

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Význam vnějších vlivů na vybranou firmu

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Marie Švarcová, Ph.D.

Autor

Zuzana Kolářová

2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Význam vnějších vlivů na vybranou firmu“ vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b Zákona č. 111/1998 Sb. v plném 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.

V Českých Budějovicích dne 11. 5. 2010

Zuzana Kolářová

Poděkování

Děkuji vedoucí práce **Ing. Marii Švarcové, Ph.D.** za odborné vedení při vypracování mé bakalářské práce. Současně děkuji obchodnímu řediteli společnosti ČZ, a. s. panu **Ing. Václavu Vyšínovi**, který mi poskytl cenné rady a potřebné informace.

OBSAH

1 Úvod	8
2 Literární rešerše	9
2.1 Základní pojmy	9
2.2 Makroprostředí.....	15
2.2.1 Demografické prostředí	15
2.2.2 Ekonomické prostředí.....	17
2.2.3 Přírodní prostředí	18
2.2.4 Technologické prostředí	19
2.2.5 Politické prostředí	20
2.2.1 Kulturní prostředí	20
2.3 Mikroprostředí	22
2.3.1 Firemní prostředí.....	22
2.3.2 Dodavatelé	22
2.3.3 Zákazníci.....	23
2.3.4 Poskytovatelé služeb	23
2.3.5 Konkurence	24
2.3.6 Vztahy s veřejností	24
2.4 Analýza makroprostředí	25
2.4.1 STEP analýza	26
2.4.2 Příležitosti a ohrožení pro podnik	27
2.5 Analýza mikroprostředí.....	27
2.5.1 SWOT Strukturální analýza odvětví	27
2.5.2 Porterův model pěti sil.....	28
2.5.3 Firemní prostředí.....	33
2.5.3.1 Finanční analýza	33
2.5.3.2 Marketingový mix – 4P	34
2.5.3.3 Analýza podnikatelského portfolia	35

3 Metodika a hypotézy	37
3.1 Metodika.....	37
3.2 Pracovní hypotézy.....	38
4 Charakteristika firmy	39
4.1 Historie firmy.....	39
4.2 Obchodní činnost firmy.....	41
4.3 Charakteristika trhu.....	45
4.4 Struktura společnosti.....	47
4.4.1 Struktura výrobků.....	47
5 Analýza marketingového prostředí.....	48
5.1 Analýza blízkého okolí firmy	48
5.1.1 Ekonomické údaje	48
5.1.2 Zaměstnanci	48
5.1.2.1 Struktura zaměstnanců	50
5.1.3 Výrobní základna a technologie divize Auto.....	53
5.1.4 Porterův model.....	54
5.1.4.1 Zákazníci	54
5.1.4.2 Dodavatelé.....	56
5.1.4.3 Substituty.....	58
5.1.4.4 Noví konkurenti	58
5.1.4.5 Stávající konkurenti	59
5.2 Analýza makroprostředí	61
5.2.1 STEP analýza	61
5.2.1.1 Společenské vlivy	62
5.2.1.2 Technologické vlivy.....	64
5.2.1.3 Ekonomické vlivy	65

5.2.1.4 Politické vlivy	73
6 Výstup analýzy makroprostředí	75
7 OT analýza	77
8 Návrh řešení na zmírnění negativního dopadu vnějších vlivů.....	80
9 Závěr	81
10 Summary	83
11 Přehled použité literatury	84
12 Seznam obrázků, tabulek a grafů	
13 Seznam příloh	
14 Přílohy	

1 ÚVOD

Jako námět své bakalářské práce jsem si zvolila téma význam vnějších vlivů na vybranou firmu. Vnější vlivy mají pro úspěšné fungování firmy zásadní význam, proto je tato oblast pro téma bakalářské práce velice zajímavá a potenciálně užitečná, její výstupy mohou být prospěšné pro management firmy.

Pro praktickou část této práce jsem si zvolila analýzu vnějších vlivů, které působí na společnost ČZ a. s., konkrétně na její divizi Auto. Tuto společnost jsem si vybrala, protože se jedná o jednoho z nejvýznamnějších výrobců komponentů pro automobilový průmysl v České republice, dalším důvodem je, že firma sídlí ve Strakonici, ze kterých pocházím, znám lidi, kteří ve firmě pracují a je zde předpoklad dobré spolupráce při získávání důležitých vstupních dat pro objektivní vyhotovení této práce.

Při analýze pracovních hypotéz se budu věnovat postavení firmy na trhu výrobců komponentů pro automobilový průmysl v České Republice a schopnostem firmy odrazet negativní dopady vnějšího prostředí. Potřebné poznatky pro potvrzení nebo vyvrácení těchto hypotéz jsem získala při studiu odborné literatury, díky úzké spolupráci s managementem firmy ČZ, a. s. a následné aplikaci získaných poznatků do OT a STEP analýzy, které mají zásadní vliv pro relevantní analýzu vnějších vlivů působících na každou firmu.

Cílem této práce je zhodnotit působení vnějších vlivů na divizi Auto společnosti ČZ a. s., potvrdit či vyvrátit pracovní hypotézy a navrhnout efektivní řešení pro zmírnění dopadu negativních vnějších vlivů na tuto firmu. Věřím, že tento cíl se mi podaří splnit.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Základní pojmy

Marketing

Mnoho autorů se zabývá marketingem a většinou se v jeho definici shodují. Podle Kotlera (2004) a podle Horákové (2003) je marketing založen na vztazích se zákazníky více než kterákoliv jiná oblast v podnikání. Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot. Marketingem je třeba rozumět nikoliv pouze nástroje, které jsou ve smyslu již zastaralého pojetí používány jen k uskutečnění prodeje – přesvědčit a prodat, ale ve smyslu novém se snaží o uspokojení potřeb zákazníků. Marketing je tedy společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny uspokojují své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.

Marketingové prostředí

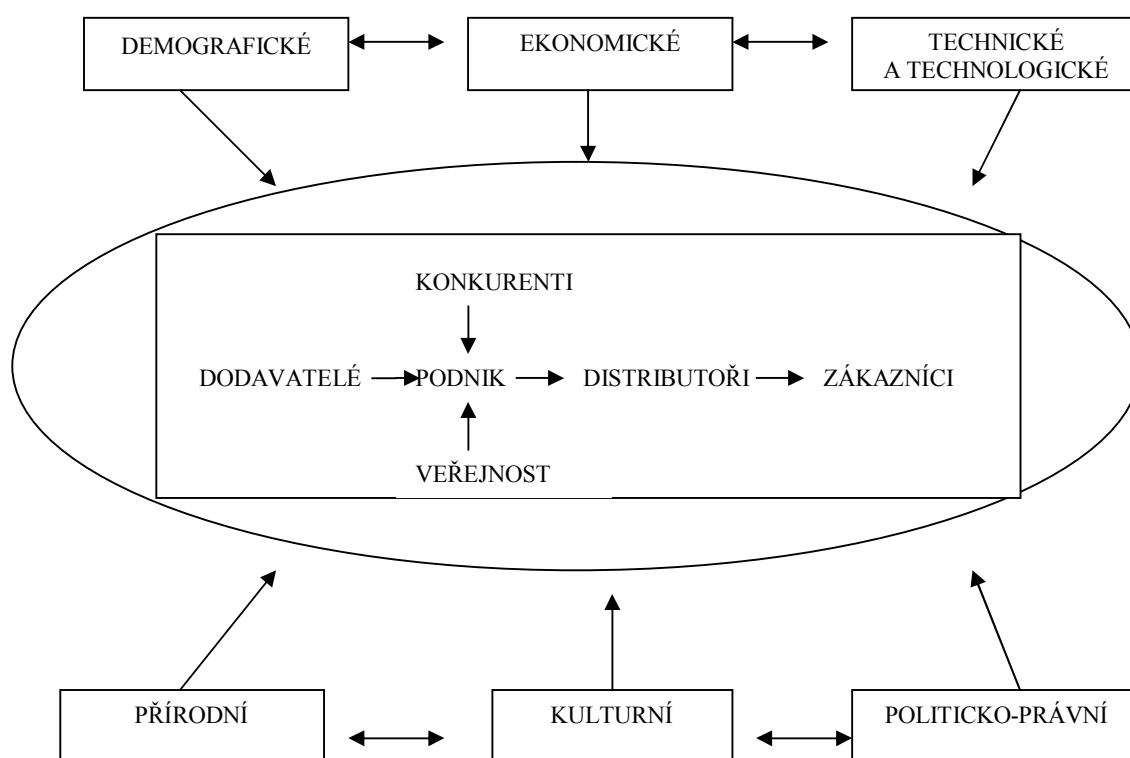
Pro marketing je znalost marketingového prostředí klíčová. Každá firma se pohybuje v marketingovém prostředí, ve kterém vyvíjí své aktivity. Působí zde různé faktory, kterým se firma musí přizpůsobovat a které určitým způsobem ovlivňují její schopnosti. Tyto faktory mají na firmu buď záporný nebo kladný vliv.

Podle Kotlera (1991) je marketingové prostředí místo, kde firma musí začít hledat své příležitosti a potencionální ohrožení. Zahrnuje veškeré účastníky a síly, které působí na schopnost firmy realizovat efektivně transakce na cílových trzích. Marketingové prostředí firmy se skládá z vnějších faktorů, které ovlivňují realizaci marketingových aktivit zaměřených na cílové zákazníky: vytváří jak příležitosti, tak

rizika. Pro úspěch firmy je nezbytné neustále vnější prostředí analyzovat a reagovat na jeho vývoj.

Podle Horákové (2003) má marketingové prostředí vliv i na volbu výrobku, které bude firma či podnik na trhu nabízet, na ceny, které může pro výrobky stanovit, na distribuční cesty, které použije k přemístění výrobků ke spotřebitelům, i na styl komunikování se zákazníky. Prostředí ovlivňuje i výběr marketingových cílů a volbu strategií. Pokud manažeři nedokáží vliv prostředí odhalit a zmapovat, podnik nebude „mít čas“ reagovat, a tím sníží naději na prosperitu a zvýší rizika neúspěchu. Současné prostředí, ve kterém podniky operují, se kontinuálně mění. Marketingové prostředí podniku existuje ve dvou úrovních: jako makroprostředí a mikroprostředí, jak můžeme vidět na obrázku 1.

Obrázek 1: Marketingové prostředí



Zdroj: Horáková, 2003

Podle Kotlera (2004) je mikroprostředí dáno faktory, které bezprostředně ovlivňují možnosti firmy uspokojovat potřeby a přání zákazníků – jde o **vnitrofiremní prostředí, dodavatele, firmy poskytující služby, charakter cílového trhu, konkurenci a vztahy k veřejnosti**. Makroprostředí je naopak dáno vnějšími okolnostmi, které ovlivňují mikroprostředí – **faktory demografickými, ekonomickými, přírodními, technologickými kulturními**.

Mikroprostředí

Jak tvrdí Horáková (2003) mikroprostředí je to „nejbezprostřednější“ **okolí podniku a podnik sám** je jeho základním prvkem. Pokud chce být úspěšný, musí mikroprostředí pochopit a porozumět roli, která mu zde náleží. Role podniku v mikroprostředí závisí především:

- na výši zdrojů,
- na schopnostech a možnostech.

Dobře poznat a porozumět mikroprostředí v rámci situační analýzy neznamená posoudit pouze marketingové kvality podniku a určit podobu marketingové činnosti, ale jde i o výrobní kapacity, technologické postupy, možnosti obnovy strojního parku, řízení nákladů, vhodnost dalších investic, úroveň managementu a zaměstnanců i specifické vlastnosti podniku, kterými se odlišuje od ostatních organizací, a předpoklady, které má pro dosažení stanovených cílů.

