

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra řízení

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2012

Klára Štanglová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Analýza vnějšího prostředí firmy TRW – DAS Dačice

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Marie Švarcová, Ph. D.

Autor

Klára Štanglová

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Klára ŠTANGLOVÁ**
Osobní číslo: **E09078**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Analýza vnějšího prostředí firmy TRW - DAS Dačice**
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 na základě analýzy vnějšího prostředí odhalit příležitosti a hrozby firmy, která se zabývá výrobou náhradních dílů pro automobilový průmysl.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury se zaměřením na řešenou problematiku
2. Charakteristika vybrané firmy
3. Analýza vnějšího prostředí firmy
4. Vyhodnocení OT analýzy

Rámcová osnova:

1. Úvod a cíl, 2. Literární rešerše, 3. Metodika a hypotézy, 4. Charakteristika firmy, 5. Analýza vnějšího prostředí, 6. Vyhodnocení vnějšího prostředí, 7. Vypracování a vyhodnocení OT analýzy, 8. Závěr, 9. Summary, 10. Přehled použité literatury, 11. Přílohy

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

Seznam odborné literatury:

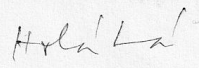
- PORTER, Michael E. .** *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon.* Praha : Victoria Publishing, 1995. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
KOTLER, Philip. *Principles of marketing.* 13th. ed. Upper Saddle River : Pearson, 2010. 637 s. ISBN 978-0-13-700669-4.
KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management.* 1.vyd. Praha : Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
KINCL, Jan. *Marketing podle trhů.* 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-86851-02-8.
McCARTHY, E.J., PERREAULT, W.J. *Základy marketingu,* 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1995. 659 s. ISBN 80-85605-29-5

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marie Švarcová, Ph.D.
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
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci na téma Analýza vnějšího prostředí firmy TRW – DAS Dačice, jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

Český Rudolec, 20. dubna 2012

.....

Klára Štanglová

Poděkování

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

Zároveň děkuji vedení společnosti TRW za poskytnutí potřebných informací, které byly nezbytné pro zpracování této kvalifikační práce.

OBSAH

1 ÚVOD A CÍL	3
2 LITERÁRNÍ REŠERŠE	4
MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ.....	4
2.1 MIKROPROSTŘEDÍ.....	5
2.1.1 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ	11
2.1.1.1. PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	11
2.2 MAKROPROSTŘEDÍ	12
2.2.1. SOCIÁLNÍ FAKTORY	13
2.2.2 TECHNICKÉ A TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ.....	17
2.2.3 EKONOMICKÉ FAKTORY	18
2.2.4 POLITICKÉ A LEGISLATIVNÍ PROSTŘEDÍ.....	20
2.2.5 PŘÍRODNÍ A EKOLOGICKÉ FAKTORY	22
2.2.6 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ.....	23
2.2.6.1 STEP analýza	23
2.3 SWOT analýza	26
3 METODIKA A HYPOTÉZY	30
4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	32
4.1 AUTOMOBILOVÝ TRH.....	32
4.2 PODNIK TRW – DAS, a.s.	34
4.1. HISTORIE A VÝVOJ TRW – DAS, a.s.	36
5 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	38
5.1 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	38
5.1.1 SUBSTITUTY	38
5.1.2 ZÁKAZNÍCI.....	38
5.1.3 DODAVATELÉ KLÍČOVÝCH VSTUPŮ.....	41
5.1.4 KONKURENTI V ODVĚTVÍ.....	41
5.1.5 POTENCIÁLNÍ NOVÍ KONKURENTI	43
5.2. STEP ANALÝZA	44
5.2.1 SOCIÁLNÍ A KULTURNÍ FAKTORY	44
5.2.2 TECHNICKÉ A TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ.....	48
5.2.3 EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ.....	50

5.2.4 POLITICKÉ A LEGISLATIVNÍ PROSTŘEDÍ	55
6 VYHODNOCENÍ VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	57
7 VYPRACOVÁNÍ A VYHODNOCENÍ „OT“ ANALÝZY	61
9 SUMMARY	64
10 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	65
11 PŘÍLOHY	

1 ÚVOD A CÍL

Finančně řídit firmu znamená také vědět, v jakém prostředí se nachází a jaké vnější vlivy prostředí na ni působí. Klíčem k úspěšnému fungování firmy je dokonalá znalost trhu, na kterém působí, znalost konkurentů, dodavatelů a zákazníků. A pokud firma tyto znalosti má a dokáže je využít, pak je pro ni mnohem snazší na trhu uspět.

Automobilový průmysl řadíme k ostře sledovaným odvětvím pro svou velikost a dynamičnost. Neustále vzrůstající nároky lidí diktují tempo vývoje používaných technologií. Pohodlí, zajímavý vzhled, luxus a v neposlední řadě přijatelná cena patří k požadavkům dnešních zákazníků. Podíváme-li se na automobilový průmysl v jiné souvislosti, není mnoho odvětví, která byla více zmiňována v souvislosti s ekonomickou krizí. Proto je nepostradatelné, aby si firmy udržely přehled o veškerých faktorech, které ovlivňují jejich výrobu. Firma si musí být vědoma, jakým vlivům okolního prostředí podléhá, a na vyvolanou situaci co nejrychleji reagovat. Informovanost tvoří základ, na kterém je možné budovat proces strategického výběru a implementace.

Automobilový průmysl v České republice ve světové konkurenci v době krize více než obstál. A proto doufejme, že nadále zůstane tahounem růstu ekonomiky. Je tedy zřejmé, že automobilový trh je pro Českou republiku nezbytný. Právě z toho důvodu jsem si pro svou práci vybrala firmu TRW – DAS, a.s., výrobce automobilových součástí.

Cílem mé bakalářské práce bude na základě analýzy vnějšího prostředí odkrýt příležitosti a hrozby firmy, která se zabývá výrobou náhradních dílů pro automobilový průmysl.

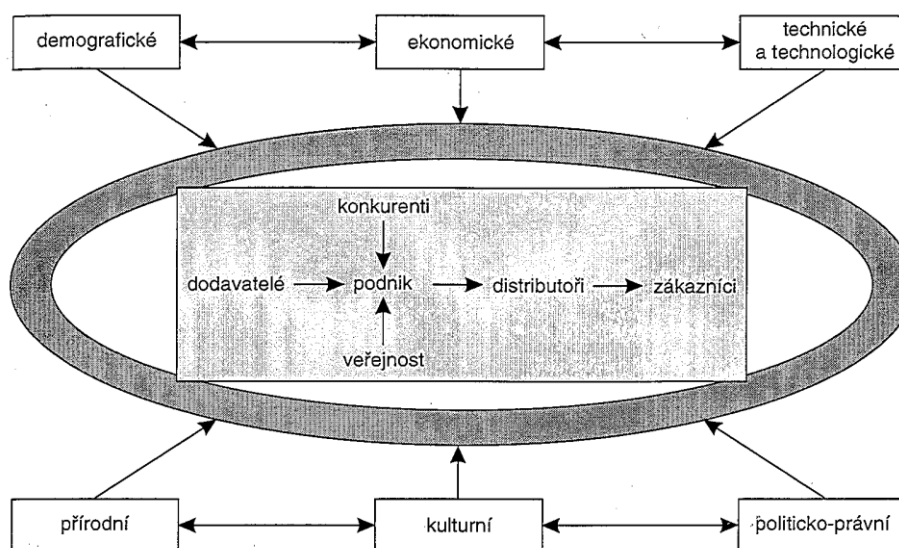
2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ

Boučková (2003) charakterizuje prostředí firmy jako mnoho faktorů, které jsou často vzájemně závislé. Je zde značný stupeň nejistoty a jsou zpravidla velmi dynamické, co se týče jejich vývoje. Marketingové prostředí zahrnuje jak faktory, které firma může ovlivnit, tak faktory, na které nemá téměř žádný vliv a jež legálními formami ovlivnit nelze. Tudíž podle kritéria – ovlivnitelný, nebo neovlivnitelný faktor – rozeznáváme *mikroprostředí* a *makroprostředí*.

Dle Horákové (2003) podnik jako živý ekonomický organismus nemůže existovat samostatně. Je obklopen prostředím, které na něho působí a ovlivňuje ho. Působení vnějších činitelů představuje jak příležitosti, tak i ohrožení pro podnik. Marketingové prostředí má značný vliv na výrobky, které podnik na trhu nabízí, na cenu i na distribuční cesty, které používá k přemístění výrobků ke spotřebiteli. Existuje ve dvou úrovních, a to jako *mikroprostředí* a *makroprostředí*.

Obrázek 1: Marketingové prostředí firmy



Zdroj: Horáková, H., 2003, Strategický marketing

Kotler (2007) uvádí, že dobrý marketing není výsledkem náhody, ale důsledkem pečlivého plánování a provedení. Marketingové praktiky jsou neustále vylepšovány a přetvářeny ve všech odvětvích, aby se zvýšila šance na úspěch. Výborný marketing je však vzácný a není ho snadné dosáhnout.

2.1 MIKROPROSTŘEDÍ

Do mikroprostředí dle Boučkové (2003) patří faktory, které může podnik jistým způsobem využít a jež bezprostředně umožňují podniku realizovat svou hlavní činnost – uspokojovat potřeby svých zákazníků. Hlavními faktory jsou: *daný subjekt (podnik), zákazníci, dodavatelé, distribuční články a prostředníci, substituty* a v neposlední řadě *konkurence*.

PODNIK

Boučková (2003) uvádí, že *podnik* je základní jednotka, v níž je realizována výroba, nebo jsou poskytovány služby. Dle Obchodního zákoníku je pak možno chápat podnik jako objekt právních vztahů. Podnikem se rozumí soubor hmotných a nehmotných složek podnikání. Je součástí určitého prostředí, které na něj působí a ovlivňuje ho.

Horáková, I. (1995) uvádí, že pro stanovení cílů a všech fází řízení marketingové činnosti je důležitý rozbor vnitřních činitelů. Tímto termínem jsou označeny vnitropodnikové faktory související s hospodářskou činností firmy, mezi které se řadí:

- finanční
- technologické
- personální

Finančními činiteli se rozumí celková finanční situace firmy. Zejména množství peněžních prostředků a jejich rozvržení na konkrétní nástroje marketingu či produkty

firmy. Hodnocení finančního hospodaření podniku se nazývá finanční analýza. Kdy se určitá data mezi sebou poměřují, kvantifikují se vztahy mezi nimi, hledají se souvislosti mezi daty a určuje se jejich vývoj. Finanční analýza je tedy zaměřena na identifikaci problémů, silných a slabých stránek hodnotových procesů podniku. Tato finanční analýza tedy vypovídá o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku.

Technologickými činiteli se rozumí kapacita strojního parku a výrobní plochy, víceúčelovost strojního zařízení, náklady, dostupné technologie a požadavky na ochranu životního prostředí.

Ze znalosti organizačních záležitostí vychází organizační struktura podniku a personální vztahy. Je to hierarchické uspořádání pravomocí, vymezení odpovědnosti, stanovení úloh a pravidla komunikace. Za významný vnitřní faktor jsou též považovány mezilidské vztahy, ochota spolupracovat a zájem zaměstanců, směřující k plnění cílů organizace.

Při marketingovém plánování se bere v úvahu vnitrofiremní prostředí, jak uvádějí Kotler a Keller (2007), které se skládá z různých skupin. Vrcholový management, finanční oddělení, výzkum a vývoj, nákupní oddělení, výroba a účetní oddělení. Marketingové plány a operace podniku ovlivňují každé oddělení. Mezi základní vlivy se řadí: vhodnost organizační struktury, úroveň marketingového systému, výrobní kapacity, technologické postupy, finanční situace, úroveň managementu, vhodnost dalších investic, řízení nákladů a mezilidské vztahy.

ZÁKAZNÍCI

Zákazníci, jak uvádí Boučková (2003), jsou jeden z nejdůležitějších faktorů marketingového mikroprostředí. Je známo, že spotřebitelský trh není homogenní. Konečný spotřebitel vyžaduje jiný přístup než kupec výrobků určených pro další průmyslové i neprůmyslové zpracování.

Kotler (2007) rozeznává trh spotřebitelů, trh výrobní sféry, trh zprostředkovatelů, vládní trhy a mezinárodní trhy. Ke každému z nich musí podnik volit

jiný přístup. Schopnost reagovat na specifika jednotlivých trhů a využívat je k prospěchu firmy je charakteristické pro úspěšnou firmu.

Spokojenost zákazníka je pro firmu velmi důležitá, jak uvádí Kotler (2000). Spokojenost zákazníka po koupi produktu je závislá na tom, jaká je skutečná užitná hodnota produktu vzhledem k jeho očekávání. Závisí tedy na jeho pocitech, zda je potěšen nebo zklamán, vyplývajících z poměření spotřebitelské výkonnosti. Pokud tedy skutečná výkonnost pokulhává za očekáváním, není zákazník spokojen. Naopak, je-li výkonnost splněna nad očekávání, zákazník má z výrobku radost a je maximálně spokojen. Pokud je zákazník nespokojen nebo přiměřeně spokojen je ochoten kupovat nové, dokonalejší výrobky od jiných firem. Vysoké uspokojení vytváří u zákazníka věrnost k firmě.

Horáková (1995) upozorňuje na fakt, že významnou roli v chování zákazníka představují kulturní a sociální vlivy, osobnost spotřebitele a další psychologické faktory. Kulturní vlivy představují soubor hodnot, postojů a názorů k životu, které jsou předávány z generace na generaci. Postupně se mění tak, jak se mění společnost. Existuje rozvrstvení jednotlivců v rámci společnosti, kteří mají podobné chování a zájmy. Je to dáno řadou skutečností, zejména zaměstnáním, příjmem, vzděláním a způsobem života.

DODAVATELÉ

Faktor *dodavatelé* podle Boučkové (2003) tvoří ti, kteří ovlivňují možnosti podniku získat potřebné zdroje v požadované kvalitě, čase a množství. Jsou tedy nutné pro plnění jeho základní funkce. Marketingoví pracovníci musí pečlivě sledovat situaci a možnosti dodavatelů na trhu, aby mohli včas zareagovat na případné nepříznivé jevy, které by mohly postihnout vlastní podnik.

DISTRIBUČNÍ ČLÁNKY

Boučková (2003) uvádí, že *distribuční články a prostředníci* jsou velmi důležití účastníci marketingu. Ne všechny aktivity, které řadíme do oblasti marketingu a prodeje, může firma zajistit vlastními silami. Proto tuto úlohu přebírají specializované firmy, které tyto aktivity mohou plně zajistit, např. firmy fyzické distribuce, marketingové agentury i organizace, které pomáhají financovat operace podniku nebo pojišťovat rizika spojená se směnou zboží. Velkoobchod může urychlit pohyb zboží od výrobce ke konečnému spotřebiteli, dopravní organizace zajišťují spolehlivou přepravu zboží, marketingové a reklamní agentury pomáhají umístit výrobek na cílovém trhu a podpořit jeho prodej. Zvláštní úlohu mají finanční organizace, které usměrňují tok finančních prostředků mezi jednotlivými subjekty trhu. Mají tak schopnost udržovat žádoucí dynamiku podniku a následně i celého národního hospodářství.

KONKURENCE

Faktor *konkurence*, dle Boučkové (2003), je někde na pomezí mezi faktory ovlivnitelnými (mikroprostředí) a neovlivnitelnými (makroprostředí). Pokud ho zařadíme do první skupiny, pak především proto, že jej lze vhodnými nástroji marketingu ovlivňovat, i když jen v omezené míře a závisí na síle konkurenta.

Smyslem pozorování konkurence, jak uvádí Horáková (1995), je informovanost o současné a potenciální rivalitě mezi jednotlivými firmami, které nabízejí tentýž produkt. Podnik musí neustále porovnávat své výrobky a služby, jejich prodejní ceny a způsob propagace s produkty konkurentů. Může tím tak lépe zaujmout útočnou či obrannou strategii. Analýza konkurence se odráží od specifikace struktury daného odvětví. Pokud zákazník nevnímá podstatné rozdíly mezi produkty od různých firem, pak hovoříme o nediferencovaném produktu. Naopak, vnímá-li produkty od různých firem jako rozdílné, hovoříme o diferencovaném produktu. Bližší určení uvádí Obrázek 2.

