

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2012

Pavla Letovská

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Aplikace SWOT analýzy na vybraný podnik

Vedoucí bakalářské práce

Autor

Ing. Jaroslava Smolová, Ph.D.

Pavla Letovská

České Budějovice 2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavla LETOVSKÁ**
Osobní číslo: **E09407**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Aplikace SWOT analýzy na vybraný podnik**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je aplikace SWOT analýzy na vybraný podnik, na základě jejích výsledků pak zhodnotit současnou situaci a případně stanovit doporučení.

Metodický postup:

Prostudování odborné literatury týkající se tématu bakalářské práce. Zpracování metodiky bakalářské práce v souladu s jejím cílem se zaměřením na využitelnost analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Aplikace SWOT analýzy na vybraný podnik a na základě jejích výsledků stanovení případných doporučení.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika a cíl práce, 4. Charakteristika podniku, 5. Výsledky provedené SWOT analýzy, 6. Shrnutí výsledků a stanovení návrhu na jejich využití ve vybraném podniku, 7. Závěr, 8. Seznam použité literatury, 9. Přílohy (v případě potřeby).

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 50 str.
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- BUCHTA, K.; SEDLÁČKOVÁ, H.: *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1
GRASSEOVÁ, M.: *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9
KOŠTAN, P.; ŠULEŘ, O.: *Firemní strategie: plánování a realizace: analýza konkurence, tržní příležitosti, modely plánování, statistické techniky, alternativní strategie*. Brno: Computer Press, 2002, 124 s. ISBN 80-7226-657-8
KOVÁŘ, F.: *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2
LEDNICKÝ, V.: *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006, 153 s. ISBN 80-7329-131-2
VEBER, J.: *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

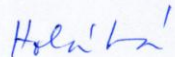
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslava Smolová
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 21. března 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2012


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
Studentská 13 (29)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských prací a systémem na odhalování plagiátů.

.....

V Kamenném Újezdě, dne 14. 4. 2012

Poděkování

Velké poděkování patří vedoucí mé bakalářské práce Ing. Jaroslavě Smolové, Ph.D. za pomoc, cenné rady, připomínky a za kvalitní vedení při zpracovávání této práce.

Dále bych chtěla poděkovat vlastníků analyzované společnosti, především pak velký dík patří Janu Filausovi za vstřícnost, ochotu a čas strávený při poskytování údajů o podniku potřebných pro zpracování této práce.

Děkuji také Ing. Petru Soukupovi za odborné rady a své rodině za podporu a toleranci při zpracovávání této práce.

Obsah

Obsah	7
1 Úvod.....	9
2 Literární přehled	10
2.1 Strategické řízení.....	10
2.2 Strategie	11
2.3 Analýzy a přístupy používané ve strategickém řízení.....	16
2.4 SWOT analýza	24
2.5 Shrnutí	29
3 Metodika a cíl práce	30
4 Charakteristika podniku	33
4.1 Základní informace	33
4.2 Předmět podnikání.....	34
4.3 Historie a vývoj podniku	34
4.4 Organizační struktura	35
5 Výsledky provedených analýz.....	37
5.1 STEP analýza	37
5.2 Analýza výsledků v jednotlivých funkčních oblastech	47
5.3 Analýza zájmových skupin.....	56
5.4 SWOT analýza	62
6 Shrnutí výsledků a stanovení návrhu na jejich využití ve vybraném podniku	69
6.1 Shrnutí výsledků analýzy SWOT.....	69

6.2 Návrh strategie	72
7 Závěr	74
Summary	76
8 Seznam použité literatury.....	78
9 Seznam schémat, tabulek, grafů, obrázků	81
10 Přílohy	83

1 Úvod

Základním klíčem k úspěchu každé organizace je dobře promyšlená a jasně definovaná strategie. Toto platí jak u podniků, založených za účelem podnikání, tak i u těch, které jsou založeny za účelem uspokojení potřeb svých zákazníků.

Hlavním krokem k vytvoření strategie je ale znalost prostředí, ve kterém se daný podnik pohybuje. Z vnějšího prostředí působí na podnik celá řada faktorů, které pak ovlivňují chod a vnitřní stránku organizace. Může se jednat jak o kladné vlivy, které podniku přinesou výhody, tak o ohrožení, které může podniku ztížit působení. Dále je ale také zásadní mít zmapované vnitřní prostředí podniku a být informován o situaci uvnitř. Silné stránky je pak zapotřebí využít a o slabých stránkách vědět a snažit se je odstranit.

Toto nám shrnuje SWOT analýza, která analyzuje jak příležitosti a ohrožení plynoucí z vnějšího okolí, tak silné a slabé stránky z vnitřního prostředí podniku. Na základě toho nám pak definuje strategii, kterou by měl podnik aplikovat a zvýšit tak svou konkurenceschopnost.

V dnešní době je obzvláště pro podnik nezbytné mít jasně definované cíle a prostředky, jak daných cílů dosáhnout. Po roce 1989 došlo k otevření hranic směrem na západ, což s sebou přineslo důsledky. Především se zde začaly objevovat podniky ze zahraničí a i v tuzemsku došlo k výraznému nárůstu společností. S touto skutečností přišlo samozřejmě zvýšení konkurence. Podniky se tak musí utkávat s častými konkurenčními boji a snažit se zákazníky získat na svou stranu. I z toho důvodu musí být podniku známa jeho situace jak uvnitř, tak vně.

Hlavním předmětem této práce je analyzování podniku MONTZA v.o.s. a navržení strategie. Sídlo podniku se nachází v metropoli jižních Čech, a sice v Českých Budějovicích. MONTZA v.o.s. se pohybuje v oblasti stavebnictví, což je rozepsáno v rámci charakterizování společnosti.

Zmíněná charakteristika podniku, zmapování vnější i vnitřního prostředí a návrh strategie na základě aplikace analýzy SWOT jsou dále uvedeny v této práci.

2 Literární přehled

Jestliže bychom chtěli vybudovat podnik, který bude úspěšný, prosperující a bude správně fungovat, je nutné zakládat si na promyšlené a vhodně zvolené strategii. Veškeré kroky vedoucí k sestavení podnikové strategie jsou zahrnuty ve strategickém řízení podniku.

Strategické řízení tak používá celou řadu nástrojů. Především jsou to veškeré analýzy prostředí podniku (vnějšího i vnitřního). Jednou ze základních a univerzálních metod analyzující jak vnitřní, tak vnější prostředí podniku, je analýza SWOT.

Všechny zmíněné základní body jsou níže krátce definovány.

2.1 Strategické řízení

Strategické řízení má pro podniky velmi hluboký význam. Je to především proto, že zahrnuje nejdůležitější rozhodnutí manažerů vrcholové úrovně. Strategické řízení je chápáno jako souhrn manažerských rozhodnutí určující dlouhodobou výkonnost organizace. To zahrnuje všechny základní manažerské funkce (Pearce, Robinson, 1988).

Strategické řízení tedy musí být plánované, organizované, vedené a kontrolované (Grasseová, 2010).

Jak také uvádí Lednický (2006), strategické řízení představuje proces, který zahrnuje vytváření a implementaci dlouhodobých záměrů, které mají pro podnik zásadní význam. Takto vzaté strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace *strategie podniku*, kdy při vytváření strategie je zásadní uplatnění strategického rozhodování a myšlení.

Součástí řízení je také *plánování*. Plánování definujeme jako proces, který je úzce spojen s formulováním cílů podniku, kterých bychom chtěli v budoucnu dosáhnout. Dále je spojeno s definováním kroků a prostředků, jak stanovených cílů dosáhnout. S tímto úzce souvisí pojem *strategie* (Horáková, 2001).

2.2 Strategie

Jak již bylo zmíněno, strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií.

„Pojem strategie byl použit a více rozšířen již v dobách antického Řecka a souvisel s uměním vojevůdce. Později byl změněn smysl tohoto termínu a byl chápán ve vztahu k vedení a správě. K „modernějšímu“ převedení tohoto pojmu do civilního života dochází až po 2. světové válce, kdy vracející se veteráni začínají využívat a aplikovat válečné strategické dovednosti v řízení podniků (Rolínek a kol., 2003).“

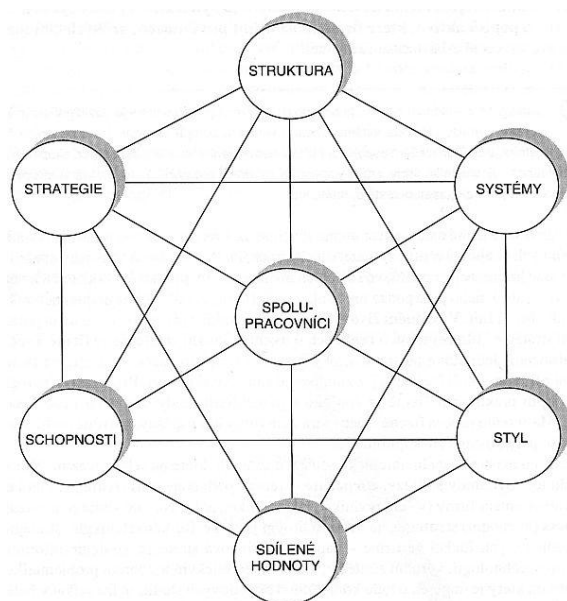
V jednotlivé literatuře můžeme najít odlišné definice. Například dle Kováře (2008) můžeme strategii chápat dvojím způsobem.:

- a) *Tradiční pojetí*, kdy je strategie chápána jako dokument, ve kterém jsou definovány dlouhodobé cíle podniku. Dále je zde stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.
- b) *Moderní pojetí* chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Strategie stanovuje dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů takovým způsobem, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku. Dále by strategie měla přihlížet ke změnám zdrojů a schopností podniku a současně odpovídajícím způsobem reagovat na změny v okolí podniku.

To, že správně určené strategie jsou pro podnik významné, potvrzují také Rais, Smejkal (2003).

Každý úspěšný podnik je ovlivňován sedmi vzájemně závislými faktory. Tyto faktory úspěchu definují rámec 7S faktorů firmy McKinsey (Schéma 1). Do těchto 7S faktorů patří strategie, struktura, spolupracovníci, jejich schopnosti (dovednosti), styl řízení, systémy (i postupy) ve firmě a sdílené hodnoty (kultura) firmy. Jednotlivé faktory tedy podmiňují úspěch (či neúspěch) firmy.

Schéma 1: Rámec „7S faktorů“ firmy McKinsey



Zdroj: Rais, Smejkal, 2003

Základní typy strategií

Členění strategií je různé dle autora. Kovář, Štrach (2003) rozdělují strategie dle srovnání svých záměrů se záměry jiných rozhodovacích subjektů. Klasifikují je na ofenzivní, neutrální a defenzivní.

Ofenzivní strategie se vyznačuje tím, že vlastní vývojové záměry rozhodovacího subjektu jsou lepší než rozvojové záměry jiných subjektů. *Neutrální strategie* je taková, u které jsou záměry vytyčovány na stejné úrovni. U *defenzivní strategie* jsou vlastní záměry stanoveny na horší úrovni než u srovnávaných ekonomických subjektů.

Kovář (2008) dále člení strategie na základě vztahu k výrobním inovacím, a sice na reaktivní a kreativní strategie.

Reaktivní strategií rozumíme to, že vychází ze znalostí požadavků zákazníků a následně bezproblémového převedení změn výrobků. To může vést ke konkurenčním výhodám. Na druhé straně *kreativní strategie* je taková, která je založena na rozvoji intuice, invence a tvořivého myšlení.

Typy strategií závisí také na tom, na jaké úrovni řízení se pohybujeme. Vyjdeme-li z tohoto, rozdělíme strategie na (Schéma 2):

- *Corporate Strategy* – strategie celkového podniku

Corporate Strategy je rozpracováním vize společnosti a zároveň je výchozí pro formulování jednotlivých business strategií. Na formaci této strategie se především podílí pouze nejvyšší tým vlastníků a top manažerů podniku.

- *Business Strategy* – *obchodní strategie*.

Tato strategie představuje základní strategické cíle a postupy, které vedou jejich dosažení pro určitou strategickou obchodní jednotku.

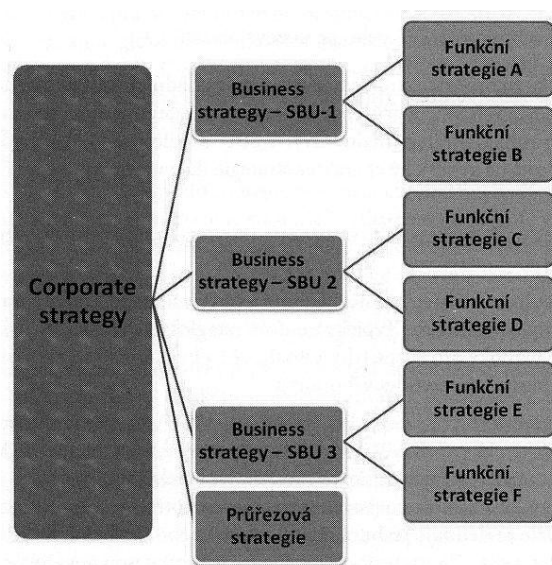
- *Funkční Strategie*.

Funkční strategie zajišťuje strategický rozvoj specifických oblastí v souladu s celkovým strategickým rozvojem firmy. Tato strategie vychází z podmínek konkrétní strategické obchodní jednotky (Strategic Business Unit – SBU). Např. se jedná o marketingovou strategii, strategii řízení výroby, finanční strategii, či strategii řízení lidských zdrojů.

- *Průřezová, resp. Horizontální Strategie*.

Strategie průřezová (horizontální) definuje strategické cíle společné pro více strategických obchodních jednotek (Grasseová, 2010).

Schéma 2: Hierarchická struktura strategií



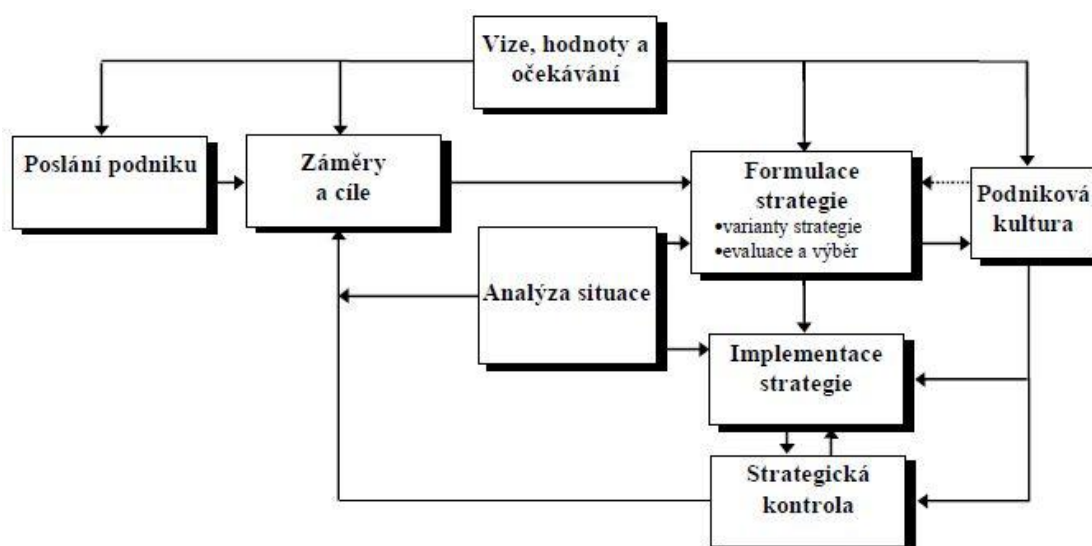
Zdroj: Grasseová, 2010

V rámci tématu této práce je zásadní rozdělení strategií na základě SWOT analýzy. Výsledkem SWOT analýzy je SWOT matice, jejichž čtyři kvadranty definují čtyři odlišné strategie. (viz. Odstavec 2.4)

Proces volby strategie

Celý princip procesu volby strategie je znázorněn v integrovaném modelu strategického řízení (Schéma 3). Tento model je jedním z mnoha přístupů a jeho výhodou je, že nabízí pohled na proces jako souběh jednotlivých činností.

Schéma 3: Integrovaný model procesu strategického řízení



Zdroj: Rolínek, 2003

Výše uvedený model se skládá z následujících složek. K nim patří:

- definování předmětu činnosti (*poslání podniku*, to je dále odvislé od *vizí, hodnot a očekávání*) – důležitým úkolem managementu je vymezit obor podnikání a mít zodpovězené otázky typu: „Na jakém trhu se budeme pohybovat?“, „Kdo je naším zákazníkem?“, apod.,

- stanovení strategických a výkonových cílů (*záměry a cíle*) – stanovuje, kde a za jakých podmínek se budeme chtít ocitnout, např. pozice na trhu, roční zisk, finanční ukazatele, apod.,
- formulace strategie (*varianty strategií, jejich evoluce /hodnocení/ a výběr*) – tím formulujeme odpověď na otázku, jakým způsobem dosáhneme budoucích cílů, podstatná je také *analýza situace* (analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku – př.: SWOT analýza),
- zavádění a realizace zvolené strategie (*implementace strategie*) – tato složka má souvislost s tvorbou organizační struktury, motivací zaměstnanců a dotýká se také *podnikové kultury*,
- hodnocení výsledků a návrh opravných opatření (*strategická kontrola*) – slouží pro ověření úspěšnosti zvolené strategie a dále jako signál potřebných změn v jakékoli fázi implementace (Rolínek, 2003).