Dalšími prvky mikroprostředí do jisté míry ovlivnitelné a kontrolovatelné (podnik ho může ovlivnit a kontrolovat daleko snadněji než makroprostředí), přesto i mikroprostředí diktuje řadu parametrů, které je nezbytné uvažovat a zahrnout do marketingových plánů.

Podle Kotlera (2004) je cílem marketingu vytvářet a udržovat vztah se zákazníky tím, že firma uspokojuje jejich potřeby a přání. Dosažení tohoto cíle však není v silách marketingu samotného, úspěch závisí i na interakci s ostatními faktory,

které hrají roli v mikroprostředí firmy – s ostatními zaměstnanci a odděleními firmy, s dodavateli, s poskytovateli služeb, se zákazníky, s konkurencí i s veřejností.

Makroprostředí

Podle Kotlera a Armstronga (2004) pojmem makroprostředí označujeme vnější prostředí, ve kterém se firma pohybuje. Faktory, ze kterých se skládá, mohou na jedné straně firmě nabídnout nové příležitosti, na druhé straně ji mohou ohrozit. Na obrázku 2 vidíme šest hlavních faktorů, které tvoří makroprostředí firmy.

Podle Horákové (2003) tvoří makroprostředí širší okolí podniku. Do jisté míry podnikům diktuje, co a jak mohou a nemohou provozovat. Existující makroelementy jsou v podstatě mimo dosah podnikové kontroly. Ovlivňují postavení i chování podniku a tím i jeho výrobní a obchodní úspěchy či neúspěchy a efektivnost jeho podnikatelských aktivit. Každá organizace je vnímá na základě konkrétních podmínek a okolností, nejsou chápány všemi podniky shodně. Podnik by měl parametry prostředí dokonale poznat, analyzovat, sledovat jejich vývojové trendy a snažit se jejich klady účelně „využít“ pro další rozvoj (reagovat tak, aby si udržel konkurenční výhodu a schopnost efektivně uspokojovat potřeby cílových zákazníků). A proto se musí „svým“ makroprostředím zabývat a spolehlivě se v něm orientovat. Jedná se zejména o:

- ekonomické činitele (hospodářské změny země a její vývoj, tempa růstu, inflační tendence, nezaměstnanost, úroveň příjmů, struktura výdajů, dostupnost zdrojů, úrokové sazby,...),
- demografické činitele (počet obyvatel, věková struktura, zaměstnání, hustota osídlení...),
- politickou situaci i její předpokládaný vývoj a o legislativní podmínky (prokonkurenční a antimonopolní opatření, legislativní úpravy vztahů, zákonné normy, ochrana spotřebitele, daňové a celní podmínky,...),

- kulturní a sociální podmínky (základní kulturní hodnoty společnosti, její způsob života, sociální prostředí...),
- technologické činitele (technologický rozvoj, přijímání nových technologií, tempo technologických změn...)
- i přírodní faktory (klíma, přírodní zdroje, výše jejich exploatace, znečišťování ovzduší...).

Strategické řízení

Podle Horákové (2003) probíhá strategické řízení určité oblasti jako kontinuální proces složený z řady činností (plánování, organizování, vlastní rozhodování, komunikování, motivování a kontrola) s cílem dosažení jistých výhod prostřednictvím:

- stanovení nejefektivnějšího vztahu podniku ke specifickému trhu, na kterém se realizují výrobky vyráběné podnikem, a snaha postupně dosáhnout optimalizace finančních ukazatelů,
- formováním příslušných strategií vedoucích k vytvoření a podpoře zdravého a životaschopného tržního prostoru pro výrobek ve shodě s marketingovými a podnikovými cíli.

Řízení podniku

Podle Kotlera (2003) je řízení podniku otázkou hledání kompromisů a žonglování s protiklady. Pro firmu je nejdůležitější snižovat náklady a zajišťovat růst. Jednotlivá oddělení v podniku však sledují pouze vlastní cíle, nikoli celkové cíle. Důležitý je přesun pozornosti z jednotlivých oddělení na řízení klíčových procesů. Každý klíčový proces – vývoj nových výrobků, získávání zákazníků a péče o ně, vyřizování objednávek – vyžaduje týmovou spolupráci několika oddělení. Zásadní iniciativy podniku jsou stále více rozvíjeny jako týmové projekty vyžadující spolupráci různých oblastí, ne jako projekty jednotlivých oddělení. Management nesmí nikdy

ztratit ostražitost. Podnik se musí neustále zlepšovat. Podnik, který se zlepšovat přestane, se zhoršuje.

Strategie růstu

Podle Kotlera (2003) nestačí, aby byl podnik ziskový. Musí také růst. V podstatě je to tak, že nebude-li firma růst, nebude moc dlouho zisková. Držet se stále stejných zákazníků, výrobků a trhů představuje cestu do záhuby. Omlouvat svůj nedostatečný růst tím, že je trh nasycený, je důkazem toho, že podniky nemají dostatečnou představivost. Firmy vyzkoušely celou řadu možností, jak dosahovat vyššího zisku: snižování nákladů a cen, agresivní zvyšování cen, mezinárodní expanze, akvizice uvádění nových výrobků. Každá z nich má své nedostatky. Nízkým cenám se obvykle přizpůsobí i konkurence a je po výhodě. Zvyšování cen je obtížné v dobách, kdy se ekonomice příliš nedaří. Většina mezinárodních trhů je dnes vysoce konkurenčních nebo jsou chráněné. Akvizice jsou nákladné a jako prostředek k zajištění vyšších zisků se neosvědčily. A počty úspěšných nových výrobků nejsou nijak ohromující.

Je třeba si uvědomit, že trh se skládá z tržních segmentů. Podniky mohou rozšiřovat působnost i do okrajových tržních segmentů, nebo se mohou rozhodnout pro podrobnější tržní segmentaci. Mohou přejít do nových tržních segmentů (kategorií), nebo změnit segmentaci celého trhu.

Strategický marketing

Podle Horákové (2003) je strategický marketing jednou z vývojových fází marketingu (s řadou vývojových stupňů), uvažovanou ve vztahu k marketingovým činnostem, funkcím i časovým horizontům. Lze ho charakterizovat jako proces, spojený zejména:

- s vypracováním analýz faktorů vnitřních podmínek a stránek podniku, analýz faktorů příležitostí a ohrožení podniku, analýz faktorů konkurence (včetně prognózování budoucích trendů vývoje),

- s participací na vytvoření souboru cílů podniku a na formulování podnikových strategií pro jejich dosažení,
- se stanovením marketingových cílů,
- s volbou marketingových strategií k dosažení vytyčených cílů,
- s vypracováním, realizací a kontrolou marketingových plánů,
- s komplexním řízením marketingového procesu.

Strategický marketing je plně soustředěn na zákazníka, vede organizační jednotky ke studiu a k porozumění jeho potřeb a přání, učí je chápat zákaznické hodnoty a způsob myšlení zákazníka. Snaží se, aby organizační jednotky plně porozuměly vztahům a procesům probíhajícím vně podniku, usiluje o sběr a přenos údajů z vnějšího prostředí do podniku. Předpokládá dostatečnou znalost prostředí, ve kterém působí, seznámení se s tržními podmínkami, především s konkurencí. A na základě těchto znalostí provádí zhodnocení vlastních možností, síly a dovednosti.

2.2 Makroprostředí

Jak již bylo výše uvedeno, makroprostředím označujeme vnější prostředí, ve kterém se podnik pohybuje. Podle Kotlera a Armstronga (2004) ovlivňují makroprostředí podniku následující prostředí:

- demografické prostředí
- ekonomické prostředí
- přírodní prostředí
- technologické prostředí
- politické prostředí
- kulturní prostředí.

2.2.1 Demografické prostředí

Demografické prostředí zahrnuje všechny faktory související s demografií. Demografie se jako věda zabývá skupinami lidí, populací a jejich charakteristikami (například **počet obyvatel, hustota osídlení, podíl městského a venkovského obyvatelstva, věková struktura obyvatelstva, podíl mužů a žen, etnická příslušnost, zaměstnanost** atp.). Pro marketing je sledování demografického prostředí velmi důležité, protože ve všech zemích na světě dochází ke změně ve věkové struktuře obyvatelstva. Jak lidé stárnou, mění se i jejich potřeby a přání. Postupem času lidská populace roste a s ní rostou i nároky na jednotlivé výrobky a služby. Proto je z marketingového hlediska rozumné vyvíjet konkrétní výrobky a služby zaměřené na jednotlivé generace. Problémem však může být rozdíl několika let mezi lidmi zahrnutými do jedné generace.

Podle Kotlera a Armstronga (2004) je další změnou v demografickém prostředí, kterou je potřeba sledovat, změna ve složení domácností. Za ideální rodinu jsme vždy považovali otce s matkou a dětmi. V současné době se však od tohoto ideálu ustupuje. Domácnosti tvoří nezadané páry opačného nebo stejného pohlaví s dětmi či bez dětí. Dále mohou v domácnosti být děti s jedním rodičem či prarodičem, nebo se můžeme setkat s bezdětnými manželskými páry a také se staršími osamělými manželi, jejichž děti se už odstěhovaly a založily vlastní domácnost. Každá z těchto různých domácností má své specifické nároky na výrobky, které nakupuje. V dnešní době se také zvýšil počet pracujících žen a některé si dokonce zkracují mateřskou dovolenou. Takovým časově vytíženým domácnostem je třeba vyjít vstříc například prodlouženou otevírací dobou v obchodech.

Velkým trendem dnešní doby je migrace lidí ať už uvnitř jednotlivých zemí nebo mezi zeměmi. Lidé se často stěhují z vesnic do měst, nebo naopak rodiny s dětmi z městských center na předměstí. Pro tyto lidi se mění i jejich nákupní zvyklosti. Lidé z měst, kteří se přestěhovali na vesnici a byli zvyklí nakupovat každý den cestou z práce v jednotě, jezdí teď na velké nákupy do supermarketů. Tyto migrace obyvatel ovlivňují

i to, kde a jak lidé pracují, například v poslední době se zvýšil počet lidí pracujících doma. S tím souvisí i změny ve vzdělanosti a pracovním postavení obyvatelstva. Rostoucí počet vzdělaných obyvatel způsobuje zvýšení poptávky po kvalitním zboží mnoha oborů (například po knihách, cestování, počítačích a internetových službách) a změnu životního stylu (například zvýšení poptávky po biopotravinách).

2.2.2 Ekonomické prostředí

Podle Kotlera (1991) se ekonomické prostředí skládá z faktorů, které ovlivňují **kupní sílu a složení výdajů domácností**. Výše **příjmů domácností** a rozdělení jejich **výdajů** se liší podle zemí. Existují země s agrární ekonomikou, kde lidé spotřebovávají výrobky a potraviny, které sami vyprodukují. Jiné země vytváří průmyslově vyspělou ekonomiku s bohatými trhy. Jak dále autor uvádí změny v příjmu domácností jsou způsobené vlivem působení **inflace, nezaměstnanosti a zvyšováním daní**. Výdaje domácností jsou ovlivňovány **úsporami a strukturou dluhů**. Spotřebitelské úvěry umožňují lidem nakupovat více, než dovolují jejich úspory. Proto i změny **úrokových sazeb** mají silný dopad na trhy.