Obrázek 2: Klasifikace struktury odvětví

	Mnoho producentů	Jeden nebo několik producentů
Nediferencovaný produkt	Čistá konkurence	Čistý monopol
Diferencovaný produkt	Monopolistická konkurence	Oligopol

Zdroj: Horáková, I., (1995)

- ČISTÁ KONKURENCE

Horáková (1995) popisuje čistou konkurenci jako extrémní ekonomické prostředí, vyznačující se velkým počtem individuálních výrobců. Na trhu je nabízen nediferencovaný produkt. Cena je stanovena trhem a nelze ji ovlivnit. Tato konkurence není v delším časovém období možná, pokud dojde ke zvýšení ceny u jednoho z výrobců, způsobí to odliv zákazníků ke konkurenci.

- MONOPOLISTICKÁ KONKURENCE

Prostředí této konkurence je typické velkým počtem drobných producentů, jak uvádí Horáková (1995). Nabízejí diferencované výrobky a služby. Nové firmy mají možnost volně vstupovat do odvětví, neexistují zde bariéry vstupu do odvětví a neperspektivní podniky lze snadno zlikvidovat. Nabízené produkty jsou snadno nahraditelné.

- OLIGOPOL

Oligopol se vyznačuje malým počtem producentů, kteří ovládají podstatnou část trhu, uvedla Horáková (1995). Zákazník vnímá rozdíly mezi nabízenými produkty jako zásadní, je to kvalita, vlastnosti, estetické provedení, značka, cena, distribuční síť a v neposlední řadě servis. V oligopolu je kladen velký důraz na propagaci výrobku.

- ČISTÝ MONOPOL

Dle Horákové (1995) je čistý monopol druhým extrémem ekonomického prostředí. Výrobek nebo služba jsou nabízeny v dané zemi jedinou firmou. Tato firma má

neomezený vliv na daném trhu, a proto má možnost si sama určovat cenu výrobku. Firma má zcela pod kontrolou prodejní cesty a propagace zde nemá velký význam. Eventuální vstup nových firem není možný.

Tichá, Hron (2002) definují faktory konkurence v odvětví pomocí následující tabulky.

Obrázek 3: Faktory konkurence v odvětví

FAKTOR		1	2	3	4	5	
Míra růstu odvětví	Nízká						Vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	Žádné						Vstup je nemožný
Rivalita mezi konkurenty	Extrémně vysoká						Téměř žádná
Dostupnost substitutů	Mnoho						Žádné
Závislost na vstupech	Vysoká						Téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	Diktují podmínky						Podřizují se
Technologická náročnost	Vysoká						Nízká
Míra inovací	Častá						Téměř žádná
Úroveň manažerů	Vysoce kvalifikovaní						Málo kvalifikovaní

Zdroj: Tichá, Hron (2002), Strategické řízení

Odvětví, jehož hodnocení spadá do levé strany obrázku, lze z hlediska uvedených faktorů považovat za vysoce konkurenční.

2.1.1 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ

Porter (1994) uvádí, že cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí, a které ovlivňují činnost podniku. Chování podniku není závislé pouze na konkurenci, ale také na chování odběratelů a dodavatelů, substitučním zbožím a potenciálními novými konkurenty. Těchto pět konkurenčních faktorů je zachyceno v *Porterově modelu pěti sil* (Obrázek 3). Jsou to:

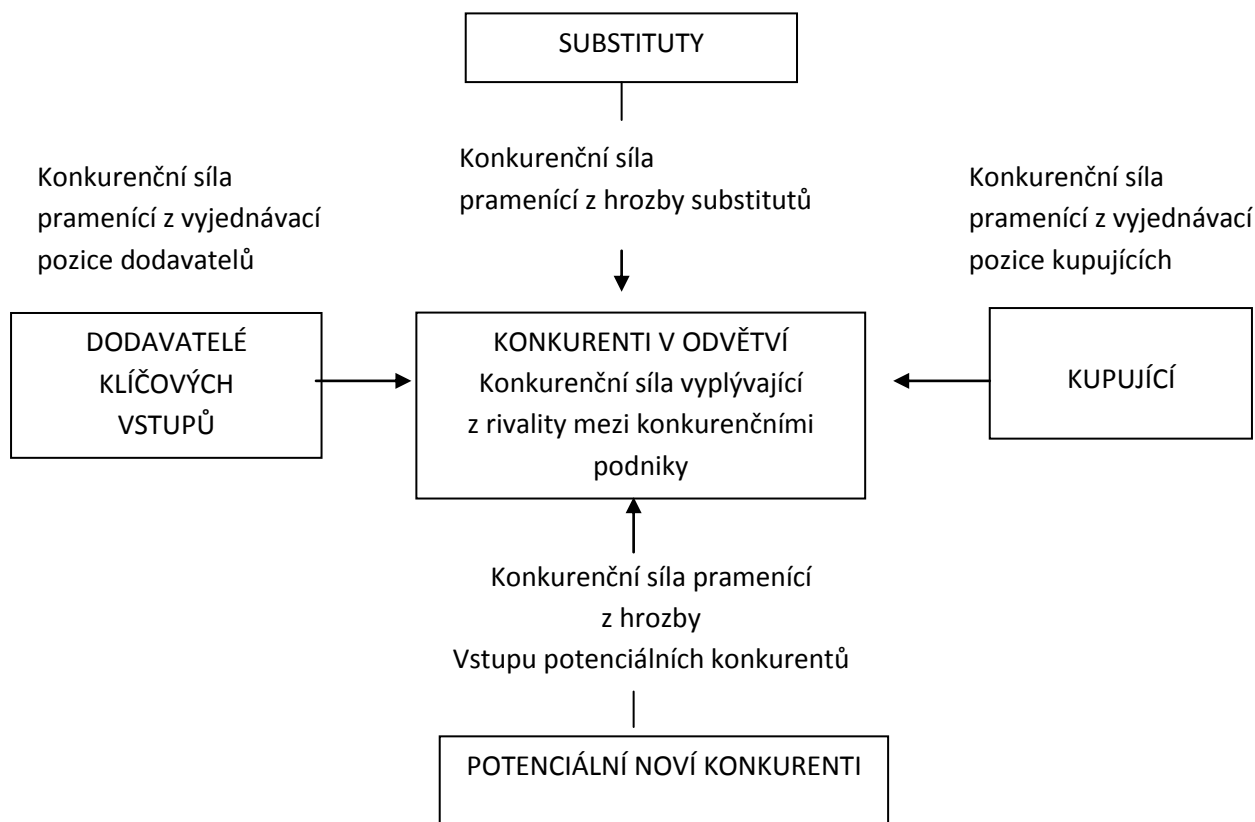
1. Hrozba nových vstupů do odvětví;
2. Soupeření mezi stávajícími firmami;
3. Hrozba substitučních výrobků a služeb;
4. Vyjednávací schopnost odběratelů;
5. Vyjednávací schopnost dodavatelů.

Dle Sedláčkové a Buchty (2000) je tato analýza orientována na rozbor situace, na zdroje konkurenčních tlaků, jejich intenzitu, na reakce konkurenčních rivalů a na budoucí konkurenční situaci.

2.1.1.1. PORTERŮV MODEL PĚTI SIL

Autorem Porterova modelu pěti sil je Michael E. Porter z Harvard School of Business Administratic. Vyvinul síť, která napomáhá manažerům analyzovat konkurenční síly v okolí firmy a odhaluje příležitosti a ohrožení podniku. Cílem modelu je jasné pochopení sil, které v okolí podniku působí, a identifikace těch, které mají pro podnik největší význam a které mohou být rozhodnutím managementu ovlivněny. Pro podnik, který chce být úspěšný, je nezbytné rozpoznat tyto síly, a pokud je možnost, změnit jejich vliv ve svůj prospěch. (Porter, M., 1994)

Obrázek 4: Model pěti sil (zdroj: Porter, M., 1994)



Zdroj: Porter, M., 1994, Marketing Management

2.2 MAKROPROSTŘEDÍ

Podle Horákové (2003) makroprostředí tvoří širší okolí podniku. Je to vnější prostředí podniku, ve kterém se firma pohybuje. Ovlivňuje postavení i chování podniku a tím i jeho výrobní a obchodní úspěchy či neúspěchy a efektivnost jeho podnikatelských aktivit. Podnik by měl parametry prostředí dokonale poznat, analyzovat, sledovat jejich vývojové trendy a snažit se jejich klady plně využít pro další rozvoj. Firma se musí makroprostředím zabývat a spolehlivě se v něm orientovat.

Boučková (2003) uvádí, že pokud se určitý vybraný soubor faktorů mikroprostředí zpravidla týká pouze konkrétní organizace, pak faktory makroprostředí ovlivňují všechny instituce, které v daném období a v daném ekonomickém systému působí. Širší okolí vytváří prostor, v němž respektování existujících faktorů makroprostředí může podniku přinášet řadu zajímavých příležitostí pro podnikání. Jejich dodržování omezuje počet rizikových situací, s nimiž se subjekt setkává a které musí zdárně vyřešit, pokud chce být úspěšný. Faktory makroprostředí lze shrnout do názvu STEP; jedná se o faktory: *Sociální, Technické a technologické, ekonomické a politicko – legislativní*. K nim se přiřazují ještě přírodní a ekologické faktory.

2.2.1. SOCIÁLNÍ FAKTORY

Boučková (2003) rozděluje sociální faktory do dvou rovin – demografické prostředí a kulturní prostředí.

DEMOGRAFICKÉ PROSTŘEDÍ

Kotler (2001) uvádí, že v demografickém prostředí zajímají manažery především lidé, kteří vytvářejí trhy, proto je demografie v centru pozornosti marketingových pracovníků. Zajímají se o *velikost a tempo růstu populace* v různých městech, regionech a zemích, o *věkovou a národnostní strukturu obyvatelstva*, o *jeho postoje a chování a o očekávané rozvojové trendy*. Demografické trendy jsou vysoce spolehlivé pouze pro krátkodobé a střednědobé předpovědi.

- **Růst světové populace**

Počet obyvatel zeměkoule stále roste. Dnes už žije na světě přes 6 miliard lidí. Každý rok se počet obyvatel naší planety zvýší zhruba o 80 miliónů. Populační explozi věnujeme pozornost ze dvou hlavních důvodů. Za prvé je to omezenost zdrojů, které potřebujeme pro lidský život (potraviny, palivo, atd.) a můžeme předpokládat, že tyto zdroje budou někdy v budoucnu vyčerpány. Jako druhou

skutečnost můžeme uvést, že růst populace je nejvyšší v těch zemích, které si to mohou nejméně dovolit. V důsledku rozvoje moderní medicíny v rozvojových zemích se sice úmrtnost snížila, ale porodnost zůstává stabilní. V současné době je obtížné uživit, obléci a vzdělávat všechny děti a zajistit jim rostoucí životní úroveň. Extrémní růst obyvatelstva má určité následky pro podnikání. Pokud se zvyšuje populace, zvyšují se i potřeby obyvatel. Ty však nevytvářejí větší trhy, pokud nejsou kryty dostatečnou kupní silou. Ale pokud se společnosti zabývají tím, co se děje na trhu, mohou zde získat významné příležitosti. (Kotler, P., 2001)

- **Etnické trhy**

V jednotlivých zemích nalezneme různé etnické struktury obyvatelstva. Například Japonsko, které má všechny obyvatele Japonce. Opakem je USA, kde najdeme různé národnosti. A například podíl španělsky mluvící části populace se zvyšuje. Každá skupina obyvatel má své určité nároky a zvyklosti. (Kotler, P., 2001)

- **Vzdělanostní skupiny**

Podle stupně vzdělání Kotler (2001) obyvatelstvo rozdělil do pěti skupin:

- Negramotní
- Základní vzdělání
- Středoškolské vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání
- Postgraduální vzdělání

1 % negramotných nalezneme v Japonsku, ale v USA je to mezi 10 % až 15 %.

- **Geografické přesuny populace**

V dnešní době lidé migrují uvnitř jednotlivých zemí i mezi nimi. Firmy, které dokáží rychle reagovat na nové požadavky na trhu, si uvědomují výhody a zaměřují se na nové členy stávající populace. (Kotler, P., 2001)

KULTURNÍ PROSTŘEDÍ

Boučková (2003) popisuje kulturu jako soubor hodnot, idejí a postojů určité skupiny lidí. Ačkoliv kultura zahrnuje jak materiální, tak duchovní prvky, marketingové pracovníky zajímají především ty kulturní faktory, které ovlivňují chování spotřebitelů na trhu. Pro marketing je důležité rozlišovat primární názory lidí. To jsou ty, které potomci dědí po rodičích, a sekundární, které podléhají změnám a jedinec si je vytváří v důsledku styku s ostatními lidmi ve společnosti. Proto pokud se organizace pokusí změnit sekundární názory, může být úspěšná, ale na změnu primárních má jen nepatrný vliv.

Názor McCarthyho a Perreaulta (1995) je, že sociální a kulturní prostředí má vliv na způsob života a chování lidí. Je to společnost, v níž lidé vyrůstají, utváří jejich základní myšlení, hodnoty a normy. Způsobuje rozdílné nároky na jejich nakupování, na ekonomické, politické i právní prostředí. Změny ve společnosti přicházejí pomalu a jednotlivé firmy nemohou doufat, že v krátké době mohou udělat velké změny. Identifikují se se současnými názory v rámci možností, které doposud mají. Zároveň však manažeři musí sledovat i dlouhodobé změny, které mohou nastat kdykoliv v budoucnu. Protože i malé změny vedou k velkým změnám na trhu, lidé pocítují nové potřeby a nové možnosti na trhu.

Philip Kotler (2005) uvádí vztahy, názory a postoje lidí k sociálnímu a kulturnímu prostředí:

- **Vztah lidí k sobě samým** – zde shrnuje, že nároky lidí na uspokojení potřeb se mění. Lidé kupují takové značky, produkty a služby, které jim poskytují pocit seberealizace. Někdo vyžaduje drahé auto, drahou dovolenou, někomu stačí stabilní pozice v zaměstnání, jiní tráví mnoho času sportovními aktivitami a někdo se věnuje své rodině. Když to shrneme, každý má jinou potřebu a každému k uspokojení potřeby poslouží jiný statek nebo služba.

- **Vztah k jiným lidem** – podle Kotlera (2005) někteří sociologové dochází k názoru, že dochází k posunu v myšlence lidí od „já společnost“ k „my společnost“. Lidé se pak více zajímají o osudy bezdomovců, o kriminální činy a jiné sociální problémy. Je zde poté vidět snaha lidí žít ve společnosti „stejně krevní skupiny“.
- **Postoj lidí k organizacím** – postoj občanů k firmám, vládním institucím, odborům a dalším organizacím je odlišný. Převážná část lidí pracuje pro organizace, i když k nim mají kritický postoj. Pracovní etika upadá. A nemalá část pracovníků bere své zaměstnání jako nutnou honbu za výdělkem, který jim pak umožní krásné chvíle strávené mimo pracovní dobu. (Kotler, P., 2005)

Můžeme shrnout myšlenku Portera (2001), že organizace potřebují nalézt nové způsoby, jak získat důvěru zaměstnanců a spotřebitelů. Mnohé společnosti podléhají sociálním auditům, aby zvýšily své renomé pro společnost.

- **Názory lidí na společnost** – lidé zastávají různé názory na společnost. Porter, v knize Marketing management nám vysvětluje tyto postoje. Společnost tvoří lidé, kteří ji brání (obhájci), kteří ji řídí (tvůrci), kteří od ní chtějí brát (příjemci), kteří ji chtějí měnit (měnitelé), kteří hledají (hledáči), až k těm, kteří ji chtějí opustit (utečenci).

Tvůrci dosáhli vysokých met, dobře žijí a dobře se oblékají. Utečenci a hledáči jsou hlavní trh pro film, hudbu a windsurfing. (Porter, M., 2001)

- **Postoj lidí k přírodě** – existuje různý vztah k okolnímu světu. Převládá snaha o dokonalé podmanění přírody prostřednictvím technologií. Ale postupně si lidé začínají uvědomovat podstatu přírody, příroda je křehká a její zdroje jsou

omezeny. Lidé poznávají, že přírodu mohou i zničit. Ale je otázkou, zda si to uvědomují ti správní lidé a zda se tahle situace v „době počítačů“ ještě nějak změní. (Porter, M., 2001)

Dle McCarthy (1995) můžeme tedy předpokládat, že obyvatelstvo bude narůstat, mění se rozložení domácností, roste tedy počet rodin, které netvoří úplnou rodinu. Lidé se přesouvají do příměstských a městských oblastí, více lidí patří mezi ty s průměrnou a vyšší úrovní příjmů.