V rámci strategického řízení Tichá, Hron (2003) definují pět základních kroků tvorby strategie. Těmi jsou:

1. Definování předmětu činnosti. Jeden ze základních úkolů pro top management je definovat obor, ve kterém společnost podniká. Základem pro to tedy je zodpovědět si některé otázky a uvědomit si, o jaký podnik se jedná, na jakých trzích se pohybuje a dobře si uvědomit potřeby zákazníků.

Z tohoto vyplynou základní informace o podniku a jeho směru. Definování předmětu činnosti je jeden z prvních kroků v určování cesty budoucího vývoje podniku.

2. Stanovení strategických cílů. Určení cílů je nutné ve všech oblastech ovlivňujících úspěch a na všech úrovních managementu. Tímto přechází směřování podniku do konkrétní výkonových cílů.

Pro podnik je potřebné vymezení jak krátkodobých, tak i dlouhodobých cílů. Měly by definovat pozici na trhu, míru konkurenceschopnosti, roční zisk a další ukazatele (např. finanční, výrobní, apod.).

3. Formulování strategie. Tato složka strategického řízení je podstatná v tom, že odpovídá na otázku, jak bude stanovených cílů dosaženo. Během formulování strategie je podstatné brát v úvahu aspekty vnitřního i vnějšího prostředí podniku a na jejich základě vypracovat podrobný plán akcí, vedoucí k naplnění cílů krátkodobých i dlouhodobých.

Nemělo by se ale zapomenout na formulování strategie pro jednotlivé funkcionální oblasti, jako je výroba, marketing, finance či lidské zdroje.

4. Realizace strategie. Obecně vzato je tento bod spojen se zavedením strategie a s přiměřením organizační jednotky a jednotlivců k realizování nových kroků. Tento úkol je zahrnut do role manažerů a dá se říci, že se jedná o jeden z nejtěžších prvků strategického řízení.
5. Hodnocení strategie a opravná opatření. Zavedením strategie tento proces ale ještě nekončí. Nově zavedená strategie se nemusí osvědčit nebo se mohou změnit podmínky podniku a je nutné zavést opravná opatření. Změna strategie může být vyvolána dále i potřebou po vylepšení strategie či pozměněním cílů.

Je tedy nutné, aby management sledoval, jak zvolená strategie funguje a na základě toho pak mohl podniknout kroky k jejímu vylepšování.

2.3 Analýzy a přístupy používané ve strategickém řízení

V rámci strategického řízení jsou používány metody analyzující jak prostředí podniku vnější, tak vnitřní.

Analýzy vnějšího prostředí (externí analýzy)

Úkolem externích analýz je identifikovat prostředí, ve kterém se podnik pohybuje a znát faktory, které na něj působí. Souhrnně lze říci, že vnější prostředí je to, co se nachází vně podniku.

V rámci externí analýzy podnik dělíme na dvě části. Jednak je to mikrookolí, které je představováno odvětvím, ve kterém společnost podniká. Na druhé straně se jedná o makrookolí (neboli globální prostředí), které je všem odvětvím společné a tvoří společné prostředí pro všechna mikrookolí (Dedouchová, 2001).

STEP analýza

STEP (nebo také PEST) analýza je jedním ze základních nástrojů analyzování vnějšího prostředí podniku. Název této analýzy je odvozen od počátečních písmen klíčových faktorů makrookolí. A sice faktorů sociálních (sociálně-kulturních), technologických, ekonomických a politických (politicko-právních).

Základem je odpovědět si na otázky typu, který z těchto faktorů má na náš podnik největší vliv, jaké jsou jeho možné účinky, či který z nich je pro naši blízkou budoucnost nejdůležitější (Hron, Tichá, 2003).

Základním rozdílem mezi STEP analýzou a analýzou SWOT je, že SWOT analýza je univerzálnější, díky hodnocení i vnitřního prostředí podniku, zatímco STEP analýza se zabývá pouze vlivy ve vnějším prostředí.

Plánování scénářů

Plánování scénářů je způsob, kdy se snažíme o předpověď budoucího vývoje a situace, ve které se může podnik nacházet. Cílem je tedy vytvořit určitý počet scénářů a možné reakce na ně.

Otázky, které bychom si při tvorbě scénářů měli odpovídat.

„Co byste dělali, kdyby.....?“

„Jaký vliv by na vás měl.....?“

„Jaká by byla Vaše reakce v případě, že.....?“

Hlavním účelem tvorby scénářů je rychlejší a kvalitnější reakce na změnu než v případě, kdy změna přijde náhle. Jsme tedy na ni alespoň teoreticky připraveni (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Analýza ekonomických charakteristik odvětví

Hron, Tichá (2003) popisují, že tato metoda je pomůckou pro definování odvětví samotného. Pomáhá při rozhodování o vstupu do nového odvětví. Odvětví je zde považováno za skupinu prodejců a výrobců blízkých substitutů, které zásobují společnou skupinu zákazníků. Analýza zahrnuje ukazatele, jako jsou velikost trhu, míra rivality mezi konkurenty, míra růstu trhu, počet podniků v odvětví, složitost vstupu do odvětví, či výstupu z něj.

Analýza hybných sil v odvětví

Téměř každé odvětví se nachází ve stavu konstantních změn působením řady sil a faktorů. Analýza hybných sil v odvětví má za úkol rozpoznat významnost a identifikovat vliv těchto sil, které jsou pro odvětví základní a ovlivňují jej.

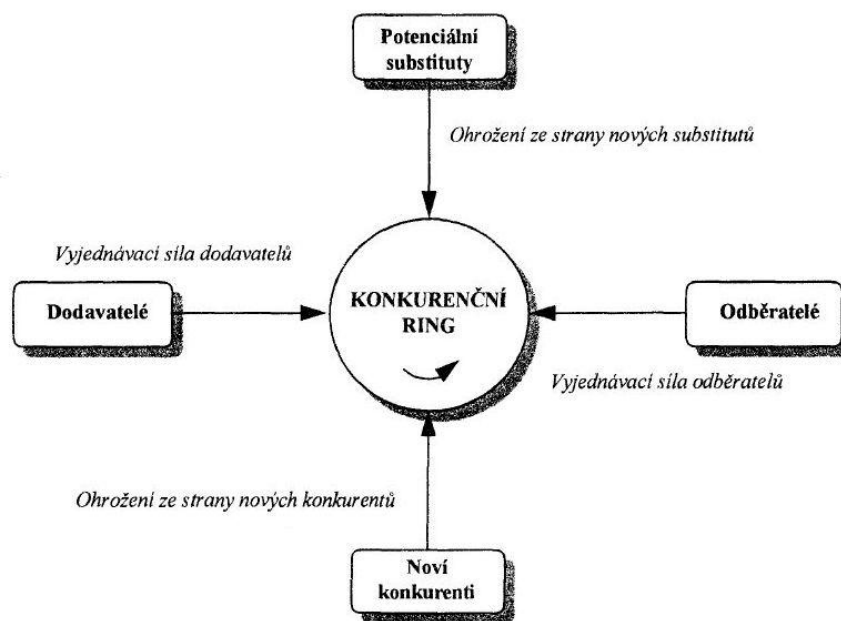
Mezi tyto síly mohou patřit např. změny ve složení zákazníků, inovace produktu, inovace výrobního procesu, vstup nebo výstup největších podniků do/z odvětví nebo regulační opatření a změny ve vládní politice (Hron, Tichá, 2003).

Analýza konkurence v odvětví – Porterův model

V rámci analyzování vnějšího prostředí je podstatné analyzovat také konkurenci v odvětví. Jak uvádí Hron, Tichá (2003), stav konkurence v odvětví je odvislý od působení pěti základních sil.

Michael Porter vytvořil model, v němž znázorňuje působení těchto sil. (Schéma 4)

Schéma 4: Porterův model



Zdroj: Hron, Tichá, 2003

1) *Ohrožení ze strany nových konkurentů.*

Ohrožení ze strany nových konkurentů závisí především na překážkách vstupu do odvětví a na reakci podniků na vstup nového konkurenta.

2) *Vyjednávací síla dodavatelů.*

Dodavatelé mohou svou sílu demonstrovat např. zvýšením cen, či snížením kvality dodávaných surovin a produktů.

3) *Vyjednávací síla odběratelů.*

Podobně jako dodavatelé, mohou i odběratelé ovlivnit odvětví tlakem na cenu nebo kvalitu produkce odvětví.

4) *Ohrožení substituty.*

Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitutů je tím významnější, čím nižší je jejich cena, čím vyšší je jejich kvalita a čím nižší jsou náklady přechodu zákazníků.

5) *Rivalita mezi existujícími podniky – konkurenční ring.*

Rivalita mezi existujícími podniky je důsledkem snahy každého z nich vylepšit si svou vlastní pozici. Jejich rivalita je značná v případě, kdy se jedná o podniky přibližně stejně velké a silné, vstupní bariéry jsou vysoké a odvětví není příliš atraktivní (Hron, Tichá, 2003).

Strategické mapy

Mapování strategických skupin a struktura odvětví je neodmyslitelnou součástí analýzy odvětví.

Mapování strategických skupin je významné zejména v takovém odvětví, kde existuje více charakteristických skupin konkurentů. Každá tato skupina zaujímá určitou pozici na trhu, kterou je důležité mít zmapovanou (Strickland, Thompson, 1987).

Analýzy vnitřního prostředí (interní analýzy)

Stejně důležité jako analyzování vnějšího prostředí je i analýza vnitřního prostředí podniku.

Je ale důležité, aby stanovená strategie byla v organizaci udržitelná. To nastane v situaci, kdy organizace může využít odpovídající zdroje. Proto je tedy potřebné vnitřní zdroje a schopnosti společnosti správně analyzovat, což vede k formulování kvalitnější strategie (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Základem úspěšné strategie je tedy její soulad mezi podnikovými zdroji a podmínkami vnějšího prostředí.

Analýza výsledků v jednotlivých funkčních oblastech

Dle Rolínka (2003) představuje nejčastěji pojem funkční oblast tyto okruhy.:

- **Výrobu** – zde se rozebírají především náklady a prodejní cena výrobku.

- **Finance** – tato oblast představuje otázku tržeb, výrobních nákladů či zisku.
- **Marketing** – hledá se odpověď na to, kdo jsou naši zákazníci, jaký je informační systém, atp.
- **Úroveň řízení a lidské zdroje** – definování kvalifikace pracovníků.
- **Výzkum a vývoj** – jaké jsou cíle v této oblasti, návratnost investic, atp.

Při provádění této analýzy se dbá nejen na výsledky samotné, ale také na to, jakým způsobem byly měřeny. Výsledky je možno hodnotit jednak z časového hlediska nebo porovnáváním s ostatními podniky. V případě porovnání s ostatními podniky mluvíme o tzv. benchmarkingu. V rámci toho dochází k porovnání výkonů v jednotlivých funkcionálních oblastech s nejlepšími podniky bez ohledu na odvětví. To je výhodné v tom případě, kdy nemáme k dispozici bližší informace o svých konkurentech.

Analýza zdrojů a kompetencí

Základem silné konkurenceschopnosti jsou kvalitní zdroje a kompetence. Proto jejich koupě, alokace a využití je strategicky významné.

Analýza exponovanosti podniku

Cílem této analýzy je ohodnotit, jak moc je podnik zranitelný zvenčí. Analýza exponovanosti (citlivosti) podniku vychází z jedné základní otázky: „*Absence, kterých faktorů může ohrozit existenci podniku?*“ (Hron, Tichá, 2003).

Analýza portfolia

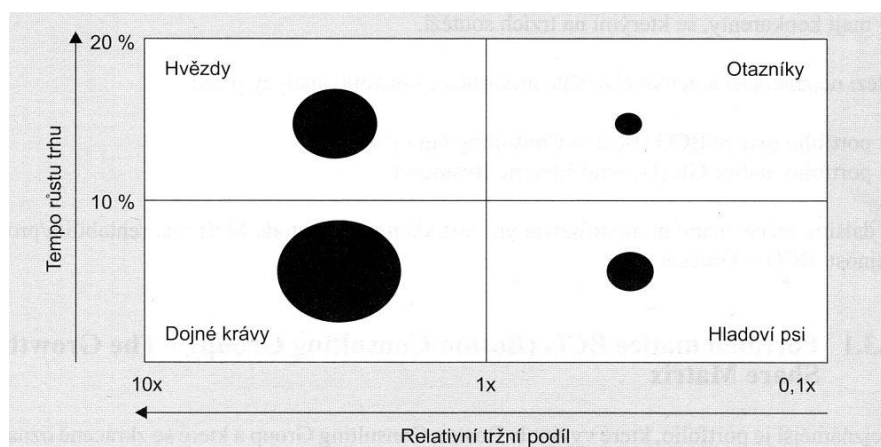
Tyto metody lze použít pouze v případě, kdy má podnik diverzifikovanou výrobní strukturu, tedy pokud jednoduše řečeno vyrábí více než jeden výrobek (Horáková, 2003).

Příkladem těchto metod je matice BCG (Boston Consulting Group) či matice GE (General Electric).

Matice BCG

Tato metoda je založena na vytvoření matice, která obsahuje dvě proměnné (Schéma 5). V matici jsou tak zachyceny dva faktory úspěšnosti podnikání (Tomek, 2001).

Schéma 5: Matice BCG



Zdroj: Jakubíková, 2008

Dle tohoto tedy rozeznáváme čtyři typy výrobků.

- Hvězdy – jsou to výrobky, které se nacházejí v odvětví s vysokou mírou růstu a mají velký tržní podíl. Na trhu mají dominantní postavení.
- Dojné (peněžní) krávy – představují ideální případy, kdy se nevyžaduje příliš vysoká investice, ale přináší velký zisk.
- Otazníky (někdy se uvádí Problémové děti) – jedná se o výrobky, které jsou ve fázi zavedení na trh. Tyto výrobky jsou velice nákladné, a aby došlo k přesunu do kvadrantu „hvězd“, je zapotřebí značných investic.
- Hladoví (bídni) psi – tyto výrobky mají slabou konkurenceschopnost, nepřináší téměř žádný zisk a mnohdy je třeba je zrušit (Hron, Tichá, 2003).

Při sestavování správné strategie podniku je důležité vedle analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku také zhodnotit vlivy zájmových skupin.:

Analýza vlivu zájmových skupin

Pod pojmem zájmová skupina je chápán každý, který nějakým způsobem ovlivňuje podnik, nebo naopak je podnikem ovlivňován. Např.: vlastníci, zákazníci, zaměstnanci, konkurenti, atp.

Cílem analýzy je:

1. Identifikovat odpovídající zájmové skupiny.
2. Identifikovat a otestovat předpoklady o zájmových skupinách (skupiny obodujeme od 0 /= nevýznamný předpoklad, vliv zanedbatelný/ do 9 /= velmi významný předpoklad, vliv podstatný/).

Poté následuje zanesení výsledků do matice (Schéma 6), která obsahuje čtyři kvadranty. Jednotlivé kvadranty představují doporučení, co s danou skupinou učinit (Rolínek, 2003).

Schéma 6: Matice zájmových skupin



Zdroj: Rolínek, 2003

První celistvou analýzou zabývající se jak prostředím vnitřním, tak vnějším, je analýza SWOT. (viz. Odstavec 2.4)

2.4 SWOT analýza

SWOT analýza je metodou, která shrnuje všechny vnitřní a vnější podmínky zkoumaného objektu a analyzuje tak jeho silné a slabé stránky, příležitosti i ohrožení (Liu, Xu, Zhang, 2010).

Pro úspěch podniku je tedy základem kompletní znalost okolního prostředí a interních možností organizace. Znalost těchto faktorů musí předcházet výběru strategie (Šuleř, 1995).

Jak uvádí také Grasseová (2010), SWOT analýza je základní metodou především pro její integrující charakter získaných, sjednocených a následně vyhodnocených poznatků. V tom je tak její základní rozdíl od ostatních analýz.

„Metodu vytvořil Albert Humphrey, který vedl v 60. a 70. letech na Stanfordské univerzitě výzkumný projekt, jenž byl financovaný 500 největšími korporacemi v USA (Fortune 500) a jehož cílem bylo analyzovat nedostatky ve stávajícím plánování těchto společností a vytvořit pro ně nový systém řízení změn. Albert Humphrey působil jako poradce v oblasti obchodu. V rámci své práce na Stanfordském výzkumném ústavu vytvořil týmovou metodu pro plánování, kterou pojmenoval SOFT analýza a později přepracoval na SWOT analýzu (Grasseová, 2010).“

SWOT analýza je zkratkou anglických slov:

Strenghts – silné stránky, přednosti

Weaknesses – slabé stránky, nedostatky

Opportunities – příležitosti ve vnějším prostředí

Threats – hrozby z vnějšího prostředí

Silné stránky: Silné stránky jsou přednosti organizace, které zvyšují konkurenceschopnost. Jsou to vlastnosti navíc, oproti konkurenci. Např.: kvalitnější materiál, dobré finanční zdroje, vyspělá technologie, dobrá pověst, či schopní řídicí pracovníci.

Slabé stránky: Slabé stránky, či nedostatky jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší výkonnosti a ke slabé konkurenceschopnosti. Např.: nejasný strategický záměr, nevyužité kapacity, absence nezbytných zdrojů a schopností, neúměrné finanční zdroje, morálně zastaralé stroje, slabá pozice na trhu nebo také vysoké náklady ve srovnání s konkurenty.

Příležitosti: Příležitosti definujeme jako současné, či budoucí podmínky v prostředí organizace, které jsou pro ni příznivé. Jsou posuzovány hlavně z hlediska dlouhodobého vývoje. Např.: změny v zákonech, rostoucí počet obyvatel (tedy zákazníků), uvedení nových technologií, rozšíření nabídky výrobků, či diverzifikace.