Podle Kotlera (2007) se příjmy domácností liší podle výše jejich platů, stejně jako jejich výdaje jsou ovlivněny jejich dluhy a úsporami. Proto v době ekonomické krize a následné nezaměstnanosti se výdaje domácností rapidně sníží. Zatímco v období expanze a v období, kdy klesne úroková míra se výdaje domácností naopak zvýší, ať už je to dáno výhodnějšími úvěry nebo jen tím, že uchovávat peníze na účtech přestane být výhodné. Proto musí marketingoví odborníci sledovat jak průměrný příjem, tak i rozložení příjmů obecně. Rozložení příjmů je totiž ve většině zemí nerovnoměrné. Společnost se dělí na vyšší, střední a nižší třídu. V některých zemích střední třída chybí úplně a v ostatních zemích vyšší třída zůstává stejná, ale více bohatne, střední třída se zmenšuje a chudší vrstva se stává ještě chudší. Vyšší třídu tvoří lidé, kteří si mohou dovolit požadovat luxusní zboží a jsou ochotni za něj více zaplatit. Střední třída už musí být co se týče svých výdajů opatrnější. Nižší třída, kterou tvoří lidé žijící ze sociálních

dávek a důchodci, si musí každé své vydání dobře rozmýšlet a to i při nákupu základních potřeb.

Změny v ekonomických faktorech, jako jsou příjmy, výdaje na bydlení, dopravu, oblečení a jídlo, úroková míra, míra úvěrů, výrazně ovlivňují trh. Proto musí marketingoví odborníci a firmy tyto faktory sledovat, snažit se je předvídat a případných změn využívat.

2.2.3 Přírodní prostředí

Podle Kotlera a Armstronga (2004) zahrnuje přírodní prostředí především **surovinové zdroje**, které jsou nezbytnými vstupy výrobního procesu, a ovlivňují tak marketingové aktivity. V poslední době rapidně vzrostl zájem o **životní prostředí**. **Znečištění vody a vzduchu** na mnohých místech na světě dosahuje nebezpečných hodnot. Další problém, kterému svět čelí je ztenčování ozonové vrstvy Země, které způsobují skleníkový efekt a globální oteplování.

Země poskytuje materiály z nekonečně velkých zdrojů, z omezených obnovitelných zdrojů a z omezených neobnovitelných zdrojů. Nekonečně velkým zdrojem je například vzduch. Omezené obnovitelné zdroje, mezi něž patří lesy a potraviny, musejí být využívány s rozvahou. Omezené neobnovitelné zdroje jako jsou například nafta, uhlí, platina, zinek a stříbro, budou představovat stále větší problém v souvislosti s blížící se dobou, kdy budou vyčerpány. Firmy, které používají vzácné zdroje při výrobě, musí čelit podstatnému zvyšování nákladů.

Podle Kotlera (1991) se v rámci zmírnění negativních dopadů průmyslové výroby na životní prostředí zapojuje do této problematiky stát. Vlády jednotlivých zemí přijímají různá opatření k ochraně životního prostředí. Problémem všech států, jak bohatších tak chudých, je nedostatek finančních prostředků a vůle k tomu, aby se ochrana životního prostředí zvýšila na dostačující úroveň. Zatím se většina zemí

spokojuje s nadějí, že všechny firmy na světě budou vůči životnímu prostředí ohleduplnější. Některé společnosti dokonce provádějí důkladnější opatření než ta, která jim nařizuje stát. Tyto podniky se pak zaměřují na strategii trvale udržitelného rozvoje a vytváří tak ekologické metody podnikání, které lze uplatňovat trvale. Tak mohou uspokojovat poptávku spotřebitelů po ekologických nebo recyklovatelných výrobcích.

2.2.4 Technologické prostředí

Technologické prostředí je v současné době velmi důležitým faktorem ovlivňujícím firmy i život jedinců. **Věda a technika** umožnila lidem využívat spoustu nových věcí, které nám usnadňují život. Ať už je to vývoj v oblasti lékařství, jako například antibiotika či transplantace orgánů, nebo rozvoj elektrotechniky v podobě počítačů. Věda však přinesla i novinky, které se nezapsaly zrovna jako šťastné vynálezy, například atomové zbraně apod.

Podle Kotlera (2004) Nové technologie umožňují vznik nových trhů a příležitostí. Na druhé straně však zastarávají a jsou nahrazovány jinými, protože technologické prostředí se velice rychle mění. Vynález tranzistorů silně poškodil výrobce elektronek, kopírky nahrazují černý kopírovací papír do psacích strojů, rozšíření automobilů snížilo tržby železnic. Kdykoli se výrobci starých technologií a výrobků snažili proti novinkám bojovat nebo je ignorovali, jejich ekonomické výsledky se horšily, protože firmy nebyly schopny využít nových výrobních příležitostí a trhů. Nové výrobní příležitosti a trhy jsou velkým přínosem technologického pokroku. Proto by měly firmy sledovat a analyzovat technologické prostředí a nešetřit v oblasti vědy a výzkumu. Věda se totiž zabývá mnoha oblastmi, které slibují nové výrobky a služby, od praktického využití slunečního záření přes léky na rakovinu až po geneticky modifikované potraviny. Výzkumy jsou dnes na vyšší úrovni a provádí je výzkumné týmy. Některé firmy se snaží podpořit výzkum a vývoj tím, že do výzkumných týmů zapojují i marketingové pracovníky.

2.2.5 Politické prostředí

Podle Kotlera (1994) jsou marketingová rozhodnutí silně ovlivňována vývojem v politickém prostředí. Toto prostředí zahrnuje **zákony, vládní agentury a nátlakové skupiny**, které ovlivňují a omezují různé organizace a jednotlivce. Legislativa, ovlivňující obchod, se rok od roku zvětšuje. Zákonodárství má několik účelů. Jedním je vzájemná ochrana společnosti. Záконы mají také zabránit nekalé konkurenci. Tyto zákony jsou prosazovány Federální komisí pro obchod a antitrustovou divizí generální prokuratury. Druhým účelem vládních nařízení je ochrana spotřebitele před nekalými obchodními praktikami. Některé firmy, kdyby byly ponechány samy sobě, by své výrobky falšovaly, jejich reklama by byla klamavá, obaly výrobků by podávaly nepravdivé informace a ceny výrobků by byly lákavé. Nepoctivé spotřebitelské praktiky byly definovány a potlačovány různými agenturami. Zákonů, které omezují podnikání stále přibývá. Například Evropská Komise připravila rámec zákonů týkající se konkurenčního prostředí, standardizace, spolehlivosti výrobků a obchodních transakcí v zemích EU. Některé země mají velmi přísné spotřebitelské zákony, například v Norsku jsou jako nečestné zakázány některé formy reklamy, např. zákaznické kupony, spotřebitelské soutěže a ceny.

Podle Kotlera (2007) působí na mezinárodním trhu mnoho státních institucí, jejichž cílem je prosazovat legislativu, která se vztahuje k podnikání. Množství nových zákonů se bude s největší pravděpodobností stále zvyšovat. Management firem musí tento vývoj sledovat při plánování výroby a marketingových kampaní.

2.2.6 Kulturní prostředí

Kotler (2004) uvádí, že se kulturní prostředí skládá z faktorů, které ovlivňují základní společenské hodnoty, jejich vnímání, preference a chování společnosti. Každý člověk vyrůstá v určité společnosti, jež utváří jeho základní postoje a hodnoty, a přijímá

určitý světový názor, který pak určuje jeho vztahy k okolí. Následující kulturní faktory mohou ovlivnit marketingová rozhodnutí.

Dále autor uvádí, že existují stálé hodnoty, které člověk žijící v určité společnosti vyznává. Mezi tyto hodnoty patří například uzavření manželství, stálá práce, přispívání na dobročinné účely a čest. Tato základní přesvědčení a hodnoty jsou předávána z rodičů na děti a jsou posilována společenskými institucemi, jako jsou školy, obchody a vláda. Protože jsou tyto názory a hodnoty předávány z generace na generaci, jsou považovány za jakási pravidla, která se dají jen těžko změnit. Základní hodnoty jsou také posilovány školstvím, církvemi, státními institucemi.

Existují také druhotné názory lidí, které se mění snadněji než ta základní. Například vytvořit rodinu je prvotním přesvědčením, ale vdávat se a ženit v mladém věku je už názor druhotný, který je možné pomocí marketingu ovlivňovat. Názory jednotlivců na výrobky a služby se různí. Někteří hledají zábavu, potěšení nebo únik od reality. Jiní se zase soustředí na svou kariéru a úspěch. Lidé své názory a postoje také vyjadřují tím, jaké výrobky a služby nakupují. Zda se soustředí pouze na funkčnost a nebo jestli je pro ně důležitá image.

Liší se také názory lidí na společnost jako celek. Mezi lidmi najdeme vlastence, reformátory, kteří touží po změně, ale také nespokojence, kteří se chtějí odstěhovat. Postoje lidí ke společnosti ovlivňují i jejich nákupní návyky a spoření. Rozdílné názory mají lidé i k přírodě. Někteří se cítí být ovládáni přírodou, jiní s ní žijí v harmonii a další se snaží přírodu ovládat. Lidstvo si sice přírodu podmanilo také díky technickému pokroku a věřilo, že přírodní bohatství je nevyčerpatelné, ale současné době už však víme, že tomu tak není a že je třeba s ním nakládat rozumně a nešetné zacházení může přírodu poškozovat.

2.3 Mikroprostředí

Do mikroprostředí můžeme zařadit faktory, které bezprostředně ovlivňují možnosti firmy uspokojovat potřeby a přání zákazníků (firemní prostředí, dodavatelé, firmy poskytující služby, charakter cílového trhu, konkurence a vztahy k veřejnosti).

Koudelka s Vávrou (2007) člení marketingové mikroprostředí na vertikální a horizontální. Do vertikálního marketingového mikroprostředí řadí **dodavatele, firmu, obchodníky a zákazníky**. Do horizontálního marketingového prostředí pak zařazuje **konkurenci, firmu a veřejnost**.

2.3.1 Firemní prostředí

Podle Kotlera a Armstronga (2004) je při přípravě marketingových plánů nutné brát v úvahu **vnitrofiremní prostředí**. To se skládá z různých skupin, jako jsou např. vrcholový management, finanční oddělení, výzkum a vývoj, nákupní oddělení, výroba nebo účetní oddělení. Všechna tato oddělení ovlivňují marketingové plány a operace. Jedním z úkolů marketingového oddělení je zajistit, aby všechny tyto složky dbaly na užitek zákazníka a aby spolupracovaly s cílem uspokojit potřeby a přání zákazníka.

2.3.2 Dodavatelé

Dodavatelé jsou podle Kotlera (1991) obchodní firmy a jednotlivci, kteří zabezpečují potřebné zdroje pro společnost i její konkurenty, aby byli schopni vyrábět zboží nebo poskytovat služby. Nákupní oddělení firmy musí rozhodnout, které zdroje si bude produkovat společnost sama a které nakoupí od dodavatelů. Mnoho firem dává přednost nákupu jednotlivých položek od více dodavatelů. Chtějí se tak vyvarovat nebezpečné závislosti na jednom dodavateli, který může nepříjemně zvýšit ceny nebo omezit dodávky. Jde také o vybudování dobrých partnerských vztahů s klíčovými dodavateli. Plánování dodávek se v poslední době stává stále důležitějším

a propracovanějším. Dodávky mohou totiž výrazně ovlivnit náklady nebo kvalitu produkce, a tak získat konkurenční výhodu.