2.2.2 TECHNICKÉ A TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ

Podle knihy Základy marketingu (McCarthy, E., Perreault, W., 1995) je technologický základ důležitý pro každé ekonomické prostředí. Zahrnuje technické dovednosti, které přeměňují ekonomické zdroje na výrobky. Přiklání se k názoru, že směřujeme od průmyslové společnosti k informační společnosti. Je to z toho důvodu, že existují telekomunikační media a počítače. Přiklání se k názoru, že jsme uprostřed období exploze výrobků na vysoké technické úrovni. Pracovníci marketingu se snaží nacházet nové příležitosti a porozumět současným trhům. Poté budou schopni reagovat na nové technologie a uvidí, jak změnit příležitosti na zisk. Reakce na nové technologické postupy odkrývá nové možnosti, ale nároky na pracovníky marketingu jsou stále vyšší a vyšší. Úspěch firmy je závislý na tom, jak rychle se dostanou nové myšlenky na trh.

V posledních desetiletích se dle Boučkové (2003) technické a technologické faktory staly jednou z dominantních složek marketingového prostředí. Podnik musí mnohdy vynakládat velké finanční prostředky na výzkum a vývoj. Skutečně efektivní výzkum mohou realizovat jen velké, často multinacionální firmy. Tento faktor tak vytváří bariéry menším a především finančně slabším firmám ve vstupu na daný trh. A proto se mnoho malých firem zaměřuje na relativně přijatelnější postupy, tj. napodobování úspěšných výrobků konkurence pouhými změnami designu dosavadního výrobku, bez změn jeho podstaty, některými změnami složení apod. Stále se zrychluje

tempo technických a technologických změn. Proto produkty, které na vysoké úrovni uspokojují potřeby zákazníka, jsou překonávány výrobky s vyšší užitnou hodnotou pro spotřebitele, což vlastně nemusí znamenat, že jsou např. na vyšší technické úrovni.

2.2.3 EKONOMICKÉ FAKTORY

Dle Kotlera (2001) je pro trh i obyvatelstvo důležitá kupní síla. Disponibilní kupní síla je závislá na běžných příjmech, cenách a úsporách. Důraz by měl být kladen na hlavní trendy v příjmech obyvatelstva a na změny ve složení jejich výdajů.

McCarthy (1995) zastává myšlenku, že ekonomické prostředí má vliv na způsob, jak jednotlivé firmy i ekonomika využívají zdrojů. Ekonomické prostředí se velmi rychle mění, a tudíž se musí provádět i změny v marketingové strategii, která je již naplánována. Pokud je země v obchodním úpadku, může dojít k selhání strategie. Jak klesají příjmy, spotřebitelé musí měnit své potřeby, na něž byli zvyklí a za něž utráceli své finance.

K ekonomickým faktorům řadí Jakubíková (2008) *vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, inflaci, úrokové sazby, měnové kurzy, míru nezaměstnanosti* aj. Podniky z ekonomického prostředí získají výrobní faktory a kapitál.

Některé blíže popsané ekonomické ukazatele:

Hrubý domácí produkt (HDP) je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území, který se používá pro stanovení výkonnosti ekonomiky. (Jakubíková, 2008)

Inflace a úroková sazba je součástí ekonomického prostředí.

Inflace má vliv na každou ekonomiku. Znamená všeobecný růst cenové hladiny v čase. Může ekonomiku zavést k vládní politice snižování příjmů, spotřebních výdajů a zaměstnanosti.

Úroková sazba je sazba za vypůjčené peníze.

„Statistické vyjadřování inflace vychází z měření čistých cenových změn pomocí indexů spotřebitelských cen. Cenové indexy poměřují úroveň cen vybraného koše reprezentativních výrobků a služeb (cca 700) ve dvou srovnávaných obdobích, přičemž váha (resp. význam), která je jednotlivým cenovým reprezentantům ve spotřebním koši přisouzena, odpovídá podílu daného druhu spotřeby, který zastupují, na celkové spotřebě domácností. Do spotřebního koše je zařazeno potravinářské zboží (potraviny, nápoje, tabák), nepotravinářské zboží (odívání, nábytek, potřeby pro domácnost, drogistické a drobné zboží, zboží pro dopravu a volný čas, zboží pro osobní péči aj.) a služby (opravárenské, z oblasti bydlení, provozu domácnosti, zdravotnictví, sociální péče, dopravy, volného času, vzdělávání, stravování a ubytování, osobní péče a služby finanční).“

Úroková sazba je sazba za vypůjčené peníze. Ovlivňuje nákupy spotřebitelů, pokud kupují automobil a ostatní dražší položky, které musí kupovat na úvěr.

Ekonomiky světa jsou stále více propojené, a tak změny v jedné zemi ovlivní marketingové prostředí země druhé. Důvodem je propojenost v mezinárodním obchodu. Jsou to změny v měnovém kurzu, ten spadá do základních makroekonomických veličin a má vliv na spotřebitelské ceny.

Zdroj: ANON. Když se řekne inflace. [online]. [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/kdyz_se_rekne_inflace_resp_mira_inflace

Nezaměstnanost

V ekonomické teorii je nezaměstnaný chápán jako osoba schopná a ochotná pracovat, ale nemůže najít placené zaměstnání. Obecně lze za nezaměstnaného považovat osobu starší patnácti let aktivně hledající práci. Za vážný ekonomický problém je možno považovat dlouhodobou nezaměstnanost, kdy nezaměstnaný nemá práci déle než 1 rok. Míra nezaměstnanost je zjišťována pomocí podílu nezaměstnaným ke všem osobám práceschopným.

Od Kotlera (2001) se dovídáme, že existují čtyři druhy průmyslových struktur:

- Existenční ekonomiky – velká část obyvatelstva neklade důraz na produktivní zemědělskou výrobu. Velkou část produkce spotřebují obyvatelé sami. Zbylou část pak směňují za nepostradatelné zboží a služby.
- Ekonomiky zaměřené na těžbu a export surovin.
- Rozvojové ekonomiky – s rozvojem průmyslu se musí do zemí dovážet suroviny, jako třeba ocel. Klesá poptávka po dovozu textilu, papírových výrobků a hotových potravinářských produktů. Roste poptávka po nových druzích výrobků.
- Průmyslové ekonomiky – v exportu převládá průmyslové zboží a investice.

2.2.4 POLITICKÉ A LEGISLATIVNÍ PROSTŘEDÍ

Podle Kotlera (2001) jsou marketingová rozhodnutí ovlivněna vývojem politického a legislativního prostředí. Jsou to zákony a vládní organizace, které ovlivňují společnosti a jednotlivce.

Společné názory a reakce zákazníků, společenských kritiků a vlád ovlivňují politické prostředí. Změny v tomto prostředí často vedou ke změnám v právním prostředí a ve způsobu, jak dosavadní práva uplatňují (McCarthy, E., Perreault, W., 1995).

Kotler (2001) uvádí, že podnikatelská legislativa monitoruje tři hlavní smysly: ubránit firmy před nekalou konkurencí, zákazníky před neseriózními podnikatelskými praktikami a společnost před neobchodním chováním. Vliv legislativy, který na podnikání působí, se stále prohlubuje. Evropská komise stále vytváří nový a nový legislativní rámec, který se zajímá o konkurenční chování, výrobkové standardy, výrobkové záruky a zásady komerčního styku pro členy Evropské unie.

Horáková (1995) uvádí, že firma musí respektovat zákony a ostatní právní předpisy, regulující způsob komunikace s dodavateli i se spotřebiteli. Zákony ukládají výrobcí povinnost poskytovat předepsané informace o produktu, případně vymezují závazky vůči spotřebiteli, společnosti, státu a životnímu prostředí. Vedle oficiálních ustanovení je činnost podniku ovlivňována tlakem ze strany zájmových, politických a dalších formálních i neformálních seskupení.

Nástrojem hospodářské politiky státu je *politika monetární*. Představuje regulaci množství peněz v ekonomice. Jejím základním cílem je aktivní ovlivňování míry znehodnocení peněz, tzv. inflace. V České republice plní funkci centrální banky Česká národní banka. Dle Ústavy ČR a zákona o České národní bance je hlavním cílem ČNB péče o cenovou stabilitu, což je prováděno pomocí změn v nastavení základních úrokových sazeb. Sleduje udržení stability cenové hladiny, zabezpečení vyrovnanosti platební bilance, dosažení plánovaného ekonomického růstu a udržení únosné míry nezaměstnanosti. Mezi často využívané nástroje této politiky řadíme: diskontní nástroje, operace na volném trhu, povinné minimální rezervy, swapy cizích měn a intervence ve prospěch či neprospěch devizového kurzu (www.finance.cz).

Fiskální neboli *rozpočtová politika* je dalším nástrojem hospodářské politiky státu. Zabývá se vytvářením jak příjmové stránky rozpočtu (daně, cla, sociální pojištění), tak stránkou výdajovou. Rozpočet je schvalován formou zákona a musí být schválen parlamentem. Cíle fiskální politiky jsou: udržovat ekonomický růst a vysokou zaměstnanost, napomáhat zachování cenové stability a utlumit výkyvy hospodářského cyklu (www.finance.cz).

Jednou z priorit generálního ředitelství pro podniky a průmysl je podpora politik Komise EU, které budou směřovat k vyšší konkurenceschopnosti evropských podniků. Tím stimulovat ekonomický růst a vytvářet větší počet pracovních míst. Tato strategie pro růst a zaměstnanost, Evropa 2020, zajišťuje možnost firem v Evropské unii poctivě konkurovat na celosvětové úrovni otevíráním trhů a liberalizací obchodu (www.finance.cz).

2.2.5 PŘÍRODNÍ A EKOLOGICKÉ FAKTORY

Kotler (2001) uvádí, že v našem okolí dochází stále ke zhoršování životního prostředí. Továrny musí omezit vypouštění různých chemikálií do ovzduší. Znečištění ovzduší způsobuje zvětšování ozónové díry a vytváření skleníkového efektu. Ocelářské, automobilové a jiné společnosti musí vynaložit vysoké náklady do zařízení pro ochranu životního prostředí a musí používat ekologičtější paliva a eliminovat škodliviny, které vznikají při spalování paliva. Proto Institut na ochranu životního prostředí musí vše pečlivě a obezřetně kontrolovat. Rostoucí náklady na energii a měnící se legislativní opatření představují nejen hrozby, ale i nové příležitosti.

Přírodní a ekologické faktory se již nevešly do akronymu STEP, ale to nepoukazuje na to, že jsou méně důležité. Člověk se jich snaží využít co nejvíce, ale v současné době je to spíše k jeho neprospěchu, neboť v současné době je způsob zacházení s těmito faktory většinou destruktivní (Boučková, J., 2003).

2.2.6 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ

Při analýze vlivů makroprostředí je podle Boučkové (2003) nutno vycházet z analýzy vzdáleného prostředí, kterým je globální makroprostředí, a poté postupovat směrem dolů, až k lokálnímu prostředí. Poté vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro konkrétní podnik důležité.

2.2.6.1 STEP analýza

Pro zhodnocení vývoje tohoto prostředí lze využít *STEP analýzy*, jejíž název je tvořen podle začátečních písmen českých a anglických názvů. Někdy můžeme vidět tento model rozšířený o legislativní oblast a je pak nazván jako SLEPT analýza. STEP analýza vychází z minulého vývoje a snaží se o předpověď analýzy budoucích vlivů prostředí ve čtyřech hlavních oblastech. Zkoumají se faktory sociální, technické a technologické, ekonomické a politické (Boučková, J., 2003).

Podle Jakubíkové (2008) si dále přiřadíme jednotlivé faktory k daným prostředím:

Mezi *politicko – právní faktory* řadíme politickou stabilitu, stabilitu vlády, daňovou politiku, sociální politiku, zákony, ochranu životního prostředí aj.

K *ekonomickým faktorům* patří vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, inflace, koupěschopnost aj.

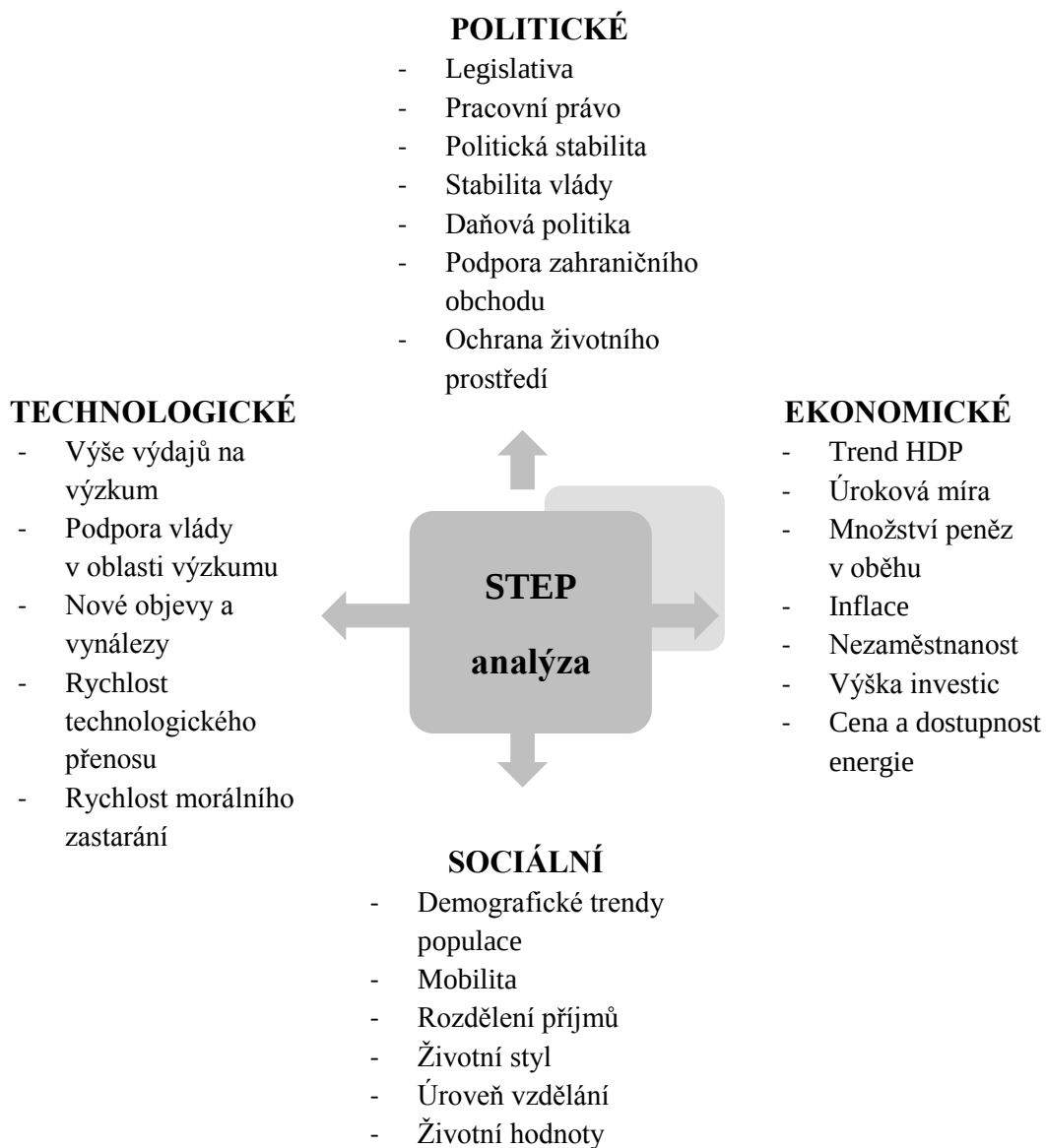
Sociální faktory, jak již víme dle Jakubíkové (2008), působí ve dvou rovinách, jako demografické faktory a kulturní faktory. Mezi kulturní faktory řadíme jazyk, řeč těla, spotřební zvyky, kulturní hodnoty aj.