Ohrožení: Hrozby na rozdíl od příležitostí jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí organizace, které jsou naopak nepříznivé. Např.: vstup nového konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, změny v zákonech, nepříznivý vývoj směnných kursů, nepříznivé demografické změny nebo také měnící se potřeby a vkus zákazníků (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Blažková (2007) uvádí tyto příklady jednotlivých faktorů (Schéma 7):

Schéma 7: Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici

Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici:	
Silné stránky • silná značka • dobré povědomí mezi zákazníky • cenová výhoda díky know-how • exkluzivní přístup k přírodním zdrojům • aktivní přístup k výzkumu a vývoji	Slabé stránky • nedostatek marketingových zkušeností • špatné umístění firmy • špatná reputace mezi zákazníky • nedostatečný přístup k distribučním cestám • vysoké náklady
Příležitosti • nové technologie • nenaplněné potřeby zákazníků • odstranění mezinárodních bariér • rozvoj nových trhů • akvizice, joint ventures	Hrozby • vstup nových konkurentů na trh • konkurenti s nižšími náklady, lepším výrobkem • nová regulační opatření, daňová zatížení • změny v zákaznických preferencích • zavedení obchodních bariér

Zdroj: Blažková, 2007

Základem analýzy je tedy identifikovat silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení zkoumaného objektu/podniku.

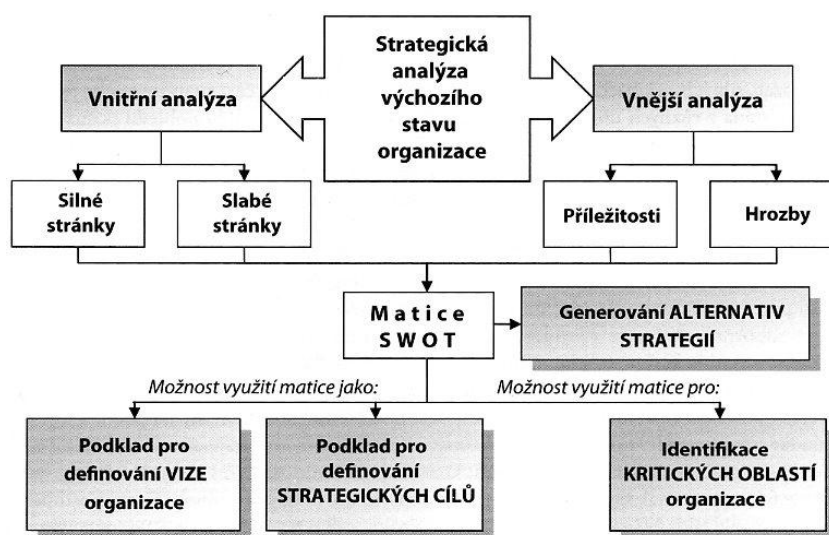
Mnozí ale nemají rádi, když se musejí dívat na vlastní fotografie, či když si mají vyslechnout, co dělají špatně a v čem příliš nevynikají. Stejně tak není jednoduché pro vlastníky a manažery podniku zamyslet se nad svými slabými stránkami a ohroženími. V tomto případě je ale nezbytné identifikovat jak to dobré, tak ale také to špatné. V ideálním případě by se jak vnitřní, tak vnější prostředí mělo posuzovat spolu se zaměstnanci, poradci či se zákazníky.

Co se identifikace příležitostí a ohrožení týče, neměl by být opomenut horizont času. Z toho plyne, že zásadní je brát v úvahu nejen nynější příležitosti a hrozby, ale také ty možné budoucí (Simoneaux, Stroud, 2011).

K čemu SWOT analýza slouží?

Dle Grasseové (2010) je možné využít SWOT analýzu k více účelům. Především slouží pro vygenerování strategie pomocí matice SWOT (Schéma 8). Může ale také sloužit jako podklad pro definování vize, zformulování strategických cílů nebo pro identifikování kritických oblastí. (Schéma 8)

Schéma 8: Základní rámec SWOT analýzy



Zdroj: Grasseová, 2010

Výsledkem SWOT analýzy je tedy matice SWOT (Schéma 9). Tato matice obsahuje čtyři kvadranty, z nich každý definuje jednu strategii.

Schéma 9: SWOT matice

Vnější faktory \ Vnitřní faktory	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1..... 2..... 3..... atd.	1..... 2..... 3..... atd.
Příležitosti (O) 1..... 2..... 3..... atd.	WO strategie „hledání“ <i>Překonání slabé stránky využitím příležitosti</i>	SO strategie „využití“ <i>Využití silné stránky ve prospěch příležitosti</i>
Hrozby (T) 1..... 2..... 3..... atd.	WT strategie „vyhýbání“ <i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</i>	ST strategie „konfrontace“ <i>Využití silné stránky k odvrácení ohrožení</i>

Zdroj: Grasseová, 2010

SO strategie „VYUŽITÍ“ (strenghts-opportunities) – tato strategie především využívá silných stránek organizace ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Tento kvadrant se ale vyskytuje jen zřídka, vyjadřuje žádoucí stav, kam organizace spěje.

WO strategie „HLEDÁNÍ“ (weaknesses-opportunities) – strategie je zaměřena na odstraňování slabých stránek využitím svých příležitostí (získávání dodatečných zdrojů k využití příležitosti).

ST strategie „KONFRONTACE“ (strenghts-threats) – tato strategie připadá v úvahu pouze tehdy, je-li podnik dostatečně silný na přímou konfrontaci s ohrožením.

WT strategie „VYHÝBÁNÍ“ (weaknesses-threats) – tento kvadrant je charakteristický tím, že se snaží o odstranění slabých stránek a vyhnutí se ohrožení, podnik ve většině případů tak bojuje o přežití (fúze, omezení výdajů, bankrot, likvidace) (Stadler, 2000).

Jak uvádí Horáková (2003), podnik se může rozhodnout, že bude analyzovat pouze své vnitřní prostředí. V tom případě hovoříme o S-W analýze. V opačném případě lze analyzovat pouze své vnější prostředí, jedná se tedy o O-T analýzu.

SWOT analýza a její využití v praxi

Výhodou SWOT analýzy je, že se jedná o velice rozšířenou, často používanou a především velice univerzální metodu. Z toho plyne, že užití v praxi je opravdu široké.

Lze ji použít jak pro organizaci/podnik jako celek, tak pouze pro jednotlivé oblasti, projekty (<http://managementmania.com/index.php/planovani/102-swot>).

SWOT analýza je považována za užitečnou metodou i v jiných oblastech než v podnikových. Využívají ji např. nadnárodní kooperace, kraje, regiony, města. Dále také obce s rozšířenou působností, školy či jiná zařízení a spolky.

Jako příklad lze uvést Jihočeský kraj. Ten využívá tuto metodu na jedné straně jako souhrnnou analýzu kraje a na straně druhé analyzuje pouze odvětví. V rámci strategie rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji byla také použita SWOT analýza. Z výsledků vychází např. následující skutečnosti. Velice silnou stránkou této oblasti je přírodní bohatství, kulturní dědictví či geografická poloha. Na druhou stranu ale bylo zjištěno, že záporům může být nabídka pro volný čas při špatném počasí, či nízká úroveň koordinace a řízení aktivit cestovního ruchu na úrovni celého regionu (<http://www.kraj-jihocesky.cz/>).

Dále pak této analýzy využívá např. kraj Liberecký, Ústecký, Jihomoravský, Královéhradecký, kraj Vysočina, aj.

V rámci programu „Operační program podnikání a inovace“ byla také využita tato analýza. Ta napomohla k identifikaci potencionálních oblastí rozvoje. Identifikovala tedy klíčové překážky rozvoje podnikání v ČR (MPO, 2006).

Pro chemický průmysl byla tato analýza nápomocná v rámci projektu Chemlog – SWOT analýza pro přepravu chemických látek v ČR. Pro slabé stránky bylo navrženo zlepšení, jako např. využít vodní dopravu a používat tak více přepravu po řece Labi (Ústecký kraj, 2009).

Jakubíková (2008) ale také zmiňuje nevýhodu SWOT analýzy. Ta spočívá v tom, že analýza je velice subjektivní. Každý hodnotí jednotlivé faktory odlišným způsobem a dle svého mínění.

2.5 Shrnutí

Jak již bylo zmíněno, SWOT analýza je metoda, která slouží ke shrnutí silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení podniku. Od ostatních analýz se liší tedy tím, že analyzuje jak vnější, tak vnitřní prostředí. Díky tomuto využití je SWOT analýza velice rozšířenou a často používanou metodou.

To vše potvrzuje také tato myšlenka. - Každý člověk si uvědomuje, že pravidelné návštěvy lékaře jsou zásadní k udržení dobrého zdraví. Stejně tak i podnikatelé a manažeři chápou plánování SWOT analýzy, které spěje k zajištění optimálního zdraví podniku (Simoneaux, Stroud, 2011).

3 Metodika a cíl práce

Cíl práce

Cílem bakalářské práce je aplikovat SWOT analýzu na vybraný podnik. Na základě jejích výsledků pak zhodnotit současnou situaci a případně stanovit doporučení.

Pro tuto práci byl zvolen podnik MONTZA v.o.s., který má sídlo na jihu Čech, a sice v Českých Budějovicích. MONTZA v.o.s. se působí v oblasti stavebnictví.

Metodický postup

Postup zpracování bakalářské práce lze shrnout do těchto kroků:

- a) Prostudování odborné literatury týkající se tématu bakalářské práce.
- b) Zpracování metodiky bakalářské práce v souladu s jejím cílem se zaměřením na využitelnost analýz vnitřního a vnějšího prostředí.
- c) Aplikace SWOT analýzy na vybraný podnik a na základě jejích výsledků stanovení případných doporučení.

Prvním krokem bakalářské práce bylo vyhledání si a nastudování odborné literatury, která se zabývá daným tématem. Především byly použity tištěné a elektronické zdroje. Na základě toho mohla být zpracovaná kapitola 2 Literární přehled.

Po teoretické části došlo k bližšímu poznání charakterizovaného podniku. Pro tuto část práce bylo zapotřebí rozhovoru s vlastníkem podniku, který napomohl blíže poznat a charakterizovat zkoumaný podnik.

Dále se práce zaměřila na okolní prostředí vybraného podniku. V této části byla získána data a informace, které pak byly použity dále při zpracovávání SWOT analýzy. Pro zjištění všech relevantních faktorů vnějšího prostředí podniku byla použita analýza vnějšího prostředí, a sice analýza STEP.

Nebyly opomenuty ani zájmové skupiny, které mají na podnik určitý vliv. Byla tedy aplikována Analýza zájmových skupin. Ta napomohla identifikovat sílu jednotlivých skupin a bylo zjištěno, jak dále s těmito skupinami pracovat. Pro charakterizování zájmových skupin bylo zapotřebí rozhovoru s vlastníkem podniku, který napomohl identifikovat a obodovat skupiny, které byly následně zařazeny do kvadrantů matice zájmových skupin.

Pro analyzování vnitřního prostředí podniku byla použita Analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech.

Na základě využití výsledků výše uvedených analýz byla aplikována SWOT analýza. Byly vybrány nejdůležitější faktory v rámci silných stránek podniku, slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Pro vyhodnocení důležitosti jednotlivých faktorů byla využita metoda párového srovnávání pomocí Fullerova trojúhelníku. Pro zvýšení objektivnosti byl tento postup aplikován dvakrát a to autorkou této práce a současně vlastníkem charakterizovaného podniku.

Posledním bodem pak bylo vyhodnotit výsledky z analýzy SWOT a porovnat je. Na základě tohoto srovnání byly stanoveny návrhy související se strategií podniku. V práci bylo čerpáno z interních dokumentů podniku MONTZA v.o.s.

Použité metody

A) NESTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR.

V průběhu zpracovávání práce byl proveden nestrukturovaný rozhovor s vlastníkem podniku celkem třikrát.

1. Nejprve bylo zapotřebí charakterizovat a blíže poznat vybraný podnik.
2. Při dalším setkání byly řešeny zpracovávané analýzy STEP, Analýza zájmových skupin a Analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech.
3. Při posledním setkání byly konzultovány výsledky zpracované SWOT analýzy a stanovené návrhy. Došlo tak k ověření a odsouhlasení těchto návrhů.

B) POUŽITÉ ANALÝZY.

1. STEP analýza.
2. Analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech.
3. Analýza zájmových skupin.
4. SWOT analýza.

4 Charakteristika podniku

Tato bakalářská práce se zaměřuje na aplikaci SWOT analýzy na podnik MONTZA v.o.s.

Podnik působí v oblasti stavebnictví, soustředí se především na výrobu a montáž ocelových konstrukcí (hal), jejich opláštění a v menší míře na zámečnictví.

MONTZA v.o.s. pochází z jihočeského kraje, kde převážně působí. Hlavní zdroj zakázek je tedy na jihu Čech, ale postupem času došlo k rozšíření zakázek i do jiných krajů České republiky.

Obrázek 1: Logo podniku MONTZA v.o.s.



Zdroj: Interní materiály podniku MONTZA v.o.s.

4.1 Základní informace

Tabulka 1: Základní informace o společnosti

Obchodní firma:	MONTZA v.o.s.
Právní forma podnikání:	veřejná obchodní společnost
Sídlo:	Ant. Staška 2106, 370 07 České Budějovice
IČO:	46683992
Datum vzniku:	14. 9. 1992

Zdroj: (<http://obchodnirejstrik.cz/montza-v-o-s-46683992/>)

Působení na trhu a výsledky společnosti jsou kladné. Společnost je tedy dlouhodobě zisková. V jediném roce se podnik dostal do ztráty, a to v roce 2010. Hlavním důvodem byla neuhrazená pohledávka po lhůtě splatnosti ve výši 8 mil. Kč od společnosti, která je nyní již v konkurzu.

Nejčastějšími zákazníky podniku MONTZA v.o.s. jsou společnosti Robert Bosch, spol. s.r.o., stavební společnost SWIETELSKY, či společnost STEINBAUER LECHNER s.r.o.

4.2 Předmět podnikání

Předmět podnikání společnosti se pohybuje v oblasti stavebnictví. MONTZA v.o.s. se především zaměřuje na výrobu a montáž ocelových konstrukcí (jedná se o typové konstrukce hal či atypické konstrukce) a dále provádí jejich opláštění. V menší míře se společnost specializuje na zámečnictví (např. výroba zábradlí, vrat, výplní, atp.).

Ocelové konstrukce představují v procentním vyjádření 90 % výroby, zbylých 10 % tvoří drobnější zámečnické práce.

4.3 Historie a vývoj podniku

Společnost MONTZA v.o.s. pochází z Českých Budějovic. Byla založena roku 1992 třemi zakladateli, a sice Ondřejem Pinkavou, Jaroslavem Kafkou a Vladimírem Princem. V průběhu času se obsazení ve vedení podniku měnilo. Dnes má podnik dva společníky. Prvním z nich je Ing. Pavel Filaus, který v podniku působí od roku 1996 a druhým společníkem je Jan Filaus, který je zde od roku 2007.

MONTZA v.o.s. získala oprávnění podnikat v oblasti provádění staveb včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování.

Svou činnost začala provozovat nejprve v oblasti výroby a montáže ocelových konstrukcí menšího charakteru. Později (v druhé polovině 90. let) si však společnost upevnila své jméno na trhu v oblasti stavitelství a klientela se rozrůstala. Zvýšil se také počet zaměstnanců na dvojnásobek a zakázek přibývalo.

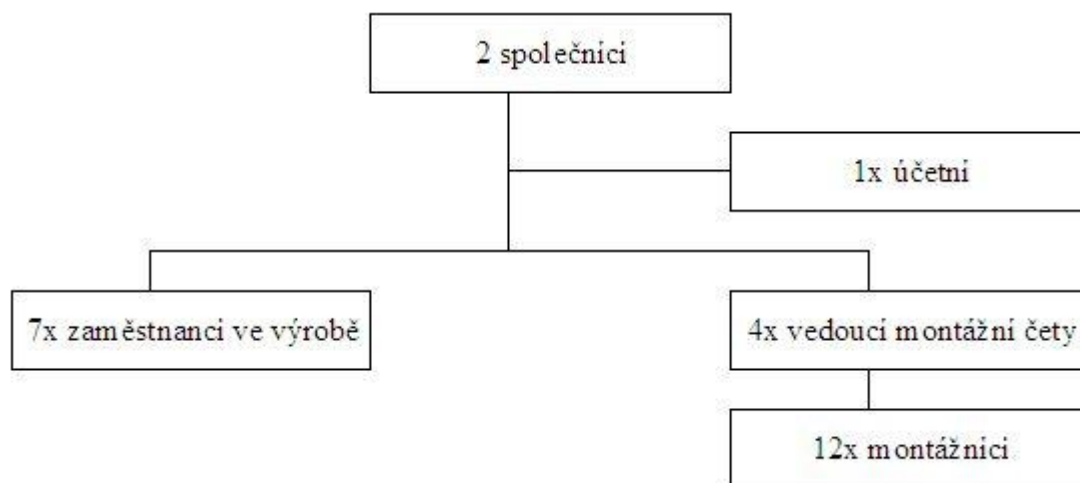
Roku 1998 získala MONTZA v.o.s. certifikát pro výrobu a montáž ocelových konstrukcí a má zaveden a udržován systém jakosti odpovídající požadavkům ČSN EN ISO 9002, který se v roce 2003 recertifikoval dle nové normy ČSN EN ISO 9001 : 2001. Dále společnost získala "velký průkaz způsobilosti", který je dokladem, že podnik je způsobilý pro výrobu a montáž ocelových konstrukcí navrhovaných podle ČSN 73 1401 a prováděných podle ČSN 73 2601. Společnost také získala certifikát posouzení systému řízení výroby dle § 6 nařízení vlády č. 163/2002 Sb. MONTZA v.o.s. má kvalifikovaný personál také v oblasti svařování, který je certifikován několika hlavními společnostmi v České republice a Evropskou svářečskou federací EWF.