2.3.3 Zákazníci

Kotler (1991) uvádí, že společnost se účelně spojuje s dodavateli a zprostředkovateli, aby mohla dodávat své výrobky a služby na cílové trhy. Cílový trh může být reprezentován jedním nebo více typy z následujících pěti typů spotřebitelských trhů:

- Spotřebitelské trhy: Tvoří je jednotlivci a domácnosti, nakupující zboží nebo služby pro osobní spotřebu.
- Průmyslové trhy: Organizace, které nakupují zboží a služby pro výrobu jiných výrobků, nebo pro zajištění jiných služeb za účelem dosažení zisku, nebo dalších cílů.
- Překupnické trhy: Organizace, které nakupují zboží a služby proto, aby je znovu se ziskem prodaly.
- Vládní a nevýdělečné trhy: Vládní a nevýdělečné agentury, které nakupují zboží a služby proto, aby mohly zabezpečovat veřejné služby, nebo proto, aby mohly toto zboží či služby poskytnout těm, kteří je potřebují.
- Mezinárodní trhy: Kupující, kteří se nacházejí v zahraničí a mezi něž patří zahraniční spotřebitelé, výrobci, překupníci a vlády.

2.3.4 Poskytovatelé služeb

Podle Kotlera a Armstronga (2004) usnadňují poskytovatelé služeb firmě realizaci obchodních operací. Jedná se např. o různé typy obchodních mezičlánků, o firmy, které zajišťují fyzickou distribuci zboží, o marketingové agentury a poskytovatele finančních služeb. Obchodními mezičládky rozumíme distribuční společnosti, které pomáhají firmě hledat zákazníky nebo jim prodávat výrobky a služby. Tento pojem zahrnuje jak velkoobchodní, tak maloobchodní společnosti. Výběr těchto

mezičlánků a práce s nimi nejsou jednoduché. Výrobci dnes již neuplatňují své výrobky na trhu malých nezávislých prodejců, ze kterých si mohou vybírat, namísto toho čelí velkým a stále rostoucím obchodním řetězcům. Ty jsou často dost silné na to, aby si diktovaly podmínky, nebo dokonce odřízly výrobce od některých, někdy i významných trhů.

2.3.5 Konkurence

Každý podnik má své konkurenty a každý z těchto konkurentů musí být identifikován, sledován a pokud možno poražen lepší taktikou. Jedině tak je možné nadále si udržet přízeň zákazníků.

Podle Kotlera (2003) platí, že čím je podnik úspěšnější, tím více konkurentů přitahuje. Dobří konkurenti jsou požehnáním. Jsou jako dobří učitelé, který rozšiřují naše obzory a posilují naše schopnosti. V krátkodobém horizontu jsou nejnebezpečnější ti konkurenti, kteří se podniku nejvíce podobají. Zákazníci nedokáží rozeznat, v čem je rozdíl. Takže se musíme odlišovat, odlišovat a zase odlišovat.

2.3.6 Vztahy s veřejností

Marketingové prostředí firmy zahrnuje podle Kotlera (1991) také veřejnost a vztahy s veřejností. Pod pojmem „veřejnost“ rozumíme zájmové skupiny, které jsou schopny ovlivňovat aktivity dané firmy. Veřejnost je tedy skupina, která má skutečný nebo potencionální zájem i vliv na schopnost společnosti dosahovat svých cílů. Veřejnost může dosahování cílů usnadnit nebo ztížit.

Každá společnost čelí několika důležitým skupinám veřejnosti:

- **Finanční instituce** – banky, investiční společnosti, firmy bursovních makléřů, pojišťovací společnosti – ovlivňují schopnost firmy získávat finanční prostředky.

- **Sdělovací prostředky** – společnost si musí pěstovat dobré jméno i u hromadných sdělovacích prostředků.
- **Vládní instituce** – při sestavování marketingových plánů musí být brán v úvahu i vládní vývoj. Musí neustále konzultovat se svými právníky vývoj vládních postojů k otázkám bezpečnosti výrobků, k pravdivosti reklamy apod.
- **Občanské iniciativy** – zahrnují např. spotřebitelské organizace, ekologická nebo menšinová hnutí apod., mohou zpochybnit nebo oslabit marketingové aktivity firmy, je proto vhodné, aby marketingoví odborníci byli s těmito iniciativami ve stálém kontaktu.
- **Široká veřejnost** – společnost musí také sledovat postoj nejširší veřejnosti k jejím výrobkům a obchodním praktikám. Vytváření postoje všeobecné veřejnosti vůči společnosti neprobíhá organizovaně. Přesto má tento postoj výrazný vliv na ochranu společnosti.
- **Interní veřejnost** – zahrnuje pracovníky, brigádníky, vedení. Velké společnosti vydávají různé zpravodaje a dalšími způsoby informují a motivují svoji interní veřejnost. Jestliže se zaměstnanci cítí u své firmy dobře, pak se tento pozitivní vztah přenáší i na občanskou veřejnost.
- **Místní samospráva a občané** – také by měli být v centru její pozornosti, velké společnosti proto často zřizují funkci referenta pro místní vztahy, který s místní veřejností jedná, účastní se nejrůznějších shromáždění, odpovídá na otázky občanů či přispívá jménem firmy na dobročinné akce.

2.4 Analýza makroprostředí

Podle Horákové (2003) umožňuje poznání vnějších podmínek prostředí správné zhodnocení vlastních sil a nalezení optimálního způsobu využití vznikajících příležitostí a odvrácení nebo minimalizaci možných hrozeb se záměrem nalézt:

- prokazatelnou konkurenční přednost,

- případné mezery na trhu, které lze nabídkou výrobků vyplnit.
(Znamená to vytvořit na základě vnitřních podmínek výrobek jako komplex jedinečných kvalit, se zvláštní hodnotou pro konkrétní segment trhu a znamenající dlouhodobě výhodnější pozici na tomto trhu.)

2.4.1 STEP analýza

Veber, Kotler, Horáková a další autoři se shodují, že nejběžněji využívanou analýzou vnějšího prostředí je tzv. STEP analýza, jejímž účelem je odpovědět na tři základní otázky:

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

STEP analýza zkoumá následující faktory vnějšího prostředí:

- **Společenské** – jde o faktory, které souvisejí se způsobem života lidí a jejich životních hodnot. Může to být demografický vývoj, rozdělování důchodů, mobilita obyvatelstva, vývoj životní úrovně a životního stylu, míra vzdělanosti obyvatelstva.
- **Technologické** – jsou faktory související s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how. Jedná se o vládní výdaje na výzkum a vývoj, trendy ve vývoji výzkumu, rychlost technologických změn, míra zastarávání technologií a vládní přístup k výzkumu a vývoji.
- **Ekonomické** – tyto faktory souvisejí s tokem peněz, služeb, zboží, informací a energie. Mezi tyto faktory patří HDP, úrokové sazby, ekonomický cyklus, peněžní zásoby, míra inflace, míra nezaměstnanosti, disponibilita a cena energií.
- **Politické** – jedná se o antimonopolní opatření, zákony na ochranu životního prostředí, politika zdanění, regulace zahraničního obchodu, sociální politika a stabilita vlády.

2.4.2 Příležitosti a ohrožení pro podnik

Podle Horákové (2003) představují příležitosti takové další možnosti podniku, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění vytyčených cílů. Je to velmi příznivá situace v podnikovém prostředí, která podnik zvýhodňuje vzhledem ke konkurenci. Jsou představovány oblastmi, kde má podnik všechny předpoklady úspěšným uskutečňováním marketingových činností získat konkurenční výhody. Nejvíce příležitostí vyplývá ze změn geografických, politických, legislativních a ekonomických faktorů, samozřejmě při respektování konkurenčních podmínek.

Ohrožení představuje, podle Horákové (2003), rovněž externí prostředí a jeho vývoj. Je to výrazně nepříznivá situace v podnikovém okolí, která představuje překážky pro jeho činnost a dobré postavení. Faktory externího prostředí jednotlivě nebo v určité kombinaci a s rozdílnou silou působení mohou znamenat zhoršenou pozici podniku, vystavují ho nebezpečí neúspěchu, případně i hrozbě úpadku. Jsou to situace, které mohou vývoj velmi negativně ovlivnit. Pro strategický marketingový proces podniky hodnotí ohrožení především podle závažnosti a pravděpodobnosti výskytu.

2.5 Analýza mikroprostředí

2.5.1 Strukturální analýza odvětví

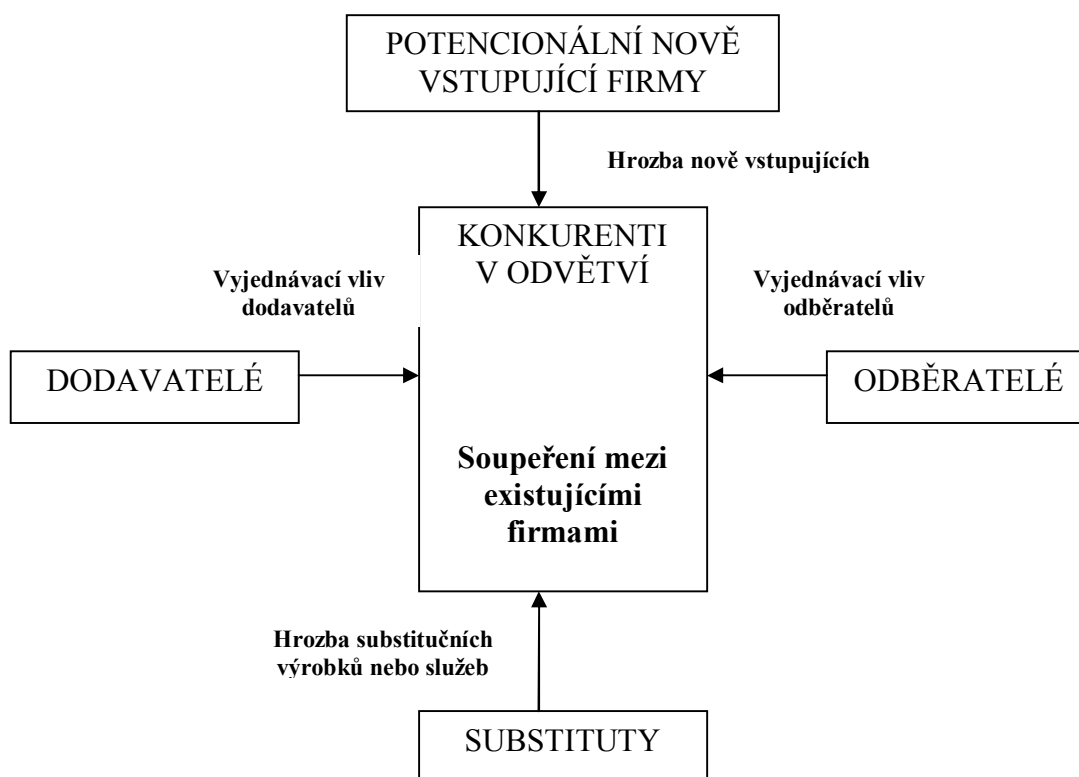
Podle Portera (1994) je podstatou formulování konkurenční strategie uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí. Ačkoliv relevantní prostředí je velmi široké a obsahuje sociální i ekonomické vlivy, klíčovým aspektem prostředí, v němž firma působí jsou ta odvětví, v nichž soutěží. Struktura odvětví má velký vliv na určování konkurenčních pravidel hry, stejně jako na stanovení strategií firmě potenciálně dostupných. Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich

působení obrátit ve svůj prospěch. Jelikož souhrnné působení těchto sil může být značně bolestivé pro všechny konkurenty, klíč k vypracování strategie spočívá v hlubokém analyzování zdrojů těchto sil.