Technické a technologické faktory představují trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, výrobní, dopravní, skladovací, komunikační a informační technologie aj.

Dále Boučková (2003) uvádí, že technologické prostředí a jeho změny jsou pro podniky zdrojem technologického pokroku, který jim umožňuje dosahovat lepších hospodářských výsledků a zvyšovat konkurenční schopnost.

Podle Kotlera (2001), jsou úspěšné firmy v makroprostředí schopny rozpoznat neuspokojené potřeby a nadějně trendy, a poté na ně efektivně zareagovat. Stojí za svým názorem, že stále existují neuspokojené potřeby. Organizace by mohly dosáhnout velkého úspěchu, kdyby byly schopny tyto potřeby řešit. Mnoho příležitostí lze objevit po rozpoznání trendů. Jak uvádí Kotler, trend je charakteristická posloupnost nebo směr vývoje událostí mající dlouhodobou tendenci. Odlišují se módní výkyvy, trendy a megatrendy. Módní jevy jsou nepředvídatelné, krátkodobé, bez sociálních, ekonomických a politických následků. Trend má dlouhou životnost a je pozorovatelný současně v mnoha tržních oblastech a je konzistentní s různými veličinami. Přesto nelze jednoznačně říci, že identifikace tržních příležitostí je sama o sobě zárukou úspěchu. Marketingoví pracovníci by měli analyzovat potenciální příležitosti z hlediska jejich ziskového potenciálu.

Obrázek 5: STEP analýza vlivů prostředí



Zdroj: Bělohávek, F., Košťan, P., 2006, STEP analýza vlivů prostředí

2.3 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k základní identifikaci současného stavu podniku, jak uvádí Horáková (2003). Sumarizuje základní faktory působící na efektivnost marketingových aktivit a ovlivňuje dosažení vytyčených cílů. Je užitečnou součástí situační analýzy. Podniky ji většinou řadí na závěr analýzy, jelikož sumarizuje klíčové silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Může být samozřejmě prováděna i jako samostatný krok v rámci marketingového procesu.

Bělohlávek a Košťan (2006) představují SWOT analýzu jako přínosný nástroj rekapitulace a shrnutí předchozí analýz. Jejím cílem je identifikace rozsahu, kterým současná strategie organizace napomáhá úspěšně se vypořádat s příležitostmi a hrozbami ve vnějším prostředí.

Dále Bělohlávek a Košťan (2006) popisují název SWOT. Jsou to počáteční písmena jednotlivých anglických termínů:

STRENGTHS = silné stránky organizace, přednosti

WEAKNESSES = slabé stránky organizace, nedostatky

OPPORTUNITIES = příležitosti ve vnějším prostředí

THREATS = hrozby z vnějšího prostředí

Přednosti neboli silné stránky organizace jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují získat převahu nad konkurenty. Organizační předností může být přístup ke kvalitnějším materiálům, vyspělá technologie, dobré finanční vztahy, distribuční kanály, vyspělý manažerský tým. (Bělohlávek, F., Košťan, P., 2006)

Nedostatky neboli slabé stránky organizace jsou negativní vnitřní podmínky. A tudíž mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Organizačním nedostatkem může být absence nezbytných zdrojů a schopností, manažeři s neodpovídajícími strategickými schopnostmi. (Bělohlávek, F., Košťan, P., 2006)

Příležitosti jsou příznivé podmínky současné nebo budoucí. Mohou obsahovat změny v zákonech, rostoucí počet zákazníků a uvedení nových technologií.

Hrozby jsou nepříznivé podmínky současné nebo budoucí. Mohou obsahovat vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, legislativní změny, atd.

(Bělohávek, F., Košťan, P., 2006).

SWOT analýza tvoří logický rámec, uvádí Horáková (2000), který vede ke zkoumání vnitřních předností a slabin, vnějších příležitostí a ohrožení i k vyslovení základní strategie, o které může podnik uvažovat. Pokud se bude podnik věnovat rozboru pouze svých vnitřních stránek, potom hovoříme o **S – W analýze**. Pokud budeme provádět rozbor pouze faktorů, které ovlivňují vnější prostředí, pak hovoříme o **O – T analýze**.

SW, dle Horákové (2000), představuje silné a slabé stránky podniku, které se vztahují k vnitřní situaci podniku. Analýza vnitřních podmínek identifikuje faktory, které mohou být důležité pro budoucí úspěchy či neúspěchy. Silné stránky jsou faktory sloužící k dobré podnikové činnosti vzhledem k trhu a konkurenci. Opakem silných stránek jsou stránky slabé, které představují negativní vlivy pro podnik a brání efektivnímu výkonu.

O – T analýza, dle Horákové (2000), jsou příležitosti a ohrožení, které plynou z vnějšího prostředí, nekladou důraz na postavení a problémy podniku. Výsledkem je pak ovlivnění vnitřních procesů a organizační struktury. Jak velký vliv je kladen na podnik závisí na typu vnějšího prostředí, do kterého podnik spadá. Velkou nevýhodou je nemožnost ovlivnit toto prostředí. Můžeme pouze vytipovat, odvrátit, omezit, zeslabit a zhodnotit důsledky, které na podnik dopadnou.

Dále Horáková (2000) uvádí, že úkolem SWOT analýzy je výrazné označení zásadních faktorů, které:

- Budou mít pro podnik klíčový význam, tedy důležité přednosti, křiklavě slabé stránky, výrazné příležitosti a katastrofické hrozby (každý podnik čelí jinému komplexu příležitostí a ohrožení a má jiné zdroje síly a jiné slabiny);
- Pomohou podniku do jisté míry předvídat přitažlivost jeho marketingové politiky, obtížnost jejího provádění anebo nemožnost jejího uskutečnění v průběhu plánovacího období.
- Významným způsobem mají vliv na budoucí marketingové aktivity.

Analýza je závažné formulování marketingových strategických záměrů v jednotlivých tržních segmentech v určitém časovém období. Teprve po dokončení analýzy a po odhadu vnitřní a vnější situace lze uvažovat o výběru a formulování realizovatelné strategie nebo strategického směru. Dobré marketingové strategie by měly být založeny na síle podniku a užití příslušných příležitostí. (Horáková, H., 2000)

Na základě provedené SWOT analýzy je možno určit následující strategie, které jsou popsány dle Horákové (2000) takto:

1. **SO strategie** – strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí ve vnějším prostředí. Jedná se tedy o ideální stav, který je v reálu prakticky nedosažitelný.
2. **WO strategie** – strategie zaměřující se na odstranění slabých stránek pomocí příležitostí, které podnik má. Příkladem může být: join venture, nábor kvalifikovaných sil, akvizice.
3. **ST strategie** – podnik jich využije tehdy, je-li dostatečně silný na přímou konfrontaci s ohrožením.
4. **SO strategie** – obranné strategie zaměřené na odstranění slabých stránek a vyhnutí se nebezpečí z venku. Podnik v této fázi bojuje o přežití. Strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace.

Pro lepší porozumění tyto strategie zobrazuje Obrázek 6.

Obrázek 6: SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	WO „hledání“	SO „využití“
Ohrožení (T)	WT „vyhýbání“	ST „konfrontace“

Zdroj: Horáková, H., 2000, Strategický marketing

Při praktickém posouzení silných a slabých stránek, jak uvádí Horáková (2001), se vytipují a vymezí faktory, které naplňují podstatu silných a slabých stránek. Každý vybraný faktor bude poté považován za sledovaný faktor a ohodnocen z hlediska vlivů na podnik. Při praktickém posouzení příležitostí a ohrožení, musí podnik identifikovat marketingové příležitosti a ohodnotit je na základě úspěchu. Při posuzování hrozeb musí podnik zvážit jejich závažnost. Závěrečný stručný přehledný výsledek SWOT analýzy lze představit na Obrázku 7.

Obrázek 7: Stručný přehled SWOT analýzy

Obsah faktorů	Typy faktorů	
	Příznivé	Nepříznivé
Vnitřní	Silné stránky	Slabé stránky
Vnější	Příležitosti	Ohrožení

Zdroj: Horáková, H., (2001), Strategický marketing

3 METODIKA A HYPOTÉZY

K naplnění stanoveného cíle byla použita následující metodika:

- V úvodu praktické části byla uvedena charakteristika odvětví podniku, popsána historie, vývoj a základní informace o firmě TRW. Také byly stručně definovány hlavní aktivity firmy.
- V následující části byla vyhotovena analýza mikroprostředí a makroprostředí na podnik TRW.
- V závěru byly na základě zjištěných skutečností odkryty příležitosti a hrozby firmy, které na ni působí.

Při řešení bakalářské práce byla použita metoda studia literatury, která se dotýkala daného tématu. Bylo nalezeno mnoho literárních zdrojů, souvisejících s danou tematikou. Bylo nutné vybrat nejdůležitější literaturu. Dále byly literární zdroje doplněny informacemi z internetových zdrojů týkajících se dané problematiky. Zejména automobilového průmyslu. Byly využity také znalosti z předmětu Marketing.

Následně bylo čerpáno z rozhovorů s top managementem podniku. Byly poskytnuty informace ohledně charakteristiky, historie, postupného vývoje a základní údaje a informace o fungování této akciové společnosti.

Poté byla provedena analýza vnějšího prostředí. Nejdříve pomocí Porterova modelu pěti sil, kde bylo zjištěno, jak si firma TRW počíná ve svém odvětví. Tedy jak na podnik působí substituční zboží, zákazníci, dodavatelé a v neposlední řadě konkurence. Pomocí další analýzy – STEP analýzy, která zahrnuje vlivy makroprostředí, které firma neovlivní, ale musí se jim přizpůsobit, byla provedena analýza okolí podniku. Byly definovány sociální a kulturní faktory, technické a technologické faktory, ekonomické faktory a politické a legislativní faktory.

Ze zjištěných skutečností bylo provedeno vyhodnocení vnějšího prostředí, nejdříve Porterova modelu pěti sil a následně STEP analýzy. Na základě analýzy vnějšího prostředí byly odkryty příležitosti a hrozby firmy, která se zabývá výrobou náhradních dílů pro automobilový průmysl.

Pro svou práci jsem si zvolila dvě hypotézy, které budou v závěru práce potvrzeny či vyvráceny.

- 1) Vstup nových konkurenčních subjektů na trh je pro firmu největším ohrožením.
- 2) Rozvoj automobilového průmyslu v Číně je pro firmu velkým přínosem.

Zpracování:

1. Sběr dat a informací
2. Analytické metody - PORTERŮV MODEL PĚTI SIL
- STEP analýza
3. Vytipování příležitostí a ohrožení pro podnik („OT“ analýza)

4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

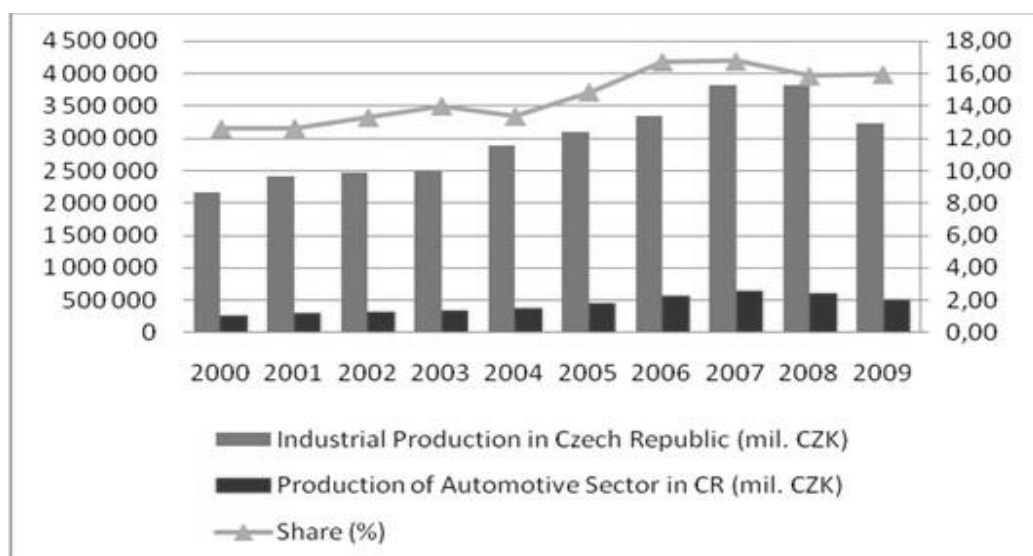
4.1 AUTOMOBILOVÝ TRH

Před samotnou charakteristikou společnosti TRW – DAS, a.s. si ve stručnosti přiblížíme automobilový průmysl a definujeme trh, na kterém společnost působí.

Automobilový průmysl patří nejen v ČR, ale i celosvětově k nejdůležitějším průmyslovým odvětvím. Nejedná se pouze o samotné výrobce automobilů, ale také o kooperační firmy v roli subdodavatelů. Tento průmysl v České republice se podílí na objemu výroby asi 20 procenty. Takto vysokým číslem se podílí i na českém exportu. Je tedy zřejmé, že jakékoliv změny v automobilovém odvětví se mohou značně projevit na celkovém stavu ekonomiky. A právě toto odvětví bylo silně zasaženo celosvětově probíhající ekonomickou krizí. Pro řadu podniků tato krize znamenala buďto úplný konec jejich existence, či nemalé potíže. Do záchrany a podpory jednotlivých automobilek se musely zapojit i samotné vlády v jednotlivých zemích. Jednalo se buď o formu přímé finanční pomoci, nebo o nepřímé pobídky na zvýšení poptávky po automobilech. Jisté je, že do této doby tak silný konkurenční boj mezi jednotlivými automobilkami se v současné době ještě zvýšil a boj o potencionální zákazníky se stává čím dál obtížnějším.

Výrobce automobilů musí neustále reagovat na různě se měnící poptávku zákazníků, vypořádat se s rostoucím tlakem na snižování cen, s požadavky na vyšší kvalitu, modernizace technologií, dostupnost výrobků a s celou řadou legislativních změn. Obrázek 8 ukazuje podíl automobilového sektoru na průmyslové výrobě.

Obrázek 8 : Podíl automobilového sektoru na průmyslové výrobě



Zdroj: Svaz automobilového průmyslu. Podíl automobilového sektoru na průmyslové výrobě [online]. 2011 [cit. 2012-04-26]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/automobilovy-prumysl>

Tabulka 1 : Celosvětový vývoj produkce automobilů (v mil. ks)

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Asie	21,5	23,6	25,4	27,9	30,4	31,1	31,4
Evropa	20,1	20,8	20,8	21,4	22,9	21,8	17,1
Amerika	18,3	18,8	19,3	19,1	19,2	16,9	12,5
Austrálie	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3	0,2
Afrika	0,4	0,4	0,5	0,6	0,5	0,6	0,4
Celkem	60,7	64	66,4	69,3	73,3	70,7	61,6
Dynamika celkem	-	5,44 %	3,75 %	4,37 %	5,77 %	-3,55 %	-12,87 %

Zdroj: OICA Correspondents survey. Celosvětový vývoj produkce automobilů [online]. 2011 [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: http://www.infocube.cz/images/automobilindustry/clanky/68_Automobilovy%20prumysl%20je%20nadale%20klicovym%20odvetvim%20ceske%20ekonomiky.pdf

Hospodářská recese silně zasáhla automobilový průmysl zejména v západní Evropě a USA. Podle tabulky můžeme konstatovat, že v roce 2007 bylo vyrobeno nejvíce automobilů, a to 73,3 mil. ks. V roce 2009 to bylo jen 61,6 mil. ks. To znamená pokles o 16 %, jak ukazuje tabulka. Z údajů je zřejmé, že produkce se přesouvá do Asie. Na rozdíl od USA, kde se produkce výrazně snížila z 12, 1 v roce 2003 mil. ks na 5,7 mil. ks v roce 2009, to znamená pokles o více než 50 %. Naopak nejvíce produkci absolutně zvýšila Čína a to z 4,4 mil. ks v roce 2003 na 13,8 mil. ks v roce 2009, to znamená, že produkce se více než ztrojnásobila. A v České republice se produkce více než zdvojnásobila.