V posledních letech rozšířila společnost své působení na území celé ČR, především v oblasti montáže ocelových konstrukcí a opláštění.

4.4 Organizační struktura

Struktura společnosti MONTZA v.o.s. je vyjádřena následujícím schématem.:

Schéma 10: Organizační struktura podniku MONTZA v.o.s.



Zdroj: Vlastní práce.

Organizační struktura společnosti je spíše plochá nežli strmá, a blíží se k typu liniově-štábní organizační struktury.

V čele stojí dva společníci, kteří jsou zároveň jednatelem. Za společnost jedná každý z jednatelů samostatně. Podepisování za společnost se děje tak, že k natištěnému nebo jinak napsanému názvu společnosti připojí svůj podpis kterýkoli z jednatelů.

Společnost zaměstnává 24 zaměstnanců. Jak je ze schématu patrné, v činnosti vedení účetnictví je zaměstnávána jedna zaměstnankyně. Společnost tak dala přednost tomuto typu vedení účetnictví před outsourcingem.

Dále můžeme říci, že se zde objevují dvě skupiny zaměstnanců. Na jedné straně jsou to zaměstnanci ve výrobě a na straně druhé montážníci. Montážníci nad sebou mají ještě vedoucí montážní čety, kteří na vše dohlíží.

Celkový počet zaměstnanců je tedy 24. Dle Českého statistického úřadu, který dělí podniky do tří skupin dle počtu zaměstnanců, spadá podnik MONTZA v.o.s. do kategorie *střední podnik*. Tato kategorie je ohraničena počtem zaměstnanců od 21 do 100.

5 Výsledky provedených analýz

5.1 STEP analýza

Pro základní zmapování vnějšího prostředí byla použita analýza STEP.

S – sociální faktory

Životní úroveň

Jedním ze základních faktorů vnějšího prostředí podniku je nepochybně životní úroveň. Změny životní úrovně mají vliv na kupní sílu zákazníků, což je pro podnik zásadní.

Životní úroveň v České republice se stále zvyšuje a díky tomu se přibližujeme k evropskému průměru. Toto potvrzuje Ministerstvo práce a sociálních věcí, které vydalo publikaci s názvem „Vývoj vybraných ukazatelů životní úrovně v ČR v letech 1993–2010“. Ministerstvo zde vycházelo z dat Českého statistického úřadu.

Z této publikace lze vyčíst například následující informace (MPSV, 2011).:

- Průměrný příjem domácností zaměstnanců se zvýšil z 3 571 Kč (na jednoho člena domácnosti) na 13 047 Kč. Což je téměř čtyřnásobek.
- Průměrná měsíční výše starobního důchodu vzrostla z 2 734 Kč v roce 1993 na 10 093 Kč v roce 2010.
- Zajímavá ale také je změna výdajů. V roce 2010 vydal člen zaměstnanecké domácnosti za nákup zboží a služeb průměrně za měsíc 11 188 Kč. To znamená zvýšení o 7 814 Kč oproti roku 1993. Celkově ale přírůstek výdajů za celé období je nižší než přírůstek měsíčních příjmů.

Životní styl

Není pochyb o tom, že životní styl obyvatelstva se v průběhu let zásadně měnil a měnit bude.

Neustále je dáván větší důraz na vzhled a kvalitu. To je ale samozřejmě závislé na úrovni příjmů a ochotě připlatit si. Odlišné požadavky mají lidé s podprůměrným příjmem a jiné ti s příjmem nadprůměrným. V případě společnosti MONTZA v.o.s. situace probíhá tak, že podnik sepiše zákazníkovi cenovou nabídku a poté dochází ke konzultacím a hlavně k hledání úspor (na základě toho pak ke snižování ceny) – dle zákazníka a jeho požadavků na kvalitu.

Životním stylem je udáván druh materiálů a typ požadovaných výrobků. Toto je ale zcela individuální. Někteří dbají především na kvalitu a jsou ochotni za ni zaplatit. Jiní zase požadují výrobek co nejjednodušší a tím pádem i co nejlevnější. Příkladem může být výroba zábradlí v rámci zámečnictví. Především u rodinných domů jsou tyto požadavky odlišné.

Ve většině případů zde hrají nemalou roli média. Styl a nové trendy jsou publikovány především přes internet, televizi, či tisk.

Nezaměstnanost

Vnější faktor nezaměstnanost lze vnímat ze dvou úhlů, a sice kladně či záporně. V některých případech podnik vysokou nezaměstnanost spíše uvítá a to hlavně z toho důvodu, že tím dojde k poklesu průměrné mzdy a podniku tak klesne položka mzdových nákladů. V opačném případě nezaměstnanost způsobuje to, že obyvatelstvo disponuje nižším množstvím finančních prostředků, z čehož vyplývá, že kupní síla obyvatelstva klesá.

Obor stavebnictví, ve kterém se společnost MONTZA v.o.s. pohybuje, uvítá spíše první příklad, tedy vyšší nezaměstnanost. Jak je již zmíněno, podniku tak klesne položka mzdových nákladů a vedle toho dojde k tomu, že zaměstnanci jsou flexibilnější. Mají přirozeně obavy o své zaměstnání, a tudíž jsou výkonnější, přizpůsobivější.

V České republice se míra nezaměstnanosti pohybuje následovně (Graf 1).:

Graf 1: Míra nezaměstnanosti v České republice



Zdroj: Eurostat, aktualizováno 30. 1. 2012

Nejaktuálnější údaj, který je k dispozici, je míra nezaměstnanosti za rok 2011, která činila 6,8 %. V nejbližším období se očekává mírný nárůst míry nezaměstnanosti (MPSV, 2012).

Vzdělání zaměstnanců

V podniku MONTZA v.o.s. není kladen důraz na výši vzdělání, ale na jeho přiměřenost k vykonávané práci a na zkušenosti v odborných činnostech. Jsou zde zaměstnáváni a nejvíce využíváni takoví zaměstnanci, u kterých postačí vyučení. Nejdůležitější ale je získat určitou odbornost a být tak pro podnik co nejvíce užitečný. Např. nestačí být pouze vyučen zámečníkem, ale je zásadní zaměstnance dovést k získání svářečských zkoušek. Jsou zde zapotřebí konat takové činnosti, u kterých je nutné mít speciální zkoušky či licence. Na toto tedy je nutno brát ohled. Odbornost zaměstnanců a jejich ochota se učit a vyjít vstříc pak vede ke spokojenosti zákazníků a tím i ke zvýšení tržeb.

T- technologické faktory

Nové technologie

Nové technologie v oboru jsou pro společnost velkým přínosem. Díky tomu se zde objevují nové možnosti v rámci zvýšení kvality poskytovaných výrobků a služeb. V rámci nové technologie může také dojít k nahrazení lidské práce strojem, což je zpravidla levnější.

Nové technologie ale velmi často vyžadují nemalé vynaložení peněžních prostředků. Příkladem může být laser na pálení plechů. Kdyby si ho společnost MONTZA v.o.s. pořídila, odpadl by zde problém s řezáním složitých tvarů, práce by byla přesnější, rychlejší a ve finále levnější, protože by došlo k poklesu mzdových nákladů. Nevýhodou ale je značná investice při pořízení technologického zařízení, a také to, že je zapotřebí mít jisté zakázky, aby se investice podniku vrátila.

Na druhé straně podnik MONTZA v.o.s. využil nových technologií v oblasti měření. Pořídil si laserové měřicí přístroje. Ty umožňují přesnější, rychlejší měření a ušetří přítomnost pracovníka při vytyčování.

Proto je zásadní sledovat odborný tisk, či navštěvovat výstavy v oboru, a tím být stále v obraze, co se novinek na trhu týče.

Míra zastarávání výrobních prostředků

Přirozenou vlastností dlouhodobého hmotného majetku je jeho opotřebovávání. Ne jinak je to i v tomto případě. Z toho plyne, že podnik musí mít přehled a hlídat si svá zařízení. Důležité je to hlavně z důvodu, že by si podnik měl držet krok s konkurencí. Do starého zařízení je třeba více investovat, dochází k většímu spotřebovávání energie a vyskytuje se zde i problém s obtížným pořizováním náhradních dílů.

V opačném případě, kdyby podnik dlouhodobý majetek neobnovoval, mohlo by dojít ke snižování konkurenceschopnosti, kdy konkurence by měla větší efektivitu výroby, lepší, kvalitnější výrobní prostředky, a tím i více zákazníků.

V tomto případě mluvíme nejen o fyzickém, ale i morálním zastarávání. Příkladem morálního zastarávání v tomto oboru jsou např. pily. Dříve se používaly pily kyvné a dnes již pásové. Nevýhodou byla horší přesnost či nižší výkon. Dále také stojanové brusky. Dříve byly k dispozici kotoučové, dnes jsou pásové, které jsou přesnější a hlavně bezpečnější. V tomto případě nejde o to, že by ty staré, např. kotoučové brusky nefungovaly, ale nemají již tak dokonalé vlastnosti a zvyšování konkurenceschopnosti podnik donutí zařízení obnovit.

Technologická úroveň

Faktor technologická úroveň je dalším z těch, které společnosti přináší výhody oproti konkurenci a šetří náklady. Na čím vyšší technologické úrovni se podnik nachází, tím přesnější a rychlejší práci provádí. Dochází jednak k úspoře času, tak i nákladů na práci. Například dnešní zařízení sama signalizují, co je zapotřebí doplnit, sama zaměří, atp. Není tedy potřeba mnoho lidských sil okolo.

Dalším kladem je, že stroje na vyšší technologické úrovni přinášejí i více bezpečnostních prvků a tím tedy méně úrazů. Příkladem může být svářecí kukla, která je dnes samozatmavovací a má nucené větrání, či výše zmíněná pásová bruska, která je bezpečnější než bruska kotoučová.

Nové objevy

Nové objevy umožňují vyrábět v nových oblastech, zaměřit se na nové typy výrobků. Z toho přirozeně plynou noví zákazníci a poté zvýšení tržeb.

Např. dojde k vynalezení slunečních kolektorů, které budou účinnější a levnější na výrobu než ty současné. Z toho plyne, že si je bude moci dovolit větší procento populace. K těmto slunečním kolektorům je ale zapotřebí nosné konstrukce, což by mohla být příležitost nových zakázek pro podnik MONTZA v.o.s.

E – ekonomické faktory

Hrubý domácí produkt

Základním makroekonomickým ukazatelem je hrubý domácí produkt (HDP). Hrubý domácí produkt je celková peněžní hodnota statků a služeb vytvořená za dané období na určitém území, tedy v našem případě celková peněžní hodnota statků a služeb vytvořená obvykle za rok na území České republiky. Tento ukazatel nám definuje výkonnost jednotlivých ekonomik.

Nejlepší případ je, když HDP roste a tím se i zvyšuje úroveň ekonomiky. Podniky mohou investovat a ekonomika se rozvíjí. Opačný případ je, když dochází k poklesu HDP. V tom případě se ekonomika zpomaluje a má to negativní účinky.

V následující tabulce je vidět vývoj HDP (v mld. Kč) od roku 2001 do roku 2010 dle Českého statistického úřadu.:

Tabulka 2: Vývoj HDP (v mld. Kč) od roku 2001 do roku 2010

2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
2 448,6	2 567,5	2 668,1	2 929,2	3 116	3 352,6	3 662,6	3 848,4	3 739,2	3 775,2

Zdroj: ČSÚ, 2012.

Dle České národní banky lze předpokládat následující vývoj HDP.:

Tabulka 3: Prognóza HDP

ukazatel	rok	ve výši
Meziroční růst reálného HDP	2011	1,7 %
	2012	0,0 %
	2013	1,9 %

Zdroj: ČNB, 2012.

Z tabulky lze vyčíst, že HDP bude mírně stoupat. Jen v roce 2012 lze očekávat stagnaci, tedy ani růst a ani pokles HDP. Z toho tedy plyne, že pro podnik MONTZA v.o.s. by tento vývoj měl mít kladné následky. Tím, že roste HDP, dochází k větší spotřebě, rostou investice a je tedy více peněz v oběhu.

Mzdy

Mzdy jsou spolu s ostatními faktory zahrnovány do cen vstupů. Je to faktor, který je pro každý podnik zásadní. Neustále se ale mění a proto je nutné ho sledovat.

Úroveň mzdy se promítá do dvou oblastí. Na jedné straně má zásadní vliv na kupní sílu obyvatelstva. Lidé s nižšími příjmy si nemohou dovolit tolik co ti, s příjmy vyššími. Na druhé straně je ale jasné, že se tento faktor promítá do cen výrobků a služeb, což je pro podnik zásadní. Jak již bylo zmíněno, společnost MONTZA v.o.s. zaměstnává 24 zaměstnanců a tak je tedy pro ni zásadní sledovat vývoj mezd. Změny se zajisté musí někde promítnout a tak velmi často dochází k promítnutí změn výše mezd do cen výrobků a služeb.

Podnik MONTZA v.o.s. působí v oblasti stavebnictví především v jihočeském kraji. Z toho tedy plyne, že nejdůležitější je vývoj mezd v této geografické oblasti a v daném odvětví.

Dle ČSÚ (2010) se průměrná hrubá měsíční mzda v jihočeském kraji pohybuje od 22 498 Kč do 25 905 Kč. V členění dle ekonomických činností pro celou Českou republiku je udáno, že v oboru stavebnictví činí průměrná hrubá měsíční mzda 22 296 Kč. Očekáván je mírný nárůst tohoto ukazatele.

Inflace

Obecně můžeme pojem inflace definovat jako všeobecný růst cenové hladiny v čase. Bývá měřena prostřednictvím cenových změn pomocí indexů spotřebitelských cen.

Jak uvádí Český statistický úřad (2012), průměrná meziroční míra inflace v roce 2011 byla 1,9 %. Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu

spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za dvanáct posledních měsíců proti průměru dvanácti předchozích měsíců.

V následující tabulce je znázorněn vývoj inflace v České republice.:

Tabulka 4: Míra inflace od roku 2001 do roku 2011

2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
4,7 %	1,8 %	0,1 %	2,8 %	1,9 %	2,5 %	2,8 %	6,3 %	1,0 %	1,5 %	1,9 %

Zdroj: ČSÚ, 2012.

Inflace může mít i pozitivní vliv např. na podniky, kterým se daří a poptávka po jejich výrobcích a službách je vysoká. Můžou si tak dovolit zvýšení cen a tím vydělávat více. To je pozitivní také pro stát, který pak dostává více na daních.

To ale není případ podniku MONTZA v.o.s. Inflace má na podnik především negativní dopady. Díky ní dochází v podniku ke zvyšování nákladů a tím pak může dojít k utlumení podnikatelských aktivit.

Dle prognózy ČNB (2012) lze i nadále očekávat mírný nárůst indexu spotřebitelských cen.

Ceny vstupů

V rámci provozování činnosti společnosti MONTZA v.o.s. dochází ke spotřebovávání nejrůznějších vstupů. Jak již bylo zmíněno, je zde zahrnuta i cena práce – mzda. Dále dochází ke spotřebovávání velkého množství materiálu a ne malou roli zde hraje i cena energie a pohonných hmot. To vše se ve finále promítá do konečné ceny výrobků a služeb. Jestliže bude docházet ke zdražování vstupů, je jasné, že v podniku se to musí někde promítnout. A kde tedy jinde, než v konečné ceně za výrobky a služby. V dnešní době bohužel dochází k neustálému růstu cen vstupů, především dochází ke zvyšování ceny za energie a pohonné hmoty.

Určení procentní částky vstupů z celkové fakturované částky je odvislé od typu zakázky. Přibližně se ceny vstupů pohybují od 40 % do 60 % z fakturovaných částek. Např. u výroby zábradlí dochází ke spotřebování malého množství materiálu, na druhé straně je ale práce jemnější a tím náročnější. U konstrukcí hal dochází naopak ke spotřebovávání velkého množství železa a materiálu pro opláštění. V tomto případě tedy položka materiálu tvoří většinu z ceny.

P – politické faktory

Legislativa

Legislativa zahrnuje souhrn prvních předpisů, které ovlivňují a usměrňují chod a činnost podniku.

Na chod společnosti MONTZA v.o.s. mají největší vliv dva zákony. Jednak je to zákon č. 185/2001 Sb. o odpadech, o kterém bude zmíněno dále, a poté zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Zákoník práce upravuje vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a vychází z něj řada nařízení. Z tohoto zákona např. vychází, že podnik musí zajišťovat ochranu zdraví při práci na stavbách a pravidelně provádět hygienické měření prostředí. Na základě tohoto zákona má také podnik MONTZA v.o.s. ve svých vnitropodnikových směrnících, že zaměstnanci pravidelně jednou ročně dostávají prací prášek na praní pracovního oděvu, mycí pasty, či ochranné krémy.

Ne malou roli zde hrají také zákony, které upravují smluvní vztahy. Jedná se o zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník a také o zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník.

Daňová politika

Daňová politika ovlivňuje výslednou cenu výrobku či služby a zatěžuje podnik poplatky do veřejného rozpočtu. Tuto oblast provázejí časté změny, a tak je zásadní být informován.

Od začátku roku 2012 došlo ke změnám v oblasti daně z přidané hodnoty. Hlavní změnou bylo zvýšení nižší sazby z 10 % na 14 %. Toto se společností MONTZA v.o.s. netýkalo.

Další daní, kterou je společnost zatížena, je daň silniční. Proto veškeré změny, v této oblasti se firmy týkají a je třeba je sledovat.