2.5.2 Porterův model pěti sil

Autor uvádí, že chování podniku není ovlivňováno pouze konkurencí, ale také chováním odběratelů, dodavatelů, substitučním zbožím a potenciálními novými konkurenty. Úroveň konkurence v odvětví pak závisí na pěti základních konkurenčních silách. Mezi těchto pět konkurenčních sil řadíme: **nově vstupující firmy**, **nebezpečí substitučních výrobků**, **vyjednávací vliv odběratelů**, **vyjednávací vliv dodavatelů** a **soupeření stávajících konkurentů** – odrážející skutečnost, že konkurence v odvětví daleko přesahuje zavedené hrací pole.

Obrázek 2: Porterův model pěti sil



Zdroj: Porter, 1994

Ohrožení ze strany vstupujících firem

Podle Portera (1994) přináší nově vstupující firmy do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často značné zdroje. To může vést ke stlačení cen nebo k růstu nákladů, a tím ke snížení ziskovosti. Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na existujících překážkách vstupu v kombinaci s reakcí stávajících účastníků, kterou může vstupující firma očekávat. Jsou-li překážky vysoké nebo když nový účastník může očekávat ostrou reakci od zde zavedených konkurentů, je hrozba nových vstupů malá.

Existuje šest hlavních zdrojů překážek vstupu:

- úspory z rozsahu,
- diferenciací produktu,
- kapitálová náročnost,
- přechodové náklady,
- přístup k distribučním kanálům,
- nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu.

Podle Kotlera (2007) je nejatraktivnějším segmentem ten, jehož bariéry vstupu jsou vysoké a bariéry výstupu nízké. Jen málo nových firem do něho dokáže vstoupit a špatně si vedoucí firmy mohou snadno odejít. Když jsou bariéry vstupu i výstupu vysoké, ziskový potenciál je také vysoký, ale firmy se vystavují většímu riziku, protože špatně si vedoucí firmy zůstávají a bojují dál. Když jsou bariéry vstupu i výstupu nízké, firmy do odvětví snadno vstupují a stejně snadno z něho odcházejí, přičemž zisky jsou stabilní a nízké. Nejhorší je případ, když jsou bariéry vstupu nízké a výstupu vysoké, firmy pak za dobrých časů vstupují, ale zjišťují, že ve špatných dobách je těžké odejít. Výsledkem je chronická nadměrná kapacita a snížené zisky pro všechny.

Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Jako metody soupeření mezi stávajícími konkurenty se, podle Portera (1994), používají metody, jako cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu a zlepšený servis zákazníkům nebo záruky. K soupeření dochází z důvodu, že jeden nebo více konkurentů buď pociťují tlak, nebo vidí příležitost k vylepšení své pozice. Ve většině odvětví mají konkurenční kroky jedné firmy viditelný efekt na soupeřící partnery a mohou vyvolat odvetu nebo snahu o kompenzaci. To znamená, že firmy jsou na sobě vzájemně závislé. Některé formy soupeření, jako je cenová konkurence, jsou velice nejisté a s největší pravděpodobností zhoršují ziskovost celého odvětví. Například snížení cen je snadno a rychle konkurenty vyrovnáno. Jakmile k němu dojde, sníží se příjmy všech firem.

Silná rivalita mezi stávajícími konkurenty může být hrozbou v případě, že v daném segmentu se již nachází silní nebo agresivní konkurenti. Takový segment plný výrazné konkurence je pak podle Kotlera (2007) ještě více neatraktivní, pokud vstup do něj vyžaduje velké investice, výstupy z tohoto segmentu jsou ztíženy bariérami, fixní náklady jsou vysoké a konkurenti mají velkou motivaci se v daném segmentu držet.

Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů

Substituty představují pro odběratele výrobky se stejnou funkcí, ale při jejich výrobě byla použita jiná technologie. Substituční výrobky jsou tedy jiné produkty splňující stejnou funkci jako výrobky daného segmentu. Jak tvrdí Kotler (2007), segment je neatraktivní, pokud v něm existují skutečné substituty, které pak mohou limitovat ceny a tedy i zisk. Firmy proto musí sledovat cenové trendy. Jestliže se pak v odvětví substitutů zvýší konkurence, spadnou pravděpodobně i ceny a zisky v daném segmentu.

Podle Portera (1994) limitují substituty potenciální výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy, jež si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat. Čím atraktivnější

je cenová alternativa nabídnutá substituty, tím pevnější je strop nad ziskovostí odvětví. Proto všechny firmy v odvětví soutěží v širším smyslu s odvětvími, která vyrábějí substituty. Substituční produkty, které si zasluhují největší pozornost, jsou ty, kterým jejich zlepšující se cenová pozice umožňuje přiblížit se produkci odvětví, nebo jsou vyráběny odvětvími, jež dosahují vysokého zisku. V druhém případě vstupují substituty často a rychle do hry za situace, kdy se z nějakých důvodů zostří konkurence v jejich odvětví a vyvolá snížení cen nebo zlepšení výkonů.

Vyjednávací vliv odběratelů

Hrozbou v odvětví může být silný vyjednávací vliv zákazníků. Tento vyjednávací vliv roste, jsou-li zákazníci nebo odběratelé organizovanější, pokud výrobek představuje jejich značnou část celkových nákladů a když jsou zákazníci citliví na cenu. Firmy se mohou před tímto vlivem chránit tak, že se budou soustředit na zákazníky s nejmenší vyjednávací silou a s malou možností změnit dodavatele.

Podle Portera (1994) soutěží odběratelé s odvětvím tak, že tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě - to vše na úkor ziskovosti odvětví.

Skupina odběratelů je silná tehdy, platí-li následující okolnosti:

- Je koncentrovaná nebo nakupuje velké množství v relaci k dodavatelské celkovému objemu prodeje.
- Produkty, které nakupuje v daném odvětví, představují významnou část odběratelových nákladů nebo nákupů.
- Produkty, které nakupují v odvětví, jsou standardní nebo nediferencované.
- Jestliže mu nehrozí velké přechodové náklady.
- Jestliže docílí nízkého zisku.
- Odběratelé vytvářejí znatelnou hrozbu zpětné integrace.

- Produkt odvětví není důležitý z hlediska kvality odběratelovy produkce nebo jeho služeb.
- Odběratel je plně informován (o poptávce, skutečných tržních cenách, či dokonce o dodavatelských nákladech).

Vyjednávací vliv dodavatelů

Dodavatelé mohou rozhodovat o úspěchu nebo neúspěchu firmy. Proto má většina firem více dodavatelů. Podle Jakubíkové (2008) můžeme dodavatele rozdělit do několika skupin (např. dodavatelé materiálů a surovin, energie a paliv, polotovarů, dílů a součástek, technologií, informací, atd.).

Porter (1994) tvrdí, že většina dodavatelů může uplatňovat převahu při vyjednávání a to hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb. Firma by měla dodavatele chápat jako své specifické zákazníky a protože je dobré poznat své stávající i potenciální zákazníky, je potřeba analyzovat i stávající a potenciální dodavatele. Podmínky, které posilují postavení dodavatele, jsou obdobné těm, které činí vlivnými odběratele. Skupina dodavatelů má převahu, platí-li následující podmínky:

- Nabídka je ovládána několika málo společnostmi a je koncentrovanější než odvětví, jemuž dodává.
- Nemusí čelit jiným substitučním produktům při dodávkách danému odvětví.
- Odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny.
- Dodavatelův produkt je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání.
- Skupina dodavatelů má diferencovanou produkci nebo vytvořila přechodové náklady.
- Skupina dodavatelů představuje výrazné nebezpečí perspektivní integrace do odvětví odběratelů.

2.5.3 Firemní prostředí

Podle Jakubíkové (2008) tvoří firemní prostředí zdroje firmy, jako jsou např. vrcholový management a jeho zaměstnanci, kultura firmy, mezilidské vztahy, materiální prostředí, atd. Firemní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být podnikem ovlivňovány či přímo řízeny, jsou jimi **personální, finanční a technologické vlivy**.

2.5.3.1 Finanční analýza

Podle Růčkové (2008) představuje finanční analýza systematický rozbor získaných dat, které jsou obsaženy především v účetních výkazech. Umožňuje postihnout vlivy rozhodnutí týkající se nových výrobních programů, investičních aktivit, marketingové strategie, majetkové a kapitálové struktury, dluhové politiky, atd. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.

Ukazatelé aktivity

Rychlost obratu zásob udává, kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po prodej hotových výrobků a opětovný nákup zásob.

Rychlost obratu pohledávek určuje, jak rychle jsou pohledávky přeměňovány na peněžní prostředky.

Ukazatelé rentability

Rentabilita aktiv (ROA) ukazuje, do jaké míry se firmě daří z dostupných aktiv vykazovat zisk, případně jinou alternativní veličinu poměřující firemní výkonnost.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) zjišťuje, zda kapitál přináší dostatečný výnos a zda je kapitál využíván s intenzitou odpovídající investičnímu riziku.

Rentabilita tržeb představuje míru zisku připadající na jednu korunu tržeb. Ukazatel vypovídá o tom, jak dokáže podnik generovat zisk ze svých tržeb.

Bod zvratu

Bod zvratu představuje minimální množství výrobků, které musí podnik vyrobit, aby se pokryly alespoň náklady vynaložené na výrobu. V tomto bodě tedy podnik nedosahuje ani zisku ani ztráty.

2.5.3.2 Marketingový mix – 4P

Většina autorů se v definici marketingového mixu shoduje. Uvádí, že marketingový mix představuje soubor taktických marketingových nástrojů – **výrobní, cenové, distribuční a marketingové komunikace**, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.

Produkt

Kotler (2004) uvádí, že pod pojmem produkt si můžeme představit vše, co vytváří nabídku na trhu. Jde tedy o veškeré hmotné i nehmotné statky, které mohou být nakupovány, používány a spotřebovávány a které uspokojují potřeby a přání. Podrobněji můžeme produkty definovat jako fyzické předměty, služby, události, osoby, místa, organizace, myšlenky nebo různé kombinace těchto prvků.

Cenová politika

Všechny firmy musí určovat ceny svých výrobků a služeb. V nejužším slova smyslu je cena množství peněz vynaložených na zakoupení výrobku nebo služby. V širším pojetí můžeme cenu vnímat jako vyjádření všech hodnot pro spotřebitele, tj. sumy, kterou spotřebiteli přináší vlastnictví nebo užití výrobku či služby.

Distribuční politika

Podle Boučkové (2003) představuje distribuční politika umístění zboží na trhu, nebo na trzích. Zahrnuje soubor aktivit, prostřednictvím kterých se výrobek dostává postupně z místa vzniku do místa určení, kde bude spotřebován nebo užít. Distribuci lze chápat jako pouhý pohyb zboží ve fyzickém stavu, ale je třeba vidět i všechny nehmotné toky, které k distribučním operacím patří.

Marketingová komunikace

Za marketingovou komunikaci se považuje každá forma řízené komunikace, kterou firma používá k informování, přesvědčování nebo ovlivnění spotřebitelů, prostředníků i určitých skupin veřejnosti. Je to záměrné a cílené vytváření informací, které jsou určeny pro trh, a to ve formě, která je pro cílovou skupinu přijatelná.