4.2 PODNIK TRW – DAS, a.s.



Obchodní firma: TRW – DAS, a.s.

Sídlo: Dačice III., Strojírenská 160

IČO: 482 44 716

Právní forma: akciová společnost

Předmět činnosti: obráběčství – podvozkové díly a ventily

Závod TRW-DAS, a. s. je součástí skupiny TRW Automotive Holding Corp se sídlem v USA. Pro TRW – DAS je to obrovská výhoda. V rámci této skupiny umožňuje firmě TRW rozšiřovat výrobní program s odbytovými místy po celé Evropě, zlepšovat kvalitu a produktivitu práce využitím firemních postupů a know-how. TRW Automotive, s tržbou v roce 2006 13.1 miliard \$, patří do první desítky největších dodavatelů v automobilovém průmyslu na světě a je jedním z nejziskovějších. Podnik dodává náhradní díly více než čtyřiceti významným automobilovým výrobcům a svým 211 pobočkám. Drží si vedoucí pozici ve všech svých hlavních výrobních kategoriích.

S ročním obratem přes 10 miliard USD je TRW Automotive osmým největším nezávislým výrobcem autopříslušenství. TRW Automotive zaměstnává 67.500 lidí ve 190 lokalitách 24 zemí pěti kontinentů. Na vývoji výrobku se přímo podílí více než 4000 inženýrů.

Do České Republiky řadíme 6 závodů:

- *TRW Autoelektronika s.r.o.* v Benešově (výroba plastových a kovových spínačů a elektronických modulů pro automobily),
- *TRW Volant, a.s.* v Horní Počernici (výrobce volantů, je dodavatelem špičkových výrobků pro významné světové výrobce automobilů),
- *TRW Carr, s.r.o.* ve Staré Boleslavi (přední světový výrobce bezpečnostních pásů),
- *TRW Automotive Czech* v Jablonci nad Nisou (zabývá se vývojem, výrobou a prodejem brzd včetně brzdových komponentů),
- *TRW Carr s.r.o.* v Řepově (výrobce plastových dílů a sestav pro výrobce automobilů a jejich dodavatele),
- A dále závod, o kterém bude dále pojednávat bakalářská práce je *TRW-DAS, a.s.* v Dačicích (výrobce vnitřních a vnějších kulových kloubů, dutých čepů, vodících táhel a kontrolních ramen náprav pro osobní a nákladní automobily, sacích a výfukových ventilů spalovacích motorů).

4.1. HISTORIE A VÝVOJ TRW – DAS, a.s.

Rok 1965 můžeme označit za počátek automobilového průmyslu v Dačicích. Závod měl v té době 260 zaměstnanců. Bohužel v roce 1968 chyběla odpovídající výrobní náplň, která by zajistila stabilitu výrobního programu a tím práci odpovídajícímu počtu zaměstnanců. Proto je nutné zmínit skutečnost, že závod byl od samého počátku projektován tak, aby zde bylo vytvořeno cca 700 pracovních míst.

V témže roce se firma specializovala na výrobu řízení pro veškeré osobní automobily ŠKODA, nákladní automobily a autobusy. Dále pak řízení traktorů ZETOR.

Rok 1969 byl rokem tvrdé zkoušky. Veškerá výroba řízení pro vozy Š 1000 MB a Š 1100 MB byla z mateřské automobilky Mladá Boleslav přesunuta do Dačic. Tímto okamžikem se dačický závod nepřímo dostává také na zahraniční trhy.

Rok 1973 znamená pro závod další změnu – sloučení národních podniků Státní výroby autodílů Praha a Praga Praha do jednoho národního podniku PRAGA. Poté se zařadil dačický závod mezi nejlepší v celém seskupení n.p. PRAGA a nesl si nejlepší hospodářské výsledky. Při hodnocení hospodářských výsledků již tehdy rozhodovalo plnění objemu výroby zboží – dnes plnění požadavků zákazníků, splnění plánovaného zisku, dodržení limitu zásob, snižování pracnosti apod.

V roce 1975 má závod 744 zaměstnanců a průměrná mzda dosahovala 2 304 Kč.

Konec osmdesátých let, který přinesl vnitropolitické změny v bývalém Československu, byl také pro závod v Dačicích časem organizačních změn. V roce 1988 závod již nepatří do národního podniku PRAGA a nově je zřízen podnik Dačické strojírny DAS.

Rok 1993 vznikla akciová společnost TRW – DAS a v roce 2005 podnik odkoupil TRW akcie a stává se tak stoprocentním vlastníkem TRW – DAS.

V průběhu roku 2009 se změnila vlastnická struktura a k 31. 12. 2009 je společnost vlastněna společnostmi Automotive Holdings (Czech Republic), s.r.o. s majetkovým podílem 99,9 % a TRW International Holdings B.V. s podílem 0,1 %.

Současnost

Závod TRW-DAS Dačice se nachází v jihovýchodních Čechách, mezi Českými Budějovicemi a Jihlavou, asi 15 km od rakouských hranic, kde je jedním z největších zaměstnavatelů. V současné době zaměstnává již přes 1080 zaměstnanců. Patří mezi největší dodavatele komponentů pro automobilový průmysl. V dačickém závodě sídlí dvě divize. Divize Řízení a divize Ventily. Každá divize se zabývá výrobou odlišných komponentů.

Hlavní aktivity firmy směřují do oblasti výroby a prodeje:

- součástí a náhradních dílů řízení a zavěšení kol motorových vozidel,
- součástí a náhradních dílů spalovacích motorů,
- provádí tepelné úpravy kovů, opravu, údržbu a tvorbu vrtáků, nástrojů, fréz, atd.

Firma je řízena dle systému ISO/TS 16949 – 2009. Tento systém byl úspěšně re-certifikován v roce 2010. V oblasti životního prostředí, v bezpečnosti práce a požární ochrany je firma certifikována dle ISO 14001.

Řízení firmy

Právní forma podnikání je akciová společnost. Statutárním orgánem je tedy představenstvo složeno z předsedy a členů představenstva. Jménem společnosti je oprávněn jednat každý člen představenstva samostatně. Kontrolním orgánem je zde dozorčí rada složená z předsedy a členů dozorčí rady.

5 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Analýza vnějšího marketingového prostředí uvádí faktory, které ovlivňují firmu a její postavení na trhu. Analýza bude provedena pomocí Porterova modelu pěti sil a STEP analýzou.

5.1 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL

Pomocí Porterova modelu pěti sil bylo zjištěno, jak si firma TRW – DAS počíná ve svém odvětví. Chování podniku nezávisí pouze na konkurenci, ale také na chování odběratelů, dodavatelů, substitučním zbožím a na potenciálních nových konkurentech.

5.1.1 SUBSTITUTY

Substitut je v podstatě cokoliv, co nějakým způsobem nahradí zákazníkovi produkt, který firma poskytuje. Nejběžnější náhrada je v důsledku vědeckovýzkumné činnosti.

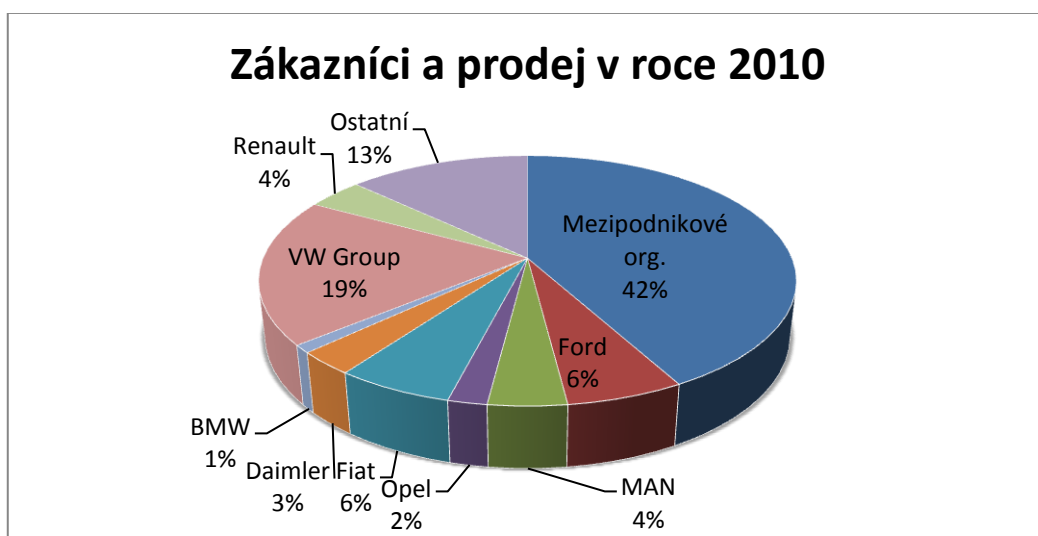
Naše firma se zabývá výrobou čepů, řídicích táhel, ramen a ostatních komponentů do řízení. K výrobě používá různé druhy materiálů jako ocel, nerezovou ocel a další slitiny kovů. V poslední době je snahou firem výrazné snížení hmotnosti vozidel kvůli snížení spotřeby paliva. Proto dochází k používání lehčích materiálů jako kovové pěny, plasty, keramika, hliník a jiné.

5.1.2 ZÁKAZNÍCI

TRW má cca 70 zákazníků. Z 99 % se jedná o velké zahraniční firmy působící v automobilovém průmyslu. Příkladem zákazníků jsou: *VW, BMW, Porsche, Fiat, Renault, Ferrari, Ford* a dále sesterské závody *TRW*, které jsem již dříve uvedla v charakteristice podniku.

- Německá společnost VW, vyrábějící automobily, dováží z TRW řídící ramena, vodící táhla, duté čepy a ventily.
- Dalším zákazníkem je německá automobilka BMW, která je odběratelem ventilů a dutých čepů.
- Automobilová značka Ferrari, která patří Itálii, je odběratelem řídících ramen od firmy TRW.
- Ventily, duté čepy a řídící tyče putují z firmy TRW do německé automobilky Porsche, italské automobilky Fiat, francouzské automobilky Renault a americké nadnárodní korporace Ford.
- Mezi největšího odběratele řadíme sesterské závody TRW. V roce 2010 zaujímaly 42 % celkového prodeje, jak uvádí následující Graf 1.

Graf 1: Zákazníci a prodej v roce 2010



Zdroj: Zpracováno na základně podkladů z firmy TRW

Loga některých zákazníků jsou uvedena v Příloze 1.

Velkým plusem pro firmu je, že uvedení odběratelé jsou stálými zákazníky a projevují jí tak svojí důvěru. To je známkou spokojenosti zákazníků se službami firmy a je to velký motivační faktor nejen pro vedení firmy, ale také pro její zaměstnance. Spokojenost zákazníka stojí pro automobilové firmy jednoznačně na prvním místě.

Firma provádí zjišťování spokojenosti zákazníků:

zjišťování spokojenosti zákazníků probíhá pomocí dotazníků 1 krát ročně, jak uvedl top management firmy. V těchto dotaznících zákazníci odpovídají ohledně spokojenosti s cenou, kvalitou, inovacemi, komunikací a se spolehlivostí dodávek. Pro lepší posouzení je předem dána stupnice hodnocení od 1 do 6:

1 – zcela nevyhovuje	4 – spíše vyhovuje
2 – nevyhovuje	5 – vyhovuje
3 – spíše nevyhovuje	6 – naprosto vyhovuje

Průzkum spokojenosti zákazníků z roku 2010, pro firmu TRW vyšel takto:

- cena dosahovala v průměru 3,9;
- kvalita 4,8;
- inovace 4,3;
- komunikace 5,2;
- spolehlivost dodávek 4,5.

Celkově se tedy firma pohybovala na hodnotě 4,6. V Příloze 2 je uveden graf výsledků. Výsledek firma interpretuje jako vyhovující spokojenost ze strany zákazníků. V závěru práce je uvedeno, jaké chyby by autorka vytkla společnosti při sestavení dotazníků.

5.1.3 DODAVATELÉ KLÍČOVÝCH VSTUPŮ

TRW má asi 90 dodavatelů, převážně zahraničních (cca 93 %). Mezi těmito devadesáti dodavateli je jeden významný dodavatel, u kterého si firma nepřeje zveřejňovat název, který dodává cca 40 % veškerého objemu materiálu.

Zpožděné dodávky znamenají výpadky výroby, případnou ztrátu kapacit, ohrožení dodávek k zákazníkovi. Spolehlivost dodávek našich dodavatelů se pohybuje v rozmezí 97-100 %. Pro řešení ojedinělých zpožděných dodávek se používají speciální přepravy ("taxi", v nouzi i letadla). Dlouhodobý problém se spolehlivostí dodávek je nutné řešit zřízením pohotovostní bezpečnostní zásoby u dodavatele.

5.1.4 KONKURENTI V ODVĚTVĚ

Výroba automobilů a jejich komponent se řadí mezi nejsilnější průmyslové obory s téměř 15 % podílem na tvorbě globálního hospodářského produktu. Nastává zde neustálý konkurenční boj a tlak na snižování cen. Dodavatelé musí vyhovět nekompromisním požadavkům zákazníků na přesnost a včasnost dodávek, na jejich kvalitu a značení. Současně musí čelit neustálým změnám v odvolávkách zákazníků.

Pravděpodobně největší hrozbu pro automobilovou firmu představují stávající strojírenské firmy, převážně výrobci „stejných“ automobilových komponentů. Ti nabízejí srovnatelné služby související s obráběním kovů. Na světě existuje mnoho firem, které se zabývají výrobou komponentů a příslušenství pro automobilový průmysl (viz. Příloha 3). Podle průzkumu z různých internetových zdrojů bylo zjištěno, že díly, které vyrábí firma TRW, vyrábí i jiné strojírenské podniky. Těmi jsou například Společnost *DELPHI Automotive* (jeden z největších globálních výrobců autodílů), firma *MOOG* (americký výrobce dílů náprav a řízení pro automobily; díky vysoké kvalitě produktů je tento výrobce stále úspěšnější v Evropě), firma *FEBI* (výrobce podvozkových dílů z Německa) a další.

Naše firma TRW dbá v první řadě na kvalitu výrobků. Provádí se výstupní kontrola prodáváných dílů. Tuto skutečnost je možno dokázat průzkumem zaměřeným

na výrobu špatných dílů, tzv. „průzkum zmetkovosti“. Z následujícího grafu vidíme, že zmetkovost v podniku TRW je nízká. Přesto je snahou firmy eliminovat počet špatných dílů. Protože i takto malým počtem vyrobených špatných dílů by mohla firma utrpět ztrátu některého svého odběratele, a tím dát šanci na získání nového zákazníka konkurenčním podnikům.

Uvedeny dostupné informace z roku 2009.

Graf 2: Zmetkovost v roce 2009



Zdroj: Vlastní zpracování na základě získaných údajů z TRW

Pro lepší představivost o cenách, které uvádějí jednotliví výrobci automobilových dílů, porovnáme maloobchodní prodejní cenu výrobku – kulový čep řízení. Došli jsme k závěru, že firma MOOG prodává výrobek o 49 % levněji než firma TRW bez ohledu na materiál výroby. A firma DELPHI je na stejné cenové úrovni jako naše firma TRW. Vzhledem k tomu, že 99 % výrobků putuje z firmy TRW na další zpracování a následuje kompletace celého automobilu, maloobchodní prodejní cena jednoho výrobku je pro podnik zanedbatelná.

5.1.5 POTENCIÁLNÍ NOVÍ KONKURENTI

Ve strojírenství jsou hlavními bariérami, které musí firma překonat kapitálová náročnost, přístup ke kapitálu, financování nových pracovníků a v neposlední řadě časová náročnost. Ale po zjištění dojdeme k závěru, že v dnešní době není problémem založit firmu.

Kapitálová náročnost se odvíjí od odvětví, na které chce firma vstoupit a od právní formy zakládané společnosti. Je potřeba vstupní kapitál nejen pro založení nové firmy, ale i pro nákup nových zařízení. Cena jednoho výrobního zařízení, jak bylo zjištěno od managementu firmy, se pohybuje okolo 3,5 milionu korun. Pokud je firma na svém počátku, není pro ni jednoduché získat úvěr k financování svého podnikání. Nové začínající firmě napomůže získání investora. Je zde nutný počáteční kapitál k financování zaměstnanců. A v neposlední řadě zde hraje úlohu časová náročnost. Pokud se člověk rozhodne založit společnost vlastními silami, musí počítat s minimálně 25 pracovními dny od doby sepsání zakladatelské listiny po zapsání společnosti do obchodního rejstříku (www.finance.cz). V druhém případě při koupi nově založené firmy od prodejce je potřeba pouhá 1 hodina k podpisu dokumentů.