Vzhledem k tomu, že se zde jedná o veřejnou obchodní společnost, dochází zde k jinému typu zdanění příjmů. Veřejná obchodní společnost nemá povinnost podávat vlastní daňové přiznání. Výsledek hospodaření se přerozdělí na jednotlivé společníky podle společenské smlouvy nebo rovným dílem a následně společníci vyplní vlastní daňové přiznání a vyčíslí daň z příjmů fyzických osob (v tomto případě, kdy společníci jsou fyzické osoby).

Ochrana životního prostředí

V rámci oboru, ve kterém se společnost MONTZA v.o.s. pohybuje, je ochrana životního prostředí důležitým faktorem. Je zde třeba dbát na řadu opatření. To s sebou ale také přináší ne malé prostředky na ekologickou likvidaci odpadu, který je produkován. Například zde dochází k likvidaci zbylých olejů, nátěrových hmot, baterií, či jiných nebezpečných látek. U společnosti jako je MONTZA v.o.s. je zapotřebí mít na zpracování odpadů buď svého specialistu nebo externí podnik. V tomto případě společnost využívá služeb externího podniku.

Nabízí se zde ale nutnost sledování změn technologií. V případě, že podnik použije např. akrylátové (vodou ředitelné) barvy, odpadá zde nutnost ekologické likvidace.

Základem pro tuto oblast, který ji ovlivňuje, je platný zákon č. 185/2001 Sb. o odpadech. Jak zmiňuje Ministerstvo životního prostředí, tento zákon se zabývá předcházení vzniku odpadů, stanovuje způsob nakládání s nimi a prosazuje základní principy ochrany životního prostředí.

Situace na zahraničních trzích

Spolupráce se zahraničím může být pro společnost MONTZA v.o.s., stejně jako pro jiné, nemalou výhodou. Otevírá se tu nabídka nových možností, nových zákazníků a díky tomu tedy zvýšení tržeb.

Výhodou podniku MONTZA v.o.s. je především lokalizace. Sídlo společnosti je, jak již bylo zmíněno, v Českých Budějovicích. To je tedy bonus, protože se jedná o umístění na tahu silnice E55. Díky tomu se zde otevírají možnosti působení především na trhu v sousedním Rakousku. Spolupráce mezi Českou republikou a Rakouskem je poměrně častá, a to hlavně díky tomu, že pracovní síla v České republice je levnější a pro naše sousedy proto výhodnější. Kladnou stránkou je, že v rámci Evropské unie se nejedná o dovoz a vývoz, tudíž zde odpadá povinnost odvádění a placení cla.

V současné době společnost této možné spolupráce se zahraničím nevyužívá.

STEP analýza je shrnuta v kapitole 10 Přílohy - Příloha 1: STEP analýza podniku MONTZA v.o.s.

5.2 Analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech

VÝROBA

Společnost MONTZA v.o.s. se ve svém výrobním programu zabývá především výrobou a montáží ocelových konstrukcí (hal), jejich opláštěním a v menší míře zámečnictvím. Ocelové konstrukce představují v procentním vyjádření 90 % výroby, zbylých 10 % se týká drobnějších zámečnických prací (např. zábradlí, vrata, výplně, atp.).

Výroba se uskutečňuje na adrese sídla podniku, tedy v Českých Budějovicích, ulice Antala Staška 2106. K dispozici jsou dvě výrobní haly. Nejprve podnik působil pouze v první betonové hale, kde dnes dochází spíše k realizaci drobnějších zámečnických zakázek. Druhou, ocelovou halu, si podnik zhotovil sám a dochází zde k výrobě ocelových konstrukcí.

K modernizaci strojního zařízení dochází dle potřeby, převážně na základě požadavků zakázek. Např. v roce 2009 podnik potřeboval k realizaci zakázky novou pásovou pilu, která je užívána dodnes. Konkrétně se jednalo o nákup pásové pily Bomar 610/440 v hodnotě 180 000 Kč. Na druhé straně se v podniku doposud využívají relativně zastaralé stroje, jako je například ohraňovací lis z roku 1965. Hlavní nevýhodou je jeho slabý výkon. Dále pak elektrická ohýbačka plechů, která disponuje již menší přesností v nastavení úhlu ohybu a pochází z roku 1971. Nevýhodou je i to, že tyto stroje nejsou tolik bezpečné jako ty moderní.

Jak již bylo zmíněno, společnost MONTZA v.o.s. je držitelem normy ČSN EN ISO 9001 : 2001. Dochází zde tedy k časté a kvalitní kontrole jakosti tím, kdo certifikuje. Dále podnik deklaruje svou kvalitu tzv. „velkým průkazem způsobilosti“, který zaručuje, že společnost je způsobilá pro výrobu a montáž ocelových konstrukcí. V oblasti svařování je podnik certifikovaný jednak několika hlavními společnostmi v České republice a také Evropskou svářečskou federací EWF. Na základě toho zde dochází zpravidla jednou týdně ke kontrole externím pracovníkem, a sice svářecím technologem, který dohlíží na kvalitu provedení svarů a kontroluje prováděcí dokumentaci (plány) s ohledem na technologii svařování.

Typ výroby podniku se zde podobá spíše *zakázkové výrobě*, *výrobě na objednávku* a zčásti také *projektové výrobě*. Jedná se tedy o výrobu, která je flexibilní, nízkoobjemová dle požadavků zákazníka a zpravidla má spíše dlouhodobý charakter. Proto je také stav zásob relativně minimální a k jejich pořízení dochází až při nákupu pro konkrétní zakázku. Při nákupu materiálu je nejdominantnější položkou železo, a sice železo profilové (tyčovina).

FINANCE

Společnost MONTZA v.o.s. je ve vlastnictví dvou bratrů, Ing. Pavla Filause a Jana Filause. Majoritním vlastníkem je Ing. Pavel Filauš, který vlastní 70 % podílů. Zbýlých 30 % vlastní druhý z majitelů.

Podnik disponuje dostatečným počtem vlastních zdrojů a z tohoto důvodu nemá žádné úvěrové zatížení a v současné době neuskutečňuje ani nákup na leasing.

MONTZA v.o.s. je spolehlivým partnerem, což dokazuje i to, že nemá žádné závazky po lhůtě splatnosti. Pohledávky po lhůtě splatnosti již tvoří relativně velké číslo. Z interních materiálů podniku lze vyčíst, že výše pohledávek po lhůtě splatnosti se v posledních letech výrazně změnily. V roce 2009 činily 3 432 532 Kč a během roku 2010 se zvýšily více než trojnásobně, a sice na sumu 11 628 652 Kč. Toto je způsobeno neuhrazenou pohledávkou ve výši 8 mil. Kč od společnosti, která je nyní již v konkurzu. Tato situace způsobila v roce 2010 ztrátu společnosti (Tabulka 5).

Tabulka 5. Výsledky hospodaření společnosti od roku 2006 – 2010 (v tis. Kč)

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
VH před zdaněním	13 876	9 222	4 809	8 432	-6 207

Zdroj: Výkazy zisku a ztrát podniku.

Struktura majetku a jeho porovnání v letech 2009 a 2010 je dále znázorněno v Tabulkách 6 a 7.:

Tabulka 6.: Aktiva podniku (v tis. Kč)

ROK	2009	2010
AKTIVA CELKEM	61 093	39 292
<i>Dlouhodobý majetek</i>	12 521	11 516
- dl. nehmotný majetek	0	0
- dl. hmotný majetek	12 521	11 516
pozemky	2 917 (23 % z DHM)	2 917 (25 % z DHM)
stavby	8 829 (71 % z DHM)	8 111 (70 % z DHM)

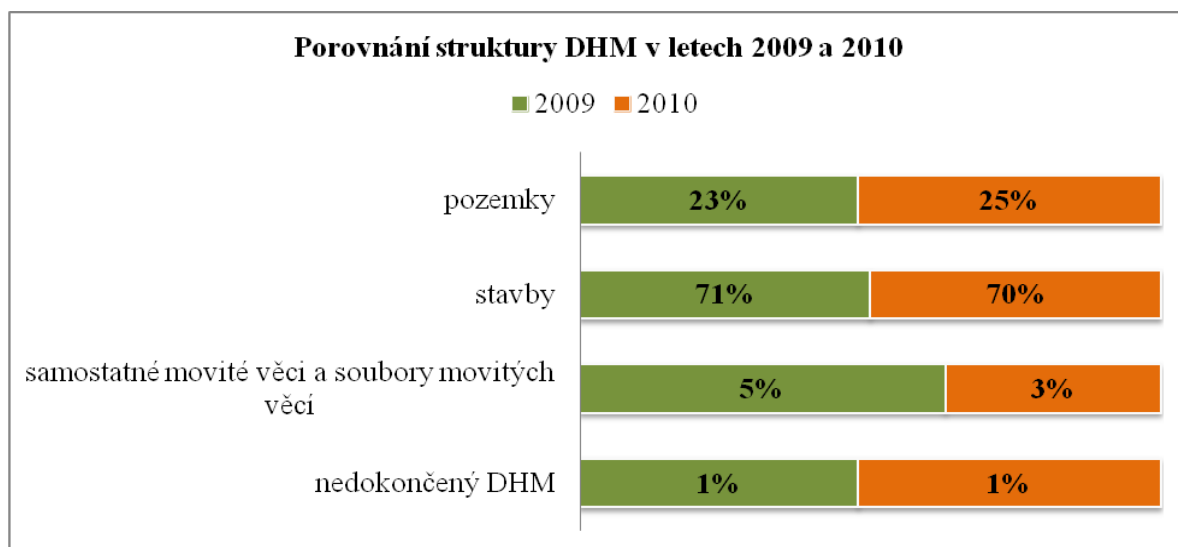
samostatné movité věci a soubory movitých věcí	626 (5 % z DHM)	339 (3 % z DHM)
nedokončený DHM	149 (1 % z DHM)	149 (1 % z DHM)
- dl. finanční majetek	0	0
<i>Oběžná aktiva</i>	48 424	27 692
- zásoby	50	1 234
- dlouhodobé pohledávky	0	0
- krátkodobé pohledávky	38 507	21 193
- krátkodobý finanční majetek	9 867	5 265
<i>Časové rozlišení</i>	149	149

Zdroj: Výkazy zisku a ztrát podniku.

Z tabulky lze vyčíst, že v letech 2009 a 2010 došlo ke snížení hodnoty aktiv o 21 801 tis. Kč. Hlavní důvod ve snížení hodnoty celkových aktiv je úbytek oběžných aktiv téměř na polovinu (Tabulka 6). Toto bylo způsobeno především snížením hodnoty krátkodobých pohledávek. Na konci roku 2009 bylo dokončeno hned několik zakázek, které byly ještě v tomto roce fakturovány, ale platby byly provedeny až v roce následujícím. Dále také došlo k úbytku krátkodobého finančního majetku, do kterého je zahrnutý stav na pokladně a na bankovních účtech.

Dále v podniku došlo k výraznému navýšení hodnoty zásob. Zásoby tvoří ve společnosti relativně malé číslo, ale v tomto období je nárůst způsoben tím, že společnost měla již podepsanou zakázku, a tedy mohla naskladnit potřebný materiál. Z důvodu, že v daném okamžiku se schylovalo ke zdražení daného materiálu, společnost využila koupě ještě za výhodnou cenu a naskladnila si ve větším množství.

Graf 2: Porovnání struktury DHM v letech 2009 a 2010



Zdroj: Výkazy zisku a ztrát podniku – vlastní úprava.

Z grafu 2 je patrné, že v porovnání let 2009 a 2010 došlo pouze k nepatrným změnám ve struktuře dlouhodobého hmotného majetku. Ten je jedinou složkou dlouhodobého majetku společnosti. Je to tedy stabilní složka podniku, která se výrazně nemění.

V tabulce 7 lze pozorovat změny ve struktuře pasiv podniku. Zde došlo k největší změně v kategorii cizích zdrojů, a sice krátkodobé závazky se snížily o 20 801 Kč. Tento pokles je způsoben tím, že v roce 2010 byly uhrazeny faktury, které byly vystaveny v roce 2009.

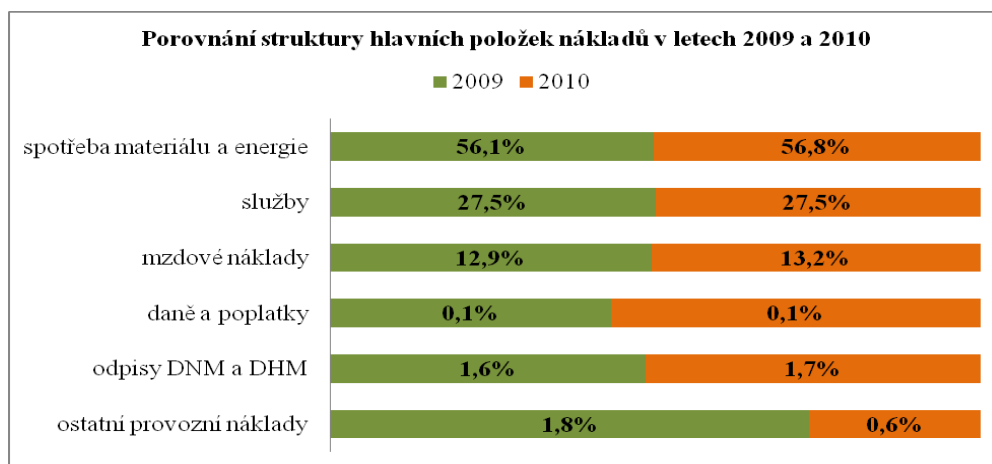
Tabulka 7.: Pasiva podniku (v tis. Kč)

ROK	2009	2010
PASIVA CELKEM	61 093	39 292
<i>Vlastní kapitál</i>	565	565
<i>Cizí zdroje</i>	60 528	38 727
- dlouhodobé závazky	6 000	5 000
- krátkodobé závazky	54 528	33 727

Zdroj: Výkazy zisku a ztrát podniku.

Většinu **nákladů** společnosti tvoří položka *spotřeba materiálu a energie*, jak je patrné z grafu 3. V roce 2009 tato položka činila 56,1 % z ostatních hlavních položek nákladů a o rok později to bylo o trochu více, a sice 56,8 %. Další srovnání lze vyčíst z grafu 3, který dokazuje, že struktura nákladů se v průběhu let nemění a je relativně stálá.

Graf 3.: Porovnání struktury hlavních položek nákladů v letech 2009 a 2010



Zdroj: Výkazy zisku a ztrát podniku – vlastní úprava.

Základní **výnosové položky** společnosti MONTZA v.o.s. za rok 2009 a 2010 jsou znázorněny v následující tabulce (Tabulka 8). Je z toho patrné, že jednoznačně nejdůležitější položkou jsou *tržby za prodej vlastních výrobků a služeb*. Potvrzují to procenta, která uvádějí, že v roce 2009 činily tržby za prodej vlastních výrobků a služeb 85,02% výnosů ze základních výnosových položek. O rok později to bylo ještě více, a sice 99,86%.

Tabulka 8.: Základní výnosové položky (tis. Kč)

ROK	2009		2010	
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	83 589	85,02%	61 599	99,86%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	14 607	14,86%	4	0,01%
Ostatní provozní výnosy	121	0,12%	82	0,13%

Zdroj: Výkazy zisku a ztrát podniku.

Více údajů nebylo podnikem poskytnuto z důvodu utajení.

MARKETING

Společnost MONTZA v.o.s. se otázkou marketingu zabývá pouze okrajově. Podnik má své stávající, dlouholeté zákazníky, s kterými udržuje kontakty. MONTZA v.o.s. dbá na kvalitu a dobrou pověst podniku. Nové zákazníky tedy společnost získává především na základě dobrých referencí, což je pro ně nejlepší reklamou. V tomto případě tedy mluvíme o *reklamě verbální*.

Ke komunikaci se zákazníkem dochází také prostřednictvím webových stránek podniku s adresou <http://www.montza.cz>. Webové stránky nabízí základní informace o společnosti či stručnou historii. Zaměřují se ale především na to, co společnost svým

zákazníkům může nabídnout, a pro lepší představivost jsou zveřejněny fotky realizovaných objektů (viz. 10 Přílohy – Příloha 4: Fotky realizovaných objektů).

Společnost se dále zabývá sponzorstvím, a to hlavně v rámci svého regionu, kde finančně podporuje místní organizace. Dochází zde ke sponzorství klubu v sálové kopané, která má ve svém názvu obchodní firmu MONTZA. Podnik podporuje i fotbalisty a folklorní soubor Radost z Kamenného Újezdu, Sbor dobrovolných hasičů Krásejovka a dále přispívá na příležitostné kulturní akce.

Vedle toho jsou k dispozici drobné dárkové předměty jako trička, softshellové bundy či hrnečky s názvem a logem společnosti. Ty jsou využívány především jako sponzorské dary do tombol či jako drobná pozornost zákazníkům.

ÚROVEŇ ŘÍZENÍ A LIDSKÉ ZDROJE

Samostatné personální oddělení se v podniku nevyskytuje. Výběr pracovníků mají na starost oba vlastníci, kteří jsou zároveň jednatelem společnosti.

Kritéria na výběr zaměstnanců jsou rozlišována dle pozice. Společné je samozřejmě posouzení zdravotního stavu. V podniku MONTZA v.o.s. dochází k vykonávání činností, kde je zdravotní stav zásadní. Např. práce v prašném prostředí je jedním z negativních stránek. Dle pozice je tedy nutno splňovat určitá kritéria. Při výběru pracovníka na pozici svářeče společnost požaduje již vlastnictví svářečského průkazu. Pro pozici montážníka je zásadní, aby daný žadatel netrpěl závratěmi a byl tedy schopen výškových prací.