2.5.3.3 Analýza podnikatelského portfolia

Podle Kotlera (2004) musí vedení firmy na základě poslání firmy a šířeji koncipovaných cílů naplánovat konkrétní podnikatelské aktivity – tj. soubor výrobků či dalších aktivit, které firma produkuje. Nejlepší podnikatelské portfolio je takové, které věrně odráží silné či slabé stránky firmy ve vztahu k prostředí, které ji obklopuje.

Strategické podnikatelské jednotky

Podle Kotlera (2004) jsou strategickými podnikatelskými jednotkami divize, které tyto aktivity vyvíjejí. Jsou součástí firmy, mají však samostatné poslání a cíle, které jsou plánovány nezávisle na dalších aktivitách firmy. Strategickou podnikatelskou jednotkou může být nejen divize, ale i výrobková řada v rámci divize, nebo dokonce někdy i jediný konkrétní výrobek či značka.

Metoda BCG

Metoda BCG je, podle Kotlera (2004), příkladem portfolio metody analýzy vnitřních zdrojů podniku. Při využití této metody posuzujeme všechny strategické podnikatelské jednotky podle matice zobrazující závislost mezi podílem na trhu a jeho vývojem nebo růstem. Matice je rozdělena na čtyři pole:

- „Hvězdy“ – jako hvězdy se označují strategické podnikatelské jednotky, jejichž podíl na trhu roste a je značný.
- „Dojné krávy“ – jsou takové podnikatelské jednotky, jejich podíl na trhu roste pomalu nebo vůbec.
- „Otazníky“ – jsou podnikatelské jednotky, jejich podíl na trhu roste, ale je velmi malý.
- „Hladoví psi“ – jsou to takové podnikatelské jednotky, jejichž podíl na trhu je nízký a roste velmi pomalu.

3 Metodika a hypotézy

3.1 Metodika

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na činnost společnosti ČZ, a. s. ve Strakonících, která se zabývá strojírenskou výrobou určenou pro oblast automobilového průmyslu.

V první části své práce jsem se věnovala studiu odborné literatury a po získání potřebných informací o marketingu a marketingovém prostředí jsem se zabývala konkrétním podnikem. Tento podnik jsem charakterizovala, popsala jeho činnost a trh, na kterém firma působí.

V praktické části jsem pak zhodnotila marketingové prostředí pomocí: STEP analýzy, Porterova modelu pěti sil a OT analýzy.

Veškeré informace a vlastní údaje jsem získala studiem odborné literatury. Údaje potřebné pro vytvoření jednotlivých analýz jsem čerpala z vnitropodnikových podkladů firmy ČZ, a. s. ve Strakonících.

Na základě všech nabytých informací a získaných údajů jsem mohla zhodnotit situaci podniku na trhu a identifikovat vnější vlivy negativně působící na firmu a dále navrhnout řešení, která by negativní vliv vnějších faktorů zmírnila.

3.2 Pracovní hypotézy

Jako pracovní hypotézy, které se ve své bakalářské práci budu snažit potvrdit nebo vyvrátit, jsem si zvolila:

- Divize Auto společnosti ČZ, a. s. si udržuje svou pozici na trhu.
- Firma ČZ, a. s. dokáže odrazet negativní dopady vnějšího prostředí.

4 Charakteristika firmy

4.1 Historie firmy

Akciová společnost ČZ Strakonice vznikla v roce 1919. Původně s názvem Jihočeská zbrojovka. Byla založena architektem Karlem Bublou, který při studiu zbrojní továrny ve vídeňském Novém Městě přišel na myšlenku postavit zbrojní továrnu v Čechách. Vyplnil tak mezeru na trhu průmyslu vzniklou po roce 1918. Ve svých počátcích byla továrna plně zaměřena na výrobu ručních a automatických ručních zbraní. V roce 1922 rozšířila svou výrobu o vojenské vzduchovky, sportovní zbraně a raketové pistole. Zajímavým doplňkovým výrobkem byly kapesní svítilny Sessa a kleště pro průvodčí indických drah. Sloučením s továrnou na zbraně ve Vejpřtech a závodem v Praze vzniká v roce 1923 firma „Česká zbrojovka v Praze továrny ve Strakonících“.

Trvalý rozvoj podniku byl však podmíněn celou škálou doplňkových aktivit, které vyrovnávaly výkyvy při výrobě zbraní. Proto se cílevědomě hledaly další výrobní programy. V roce 1929 rozhodlo vedení podniku o zakoupení výrobní linky na jízdní kola v Kralupech nad Vltavou. Jízdní kola a jejich součásti se vyvážely do mnoha zemí Evropy, Asie, Afriky a Jižní Ameriky. Rozvoj firmy nezastavila ani v té době nastávající krize.

V roce 1932 pak byla zahájena sériová výroba motorových kol a strakonických motocyklů, které se vyráběly pod značkou ČZ. Díky tomu se stal podnik významným výrobcem motocyklů jak na českém tak i na zahraničním trhu. Tyto úspěchy znamenaly rozšíření výroby o další sortiment. Zavedla se výroba řetězů a obráběcích strojů. Jediné, co narušilo slibný rozvoj podniku, byla válka. V roce 1946 byla Česká zbrojovka znárodněna a po válce se kvůli politické situaci zastavila zbrojní výroba. Díky tomu se společnost orientovala více na výrobu motocyklů a pomocí sportovních úspěchů jezdců

se v padesátých a šedesátých letech stává značka ČZ jednou z nejúspěšnějších ve světové produkci sportovních a cestovních motocyklů. Velká poptávka vedla k potřebě rozšířit produkci a proto bylo nutné vybudovat vlastní slévárnu na hliníkové odlitky. Velmi oblíbené byly skútry Čezeta, které se exportovaly do všech zemí světa.

V roce 1960 dosáhla motocyklová výroba svého vrcholu. Bylo vyrobeno 105 100 motocyklů. V dalších letech však následoval prudký pokles výroby všech československých výrobců. Příčinou toho byly socialistické administrativní plánovité metody řízení, které vyzdvihovaly standardní kvalitu nad stálou inovací. Velmi zcestným rozhodnutím bylo zastavení výroby motorů v Praze - Nuslích a výroby skútrů Čezeta. Moderně vybavená slévárna přesného lití uvolnila více než 500 kvalifikovaných pracovníků v době, kdy japonský motocyklový průmysl proniká na světové trhy a s pomocí bombastické reklamní kampaně útočí i na trh v USA. Zatímco se české firmy věnovaly novým metodám řízení, technický pokrok jim unikl mezi prsty. Velmi špatný dopad na výrobu motocyklů v České republice měl nepříznivý výhled PZO Motokov, který se léta opíral o povrchní informace a nikoliv o svědomitý a zevrubný rozbor.

Po roce 1960 dochází k rozvoji trhů v USA a západní Evropě. Byl to důsledek cílevědomého postupu japonských výrobců motocyklů, kteří svým jednáním donutili evropské výrobce k intenzivnějšímu soutěžení o zákazníka, což se projevilo zaváděním nových typů motocyklů. České závody motocyklové se snažily rozšířit odbytové možnosti a vytvořily nové typy motocyklů, které byly srovnatelné s konkurenčními výrobky. V roce 1976 vyvážely České závody motocyklové jen do SSSR 60 000 motocyklů ročně a během následujících šesti let se počítalo se zvýšením dodávek pro export až na 140 000 motocyklů ročně. Perspektivní plán výroby s výhledem do roku 1990 předpokládal zvýšení výroby na 200 %. K tomuto zvýšení výroby měla pomoci mechanizace a automatizace technologických procesů a uvedení nových výrobních linek do provozu. Rozvoj výrobních kapacit byl velmi složitým a komplikovaným problémem, protože České závody motocyklové zajišťovaly mimo základní výrobní program ještě celou řadu dalších. Rozvíjela se výroba mechanických a automatických

převodovek pro automobily, výroba velo a motořetězů pro celou řadu strojírenských oborů, obráběcích a jednoúčelových strojů a linek a základní metalurgická výroba.

Po roce 1989, kdy nastalo období otevírání se Evropě, došlo ke změnám ve struktuře podniku. Strakonická zbrojovka opustila statut státního podniku a následně došlo k transformaci na akciovou společnost, vytvářející několik kooperujících divizí.

V roce 1993 pak byla privatizována kuponovou metodou a akcie společnosti přešly do rukou fyzických a právnických osob. V tomto období prochází akciová společnost restrukturalizací. Dochází k decentralizaci celé řady činností v oblasti hospodaření, a proto na základě výrobních aspektů vznikají divize s vysokou mírou ekonomické samostatnosti. Jsou to společnosti s ručením omezeným. V tomto období opouští teď již ČZ, a. s. program motocyklové výroby a obratem rozšiřuje montážní linky na převodové skříně pro automobily Škoda.

Společnost ČZ, a. s. je český podnik a v současnosti se svým obratem řadí mezi největší strojírenské firmy v České republice a je předním exportérem (SRN, Francie, Velká Británie, Slovensko, Čína, Rusko, ...). Základní jmění společnosti dosahuje 1,76 mld. Kč. Orientace na potřeby automobilového průmyslu je spojena s požadavkem špičkové kvality - společnost je certifikována podle norem ISO řady 9000 a VDA 6.1. Velké úsilí i prostředky firma věnuje otázce životního prostředí. Bylo zahájeno zavádění systému environmentálního managementu (EMS) podle mezinárodní normy ISO 14001 a definována environmentální politika.

4.2 Obchodní činnost firmy

ČZ a.s. je víceoborová společnost s dlouholetou tradicí strojírenské výroby. Zhruba 80 % produkce je určeno pro oblast automobilového průmyslu. Podle dostupných údajů se svou velikostí řadí na přední místo mezi strojírenskými firmami Jihočeského kraje i v rámci celé republiky. Firma se tradičně umísťuje v prestižním

žebříčku CZECH TOP 100 a v soutěži Exportér roku. Zaměstnává zhruba 1400 zaměstnanců, spolu s dceřinými s. r. o. pak téměř 2 000 osob. Výhodná poloha na okraji Strakonice je umocněna napojením na důležité silniční i železniční trasy.

Výroba komponentů pro automobilový průmysl

Tato výroba představuje v současnosti hlavní výrobní program společnosti. Zahrnuje, mimo jiné, výrobní spolupráci se Škoda Auto, spočívající v dodávkách komponentů, konkrétně skříně diferenciálu, synchronních kroužků pro převodovku MQ 200 a víka předního a víko hlavy válců pro nový tříválcový motor Škoda 1,2 l. Zahájeny byly dodávky pro další významné výrobce v oblasti automobilového průmyslu zaměřené na komponenty pro výrobu vodních a olejových čerpadel a turbodmychadel. Vstup ČZ, a. s. do tohoto segmentu umožnilo především zavedení technologií splňujících vysoké nároky na kvalitu a přesnost, ale také účelná kooperace v rámci skupiny ČZ. V oblasti zabezpečení kvality bylo dosaženo certifikace výroby podle norem ISO 9002 a VDA 6.1.

Výroba plnicích turbodmychadel pro přeplňování spalovacích motorů

Konkrétní užití se vztahuje k diesel motorům nákladních a užitkových automobilů, autobusů, traktorů, i pro stacionární využití. V současné době ČZ a. s. vyrábí tři základní typové řady K36, K27, C1. Typy K36 a K27 jsou původně licenční, typová řada C1 je z vlastního vývoje. V oblasti zabezpečení kvality bylo dosaženo certifikace výroby podle norem ISO 9001. Prosazení se divize na východních trzích napomáhá společný podnik ČZ - Turbo - Gaz v Nižném Novgorodu, který představuje pro ČZ a. s. strategickou poziciční výhodu před ostatními výrobci turbodmychadel. Zajímavým trhem se pro ČZ stává rovněž Čína, kam směřují dodávky turbodmychadel pro potřeby výrobců nákladních automobilů.