Spekulace do budoucna jsou takové, jak uveřejnil nejmenovaný deník, že automobilové společnosti nesoucí jména předních automobilových značek, si komponenty do svých vozů budou vyrábět samy.

5.2. STEP ANALÝZA

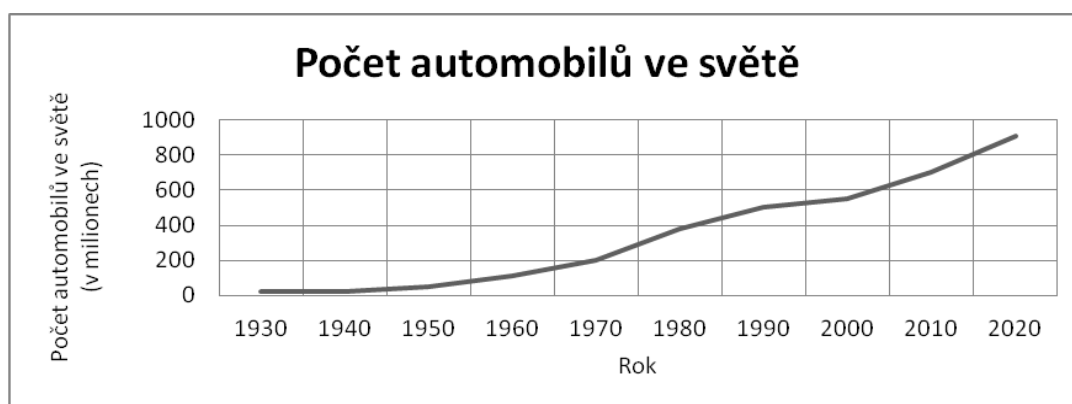
V rámci analýzy makroprostředí bude provedena analýza okolí podniku, a to konkrétně pomocí STEP analýzy. Zahrnuje vlivy makroprostředí, které firma neovlivní, ale musí se jim přizpůsobit. Jsou to sociální a kulturní faktory, ekonomické, politické a legislativní faktory.

5.2.1 SOCIÁLNÍ A KULTURNÍ FAKTORY

Sociální faktory úzce souvisí s ekonomickými faktory. Růstem nezaměstnanosti je ovlivněno celé myšlení společnosti, která se stává opatrnější při pořizování zboží. Nákup, který má zásadní charakter, jako je například právě koupě nového vozu, je často odsunut do pozadí jiných potřeb. Průměrné mzdy ve světě stále rostou, to je faktor ovlivňující pozitivně nákup nových vozů.

Vzhledem k tomu, že dnešní společnost je závislá na přepravě jak věcí, tak osob, je pravděpodobné, že nenastane základní pokles nákupů aut mající dlouhodobý charakter. Z této skutečnosti mohou automobilové společnosti vycházet a těžit. Celkový počet motorových vozidel na světě se přiblíží 1 miliardě, jak naznačuje Graf 3. Nejvyšší úroveň počtu motorových vozidel je v USA. To je okolo 800 vozidel na 1 000 obyvatel. V ČR je to okolo 500 vozidel na 1 000 obyvatel.

Graf 3: Počet automobilů ve světě



Zdroj: Zpracování dle údajů na www.autosap.cz

Firma TRW – DAS obchoduje z velké části na zahraničním trhu, proto je potřebné znát kulturní odlišnosti země, do které firma vyváží své výrobky nebo naopak dováží. Jednou ze zemí, do které firma dováží své výrobky je Čína, která se v roce 2010 postarala o obrovský nárůst produkce automobilů ve světě. To se jeví jako obrovská příležitost pro naši firmu jakožto vývozce na automobilový trh. Podle odhadů Sdružení automobilového průmyslu potáhnou poptávku v letech 2010 – 2017 z 80 % rozvíjející se ekonomiky.

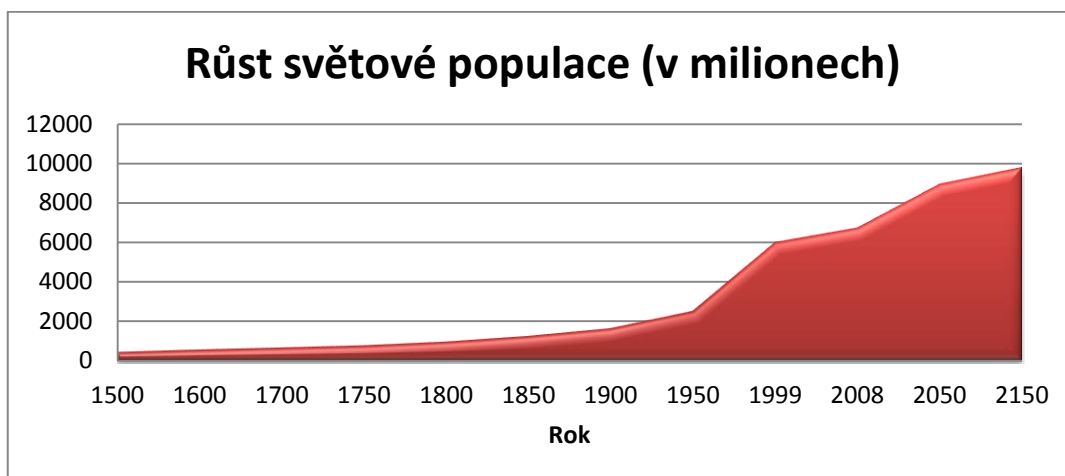
Jednou z největších odlišností u zahraničních zákazníků je jazyk. Pro firmu obchodující v cizích zemích je existenční nutnost použít rodný jazyk země. Proto je v naší firmě vyžadována aktivní znalost minimálně jednoho cizího jazyka (v naší firmě je kladen důraz na anglický jazyk) u zaměstnanců, kteří jednají se zahraničními dodavateli a odběrateli.

Mezi sociální a kulturní faktory se řadí demografické vlivy. Jako příklad demografického vlivu je uveden růst světové populace, úroveň vzdělání a přesuny populace.

Růst světové populace

Počet obyvatel naší planety se stále zvyšuje. Světová populace dnes dosáhla již bezmála šesti miliard lidí. A každý rok se číslo zvyšuje zhruba o 80 milionů obyvatel. V České Republice máme k 31. 12. 2011 podle Českého statistického úřadu 10 504 203 osob. Změna počtu obyvatel a složení obyvatelstva s sebou přináší rozdílné nároky, se kterými se firma musí vypořádat a vhodně a včasně na ně reagovat.

Graf 4 : Růst světové populace (v milionech)



Zdroj: www.euroekonom.cz

Vzdělanost v daném oboru

Aby zaměstnanci pracovali co nejefektivněji, potřebují získat dostatečné vzdělání. V dnešní době nastává nesoulad mezi tempem nárůstu strojírenských podniků a trhu kvalifikovaných pracovních sil nebo úrovní technické vzdělanosti.

Českou Republiku můžeme zařadit k nejvýše vzdělaným státům v Evropě, kde zaujímá třetí místo. Ale pokud se podíváme na vzdělání – s vyšším odborným a vysokoškolským vzděláním, propadáme se v seznamu 24 evropských států do nízkých pozic. Uvedl ČSÚ, který dále zveřejnil průzkum o vzdělání obyvatelstva.

Pokud je srovnáváno vzdělání celkem a vzdělání ve strojírenství pak:

Strojírenskému oboru se na učilištích věnovalo okolo 17 %, na středních školách přibližně 8 % a přibližně 10 % se věnovalo tomuto oboru na vysokých školách. Je tedy možno konstatovat, že 35 % obyvatel je vzděláno ve strojírenském průmyslu.

Firma TRW do zaměstnanců trvale investuje nemalé finanční částky. Vybraným uchazečům o zaměstnání, pokud nejsou vyučeni v oboru, nabízí rekvalifikační kurz, ve kterém mají možnost získat základní znalosti z oboru strojírenství. Ty jsou nezbytným

předpokladem pro práci v TRW – DAS, a.s. Nedaleko firmy se nachází SŠTO – Střední škola technická a obchodní, která své studenty připravuje na práci v našem podniku.

V roce 2011 je v České republice realizován díky dotaci Evropského sociálního fondu projekt vzdělávání zaměstnanců s názvem *Školení je šance*. V rámci tohoto projektu probíhají odborná školení pro oddělení informačních technologií, ekonomické oddělení, ale také školení řidičů či skladových manipulantů. V průběhu roku 2012 dojde k vyhodnocení výsledků tohoto projektu. Avšak již dnes firmy tento projekt považují za velice přínosný. Naše společnost se již v lednu roku 2011 získala finanční podporu na vzdělání zaměstnanců v rámci toho projektu. Z prostředků Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu. (www.esfcr.cz)

Geografické přesuny populace

Začlenění České republiky do EU v roce 2004 podpořilo nárůst pracovní migrace. Lze vyjmenovat souhrnné důvody, proč je český trh schopen pohltit všechny imigranty. Jedná se o globalizaci české ekonomiky, o nízké nastavení minimálních mezd a vysokou sociální podporu. Minimální mzda v České republice patří k nejnižším v EU v poměru k průměrnému platu. V roce 2008 činila minimální mzda pouze 34 % průměrné hrubé mzdy, je tedy možno říci, že je to ukazatel, který se v posledních letech spíše zhoršuje. Je zde touha zaměstnavatelů po levné pracovní síle. Pracovní trh v České republice má mnoho nedostatků, mezi něž řadíme demografické problémy (nízká porodnost, stárnutí populace), problematické začlenění nejmladších a naopak nejstarších na pracovní trh, nízká pracovní motivace, která je spojená se štědrými sociálními dávkami a minimální mzdou. Česká ekonomika bude potřebovat cizinců stále víc, protože Češi odcházejí pracovat do zahraničí a ubývá ekonomicky aktivních obyvatel. Výzkumy odhadují, že za dvanáct let by mohlo žít v Česku 7,5 % imigrantů a v roce 2065 už skoro 30 %. Podle současného vývoje půjde především o lidi z Ukrajiny, Vietnamu a Číny.

5.2.2 TECHNICKÉ A TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ

Technické a technologické faktory je možno brát jako jednu z dominantních složek marketingového prostředí. Podniky musí mnohdy vynaložit velké finanční prostředky na výzkum a vývoj. Skutečně efektivní výzkum je pak možno realizovat pouze u velkých firem, často multinacionálních firem. To tvoří bariéry menším a především finančně slabším firmám ve vstupu na nový trh.

V automobilovém průmyslu dochází k rychlému rozvoji zavedených technologií. To není projevem pouze ve vlastnostech automobilů, ale promítne se to také ve zvýšených nárocích na technické vybavení. Firma se snaží se všemi technologickými pokroky držet krok, proto své zaměstnance neustále vzdělává a firma investuje do modernějších strojů na výrobu automobilových komponentů.

- **Technické vlivy**

Mezi technické vlivy řadíme zastaralost, opotřebení a stav strojů. Dále pak technické normy upravující výrobu a následný prodej. Mezi takové normy řadíme ČSN a ISO normy. V rámci evropského sjednocení se české normy ČSN nahrazují normou Evropské unie s názvem ISO. Dle údajů z www.iso.cz jsou certifikáty ISO 14001 a 9001 jedny z nejdůležitějších norem pro strojírenství.

Norma ISO 14001 stanovuje požadavky na systém environmentálního managementu. Vedení firmy stanoví své cíle a plány v oblasti emisí ze své produkce.

Přínos normy pro organizaci:

- informační nástroj dopadu na životní prostředí,
- vytvoření dobré pověsti podniku v oblasti ochrany životního prostředí,
- včasné rozpoznání problémů a zamezení případných havárií,
- zlepšení profilu firmy,
- konkurenční výhoda,

- motivace zaměstnanců.

Norma je dobrým nástrojem ke splnění zákonných limitů emisí, snížení rizika vzniku neočekávaných havárií a je úspěšně aplikovatelná do různých odvětví lidské činnosti. Její strukturu je vhodné kombinovat s jinou normou, zejména ISO 9001.

Norma ISO 9001 stanovuje zásadu, kdy vedení firmy stanoví cíle v oblasti kvality své produkce, které poté pomocí nastavených procesů realizuje. Zabývá se řízením dokumentace, lidských zdrojů, komunikací se zákazníky, hodnocením dodavatelů a měřením výkonnosti procesů.

- **Technologické vlivy**

Levný a ekologický pohon automobilů se za posledních několik let řeší nejvíce. Ceny pohonných hmot za posledních několik měsíců prudce stouply a podle předpovědí se očekává další postupný nárůst. Jako příklad je uvedena cena Naturalu 95, která se pohybovala v lednu roku 2012 kolem 35 Kč za 1 litr, v dubnu téhož roku se cena vyšplhala až k 38 Kč za 1 litr. Není proto divu, že z celého světa přicházejí zprávy o nejrůznějších alternativních pohonech automobilů, jako elektřina, vzduch, rostlinný olej. Firmy se snaží o výrazné snížení hmotnosti vozidel pro snížení spotřeby paliv a emisí použitím nových lehkých materiálů. Těmi jsou kovové pěny, plast, keramika, hliník a jiné materiály. Předpokládají úsporu 0,8 l paliva/100 km a na každých 100 kg hmotnosti vozu. Výraznou změnou by měly projít i výrobní technologie, optimalizace výrobních procesů využitím laserových technologií, uvedl Mercedes Management Consulting.

5.2.3 EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ

Dnes můžeme považovat Českou republiku za jednu z nejrozvinutějších průmyslových ekonomik ve střední a východní Evropě. Průmysl je zaměřen zejména na hutnictví, strojírenství, motorová vozidla, elektroniku, chemickou výrobu, zpracování potravin a nápojů, výrobu skla, léčiv, textilu a papíru a tvoří 41 % hrubého domácího produktu. Největší procento představuje sektor služeb, který přispívá 55 % k HDP (www.czech.cz).

V ekonomických vlivech se zaměříme na nezaměstnanost, inflaci, úrokové sazby, HDP a kurz měn. Hlavními ekonomickými ukazateli jsou nezaměstnanost, hrubý domácí produkt a inflace.

- **Nezaměstnanost**

Následující údaje jsou převzaty z Českého statistického úřadu.

Průměrná míra nezaměstnanosti podle údajů MPSV v Jihočeském kraji činila ke konci roku 2011 7,53 %. Oproti prosinci 2010 byla míra nezaměstnanosti nižší o 0,98 %.

Pokud porovnáme míry nezaměstnanosti v jednotlivých krajích, pak v Jihočeském kraji je pátá nejnižší míra nezaměstnanosti.

Počet uchazečů o zaměstnání v Jihočeském kraji se pohyboval okolo 25 000, největší nárůst byl v roce 2010 na 29 545 uchazečů a nejméně uchazečů bylo zaznamenáno v roce 2007, a to 16 452. Na průběžný vývoj v porovnání s celou Českou republikou mezi roky 2002 až 2011 se můžeme podívat na následujícím Grafu 5.

Graf 5: Uchazeči o zaměstnání v ČR a Jihočeském kraji (2002 – 2011)



Zdroj: Zpracováno na základě údajů z ČSÚ

Graf 6: Úroveň vzdělání celkem a ve strojírenství v ČR



Zdroj: Zpracováno na základě ČSÚ

- **Inflace**

Průměrná meziroční míra inflace v roce 2011 byla 1,9 %. To je oproti roku 2008 velká změna, kdy míra inflace se pohybovala na úrovni 6,3 %. To byla za posledních 10 let nejvyšší míra inflace. Která ale v roce 2009 rapidně klesla na 1,0 %, jak uvádí Tabulka 2. Tento vývoj byl ovlivněn různými faktory, jako byly například poklesy cen potravin a nealkoholických nápojů o 3,9 %, pohonných hmot o 11,8 % a nesmíme zapomenout na pokles cen automobilů o 9,2 %. Celková inflace v roce 2012 dočasně vzroste těsně nad 3 %, což je způsobeno zvýšením DPH. Avšak od začátku roku 2013 se pak sníží na hranici kolem 2 %, uvedla ČNB.