Podnik pak dále zajišťuje průběžná školení „Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci“, kde dochází ke školení vazačů, obsluhy plošin či vysokozdvižných vozíků, apod.

MONTZA v.o.s. nyní zaměstnává 24 zaměstnanců. Průměrný věk této skupiny je 48,9 roku. Lidské zdroje podniku, zařazené dle věku, znázorňuje tabulka 9. Zaměstnanců je tedy méně než 25, z čehož plyne, že společnost nemusí odebírat zboží od firem zaměstnávající tělesně postižené nebo zaměstnávat tělesně postižené. Zaměstnaní jsou ale dva zaměstnanci, kteří pobírají částečný invalidní důchod.

Tabulka 9.: Věková struktura zaměstnanců

věková skupina	počet
do 35 let	3
36 – 50 let	8
51 – 60 let	11
nad 60 let	2

Zdroj: Interní materiály podniku MONTZA v.o.s.

Průměrný měsíční hrubý plat zaměstnanců ve společnosti činí 23 000 Kč. Co se bonusů týče, zaměstnanci dostávají prémie dle výsledků firmy. Počet dní dovolené se zde řídí dle Zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce.

Poměry na pracovišti hodnotí vlastníci společnosti velice kladně. Díky tomu, že zde dochází k nízké fluktuaci, společnost tak disponuje dlouholetými zaměstnanci, kteří mají letité zkušenosti, jsou zapracovaní a zkušení. Vlastníci podniku jsou dva bratři, kteří mezi sebou mají dobré vztahy, stejný pohled na vedení podniku a udržují dobré klima i ve vztahu k zaměstnancům.

Úroveň řízení ve společnosti MONTZA v.o.s. je blíže popsána v kapitole 4.4 Organizační skupina.

VÝZKUM A VÝVOJ

Společnost MONTZA v.o.s. se v rámci své činnosti výzkumem a vývojem nezabývá. Děje se tak především vzhledem k zaměření podniku a jeho způsobu provozování činnosti.

5.3 Analýza zájmových skupin

Cílem této analýzy je identifikovat okruh možných zájmových skupin, které mají na daný podnik nějaký vliv a mohou do jeho aktivit zasahovat.

Vlastníci

Vlastníci jsou zde v podniku dva bratři a tvoří zásadní skupinu. Jsou to jedinci, kteří mají zásadní vliv na chod podniku a ví o něm nejvíce. V tomto případě, kde jsou vlastníci dva, je zapotřebí, aby se v názorech shodovali a byli za jedno. Jen tak může podnik dobře fungovat a prospívat. Majoritním vlastníkem je Ing. Pavel Filaus, který vlastní 70 % podílů. Zbýlých 30 % vlastní druhý z majitelů, Jan Filaus. Tito bratři tvoří dobrý tým, který se zásadně doplňuje a shoduje, což je jejich silnou stránkou.

Zaměstnanci

Zaměstnanci tvoří největší skupinu v rámci podniku - MONTZA v.o.s. má 24 zaměstnanců. Společnost se pohybuje v oboru, kde je zapotřebí vykonávat kvalitní práci, která vede ke spokojenosti zákazníků. Proto je třeba zaměstnance neustále školit a učit využívat nové a modernější zařízení. Jejich odbornost a kvalitní přístup zaručí dobré jméno podniku.

Dále je důležité si tyto dobré a vyškolené zaměstnance, do kterých podnik investuje, hýčkat, respektovat a poskytovat jim zaměstnanecké výhody. To působí pozitivně na jejich motivaci k práci.

Dodavatelé

Dodavatelé představují skupinu, na které může být společnost relativně závislá. Podniky, které mají své dodavatele a jsou s nimi spokojeni, si velmi těžko zvykají na nové. Proto je dobré s nimi udržovat stálý kontakt.

Ne jinak je to i u společnosti MONTZA v.o.s., která již léta má své stálé dodavatele. Stálé kontakty dodržují například při dodávání nátěrových systémů, kotevních systémů, speciálních těsnících pásek a tmelů, spojovacího materiálu či hutního materiálu.

Stálí dodavatelé:

- hutní materiál – FERONA a.s., České Budějovice
- spojovací materiál – Luboš Pícha, Krasejovka, České Budějovice
- těsnící pásy a tmely – TREMCO Illbruck, Praha
- nátěrový systém – Barvy-laky komplet, České Budějovice.

Zákazníci

Bez svých zákazníků by žádný podnik nemohl existovat. Z toho plyne, že je třeba si udržet stávající zákazníky, ale na druhé straně se také snažit získat si zákazníky nové.

Požadavky zákazníků jsou jasné. Ti požadují poskytovat kvalitní výrobky a služby a také možnost využití podporujících a vedlejších služeb spojených s výrobkem. Jako příklad můžeme uvést dopravu, instalaci, servis či záruku.

Vliv této zájmové skupiny na podnik je významný. Pokud zákazníci začnou preferovat a požadovat jiné výrobky či služby, a podnik jim nevyhoví, hrozí, že se podnik dostane do značných problémů a své zákazníky tak ztratí. Proto je výhodné tuto skupinu sledovat, komunikovat s ní a snažit se jí vyhovět.

Hlavními zákazníky podniku MONTZA v.o.s. jsou společnosti Robert Bosch, spol. s.r.o., stavební společnost SWIETELSKY, či společnost STEINBAUER LECHNER s.r.o. Vedle těchto stávajících zákazníků se zde vyskytují zákazníci menšího významu. Ti požadují převážně drobné zámečnické výrobky či ploty a zábradlí pro rodinné domy.

Konkurenti

Konkurence představuje skupinu podniků, kteří se pohybují ve stejné oblasti jako MONTZA v.o.s. a tudíž mají i stejné zákazníky. O konkurenci máme k dispozici v podstatě pouze základní informace a blíže do ní nevidíme. Zbývá tedy jen předpokládat, v čem bude chtít konkurence posílit svoji konkurenceschopnost, držet s ní krok a poskytovat určité výhody oproti ní, které přilákají více zákazníků.

Jako hlavního konkurenta podniku MONTZA v.o.s. můžeme jmenovat společnost PKD s.r.o. z oblasti Jindřichova Hradce, která je zaměřena jak na ocelové konstrukce, tak na zakázkovou výrobu. Dle vyjádření vedení podniku je toto tedy jediný přímý konkurent.

Dále lze nalézt spíše společnosti, které představují výrobu substitutů výrobků podniku MONTZA v.o.s., než přímé konkurenty.

Vláda

Tato zájmová skupina má vliv na podnik z hlediska legislativy a daňové politiky. Může tedy chod podniku ovlivnit, ale není to tak významné.

Vláda požaduje dodržování určitých pravidel v oblasti placení daní, dodržování legislativy, respektování volného soutěžení a tolerování podmínek antimonopolního zákona.

Evropská unie

Evropská unie je podobný typ zájmové skupiny jako vláda. Evropská unie vydává nařízení, která musejí respektovat státy, spadající do unie, tedy i Česká republika.

V rámci Evropské unie lze ale také využít určitých podpor malých a středních podniků, jako je např. program OPPI – Operační program podnikání a inovace. Tento program je zaměřen na podporu rozvoje podnikatelského prostředí a podporuje také přenos výsledků z výzkumu a vývoje do praxe (<http://www.strukturalni-fondy.cz/oppi>).

Certifikační společnosti

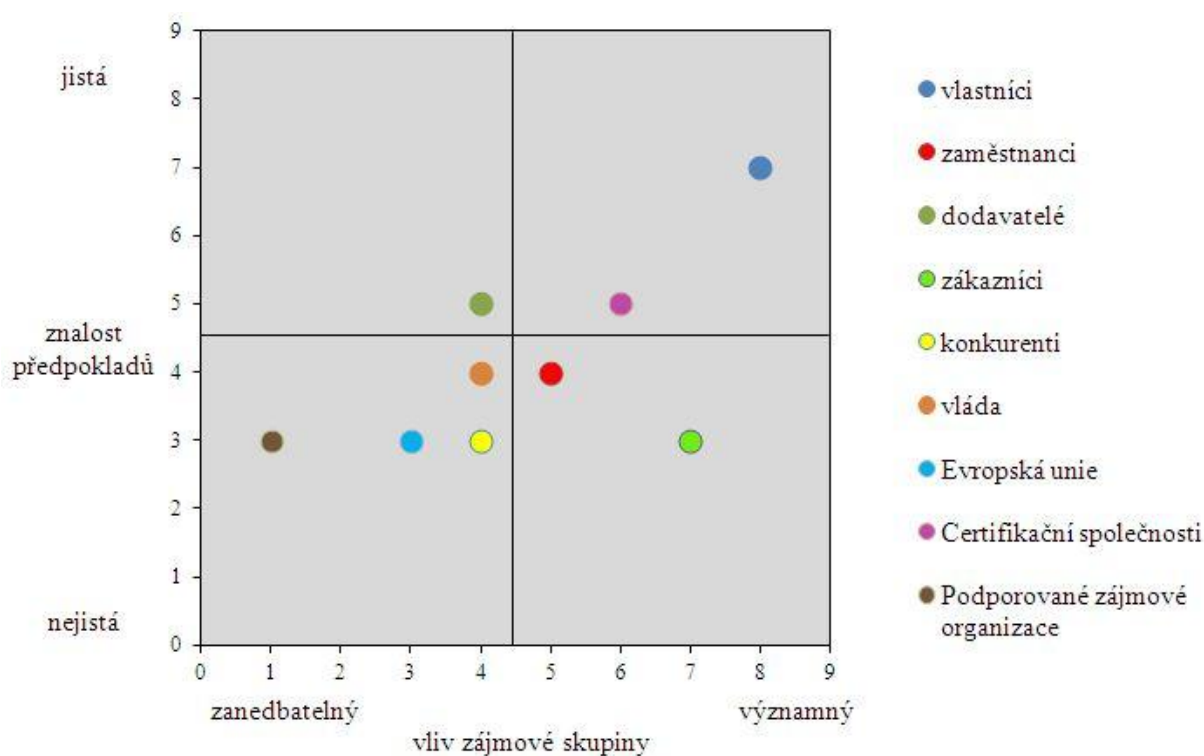
Certifikační společnosti jsou společnosti, které vydávají certifikáty, průkazy a osvědčení podnikům, které splňují předepsaná kritéria. Je to tedy zájmová skupina, která může podniku zlepšit silné stránky. Např. jakmile se zákazník rozhoduje, u které společnosti si objedná svojí zakázku, rozhoduje v této volbě i to, zda dané společnosti jsou podobným způsobem ohodnoceny a vlastní určité certifikáty. Prostřednictvím certifikačních společností lze tak vylepšit mínění o podniku.

Podporované zájmové organizace

Tato zájmová skupina zahrnuje organizace, které podnik MONTZA v.o.s. v rámci své sponzorské činnosti podporuje. Jedná se např. o folklorní soubor Radost z Kamenného Újezdu, o fotbalisty z té samé obce či o Sbor dobrovolných hasičů Krasejovka. Jsou to organizace ze stejné oblasti jižních Čech, které uvítají každou pomoc tohoto typu.

V následujícím grafu 4 je zaneseno zmíněných devět zájmových skupin dle dvou faktorů. Na ose *x* leží *vliv zájmových skupin* a na ose *y* *znalost předpokladů*.

Graf 4: Matice zájmových skupin



Zdroj: Vlastní práce.

Jednotlivé zájmové skupiny byly obodovány a na základě toho pak rozděleny do čtyř kvadrantů matice zájmových skupin. Škála bodování je od 0 do 9. Na ose *x*, která představuje *vliv zájmové skupiny*, jsme v případě vlivu spíše zanedbatelného použili hodnoty 0 až 4 a v případě vlivu spíše významného body 5 až 9. Stejně bodování proběhlo

u osy y, která značí *znalost předpokladů*. Body 0 až 4 znamenají znalost spíše nejistou a body 5 až 9 znalost spíše jistou. Bodování bylo provedeno spolu s vlastníkem podniku na základě nestrukturovaného rozhovoru. Jednotlivé kvadranty nám pak říkají, co bychom měli s danou zájmovou skupinou udělat a jak k ní přistupovat.

Vlastníci

Vlastníci podniku jsou zásadní skupinou, jejíž vliv na podnik je velice významný. Znalost předpokladů je poměrně jistá, ale ne na plný počet bodů. I když vlastníci jsou bratři, kteří spolupracují již dlouhou dobu, nikdy není znalost předpokladů jistá na sto procent. Z toho důvodu se tato zájmová skupina objevuje v kvadrantu *akceptovat/přesvědčit*.

Zaměstnanci

Zaměstnancům byl na ose x přidělen bod v hodnotě 5, protože jejich vliv je spíše významný. Mají vliv na kvalitu, spolehlivost či včasné dokončení zakázek. Na ose y se zaměstnanci nachází v hodnotě 4, kdy znalost předpokladů není natolik jistá. Ačkoliv se ve společnosti MONTZA v.o.s. jedná spíše o stávající zaměstnance, nemůže si být podnik natolik jistý, co od nich čekat. Spadají nám proto do kvadrantu *vzdělávat*. Z toho vyplývá, že zaměstnance je zapotřebí neustále vzdělávat, školit a komunikovat, což vede k jejich odbornosti, lepšímu přístupu a následně pak ke spokojenosti zákazníka.

Dodavatelé

Dodavatelé se vzhledem k bodování dostali do kvadrantu *ovlivnit*. Jejich vliv není zanedbatelný, ale na druhé straně není natolik významný a na základě rozhovoru s manažerem podniku vyplynulo, že každý je nahraditelný, tudíž i dodavatelé. Spolupráce s klíčovými dodavateli probíhá již déle, z toho důvodu znalost předpokladů nese bod 5. Matice tedy doporučuje dodavatele ovlivnit. Působit na ně, pracovat s nimi a snažit se dosáhnout výhodných podmínek pro podnik (př. množstevní slevy, delší doba splatnosti, apod.).

Zákazníci

Jak již bylo uvedeno, zákazníci představují pro podnik významnou skupinu. Z toho důvodu mají na společnost vliv významný. Znalost předpokladů je u této skupiny ale spíše nejistá. Na jedné straně má podnik své stávající zákazníky, ale neví toho o nich tolik, aby znalost předpokladů byla jistá. Zákazníci se tedy objevují v kvadrantu *vzdělávat*. Tvoří skupinu, která mění své potřeby a přání. Z tohoto důvodu je důležité zákazníka vzdělávat a komunikovat s ním, aby tak na obou stranách bylo dosaženo spokojenosti. Např. je třeba své zákazníky informovat o novinkách na trhu (nové technologie, nové typy výrobků, modernější materiály), o nových možnostech podniku či o výhodách pro stávající zákazníky.

Konkurenti

Zmíněno již bylo, že společnost MONTZA v.o.s. má ve svém okolí jednoho přímého konkurenta. Silná stránka společnosti je v tom, že spolupracuje se stávajícími zákazníky, a z toho důvodu vliv tohoto konkurenta v současnosti není tak významný. Znalost jeho předpokladů je nejistá, do podniku konkurenta není vidět. Bodováním byla popisovaná zájmová skupina zahrnuta do kvadrantu *ignorovat*. Zcela ho ignorovat není ale nejlepší volbou. Podnik by měl svého konkurenta sledovat, držet s ním krok a snažit se zvyšovat svou konkurenceschopnost vůči němu.

Vláda

Vláda je zájmovou skupinou, která byla ohodnocena body v hodnotě 4. Je ve skupině *ignorovat*. Vliv na podnik z hlediska této skupiny je především v oblasti legislativy a daňové politiky. Znalost předpokladů je spíše nejistá. Zákony procházejí neustálými změnami a není jasné, co přijde.

Evropská unie

Evropská unie tvoří velice podobnou skupinu té předchozí tj. vládě, a spadá také do kvadrantu *ignorovat*. Nařízení ale je třeba sledovat a respektovat.

Certifikační společnosti

Tato skupina má na společnost vliv spíše významný. Může ovlivnit pohled na společnost co se kvality a spolehlivosti týče. Znalost předpokladů je také spíše jistá a proto spadá do kvadrantu *akceptovat/přesvědčit*. Víme, co od této skupiny očekávat a musíme ji tedy akceptovat a dodržovat připomínky a požadavky na společnost.

Podporované zájmové organizace

Kvadrant *ignorovat* obsahuje tuto zájmovou skupinu především proto, že její vliv je zanedbatelný. MONTZA v.o.s. podporuje drobné organizace v rámci svého regionu a proto tento vliv není tak významný. Jediné, co je známo, že každý rok se podporované zájmové organizace na společnost obrátí s prosbou o finanční podporu.

5.4 SWOT analýza

Pro důkladné analyzování vnějšího prostředí, ve kterém se podnik MONTZA v.o.s. nachází, a pro analyzování vnitřních situace podniku, byly použity výše uvedené analýzy. Tyto analýzy slouží jako podklad pro sestavení analýzy SWOT.

Analýza vnitřního prostředí odhaluje *silné a slabé stránky* podniku.:

SILNÉ STRÁNKY

1. Normy ISO, certifikace.

Jak již bylo uvedeno, společnost MONTZA v.o.s. je držitelem normy ČSN EN ISO 9001 : 2001, dále je vlastníkem tzv. „velkého průkazu způsobilosti“, který zaručuje, že společnost je způsobilá pro výrobu a montáž ocelových konstrukcí. Tato činnost tvoří 90% z výroby podniku. Společnost je také certifikovaná v oblasti svařování, jednak českými společnostmi, ale i Evropskou svařečskou federací.

Toto je silná stránka podniku zaručující kvalitu výroby, což zákazníci uvítají.