Výroba odlitků ze šedé a tvárné litiny

Divize Slévárna litiny se svým dispozičním řešením i vybaveností řadí mezi nejmodernější slévárny v ČR a v oblasti své technologie i ve střední Evropě. Typickými představiteli vyráběných odlitků o hmotnosti do 10 kg jsou žebrované válce vzduchem chlazených motorů a kompresorů, turbinové a ložiskové skříně turbodmychadel. Stále větší měrou se ve výrobním sortimentu slévárny objevují odlitky pro automobilový průmysl. Používané technologie - skořepinové formování, metoda Croning - dovolují výrobu i nejnáročnějších odlitků. Významná část produkce je určena pro potřeby sesterských divizí, zejména pak výroby turbodmychadel. Divize využívá certifikovaný systém řízení jakosti podle norem DIN EN ISO 9002 a VDA 6.1. Tyto normy zařazují slévárnu mezi akceptovatelné dodavatele předních evropských automobilek. Byl zahájen provoz pracoviště ručního formátování, které umožňuje kusovou výrobu odlitků, řádově do 100 kusů, o hmotnosti až 15 kilogramů.

Výroba odlitků z hliníku odlévaných pod tlakem

Odlitky z hliníku odlévaných pod tlakem jsou určeny zejména pro automobilový a spotřební průmysl. Investicí do robotizovaných pracovišť, jejichž základem jsou tlakové lisы o uzavírací síle 630 a 1600 t, se výrazně zvýšil výrobní potenciál jak z hlediska hmotnosti odlitku, a to až do 9 kg, tak i jakosti. Právě v této oblasti firma v minulých letech dosáhla významného zlepšení - do oblasti zabezpečení kvality byl zaveden systém a bylo dosaženo certifikace výroby podle norem ISO 9002 a VDA 6.1.

Výroba nářadí

ČZ, a. s. se zaměřuje také na konstrukci a výrobu tlakových forem na hliníkové a zinkové slitiny, forem na plasty a pryž, tvářecích nástrojů na plech, nástrojů na přesný stříh a speciálních řezných nástrojů. Vlastní nástrojařské kapacity jsou předpokladem plynulého chodu výroby celé akciové společnosti. Díky nim je společnost schopná včas realizovat inovace výrobků a zajišťovat další potřebné změny ve struktuře výroby.

Svým rozsahem jsou schopny uspokojit nejen potřeby společnosti, zejména sléváren hliníku a litiny, ale oslovit i nejnáročnější zákazníky, zejména z automobilového průmyslu.

Výroba čelních vysokozdvížných vozíků značky DESTA

Výroba vysokozdvížných vozíků je relativně novým oborem v ČZ, a. s. Úlohu nosného výrobku po vozících řady DV C a s nosností 2,5 až 3,5 tuny, se zdvihy od 3,3 do 8,3 m a motory s pohonem plyn nebo nafta přebírá nová modelová řada D o nosnosti 2,5 - 5 tun. Výrazné inovace doznaly akumulátorové vozíky, nové řady E o nosnosti 1,2 až 2 tuny. Dále jsou vyráběny terénní vysokozdvížné vozíky o nosnosti 3,5 tuny s označením DV 3522 TX a DV 35 T4 a vozíky vysokých nosností do 8 tun. Soustavná pozornost ČZ, a. s. je zaměřena do oblasti rozvoje nových výrobků.

Výrobní program dceřiných společností:

Společnost ČZ, a. s. spolupracuje se třemi dceřinými společnostmi. Jsou jimi ČZ Řetězy, s. r. o., ČZ Strojírna, s. r. o. a ČZ Gastro, s. r. o.

Výrobky společnosti ČZ Řetězy, s. r. o. jsou určeny pro jízdní kola, motocykly, automobily, všeobecné strojírenství, zemědělství i další průmyslová odvětví. Na světových trzích se prosazují řetězy ze Strakonice již několik desítek let především díky používání moderní technologie - z velké části vlastní výroby, díky trvalé péči o vysokou kvalitu a životnost výrobků, ale také díky velké šíři vyráběného sortimentu a krátkým dodacím lhůtám.

ČZ Strojírna, s. r. o. je renomovaným výrobcem vysoce přesných brousících strojů na otvory i na kulato, speciálních brusek na díly vstřikovacích čerpadel automobilových motorů, jednoúčelových stavebnicových obráběcích strojů a transferních linek pro automobilový průmysl, zarovnávacích a řady speciálních strojů stavěných na přání zákazníka.

Společnost ČZ Gastro, s. r. o. je zaměřena na zajištění závodního stravování a na dodávky hotových jídel. Tuto činnost zajišťuje provozováním kuchyní s jídelnami ve Strakonících a v areálu podniku KLIMA CZ, a. s. Prachatice. Pro cizí odběratele zajišťuje dodávky obědů i večeří vlastními dopravními prostředky. Denně v průměru zhotovuje 3 000 porcí jídel. Studená kuchyně zajišťuje výrobu lahůdkářských produktů od různých druhů salátů, přes obložené chlebičky, aspiky, bagety až po zajištění celých rautů i svatebních hostin.

4.3 Charakteristika trhu

Důležité je vymezit trh, na kterém firma ČZ, a. s. působí. Jedná se o strojírenství a automobilový průmysl. Společnost ČZ, a. s. je členem Sdružení automobilového průmyslu a řadí se mezi výrobce dílů a příslušenství. Vzhledem k tomu, že výrobní sortiment akciové společnosti ČZ je velmi široký a nelze ho zařadit pouze do jednoho průmyslového oboru, budu se dále zaměřovat pouze na divizi Auto, jejíž výrobní činnost je charakteristická pro automobilový průmysl.

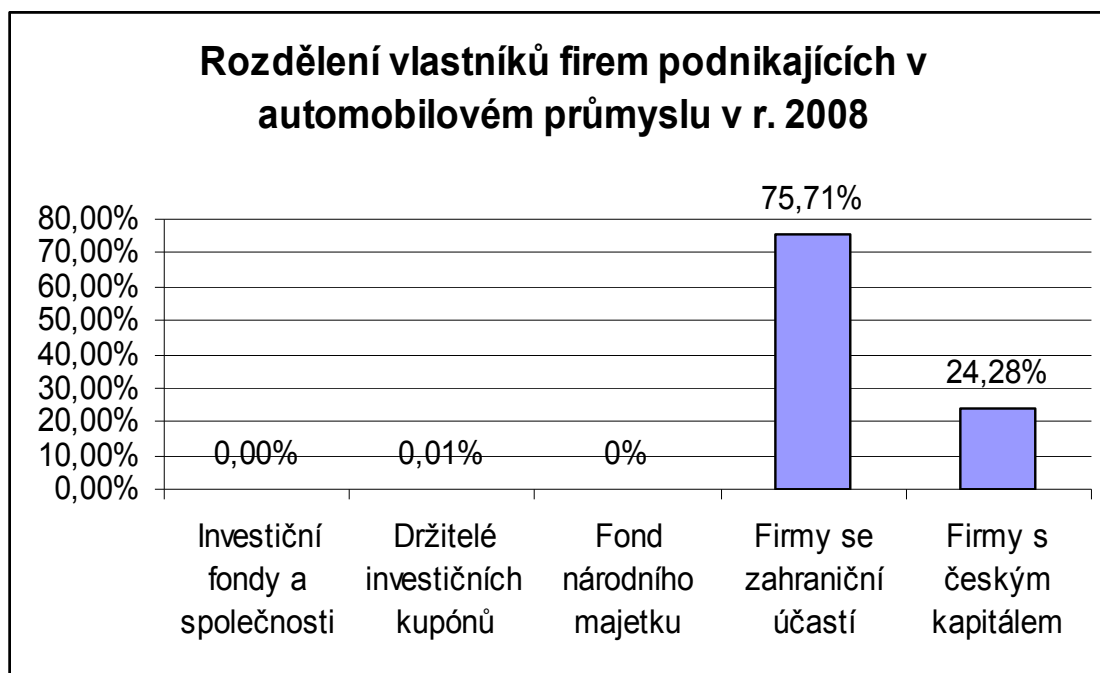
Automobilový průmysl patří v České republice mezi nejdůležitější průmyslová odvětví. Produkuje více než 20 % objemu výroby a více než 20 % českého exportu, přímo zaměstnává více než 120 tisíc lidí a při plném využití své kapacity vyprodukuje více než 1,2 milionu osobních automobilů za rok. Všeobecně lze říci, že pokud ekonomika našeho státu roste, významný podíl na ekonomické expanzi má právě automobilový průmysl. To samé platí i pro ekonomický úpadek, kdy firmy podnikající v automobilovém průmyslu vykazují podstatně nižší zisky.

Všechny firmy zapojené do Sdružení automobilového průmyslu lze rozdělit do tří skupin. První skupinu tvoří výrobci vozidel a nástaveb. Jejich výrobní činností je především výroba osobních, nákladních automobilů, motocyklů, autobusů, přívěsů, návěsů pro osobní a užitková vozidla a výroba sportovních a speciálních osobních

automobilů. Do druhé skupiny se řadí výrobci dílů a příslušenství vozidel, jejichž členem je ČZ, a. s. Pro třetí skupinu účelových organizací automobilového průmyslu jsou charakteristické činnosti v oblasti školení, poradenství, certifikace pro automobilový průmysl, výzkum, vývoj a různé služby pro motoristy.

Český automobilový průmysl má stabilní vlastnickou strukturu. Významnou pozici zastupují dvě hlavní skupiny majitelů. Jsou jimi firmy se zahraniční účastí a firmy s českým kapitálem. Další skupiny vlastníků, kterými jsou investiční fondy a společnosti, držitelé investičních kupónů a fond národního majetku, se v automobilovém průmyslu téměř nevyskytují, protože jejich podíl dosáhl v souhrnu pouze 0,01 % vlastnické struktury.

Graf 1: Rozdělení vlastníků firem podnikajících v automobilovém průmyslu v r. 2008



Zdroj: Sdružení automobilového průmyslu

4.4 Struktura společnosti

ČZ, a. s. je akciová společnost, jejíž akcie jsou na jméno, kmenové a v listinné podobě. Hlavním akcionářem a tedy i vlastníkem celé společnosti je generální ředitel Ing. Jan Kuneš. Společnost je rozdělena podle činnosti na jednotlivé divize (viz organizační struktura v příloze). Dále jsou ke společnosti přidruženy ČZ Řetězy, s. r. o., ČZ Strojírna, s. r. o., ČZ Gastro, s. r. o., PEDICA, a. s. a ČZ – Turbo - GAZ, a. s. Statutárním orgánem je představenstvo, v jehož čele zasedá předseda Ing. Jan Kuneš, místopředseda Ing. Luboš Kubišta a Ing. Hana Švihálková.

Konkrétní divize Auto se zabývá výrobní činností a je rozdělena na jednotlivé odbory. Těchto odborů je celkem pět a jsou jimi: **výrobní odbor**, **odbor logistika**, **odbor ekonomika**, **odbor technický rozvoj**, **odbor řízení jakosti** a **oddělení péče o zákazníka**.

4.4.1 Struktura výrobků

Hlavním programem divize Auto je výroba a prodej komponentů pro automobilový průmysl. Dále vyrábí náhradní díly pro převodovky, které byly hlavním výrobním programem do roku 2003.