Tabulka 2: Míra inflace od roku 2002 do roku 2011

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Míra inflace	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9

Zdroj: Zpracováno na základě podkladů z ČSÚ

- **Úrokové sazby**

Firmy potřebují obnovovat své technicky zastaralé stroje a investovat do nákupu novějších potřebných komodit. Ovšem ne vždy to firma dokáže pokrýt svými vlastními zdroji. Jednou z možností je tedy financování pomocí úvěru.

Česká národní banka ponechala od 7. května 2010 stejné úrokové sazby až do současnosti, a to 2T repo sazbu 0,75 %, diskontní sazbu 0,25 % a lombardní sazbu na úrovni 1,75 %, jak uvádí Tabulka 3. Od těchto sazeb je pak odvozeno úročení komerčních úvěrů, které hrají významnou roli právě v podnikatelské sféře.

Tabulka 3: Vývoj úrokových sazeb ČNB od roku 2006

Vývoj úrokových sazeb ČNB od roku 2006 (v %)						
Úroková sazba	Rok					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
2T repo sazba	2,50	3,50	2,25	1,00	0,75	0,75
Diskontní sazba	1,50	2,50	1,25	0,25	0,25	0,25
Lombardní sazba	3,50	4,50	3,25	2,00	1,75	1,75

Zdroj: ČNB

- **HDP**

Zaměřme se na vývoj HDP v roce 2011.

1. čtvrtletí 2011: Hrubý domácí produkt (očištěno o sezónnost a pracovní dny) se zvýšil meziročně o 2,8 % a ve srovnání s předchozím čtvrtletím o 0,9 %.

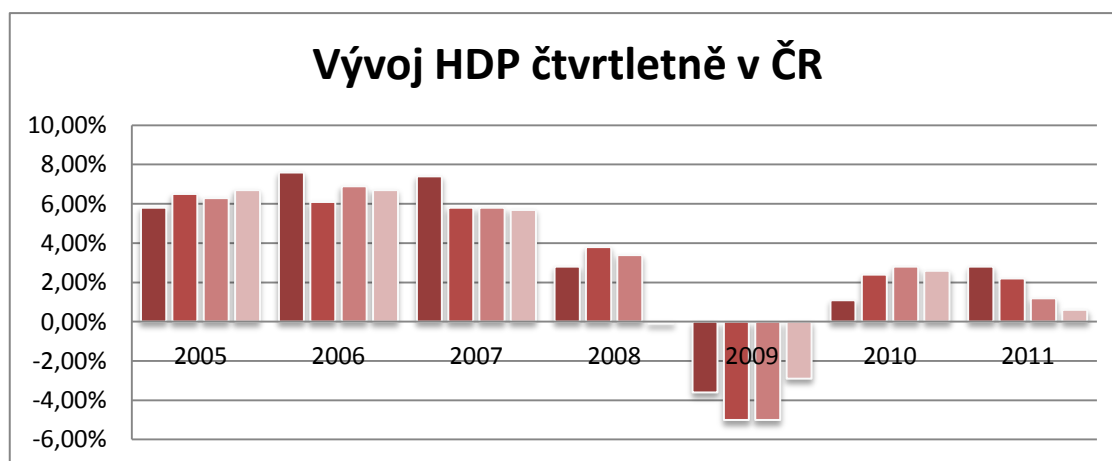
2. čtvrtletí 2011: Hrubý domácí produkt (očištěno o sezónnost a pracovní dny) se zvýšil meziročně o 2,2 % a ve srovnání s předchozím čtvrtletím o 0,1 %.

3. čtvrtletí 2011: Hrubý domácí produkt (očištěno o sezónnost a pracovní dny) se zvýšil meziročně o 1,2 % a ve srovnání s předchozím čtvrtletím poklesl o 0,1 %.

4. čtvrtletí 2011: Hrubý domácí produkt (očištěno o sezónnost a pracovní dny) se zvýšil meziročně o 0,6 % a ve srovnání s předchozím čtvrtletím poklesl o 0,1 %

Růst HDP v posledním loňském čtvrtletí byl způsoben vývojem daní z produktů, zejména spotřební daně z tabákových výrobků vlivem předzásobením. Byla to reakce na změnu sazeb k 1. lednu 2012. Za celý rok 2011 HDP vzrostl o 1,7 %. Ekonomický růst v roce 2011 zajistil zahraniční obchod, když vývoz vzrostl o 11,0 %, zatímco dovoz pouze o 7,5 %.

Graf 7: Vývoj HDP čtvrtletně v ČR



Zdroj: Zpracováno na základě údajů z ČSÚ

- **Kurzy měn**

Rozhodování podniků o exportu a importu zboží a služeb je podstatně ovlivněno pohybem devizového kurzu. Na ceny zboží a služeb působí devizový kurz, a tím se promítá do výše nákladů a výnosů plynoucích ze zahraničního obchodu.

Firma je ovlivňována převážně kurzem eura a dolarem. Vývoj kurzů měn má zásadní dopady na mnoho českých firem. Tabulka 4 ukazuje průměrný roční vývoj devizového kurzu eura a dolaru vůči koruně v letech 2007 až 1. čtvrtletí roku 2012. Je možno konstatovat, že vývoj kurzů má klesající tendenci.

Tabulka 4: Vývoj kurzu eura a dolaru vůči koruně v letech (2007 – 2012)

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012 (1. čtvrtletí)
EUR/CZK	27,764	24,596	26,477	25,289	24,590	25,083
USD/CZK	20,307	17,064	19,058	19,107	17,695	19,143

Zdroj: Česká národní banka

5.2.4 POLITICKÉ A LEGISLATIVNÍ PROSTŘEDÍ

Od 1. ledna 2012 nastaly změny v sazbách mýtného. Výše sazeb je stanovena Nařízením vlády České republiky č. 354/2011 Sb. *Pro účtování mýtného za užití určitého úseku zpoplatněné komunikace*. Rozhoduje délka úseku a kategorie daného vozidla. Změny se týkají jízdy na dálnicích, rychlostních silnicích a vybraných silnicích první třídy pro vozidla s hmotností nad 3,5 tuny. Též dochází k růstu ceny dálničních kupónů pro vozidla do 3,5 tuny.

S novým rokem přišly i změny zákona o DPH. Změnu v dani z přidané hodnoty přináší *novela zákona o DPH* účinná od 1. ledna 2012 označovaná jako sazbová novela. Snížená sazba DPH se zvyšuje z 10 % na 14 %. Základní sazba DPH zůstává ve výši 20 %. Došlo tedy ke zdražení potravin, nealkoholických nápojů, léků a zdravotních pomůcek, ubytovacích služeb, podražila hromadná doprava, noviny i časopisy. Vyhlídkou roku 2013 je sjednocení sazby DPH na 17,5 %.

Podíváme se zpět na rok 2009, který přinesl novelizaci právě do automobilového odvětví. Jedná se o přijetí pozměňovacího návrhu, kterým se mění *zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty*. Je zde upravena možnost odečtu DPH u osobních firemních automobilů. Novela byla přijata v platnost 1. dubna 2009 a umožnila *odpočet DPH u všech typů osobních automobilů*.

Z hlediska legislativních vlivů upravují podnikání v současné době hlavně zákony:

- Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže
- Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky
- Zákon č. 59/1998 Sb., o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku

Vzhledem k tomu, že mnoho firem obchoduje se zahraničním, zaměříme se na vývoz a dovoz zboží, který upravuje Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty.

Při dodání zboží do státu mimo EU se jedná o vývoz zboží. Jedná se o osvobozené plnění s nárokem na odpočet DPH bez ohledu na to, zda je pořizovatel zboží ve své zemi registrován k DPH či nikoli. Český plátce dodá zboží za cenu bez daně a transakci uvede ve svém přiznání k DPH jako vývoz zboží. Nárok na osvobození bude prokázán na základě potvrzené celní deklarace. Pořizovatel zboží se sídlem mimo EU má povinnost toto zboží řádně zdanit ve své zemi podle místní právní úpravy. Pokud dovážíme zboží ze státu, který spadá do EU, neplatíme clo.

- Celní kodex společenství

Evropské společenství je založeno na celní unii, proto se shromáždily celní předpisy a docílilo se vzniku Celního kodexu Společenství. Obsahuje obecná pravidla a postupy zajišťující uplatnění sazebních a ostatních opatření na úrovni obchodování mezi Společenstvím EU a třetími zeměmi.

Firma musí pečlivě sledovat veškeré legislativní změny, které se týkají jejího fungování. A zároveň je nutné dodržovat veškeré současně platné právní předpisy.

6 VYHODNOCENÍ VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Pro stanovení pozice firmy ve vnějším prostředí byl použit Porterův model pěti sil a následně provedena STEP analýza. Na základě výsledků z analýzy Porterova modelu pěti sil vidíme, že kvalitní výrobek a s tím související spokojenost zákazníka stojí pro firmu na prvním místě. Firma si musí neustále udržovat dobré vztahy s odběrateli pomocí neustále se zlepšujících nabízených produktů. Zdokonalovat své služby, a tím si udržet stabilní pozici na trhu. Výrobce musí neustále reagovat na různě se měnící poptávku. Již dříve uvedení odběratelé jsou stálými zákazníky firmy a projevují ji tak svoji důvěrou. Jako nejdůležitější v tomto prostředí se tedy jeví sledování dosavadních konkurentů a bezprostřední reakce na jejich kroky, protože konkurence v automobilovém odvětví je velká.

Firma provádí průzkum spokojenosti zákazníků formou dotazníků, jak již bylo uvedeno v kapitole 5.1.2.

Firma TRW má pro své hodnocení stanovenou stupnici 1 – 6. Není to příliš vhodně řešeno. Chybí zde emoce, kterou mohou zákazníci projevit. Proto by se bod 7 dal nazvat – potěšení a v bodu 8 ještě větší nadšení z našich služeb – naprosto nadšení. Firma je spokojena s celkovou hodnotou 4,6; což interpretuje jako vyhovující spokojenost ze strany zákazníků.

Jednou z hrozeb pro podnik je konkurence, kterou představují noví potenciální konkurenti. Prognózy do budoucna uvedly, že automobilové společnosti nesoucí jména předních automobilových značek si produkty do svých vozů budou vyrábět samy ve svých továrnách. Pro naši firmu by to znamenalo pokles zakázek, jelikož v roce 2010 jsme zaznamenali 20 % z celkového prodeje výrobků firmě VW, jednomu z našich největších odběratelů. 6 % z celkového prodeje tvořila firma Ford a taktéž i firma Fiat. Vyplnění této prognózy by pro firmu znamenalo pokles celkové produkce.

Největším odběratelem firmy jsou mezipodnikové závody v České Republice, dalšími významnými odběrateli jsou VW, Ford, Fiat, BMW, Renault a další.

U odběratelů firma upřednostňuje velký množstevní odběr, protože se zabývá velkosériovou výrobou. Snaží se spíše dodávat velkým odběratelským firmám. K hledání nových odběratelů může využít například internetu, a to konkrétně internetových stránek www.czechtrade.cz, kde se nachází poptávky firem jak z České republiky, tak ze zahraničí.

Firma by mohla vylepšit vzhled vlastních internetových stránek, mohla by zveřejnit své výroční zprávy a data, která by mohla zákazníky přesvědčit o tom, že si vybrali vhodnou firmu pro svou zakázku. Firma spoléhá na to, že je nadnárodní firmou, tudíž je celosvětově známá a popularitu a dobrou pověst ji udržuje celé seskupení TRW Automotive.

- **Sociální a kulturní prostředí**

Velmi zásadní vliv na podnik má růst životní úrovně v zemích, kde je TRW dovozcem automobilových komponentů. Růst životní úrovně pozitivně ovlivňuje nákup vozů, a tím zvyšuje celkovou výrobu v podniku.

V roce 2010 se Čína, náš odběratel, postarala o obrovský nárůst produkce automobilů ve světě. Tím nastala obrovská příležitost pro naši firmu jakožto vývozce na automobilový trh. Tento nárůst ve výrobě se očekává až do roku 2017. Podle slov zaměstnance firmy TRW je již dnes Čína jedním z jejích předních odběratelů. A manažeři firmy doufají, že to tak nadále zůstane. Samotná Čína tedy pokryje celou třetinu světového růstu. Porovnáme-li, že v současnosti čínská populace disponuje přibližně 50 automobily na 1000 obyvatel, zatímco na opačném pólu automobilového životního stylu, v USA, je to 800 vozů. Proto vidíme, že prostor pro růst je obrovský. Očekávaná výroba v Číně se zvýší ze současných 14 milionů na 23 milionů osobních aut. Proto výrobci automobilových dílů označují tuto nejlidnatější zemi světa za svůj budoucí trh číslo jedna.

V dnešní době zcela ustupují do pozadí výuční obory a jsou nahrazovány středními školami. Jelikož panuje všeobecný názor lidí, že zaměstnanci s výučním listem nejsou ve firmách dostatečně ohodnoceni. Zájem o pracovníky vyučené v oboru

strojírenství je obrovský. Proto firma TRW do zaměstnanců trvale investuje nemalé finanční částky. Vybraným uchazečům o zaměstnání, pokud nejsou vyučeni v oboru, nabízí rekvalifikační kurz, ve kterém mají možnost získat základní znalosti z oboru strojírenství. Ty jsou nezbytným předpokladem pro práci v TRW – DAS, a.s. Nedaleko firmy se nachází SŠTO – Střední škola technická a obchodní, která své studenty připravuje na práci v našem podniku. Navíc se firma v roce 2011 zapojila do projektu Školení je šance v rámci EU.

- **Technické a technologické prostředí**

Firma je limitována normami, neustálými změnami a inovacemi. Investuje nemalé finanční částky do nákupu nových strojů a nástrojů. Ale jak víme, v dnešním světě je nutností neustále zdokonalovat technologie a urychlit výrobu produkce. Investiční činnost se v roce 2010 zaměřila pouze na pořízení hmotného majetku, souvisejícího přímo s novými projekty, zaváděnými postupně do výroby. Na pořízení investic společnost vynaložila o 12 % více než v předchozím roce, 83 997 tis. Kč (2009: 74 857 tis. Kč)

Jednou z nejdůležitějších norem, kterou musí firma dodržovat je norma ISO. Firma podléhá každý rok kontrole. Snaží se dodržovat veškeré požadavky, a proto nemusí mít obavy o odebrání certifikátu.

Vzhledem k růstu cen pohonných hmot jsou stanoveny prognózy do budoucna. Firmy chtějí začít vyrábět komponenty do automobilů z jiných, lehčích materiálů, jako z hliníku, plastu, keramiky nebo kovových pěn.

- **Ekonomické prostředí**

Dalším vnějším vlivem, který nesmíme opomenout je ekonomické prostředí a s ním související finanční stránka firmy.

Vzhledem k tomu, že firma obchoduje na zahraničním trhu, je pro ni podstatný kurz eura a dolaru vůči koruně, který se promítne do nákladů a výnosů plynoucích ze zahraničního obchodu.

Rostoucí nezaměstnanost s sebou nese i potřebu obyvatel dojíždět za prací. To má za následek vyšší poptávku po různých formách dopravy. Mezi jednu z těchto forem je možno zahrnout i cestování osobními automobily. Protože mnoho lidí považuje tuto formu dopravy za nejpohodlnější a pokud jsou nuceni za svou práci cestovat, je zvolen právě tento způsob. Časté ježdění je známkou opotřebení automobilových dílů a to je plus pro firmu TRW.

- **Politické prostředí**

V rámci politických faktorů je podnik omezován různými nařízeními a zákony. Hlavními jsou zákony upravující podnikání. Patří mezi ně například Zákon č. 59/ 1998, o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku, zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky a další. Dodržování již zmíněných ISO norem je každoročně kontrolováno firmou zabývající se udělováním certifikátů z ISO norem. Díky těmto normám si může být odběratel jist, že obdrží zboží nebo služby v požadované kvalitě. Firma je řízena dle systému ISO/TS 16949 – 2009. Tento systém byl úspěšně re-certifikován v roce 2010. V oblasti životního prostředí, v bezpečnosti práce a požární ochrany je firma certifikována dle ISO 14001.