2. Spolehlivý partner.

Z interních dokumentů společnosti MONTZA v.o.s. bylo zjištěno, že podnik je spolehlivým partnerem, který nemá žádné závazky po lhůtě splatnosti. To ho dělá spolehlivým. Společnost není ani jinak úvěrově zatížena a v současné době nedochází ani k žádné koupi na leasing.

3. Dlouholetí, stávající zákazníci.

MONTZA v.o.s. si udržuje své stávající zákazníky, jakými jsou společnosti Robert Bosch, spol. s.r.o., stavební společnost SWIETELSKY, či společnost STEINBAUER LECHNER s.r.o. Podnik s nimi neustále komunikuje a je v kontaktu, což je pro něj výhodou.

4. Zakázková výroba.

V analýze výsledků v jednotlivých funkčních oblastech je popsán typ výroby společnosti. Výroba je tedy zakázkového, projektového typu, kdy společnost nedrží velké množství zásob, což je výhodou. Výroba je flexibilní a snadno se přizpůsobí.

5. Poměry na pracovišti.

Z popisu lidských zdrojů vyplynulo, že v podniku panují dobré vnitropodnikové vztahy. Dochází zde k nízké fluktuaci, což vede k dobře zaškoleným, zapracovaným zaměstnancům a spolu s vlastníky tak tvoří dobrý a sehraný tým.

SLABÉ STRÁNKY

6. Část vybavení zastaralá.

V popisu výroby jsou uvedeny dva příklady strojních zařízení, které pochází z let 1965 a 1971. Hlavní slabou stránkou je, že tyto stroje nedisponují příliš vysokým výkonem, jaký by byl potřeba, nejsou natolik přesné a také ne příliš bezpečné.

7. Nízká činnost v oblasti marketingu.

Z popisu marketingu společnosti MONTZA v.o.s. vyplývá, že společnost se činností v této oblasti zabývá pouze okrajově. Podnik spoléhá na to, že má své

dlouholeté zákazníky, kteří jsou doplňovány drobnějšími zámečnickými zakázkami. Hlavní důraz podnik klade na dobré reference a verbální reklamu.

8. Absence dlouhodobé strategie.

Slabou stránkou společnosti je, že netvoří dlouhodobé strategie. Není tak jasně definovaný cíl, jakého je třeba dosáhnout. Tím pádem ani jasný postup a prostředky, jak daných cílů dosáhnout. Jasnými cíly podniku jsou tedy především dva body, a sice spokojenost zákazníků a zisk společnosti.

9. Relativně vysoký průměrný věk zaměstnanců.

Popis lidských zdrojů uvádí, že průměrný věk zaměstnanců společnosti je 48,9 roku. Toto je způsobeno tím, že největší počet zaměstnanců spadá do skupin 51 až 60 let, a sice 11 zaměstnanců. Výhodou na jedné straně je, že pracovníci jsou tak již zkušení, ale na druhé straně je třeba kolektiv z aspoň malé části omladit a přinést tak nové myšlenky a nápady.

10. Nečinnost v oblasti výzkumu a vývoje.

Na základě analýzy výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech podniku bylo zjištěno, že MONTZA v.o.s. se činností v oblasti výzkumu a vývoje nezabývá. Jak bylo uvedeno, je to dáno především vzhledem k zaměření podniku a jeho způsobu provozování činnosti

Analýza vnějšího prostředí podniku definuje jeho *příležitosti a ohrožení*..

PŘÍLEŽITOSTI

11. Vstup na rakouský a německý trh.

Při aplikaci analýzy STEP bylo zjištěno, že společnost v dnešní době nepůsobí na žádném ze zahraničních trhů. Jak bylo již zmíněno, výhodou pro podnik je jeho lokalizace a vzdálenost k rakouským či německým sousedům. Na základě tohoto je tedy vstup na zahraniční trhy pro podnik MONTZA v.o.s. velkou příležitostí.

12. Účast v rámci programu OPPI.

Společnost MONTZA v.o.s. se dosud neúčastnila žádné podpory v rámci Evropské unie. Z toho tedy plyne, že pro podnik je takováto účast příležitostí. Lze tedy využít podpor malých a středních podniků, jako je např. program OPPI – Operační program podnikání a inovace.

13. Nové technologie.

Příležitostí pro podnik je využívání nových technologií v rámci výroby. Jak uvádí analýza STEP, nové technologie zvětšují možnosti podniku, rozšiřují nabídky a dochází tak ke zlepšování výroby. Na základě nové technologie může také dojít k nahrazení lidské práce strojem, což je zpravidla levnější.

14. Růst nezaměstnanosti.

Z analyzování ekonomických faktorů v rámci analýzy STEP bylo zjištěno, že v nejbližším období se očekává mírný nárůst nezaměstnanosti. Dochází tak k tomu, že dojde k poklesu průměrné mzdy a podniku se tak sníží položka mzdových nákladů.

15. Nové objevy.

Tento faktor představuje pro podnik MONTZA v.o.s. příležitost především proto, že s tím, jak přicházejí nové objevy, nabízí se zde možnost výroby v nových oblastech, a tedy výroby nových výrobků. Tímto dojde k rozšíření nabídky a poté ke zvýšení tržeb.

OHROŽENÍ

16. Zvyšování cen materiálu.

V posledních letech dochází k neustálému zvyšování cen vstupů. V podniku MONTZA v.o.s. dochází ke spotřebovávání nejrozličnějších surovin. Největší položku tvoří materiál (především železo ve formě tyčoviny). Proto je zapotřebí sledovat situaci na trhu, porovnávat dodavatele a na základě toho, pak vybrat ty nejvhodnější.

Nemalou roli zde také hrají energie a pohonné hmoty. Položka pohonných hmot v poslední době vzrostla výrazně. Tento problém lze ale řešit určitými alternativními zdroji, které si podnik může obstarat sám.

17. Nově příchozí konkurence.

Při analýze zájmových skupin bylo zjištěno, že společnost MONTZA v.o.s. má pouze jednoho přímého konkurenta. Z tohoto důvodu je pro podnik velkou hrozbou, že se na trhu objeví další, nově příchozí konkurence.

18. Neuhrazené pohledávky.

Během analýzy finanční stránky podniku vyšlo najevo, že společnost má negativní zkušenost s neplátiči. V roce 2010 došlo k neuhrazení pohledávky v hodnotě 8 mil. Kč ze strany podniku, který je nyní již v konkurzu. Další takovéto neuhrazené pohledávky po lhůtě splatnosti představují pro podnik velkou hrozbu.

19. Časté změny v legislativě a daňové politice.

Ohrožení z této strany plyne především proto, že zde není žádná kontinuita. Zákony a vyhlášení se často mění a zavedené zvyklosti musí být přeorganizovány. Daňová politika prochází neustále určitými obnovami, což vyžaduje také administrativní náročnost.

20. Nárůst inflace.

STEP analýza nám ukazuje, že v rámci ekonomických faktorů dochází k zvyšování míry inflace. Toto se očekává i v následujícím období. Zvyšování míry inflace tak způsobuje nárůst položky nákladů a tím pádem tak větší finanční náročnost na výrobu.

Jednotlivé faktory byly následně porovnány pomocí Fullerova trojúhelníku. Na jedné straně došlo k porovnání autorem práce (Tabulka 10) a na straně druhé jedním z vlastníků společnosti (Tabulky 11). Oba trojúhelníky jsou k nahlédnutí v kapitole 10. Přílohy.

Tabulka 10.: Výsledky z Fullerova trojúhelníku (autor práce)

<i>číslo faktoru</i>	<i>absolutní četnost</i>	<i>relativní četnost (%)</i>	<i>celkový podíl (%)</i>
1.	10	5,3	Silné stránky <u>27,4</u>
2.	15	7,9	
3.	12	6,3	
4.	6	3,2	
5.	9	4,7	
6.	9	4,7	Slabé stránky 15,3
7.	3	1,6	
8.	14	7,4	
9.	3	1,6	
10.	0	0,0	
11.	9	4,7	Příležitosti 22,1
12.	8	4,2	
13.	13	6,8	
14.	2	1,1	
15.	10	5,3	
16.	17	8,9	Ohrožení <u>35,3</u>
17.	18	9,5	
18.	19	10,0	
19.	2	1,1	
20.	11	5,8	
celkem	190	100%	100%

Zdroj: Vlastní práce.

Tabulka 11.: Výsledky z Fullerova trojúhelníku (vlastník podniku)

<i>číslo faktoru</i>	<i>absolutní četnost</i>	<i>relativní četnost (%)</i>	<i>celkový podíl (%)</i>
1.	11	5,8	Silné stránky <u>39,5</u>
2.	16	8,4	
3.	15	7,9	
4.	14	7,4	
5.	19	10,0	
6.	9	4,7	Slabé stránky 13,2
7.	0	0,0	
8.	3	1,6	
9.	9	4,7	
10.	4	2,1	
11.	6	3,2	Příležitosti 17,9
12.	1	0,5	
13.	15	7,9	
14.	2	1,1	
15.	10	5,3	
16.	17	8,9	Ohrožení <u>29,5</u>
17.	9	4,7	
18.	15	7,9	
19.	9	4,7	
20.	6	3,2	
celkem	190	100%	100%

Zdroj: Vlastní práce.

Sloupec *absolutní četnost* nám ukazuje, kolikrát byl jaký faktor upřednostněn. Celkem došlo k 190 porovnáním, což bylo použito pro výpočet *relativní četnosti*. Tím byly vypočteny podíly jednotlivých faktorů. Poté bylo zapotřebí jednotlivé skupiny sečíst a tím byl dosažen výsledek, který je čitelný ve sloupci *celkový podíl (%)*.

Z tabulek 10 a 11 vyplývá stejný výsledek, a sice:

- Ze silných a slabých stránek: SILNÉ STRÁNKY (**S**) – 27,4% a 39,5%.
- Z příležitostí a ohrožení: OHROŽENÍ (**T**) – 35,3% a 29,5%.

Výsledek nám jasně definuje strategii **ST = KONFRONTACE**.

Podnik může použít tuto strategii pouze v případě, kdy je natolik silný na přímou konfrontaci s ohrožením. Má tak tedy využít svých silných stránek k odvrácení hrozeb.

6 Shrnutí výsledků a stanovení návrhu na jejich využití ve vybraném podniku

6.1 Shrnutí výsledků analýzy SWOT

Na základě analyzování vnějšího a vnitřního prostředí podniku MONTZA v.o.s. byla provedena analýza SWOT, která shrnula prostředí, ve kterém se podnik nachází. Byly porovnány jednotlivé faktory pomocí Fullerova trojúhelníku. Pro větší objektivnost byl Fullerův trojúhelník vyplněn jak autorem této práce, tak jedním z vlastníků podniku. Z toho tedy plynou dva výsledky.

Jak ale již bylo v kapitole 5.4 SWOT analýza vidět, výsledky se poměrně shodují. Shoda je především v konečném výsledku, a sice výsledkem je strategie **ST Konfrontace**. Rozdíly se ale přece jen vyskytly. Při podrobnějším prostudování výsledků z tabulky 10 a 11 je patrné, o kolik procent se jednotlivé relativní četnosti u faktorů liší. To také potvrzuje tabulka 12, která porovnává silné stránky, a tabulka 13 porovnávající ohrožení.

Silné stránky

Při porovnávání silných a slabých stránek byla jednoznačně v obou případech převaha v silných stránkách. To značí dobrou základnu podniku.

Tabulka 12.: Porovnání výsledků v rámci silných stránek

		AUTOR PRÁCE		VLASTNÍK PODNIKU	
		relativní četnost (%)	celkové % ze silných stránek	relativní četnost (%)	celkové % ze silných stránek
1.	Normy ISO, certifikace.	5,3	19,2	5,8	14,7
2.	Spolehlivý partner.	7,9	28,8	8,4	21,3
3.	Dlouholetí, stávající zákazníci.	6,3	23,1	7,9	20,0
4.	Zakázková výroba.	3,2	11,5	7,4	18,7
5.	Poměry na pracovišti.	4,7	17,3	10,0	25,3
CELKEM		27,4 %	100 %	39,5 %	100 %

Zdroj: Vlastní práce.

V obou porovnáních bylo dosaženo vysoké procentní hodnoty u faktoru 2. *Spolehlivý partner*, který v prvním případě tvoří 28,8 % z celkové hodnoty silných stránek a v druhém případě 21,3 %. Díky tomu, že do výkazů zisku a ztrát podniku může na internetu nahlédnout kdokoli, je to velice kladná vizitka podniku. To také bylo potvrzeno při rozhovoru s vlastníkem podniku, který souhlasil s tím, že potencionální partneři a zákazníci si tyto informace o spolehlivosti podniku opravdu ověřují.

Druhým faktorem v rámci silných stránek byl faktor 3. *Dlouholetí, stávající zákazníci*. Pro podnik MONTZA v.o.s. jsou tito stávající zákazníci klíčovou skupinou, což potvrzuje také Analýza zájmových skupin.

Z výsledku Fullerova trojúhelníku, který zpracovával vlastník podniku plyne, že nejdůležitější faktor ze silných stránek je faktor 5. *Poměry na pracovišti*. Zde dosáhl 25,3 %, zatímco u autora práce pouhých 17,3 %. To je způsobeno především tím, že vlastník podniku se na pracovišti pohybuje denně, je do chodu podniku zainteresován a tento faktor tak vnímá zcela odlišně. Jak sám potvrdil, tento faktor je pro něj zásadní silnou stránkou, která tvoří oporu při práci. Je zde odkazováno nejen na schopné a spolehlivé zaměstnance, ale také na kvalitní spolupráci mezi vlastníky podniku.

Ohrožení

Při zkoumání vnějšího prostředí bylo dosaženo výsledku, že významnější roli mají faktory ohrožení spíše než příležitosti. Proto je třeba o nich vědět a sledovat je.

Tabulka 13.: Porovnání výsledků v rámci ohrožení

		AUTOR PRÁCE		VLASTNÍK PODNIKU	
		relativní četnost (%)	celkové % z ohrožení	relativní četnost (%)	celkové % z ohrožení
16.	Zvyšování cen materiálu.	8,9	25,3	8,9	30,3
17.	Nově příchozí konkurence.	9,5	26,8	4,7	16,1
18.	Neuhrazené pohledávky.	10,0	28,3	7,9	26,8
19.	Časté změny v legislativě a daňové politice.	1,1	3,0	4,7	16,1
20.	Nárůst inflace.	5,8	16,4	3,2	10,7
	CELKEM	35,3%	100%	29,5%	100%

Zdroj: Vlastní práce.

Z tabulky 13 je patrné, že největší ohrožení vidí vlastník podniku ve faktoru 16. *Zvyšování cen materiálu*. Tento výsledek je pochopitelný i díky vývoji cen vstupů za poslední roky. Podnik je postihován neustálým zvyšováním cen materiálu a tento problém musí určitým způsobem řešit. Hlavní východisko tohoto problému je ve zvyšování cen za výrobky a služby, což pro podnik představuje ohrožení.

V obou případech hodnocení faktorů hraje velkou roli faktor 18. *Neuhrazené pohledávky*. Zmíněný faktor je takto vnímán převážně z toho důvodu, že v roce 2010 společnost MONTZA v.o.s. prošla nepříjemnou zkušeností, co se neuhrazených pohledávek týče. Tuto situaci podnik sice přečkal, ale považuje ji za velké ohrožení, které může znepříjemnit podnikatelskou činnost.

Při zpracovávání Analýzy zájmových skupin bylo zjištěno, že podnik MONTZA v.o.s. má jednoho přímého konkurenta, který ho ohrožuje. Na základě toho i během vyhodnocování SWOT analýzy vyplynulo, že ohrožení ze strany nově příchozí konkurence na trh je zásadní. Z toho důvodu faktor 17. *Nově příchozí konkurence* dosahuje 26,8 % z celkového počtu ohrožení při porovnávání faktorů autorem této práce.

Na základě tohoto vyhodnocení analýzy SWOT došlo ke zpětnému ověření. Výsledky byly předloženy a vysvětleny vlastníkově podniku, který se také podílel na

aplikaci analýzy. Tímto potvrdil, že výsledky se shodují se skutečností. Uvedené faktory, u kterých bylo dosaženo největšího procentního podílu tedy potvrzují, že situace je v podniku opravdu takto vnímaná.

6.2 Návrh strategie

Základním výstupem z analýzy SWOT je navrhnout strategii a nastínit, jak by se na základně prostředí, ve kterém se společnost MONTZA v.o.s. pohybuje, měl daný podnik chovat. Výsledek nám jasně říká, že zásadní pro podnik jsou jeho silné stránky a ohrožení, z čehož plyne strategie **ST = Konfrontace**. Ta nám definuje postup do budoucna, který vypadá tak, že podnik má správně využít své silné stránky pro odvrácení ohrožení, které na něj působí.

Základní problémem a nemalým ohrožením jsou vlivy ze strany neuhrazených pohledávek. Jak již bylo zmíněno, společnost MONTZA v.o.s. má s touto situací zkušenost, a proto je třeba se na danou problematiku zaměřit. Pro tuto situaci lze navrhnout řešení, že podnik by měl krok po kroku analyzovat své zákazníky a zjistit, odkud tento problém plyne. Velice silnou stránkou, která by měla dané ohrožení odvrátit, jsou dlouholetí zákazníci. Jestliže neuhrazené pohledávky plynou ze strany nahodilých zákazníků, měla by společnost zvážit, zda se do podobných vztahů pouštět. Lepší je držet si své stávající, ověřené zákazníky, u kterých víme, že za poskytnuté výrobky a služby platí, než navazovat vztahy s jinými, u kterých to může dopadnout tak, že pohledávky nebudou uhrazeny. Musíme také brát v úvahu současnou, ne příliš příznivou ekonomickou situaci ve světě, která ještě nějakou dobu potrvá a eliminovat tak neplaticí podniky. Situaci z roku 2010 společnost přestála, ale do budoucna by tomu tak být nemuselo.

