Kč	20 190 Kč
Maďarsko	13 052 Kč	17 806 Kč	18 662 Kč
Belgie	76 402 Kč	82 756 Kč	89 041 Kč
Lucembursko	87 781 Kč	100 927 Kč	103 937 Kč
Francie	62 900 Kč	68 885 Kč	74 706 Kč
Španělsko	42 581 Kč	49 881 Kč	52 548 Kč
Portugalsko	30 656 Kč	34 702 Kč	36 641 Kč
Řecko	43 085 Kč	52 385 Kč	32 768 Kč
Nizozemí	80 625 Kč	92 940 Kč	95 633 Kč
Dánsko	89 590 Kč	104 933 Kč	117 000 Kč

Zdroj: Zpracováno podle www.oecd.org a www.finance.cz

Příloha 8: Základní sazba DPH ve vybraných zemích EU

Země	Daň z přidané hodnoty (základní sazba v %)										
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2008	2009	2010	2011	2012
Rakousko	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0
Belgie	21,0	21,0	21,0	21,0	21,0	21,0	21,0	21,0	21,0	21,0	21,0
Česká republika	22,0	22,0	22,0	22,0	19,0	19,0	19,0	19,0	20,0	20,0	20,0
Dánsko	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0
Finsko	22,0	22,0	22,0	22,0	22,0	22,0	22,0	22,0	22,0	23,0	23,0
Francie	19,6	19,6	19,6	19,6	19,6	19,6	19,6	19,6	19,6	19,6	19,6
Německo	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0
Řecko	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	19,0	19,0	19,0	19,0	23,0	23,0
Maďarsko	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	20,0	20,0	20,0	25,0	25,0	27,0
Irsko	21,0	21,0	21,0	21,0	21,0	21,0	21,0	21,5	21,0	21,0	23,0
Itálie	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	21,0
Lucembursko	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0
Nizozemí	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0
Polsko	22,0	22,0	22,0	22,0	22,0	22,0	22,0	22,0	22,0	23,0	23,0
Portugalsko	17,0	17,0	19,0	19,0	19,0	21,0	21,0	20,0	20,0	23,0	23,0
Slovensko	23,0	23,0	20,0	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0	20,0	20,0
Slovinsko	19,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0
Španělsko	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	18,0	18,0
Švédsko	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0
Velká Británie	17,5	17,5	17,5	17,5	17,5	17,5	17,5	15,0	17,5	20,0	20,0

Zdroj: Zpracováno podle www.oecd.org

Příloha 9: DPPO ve vybraných zemích EU

Země	Daň z příjmu právnických osob v letech 2002 - 2012 (v %)										
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Rakousko	34	34	34	25	25	25	25	25	25	25	25
Německo	25	26.5	25	25	25	25	15	15	15	15	15
Francie	33.33	33.33	33.33	33.33	34.43	34.43	34.43	34.43	34.43	34.4	34.4
Polsko	28	27	19	19	19	19	19	19	19	19	19
Slovensko	25	25	29	19	19	19	19	19	19	19	19
Itálie	36	34	33	33	33	33	27.5	27.5	27.5	27.5	27.5
Maďarsko	18	18	16	16	16	16	16	16	19	19	19
Velká Británie	30	30	30	30	30	30	28	28	28	26	24
Slovinsko	25	25	25	25	25	23	22	21	20	20	20
Nizozemí	34.5	34.5	34.5	31.5	29.6	25.5	25.5	25.5	25.5	25.1	25.1
Belgie	39	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Lucembursko	22	22	22	22	22	22	22	21	21	21	21
Portugalsko	30	30	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Španělsko	35	35	35	35	35	32.5	30	30	30	30	30
Švédsko	28	28	28	28	28	28	28	26.3	26.3	26.3	26.3
Finsko	29	29	29	26	26	26	26	26	26	26	24.5
Řecko	35	35	35	32	29	25	25	25	24	20	20
Dánsko	30	30	30	28	28	25	25	25	25	25	25

Zdroj: Zpracováno podle www.oecd.org

Příloha 10: Založení společnosti v zemích EU

Země	Časová náročnost	Země	Časová náročnost
Belgie	4 dny	Malta	2 - 4 dny
Bulharsko	28 dní	Německo	16 dní
Česká republika	20	Nizozemsko	10 dní
Dánsko	6 dní	Polsko	31 dní
Estonsko	5 - 7 dní	Portugalsko	5 dní
Finsko	6 dní - 3 týdny	Rakousko	4 - 5 týdnů
Francie	7 dní	Rumunsko	14 dní
Irsko	8 dní - 6 týdnů	Řecko	38 dní
Itálie	13 dní	Slovensko	25 dní
Kypr	2 týdny	Slovinsko	56 - 60 dní
Litva	23 - 28 dní	Španělsko	25 dní
Lotyšsko	16 dní	Švédsko	15 dní
Maďarsko	14 dní - 5 týdnů	Velká Británie	12 dní

Zdroj: www.businessinfo.cz