7 VYPRACOVÁNÍ A VYHODNOCENÍ „OT“ ANALÝZY

Na základě předchozích analýz vnějšího prostředí, Porterova modelu pěti sil a STEP analýzy, jsme se pokusili vytipovat příležitosti a ohrožení působící na podnik TRW – DAS, a.s. Dačice. Pro vyhodnocení SWOT analýzy by bylo nutností znát i vnitřní prostředí podniku pro posouzení silných a slabých stránek.

Příležitosti	Ohrožení
• Růst poptávky po automobilech • Stabilní růst odvětví	• Stávající konkurence • Expanze nové konkurence • Ekonomická krize

Příležitosti

Pokud ve státech, do kterých naše firma vyváží, bude růst životní úroveň, můžeme nadále předpokládat růst poptávky po automobilech. Tento růst se dotkne i samotné výroby ve firmě, která je závislá na okolních firmách, kde dochází ke kompletaci automobilů. Růst životní úrovně přináší nové a nové požadavky na sortiment. Lidé si kladou vyšší nároky, ohledně designu, luxusu nebo výkonu automobilů. Pro firmu TRW to znamená příležitost získat nové zakázky ve výrobě.

Pokud budeme předpokládat stabilní růst celého automobilového odvětví, nemusí mít firma obavy z případného krachu. Naopak v budoucích letech se předpokládá nárůst výroby automobilů.

Hrozby

Hrozbu pro firmu představují stávající strojírenské firmy, které nabízejí srovnatelné služby související s obráběním kovů. Proto si firma nesmí dovolit žádné chyby ve výrobě a kvalitě nabízeného sortimentu. Všechny výrobky musí splňovat požadovanou normu ISO.

Expanze nové konkurence není v současné době pro firmu závažná. Avšak do budoucna se spekuluje o tom, že přední automobilové společnosti nesoucí jména předních automobilových značek, si komponenty do svých vozů budou vyrábět samy. V současné době to za hrozbu považovat nemusíme, avšak firma by s touto skutečností měla být seznámena.

Finanční krize, která se překloupila v krizi ekonomickou v roce 2008, zapůsobila i na Českou republiku. Neochota bank poskytovat úvěry, rostoucí nezaměstnanost a snižování poptávky. Automobilový průmysl patřil v té době mezi nejpostiženější a nejrizikovější sektory. I naše firma se dostala do stavu krize, kdy musela propustit mnoho zaměstnanců a přišla o své zakázky. Dnes je již TRW v situaci, která odpovídala stavu před krizí.

8 ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo na základě analýzy vnějšího prostředí odhalit příležitosti a hrozby firmy, která se zabývá výrobou náhradních dílů pro automobilový průmysl. Pro zpracování jednotlivých analýz jsem si nejdříve musela z odborných publikací nastudovat potřebné informace týkající se mého tématu. Pro praktickou část mé bakalářské práce byly důležité rozhovory se zaměstnancem firmy TRW, s jehož pomocí jsem dokázala pochopit činnost firmy.

V úvodní části své práce jsem si stanovila dvě hypotézy, které jsem se snažila potvrdit či vyvrátit. První s nich, „*Vstup nových konkurenčních subjektů na trh je pro firmu největším ohrožením*“, se mi podařilo vyvrátit. Z analýzy Porterova modelu pěti sil a následné O - T analýzy jsem došla k závěru, že mnohem větší ohrožení pro firmu představují stávající strojírenské firmy, jejichž aktivity musí firma pečlivě sledovat a včas reagovat na případné změny. Vstup nové konkurence není v současné době pro firmu závažný. Avšak do budoucna se spekuluje o tom, že automobilové společnosti nesoucí jména předních automobilových značek si komponenty do svých vozů budou vyrábět samy.

Druhou hypotézou je „*Rozvoj automobilového průmyslu v Číně je pro firmu velkým přínosem*“, kterou musím jednoznačně potvrdit. Pro firmu TRW to znamená příležitost získat nové zakázky ve výrobě. Čína se postarala o obrovský nárůst produkce automobilů ve světě. Tím nastala obrovská příležitost pro naši firmu jakožto vývozce na automobilový trh. Tento nárůst ve výrobě se očekává až do roku 2017. Podle slov zaměstnance firmy TRW je již dnes Čína jedním z jejích předních odběratelů. A manažeři firmy doufají, že to tak nadále zůstane. Samotná Čína tedy pokryje celou třetinu světového růstu. Proto výrobci automobilových dílů označují tuto nejlidnatější zemi světa za svůj budoucí trh číslo jedna.

Dle mého názoru se firma velmi dobře orientuje na trhu a není důvod proč by si neměla své postavení na trhu udržet či vylepšit.

9 SUMMARY

The aim of my bachelor thesis was to discover opportunities and threats of the company, which is concerned with the production of spare parts for the automobile industry, on the base of the external environment's analysis. To deal with each analysis first I had to study the necessary information in professional publications, which are related to my topic. For the practical part of my thesis, conversations with an TRW employee were important, with whose help I could understand the company's activities.

In the introductory part of my thesis I have set two hypotheses, which I tried to confirm or disprove. The first of them, *"The entry of new competitors onto the market is the company's biggest threat"*, I managed to disprove. According to the Porter's five forces model analysis and subsequent O - T analysis, I concluded that the existing engineering companies pose a much greater threat for TRW. Their business activities must be carefully monitored and the company must respond in time to any changes. Currently the entry of new competitors is not significant for the company. However, it is speculated for the future that automobile companies, bearing the names of leading automobile brands, will make the car components on their own.

The second hypothesis is *"The development of automobile industry in China is a great contribution for the company"*, which I definitely must confirm. For TRW this means an opportunity to gain new orders in production. China has caused a huge increase in car production in the world. By that a tremendous opportunity for our company, as an exporter for the automobile market, occurred. The increase in production is expected until 2017. According to the TRW employee's words, China is nowadays one of their major customers. Moreover, the company's managers hope that it will remain so. China alone is covering one third of the global growth. Therefore, producers of automobile spare parts indicate the most populous country in the world as their future market number one.

In my opinion, the company is very well versed in the market and there is no reason why should not maintain or improve its position there.

10 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada, 1995. 364 s. ISBN 80-85424-83-5.
2. HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
3. KOTLER, Philip. *Marketing Management*. 10. vyd. Praha: Grada, 2000. 719 s. ISBN 80-247-0016-6
4. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
5. PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
6. BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
7. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 8071793671.
8. MCCARTHY, E. J., PERREAULT, W. J. *Základy marketingu*, 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 659 s. ISBN 80-85605-29-5.
9. BĚLOHLÁVEK, František a P KOŠŤAN. *Management: co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
10. TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: ČZU (Praha), 2002. 235 s. ISBN 80-213-0922-9.
11. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

Internetové zdroje:

1. *Svaz automobilového průmyslu. Podíl automobilového sektoru na průmyslové výrobě* [online]. 2011 [cit. 2012-04-26]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/automobilovy-prumysl>
2. *OICA Correspondents survey. Celosvětový vývoj produkce automobilů* [online]. 2011 [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: http://www.infocube.cz/images/automobilindustry/clanky/68_Automobilovy%20prumysl%20je%20nadale%20klicovym%20odvetvim%20ceske%20ekonomiky.pdf
3. ANON. Když se řekne inflace. [online]. [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/kdyz_se_rekne_inflace_resp_mira_inflace
4. <http://www.trwczech.cz>
5. <http://www.autosap.cz>
6. <http://www.cnb.cz>
7. <http://www.czso.cz>
8. <http://www.finance.cz>
9. <http://www.euroekonom.cz>
10. <http://www.czech.cz>
11. <http://www.esfcr.cz>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1: Marketingové prostředí firmy	str. 4
Obrázek 2: Klasifikace struktury odvětví	str. 9
Obrázek 3: Faktory konkurence v odvětví	str. 10
Obrázek 4: Model pěti sil	str. 12
Obrázek 5: STEP analýza vlivů prostředí	str. 25
Obrázek 6: SWOT matice	str. 29
Obrázek 7: Stručný přehled SWOT analýzy	str. 29
Obrázek 8: Faktory konkurence v odvětví	str. 33
Tabulka 1: Celosvětový vývoj produkce automobilů	str. 33
Tabulka 2: Míra inflace od roku 2002 do roku 2011	str. 52
Tabulka 3: Vývoj úrokových sazeb ČNB od roku 2006	str. 52
Tabulka 4: Vývoj kurzu eura a dolaru vůči koruně v letech (2007 - 2012)	str. 54
Graf 1: Zákazníci a prodej v roce 2010	str. 39
Graf 2: Zmetkovost v roce 2009	str. 42
Graf 3: Počet automobilů ve světě	str. 44
Graf 4: Růst světové populace	str. 46
Graf 5: Uchazeči o zaměstnání v ČR a Jihočeském kraji (2002 - 2011)	str. 51
Graf 6: Úroveň vzdělání celkem a ve strojírenství	str. 51
Graf 7: Vývoj HDP čtvrtletně v ČR	str. 53

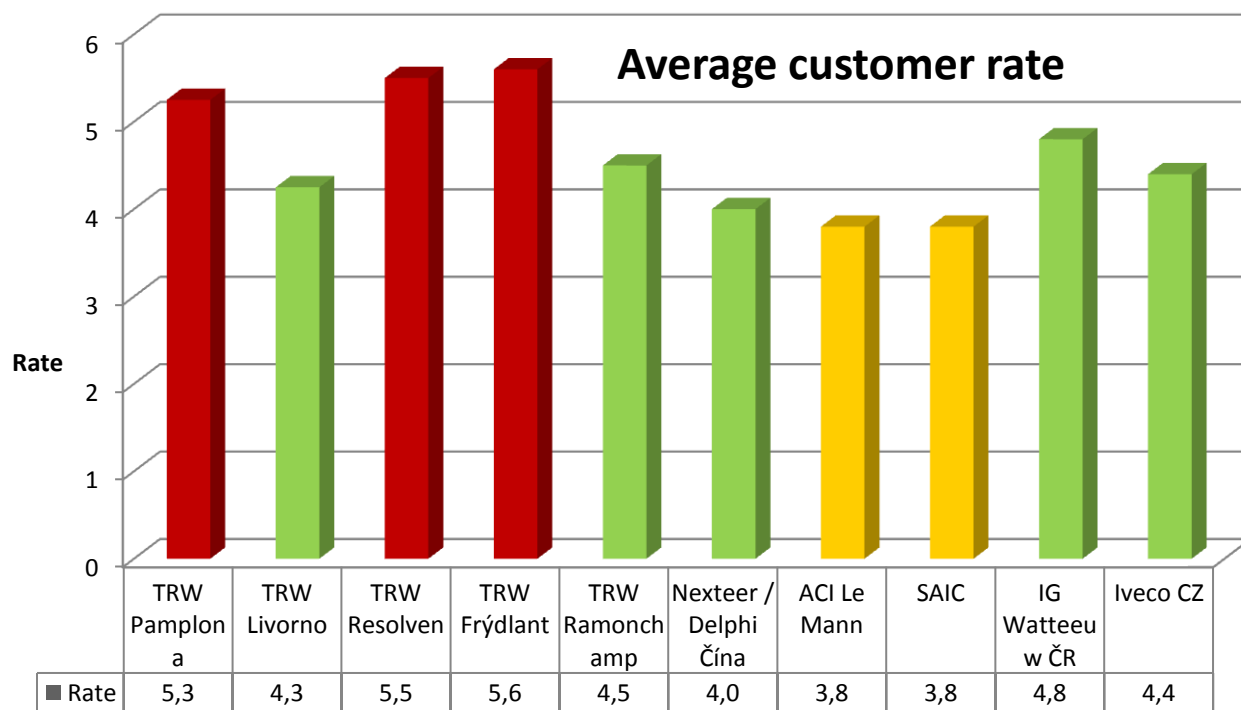
11 PŘÍLOHY

Příloha 1 : Loga zákazníků TRW



Zdroj: Údaj z firmy TRW

Příloha 2: Průzkum spokojenosti zákazníka



Zdroj: Údaj z firmy TRW

Příloha 3: Světový výrobci autodílů a příslušenství pro automobily

SVĚTOVÝ VÝROBCE AUTODÍLŮ A PŘÍSLUŠENSTVÍ PRO AUTOMOBILY			
ABS	EIBACH	JURID	ROSI
AISIN	ELRING	KAYABA	RICAMBI
AJUSA	ERNST	KLOKKERHOLM	SACHS
AIRTEX	FACET	KONI	SIEMENS
ATE	FAG	LEMFORDER	SIDAT
BANNER	FEBI	LESJOFORS	SKF
BEHR	FEDERAL MOGUL	LOEBRO	SPIDAN
BENDIX	FENNO	LUCAS	SUDEST
BERU	FERODO	LUK	SWAG
BILSTEIN	FIFT	MAGN.MARELLI	TRW
BOGE	FRAM	MAHLE	VAICO
BOSAL	FUCHS	MAPCO	VALEO
BOSCH	GAT EUROCAT	METELLI	VANHECK
BREMBO	GARRETT	MEYLE	VDO
BREMI	GATES	MONROE	VENG
BRISK	GERI	MOBIL	VEMO
CASTROL	GIRLING	MOOG	WAHLER
CIFAM	GLASER	NGK	WALKER
CONTITECH	GOETZE	NIPPARTS	ZARA
CLEAN	GKN	NK	ZIMMERMANN
CORTECO	GRAF	NORDGLASS	
DELCO REMY	HAPPICH	OPTIMAL	
DELPHI	HELLA	PIERBURG	
DENSO	HENGST	PURFLUX	
DEPO	HEPU	QUINTON HAZELL	
EBERSPACHER	IMASAF	REINZ	

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 4: Vývoj výroby a prodeje po produktových skupinách

Vývoj výroby a prodeje po produktových skupinách/Production and sales development 2006-2010

Produkty/ Products		2006	2007	2008	2009	2010	2010/2009
Vnější klouby Outer Ball Joints	tis. ks - '000 pcs	8 217	9 564	9 515	9 355	10 018	7%
	tis. Kč - '000 CZK	840 540	943 862	853 845	897 556	902 420	1%
Axiální kloub Inner Ball Joints	tis. ks - '000 pcs	4 523	6 193	7 167	9 087	10 028	10%
	tis. Kč - '000 CZK	272 933	367 298	402 424	573 536	617 514	8%
Kolový kloub Suspension Ball Joints	tis. ks - '000 pcs	2 233	3 190	3 472	3 850	5 253	36%
	tis. Kč - '000 CZK	211 376	311 551	366 829	424 716	535 789	26%
Kontrolní ramena Control Arms	tis. ks - '000 pcs	0	222	1 809	1 955	2 361	21%
	tis. Kč - '000 CZK	0	54 122	373 168	387 539	452 942	17%
Vodící tyče Radius Rods	tis. ks - '000 pcs	384	433	393	170	233	37%
	tis. Kč - '000 CZK	606 673	661 335	537 689	238 519	312 007	31%
Dutý kolový kloub Pillow Ball Joints	tis. ks - '000 pcs	780	641	704	745	815	9%
	tis. Kč - '000 CZK	75 991	61 916	67 048	89 643	93 977	5%
Díly řízení Steering products	tis. ks - '000 pcs	32	5	4	2	2	9%
	tis. Kč - '000 CZK	131 347	7 467	6 246	2 448	929	-62%
Ostatní Other	tis. Kč - '000 CZK	107 853	104 255	87 050	4 894	34 312	
Celkem závod Řízení L&S Total	tis. ks - '000 pcs	16 169	20 249	23 063	25 163	28 709	14%
	tis. Kč - '000 CZK	2 246 713	2 511 807	2 694 299	2 618 850	2 948 961	13%
Závod Ventily Engine Valves	tis. ks - '000 pcs	9 990	12 752	11 287	7 454	11 188	50%
	tis. Kč - '000 CZK	432 263	530 872	456 594	288 980	306 132	6%
Služby Services	tis. Kč - '000 CZK	23 533	26 246	21 044	242	14 490	
Celkem TRW DAS TRW - DAS, total		2 702 509	3 068 925	3 171 937	2 908 072	3 269 583	12%

Zdroj: Výroční zpráva TRW