Napomoci tomu může i další silná stránka společnosti, a to, že podnik MONTZA v.o.s. je spolehlivým partnerem, který nemá žádné neuhrazené závazky. Tyto informace si kdokoliv, kdo chce s podnikem spolupracovat, může ověřit.

Dalším ohrožením pro podnik MONTZA v.o.s. může být nově přichozí konkurence. Proti tomuto faktoru lze hůře bojovat. Proto je třeba mít neustále zmapovaný trh a vědět o každém potencionálním konkurentovi. V rámci tohoto ohrožení by měl podnik zákazníkům nabízet stále nové možnosti, nové technologie, být se zákazníkem

v kontaktu a udržet tak dobré vztahy. K tomuto může pomoci opět zmíněná silná stránka podniku, a sice spolehlivý partner.

Společnost MONTZA v.o.s, by si měla vážit další silné stránky, a to kladných poměrů na pracovišti. To je další bod, který napomáhá k dobrému chodu podniku. Na základě toho pak vlastníci podniku vědí, že se můžou na své zaměstnance spolehnout a mají v nich oporu. Tohoto faktoru lze využít např. při boji s nově příchozí konkurencí.

Posledním zásadním ohrožením, které na podnik působí je zvyšování cen materiálu. Tento faktor lze těžko ovlivnit. Mnohdy nezbyvá nic, než se s tím vyrovnat. Těžko se hledají řešení, jak s tímto faktorem bojovat. Např. při zvyšování cen energie atp., lze využít vlastní výrobu v rámci alternativních zdrojů. U zvyšování cen materiálu se zde nabízí pouze možnost levnějších a ne tak kvalitních zdrojů. To lze využít pouze v případě domluvy se zákazníkem, který upřednostní spíše nižší cenu než kvalitu.

Jestliže shrneme situaci v podniku MONTZA v.o.s., tak z toho vyplývají jasné kroky do budoucna. Podnik by se měl zaměřit na odvrácení ohrožení ze strany neplatičů a využít tak svých silných stránek, jako jsou stávající zákazníci a to, že podnik je spolehlivým partnerem, který má základ v bezproblémových poměrech na pracovišti.

7 Závěr

Cílem této bakalářské práce byla aplikace SWOT analýzy na vybraný podnik, na základě jejích výsledků pak zhodnotit současnou situaci a případně stanovit doporučení.

Pro práci byla vybrána společnost MONTZA v.o.s., která se pohybuje v oblasti stavebnictví. Společnost funguje od roku 1992 a sídlo má na jihu Čech, v Českých Budějovicích.

Aplikovaná SWOT analýza slouží k vymezení silných stránek podniku, slabých stránek, příležitostí a ohrožení působící na podnik. Pro bližší poznání prostředí, ve kterém se podnik nachází, byly použity i jiné analýzy.

Jako základní nástroj pro analyzování vnějšího prostředí byla využita analýza STEP. Tato analýza identifikuje vlivy sociální, technologické, ekonomické a politické. V práci nebyla opomenuta ani Analýza zájmových skupin, která nám identifikuje jednotlivé skupiny mající na podnik určitý vliv. Pro bližší poznání vnitřního prostředí společnosti byla použita Analýza výsledků v jednotlivých funkčních oblastech.

Tyto kroky sloužily k vymezení faktorů pro SWOT analýzu. Na základě srovnání těchto faktorů byla definována základní strategie, kterou by se měl podnik řídit. Tato strategie říká, jaké kroky do budoucna by měla analyzovaná společnost podnikat. Nejvhodnější strategií byla strategie Konfrontace, která poukazuje na fakt, že podnik by měl dostatečně využít své silné stránky k odvrácení působících hrozeb.

Výsledky byly v podniku zpětně prokonzultovány a prostudovány, kdy vlastník podniku potvrdil, že situace uvnitř společnosti je opravdu takto vnímaná. Tedy, že silné stránky podnik vidí ve své spolehlivosti, v dobrých poměrech na pracovišti a v dlouholetých zákaznících. Na druhé straně bylo odsouhlaseno, že ohrožení přichází ze strany neuhrazených pohledávek, od nově přichozí konkurence a ve zvyšujících se cenách materiálu.

Na základě těchto výsledků byla podniku MONTZA v.o.s. navržena základní strategie, která by měla pomoci k odvrácení ohrožení pomocí silných stránek.

V dnešní době se na trhu nachází velké množství podniků, které mezi sebou vedou konkurenční boje. I z tohoto důvodu by společnosti měly dávat důraz na strategické řízení. Pomocí něho tak jasně definovat cíle a strategii, jak daných cílů dosáhnout. Tím si posílí svoji konkurenceschopnost a pozici na trhu.

Summary

The aim of this bachelor thesis was to assess the environment of selected company and then apply the SWOT analysis. A MONTZA company, construction enterpriser, was chosen for this work. This company was founded in 1992 with domicile in České Budějovice city in South Bohemia.

A SWOT analysis is a strategy planning method for evaluation of Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats influencing the company. However, other methods were used to recognize the company's environment.

The fundamental method for the environment analysis was the STEP analysis. This analysis identifies the social, technological, economic and political influence on the company. An Analysis of results in particular functional areas was used for recognition of the company's internal environment. This method analyzes the area of production, finances, marketing, management level, human resources and finally the research and development. An Analysis of cliques, which allows identification of particular cliques affecting the company, was used too.

These steps were used for definition of the factors for SWOT analysis. A strategy for the company's governing was defined according to comparison of these factors. This strategy shows what steps the company should do in the future. The most appropriate strategy was the Confrontation strategy, which consists in employing the strong points of the company for averting the threats.

The result was also verified by owner of the company, who said that the situation in the company is perceived in this way – thereby that the company considers the reliability, good internal relationships and long-term costumers as strong points; unrecovered demands, new rival companies and increasing material prices as the threats.

The fundamental strategy for MONTZA Company, averting threats using its strengths, was proposed upon these results.

Keywords:

- SWOT analysis
- Management
- Internal environment
- External environment

8 Seznam použité literatury

BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P.; ŠULEŘ, O.: *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BLAŽKOVÁ, M.: *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

DEDOUCHOVÁ, M.: *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

GRASSEOVÁ, M.: *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2001, 150 s. ISBN 80-7169-996-9.

HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.

HRON, J.; TICHÁ, I.: *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2003, 240 s. ISBN 80-213-0922-9.

JAKUBÍKOVÁ, D.: *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOVÁŘ, F.: *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.

KOVÁŘ, F.; ŠTRACH P.: *Strategický management*. Praha: Oeconomica, 2003, 96 s. ISBN 80-245-0504-5.

LEDNICKÝ, V.: *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006, 153 s. ISBN 80-7329-131-2.

LIU, Y., XU, C. & ZHANG, Y. An Analysis on the International Competitiveness of China's Traditional Medicine Industry Based on the SWOT Model. *International Journal of Business & Management*. 2010, 5(7): 225-229, ISSN 1833-3850.

PEARCE II., J. A.; ROBINSON, R. B. Jr.: *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*. Homewood: Irwin, 1988, 988 s. ISBN 0-256-06236-6.

RAIS, K.; SMEJKAL V.: *Řízení rizik*. Praha: Grada Publishing, 2003, 270 s. ISBN 80-247-0198-7.

ROLÍNEK, L. a kol.: *Teorie a praxe managementu*. České Budějovice: ZF JU, 2003, 95 s. ISBN 80-7040-613-5.

ROLÍNEK, L. *Management I: studijní pomůcka pro kombinované studium*. České Budějovice: ZF JU, 2003, 94 s.

SIMONEAUX, SARAH L.; STROUD, CHRIS L. SWOT Analysis: The Annual Check-Up for a Business. *Journal of Pension Benefits*. 2011, 18(3): 75-78, ISSN 1069-4064.

STADLER, S.: *Strategisches Management*. Brno: Masarykuniversität, 2000, 258 s. ISBN 80-210-2304-X.

STRICKLAND III., A. J.; THOMPSON, A. A. Jr.: *Strategic Management: Concepts and Cases*. Homewood: BPI, 1987, 1054 s. ISBN 0-256-03717-5.

ŠULEŘ, O.: *Manažerské techniky: prognózování, strategická analýza, strategické plánování, řízení podle cílů, delegování, efektivní porada, krizový management, organizační změna, time management*. Olomouc: Rubico, 1995, 225 s. ISBN 80-85839-06-7.

TOMEK, J.: *Základy strategického marketingu*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2001, 307 s. ISBN 80-7082-821-8.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE:

ČNB. *Aktuální prognóza ČNB* [online]. 2012-02-02 [cit. 2012-03-02]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#HDP>.

ČSÚ. *Česká republika: hlavní makroekonomické ukazatele* [online]. Leden 2012 [cit. 2012-01-30]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>>.

ČSÚ. *Průměrné hrubé měsíční mzdy podle klasifikace zaměstnání v krajích* [online]. 2010 [cit. 2012-03-02]. Dostupné z: <http://vdb.czso.cz/vdbvo/maklist.jsp?kapitola_id=13&vo=mapa>.

ČSÚ. *Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců v národním hospodářství podle ekonomické činnosti* [online]. 2010 [cit. 2012-03-02]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/0506.pdf>.

ČSÚ. *Inflace, spotřebitelské ceny* [online]. 2012-03-09 [cit. 2012-03-11]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/inflace_spotrebitelske_ceny>.

EUROSTAT. *Unemployment rate by gender* [online]. 2012 [cit. 2012-01-30]. Dostupné z: <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/graph.do?tab=graph&plugin=1&pcode=tsiem110&language=en&toolbox=type>>.

MONTZA v.o.s. [online]. [cit. 2012-03-02]. Dostupné z: <<http://obchodnirejstrik.cz/montza-v-o-s-46683992/>>.

MPO. *Operační program podnikání a inovace* [online]. Říjen 2006 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <<http://download.mpo.cz/get/27518/32187/342457/priloha001.pdf>>.

MPSV. *Vývoj vybraných ukazatelů životní úrovně v ČR v letech 1993-2010*. [online]. Červen 2011 [cit. 2012-01-29]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/9342/ukazatele_2010b.pdf>.

Operační program Podnikání a inovace [online]. [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/oppi>>.

Strategie rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji [online]. Červenec 2002 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <[http://www.kraj-jihocesky.cz/file.php?par\[id_r\]=24237&par\[view\]=0](http://www.kraj-jihocesky.cz/file.php?par[id_r]=24237&par[view]=0)>.

SWOT analýza [online]. 2011-12-28 [cit. 2012-01-08]. Dostupné z: <<http://managementmania.com/swot-analyza>>.

SWOT analýza pro přepravu chemických látek v ČR [online]. Březen 2009 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: http://www.kr-ustecky.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.aspx?id_org=450018&id_dokumenty=1653419>

Interní materiály podniku MONTZA v.o.s.

9 Seznam schémat, tabulek, grafů, obrázků

Seznam schémat

Schéma 1: Rámec „7S faktorů“ firmy McKinsey

Schéma 2: Hierarchická struktura strategií

Schéma 3: Integrovaný model procesu strategického řízení

Schéma 4: Porterův model

Schéma 5: Matice BCG

Schéma 6: Matice zájmových skupin

Schéma 7: Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici

Schéma 8: Základní rámec SWOT analýzy

Schéma 9: SWOT matice

Schéma 10: Organizační struktura podniku MONTZA v.o.s.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní informace o společnosti

Tabulka 2: Vývoj HDP (v mld. Kč) od roku 2001 do roku 2010

Tabulka 3: Prognóza HDP

Tabulka 4: Míra inflace od roku 2001 do roku 2011

Tabulka 5. Výsledky hospodaření společnosti od roku 2006 – 2010 (v tis. Kč)

Tabulka 6.: Aktiva podniku (v tis. Kč)

Tabulka 7.: Pasiva podniku (v tis. Kč)

Tabulka 8.: Základní výnosové položky (tis. Kč)

Tabulka 9.: Věková struktura zaměstnanců

Tabulka 10.: Výsledky z Fullerova trojúhelníku (autor práce)

Tabulka 11.: Výsledky z Fullerova trojúhelníku (vlastník podniku)

Tabulka 12.: Porovnání výsledků v rámci silných stránek

Tabulka 13.: Porovnání výsledků v rámci ohrožení

Seznam grafů

Graf 1: Míra nezaměstnanosti v České republice

Graf 2: Porovnání struktury DHM v letech 2009 a 2010

Graf 3.: Porovnání struktury hlavních položek nákladů v letech 2009 a 2010

Graf 4: Matice zájmových skupin

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo podniku MONTZA v.o.s.

10 Přílohy

Příloha 1: STEP analýza podniku MONTZA v.o.s.

<u>S - sociální faktory</u>					
č.	faktor	význam	dopad	hypotéza	zdroj dat
1	životní úroveň	spíše významný	krátkodobý	zvyšování životní úrovně zvyšuje příjmy a tím kupní sílu zákazníků	ČSÚ, Ministerstvo práce a sociálních věcí
2	životní styl	spíše významný	krátkodobý	určuje materiál a typ požadovaných výrobků	internet, TV, tisk
3	míra nezaměstnanosti	spíše významný	střednědobý	nárůst míry nezaměstnanosti přinese pokles mzdových nákladů a výkonnější pracovníky	ČSÚ, internet, Eurostat
4	vzdělání zaměstnanců	spíše nevýznamný	krátkodobý	odbornost a profesionalita vede ke spokojenosti zákazníků	ČSÚ, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
<u>T - technologické faktory</u>					
č.	faktor	význam	dopad	hypotéza	zdroj dat
1	nové technologie	významný	krátkodobý	rozšiřují výrobní možnosti, zvýšení kvality, nahrazení lidské práce - zpravidla levnější	odborný tisk, výstavy
2	míra zastarávání výrobních prostředků	spíše významný	střednědobý	zastarávání snižuje konkurenceschopnost a možnosti výroby podniku	vlastní
3	technologická úroveň	významný	střednědobý	ovlivňuje výslednou kvalitu výrobků, více bezpečnostních prvků	vlastní
4	nové objevy	spíše významný	střednědobý	přinášejí možnost poptávky po nových typech výrobků	odborný tisk, internet

<u>E - ekonomické faktory</u>					
č.	faktor	význam	dopad	hypotéza	zdroj dat
1	HDP	spíše významný	střednědobý	úroveň HDP očekává růst => větší spotřeba, vyšší investice => více peněz v oběhu	ČSÚ
2	mzdy	významný	krátkodobý	zvýšení ceny práce je promítnuto ve vyšší ceně za výrobky a služby	ČSÚ
3	inflace	spíše významný	střednědobý	mírný vzestup inflace - snížení hodnoty peněz, finanční náročnost na výrobu	ČSÚ, zpráva ČNB
4	ceny vstupů	významný	krátkodobý	vyšší ceny vstupů zvyšují výslednou cenu výrobků a služeb	internet, odborný tisk
<u>P - politické faktory</u>					
č.	faktor	význam	dopad	hypotéza	zdroj dat
1	legislativa	spíše významný	střednědobý	ovlivňuje činnost a chod podniku	Sbírky zákonů, TV, internet, tisk
2	daňová politika	spíše významný	krátkodobý	určuje výslednou cenu výrobků a služeb, ovlivňuje výši poplatků podniku do veřejného rozpočtu	Sbírky zákonů, TV, internet, tisk
3	ochrana životního prostředí	významný	krátkodobý	má vliv na likvidaci odpadů a na úpravy technologií	Sbírky zákonů, vyhlášky, Ministerstvo životního prostředí
4	situace na zahraničních trzích	spíše významný	střednědobý	rozšiřuje možnosti podniku	internet

Zdroj: Vlastní práce.

Příloha 2: Fullerův trojúhelník (autor práce)

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1									
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20									
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2									
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20									
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3									
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20									
			4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4									
			5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20									
				5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5									
				6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20									
					6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6									
					7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20									
						7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7									
						8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20									
							8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8									
							9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20									
								9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9									
								10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20									
									10	10	10	10	10	10	10	10	10	10									
										11	12	13	14	15	16	17	18	19	20								
											11	11	11	11	11	11	11	11	11								
												12	13	14	15	16	17	18	19	20							
													12	12	12	12	12	12	12	12							
														13	14	15	16	17	18	19	20						
															13	13	13	13	13	13	13						
																14	15	16	17	18	19	20					
																	14	14	14	14	14	14					
																		15	16	17	18	19	20				
																			15	15	15	15	15				
																				16	17	18	19	20			
																					16	16	16	16			
																						17	18	19	20		
																							17	17	17		
																								18	19	20	
																									18	18	
																										19	20
																											19
																											20

Zdroj: Vlastní práce.

Příloha 3: Fullerův trojúhelník (vlastník podniku)

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
			4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
				5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
					6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
					7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
						7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
						8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
							8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
							9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
								9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
								10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
									10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
									11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
										11	11	11	11	11	11	11	11	11
										12	13	14	15	16	17	18	19	20
											12	12	12	12	12	12	12	12
											13	14	15	16	17	18	19	20
												13	13	13	13	13	13	13
												14	15	16	17	18	19	20
													14	14	14	14	14	14
													15	16	17	18	19	20
														15	15	15	15	15
														16	17	18	19	20
															16	16	16	16
															17	18	19	20
																17	17	17
																18	19	20
																	18	18
																	19	20
																		19
																		20

Zdroj: Vlastní práce.

Příloha 4: Fotky realizovaných objektů - Zdroj: dokumenty společnosti



Multikino CineStar České Budějovice



Dektrade Litvínovice



Bytový dům, České Budějovice



Marina, Lipno nad Vltavou