Komponenty pro automobilový průmysl:

- Víko motoru přední úplné
- Skříň diferenciálu
- Synchronní kroužky
- Víko hlavy válců úplné
- Ložiskové a turbínové skříně
- Konzola s pouzdry a Sací potrubí
- Tělesa pro vodní pumpy

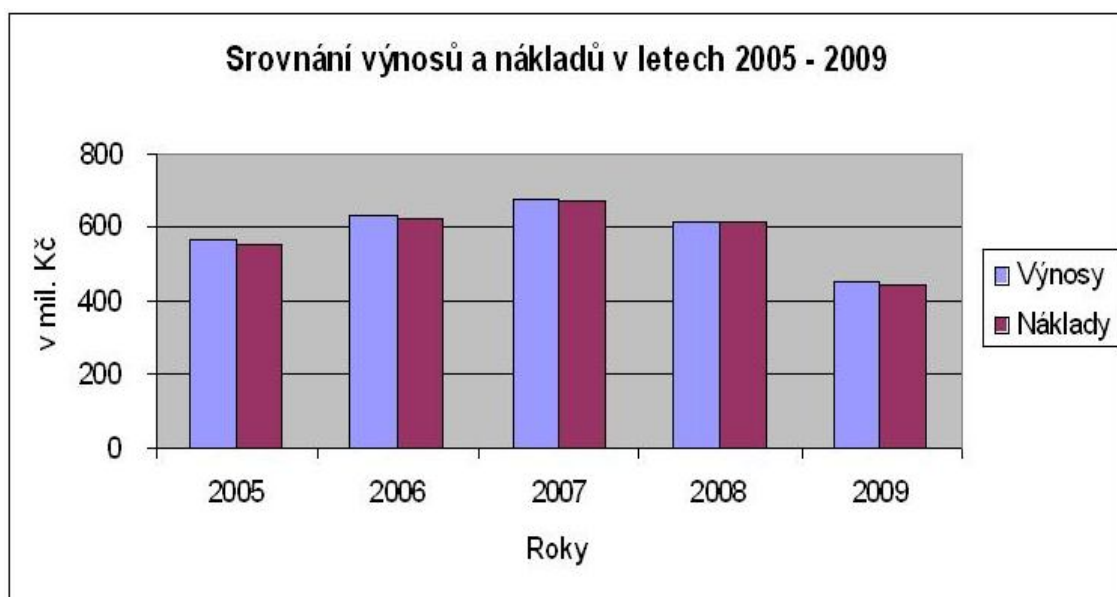
5 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ

5.1 Analýza blízkého okolí firmy

5.1.1 Ekonomické údaje

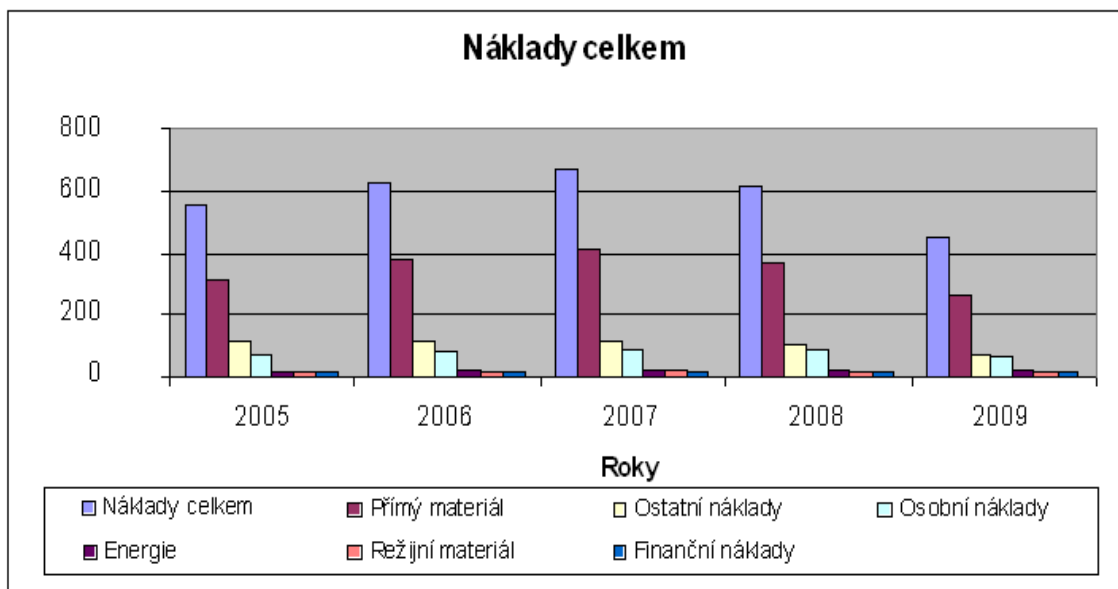
Do roku 2007 výnosy divize Auto rostly, avšak po tomto roce se začaly snižovat. Tento vývoj výnosů a nákladů má na svědomí řada vlivů spojených s ekonomickou recesí, která se začala projevovat v roce 2008. Jako hlavní příčinu poklesu výše zisku od roku 2007 považují posílení české koruny vůči euru. Další zátěž pro podnik představují náklady. Jednotlivé náklady jsou uvedeny v grafu 3.

Graf 2: Srovnání výnosů a nákladů v letech 2005 - 2009



Zdroj: Zpráva o hospodářských výsledcích

Graf 3: Jednotlivé náklady



Zdroj: Zpráva o hospodářských výsledcích

Přímý materiál tvoří téměř 60 % z celkových nákladů firmy. Jedná se o polotovary a díly pro montáž. 80 % přímého materiálu je určeno zákazníkem, který výběrovým řízením stanoví nejvhodnějšího dodavatele přímého materiálu. Výběr dodavatelů podléhá jak cenovým tak přísným kvalitativním kritériím. Kvůli tomu nemůže divize Auto v této oblasti nacházet úspory. Na přímém materiálu závisí výroba, proto přímý materiál roste či klesá přímo úměrně k tržbám.

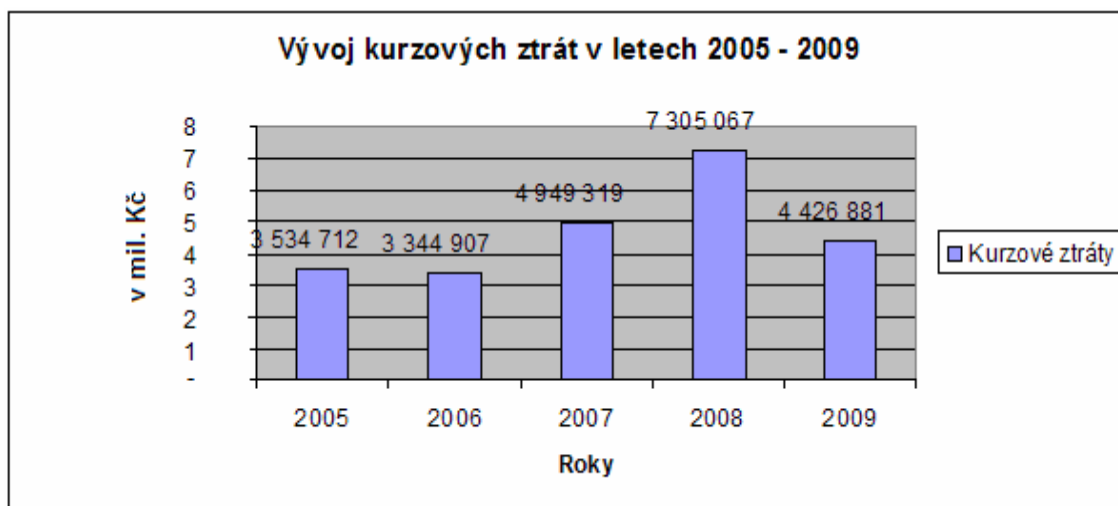
Režijní materiál tvoří 3 % celkových nákladů. Jedná se o materiál, který neovlivňuje přímo výrobu, proto může podnik jeho prostřednictvím hledat úspory. Toho podnik využil poté, co česká koruna začala posilovat a nákupy režijního materiálu hradí již 70 % v eurech.

Další důležitou složkou nákladů jsou osobní náklady, které zahrnují mzdy a tvoří 14 % z celkových nákladů. Každoročně firma očekává nárůst mezd 2 – 4 %. Mzdy výrobních dělníků, které jsou vypláceny za množství vyrobených kusů, jsou přímo úměrné objemu výroby. Mzdy režijních pracovníků tedy technicko-hospodářských pracovníků jsou vypláceny za každou odpracovanou hodinu, proto při zeštíhlování

divize v rámci úspory nákladů dochází ke snižování stavu právě režijních pracovníků. Snižování stavu technicko-hospodářských pracovníků je možné pouze do určitého minimálního počtu těchto pracovníků. Pak je divize nucena přistoupit ke krácení směn výrobních dělníků. Náklady na energie tvoří téměř 5 % celkových nákladů. Ročně narůstají přibližně o 10 %. Spotřeba elektrické energie souvisí z 80 % s výrobou stejně tak i stlačený vzduch, jehož potřeba je přímo úměrná objemu výroby v podniku. Mezi energie v divizi Auto spotřebovávané patří i pára, která však na objemu výroby nezávisí.

Výši zisku dále snižují finanční náklady, které se podílejí na celkových nákladech třemi procenty. Jejich významnou složku tvoří kurzové ztráty. Jak je vidět v grafu 4, tyto náklady se podstatně zvýšily v polovině roku 2008, kdy kurz české koruny vůči euru dosáhl minima. Divize Auto se z této velké ztráty poučila a další ztrátu v důsledku posilování koruny se v roce 2009 pokusila eliminovat nákupem materiálu v eurech, což se jí vyplatilo. Nyní uskutečňuje 70 % všech nákupů v eurech.

Graf 4: Vývoj kurzových ztrát v letech 2005 - 2009



Zdroj: Zpráva o hospodářských výsledcích

5.1.2 Zaměstnanci

Do roku 2009 pracovalo v divizi Auto 280 zaměstnanců a v průběhu roku 2009 rozšířila divize řady kmenových zaměstnanců o 4 nové zaměstnance. Vzhledem k velikosti podniku je to sice málo, ale na druhou stranu v oblasti zaměstnanosti se podniku dotkla celosvětová hospodářská krize a stavy zaměstnanců snížila o 58 lidí. V dalších pěti letech by mělo přijít o místo ještě 31 zaměstnanců, což vyplývá z analýzy odchodů do důchodu v letech 2010 – 2015. Společnost se snaží o co nejšetrnější přístup při potřebě snižování stavu kmenových zaměstnanců, proto zvolila dohodu se zaměstnanci s možností jejich předčasného odchodu do důchodu. Nejčastějším důvodem ukončení pracovního poměru byly organizační důvody, pak odchody do starobního důchodu.

5.1.2.1 Struktura zaměstnanců

Zaměstnanci jsou v divizi Auto rozděleni do tří skupin. První skupinu tvoří dělníci placení za jednotku práce dále DJ. Druhou skupinou jsou dělníci, kteří svou mzdu pobírají za odpracované hodiny (DR) a nakonec v třetí skupině zaměstnanců jsou zahrnuti technickohospodářští pracovníci (THP). Počet jednotlivých zaměstnanců je uveden v tabulce 1.

Tabulka 1: Stav zaměstnanců k 1. 1. 2010

Fyzický stav zaměstnanců	
Stav ke dni	1.1.2010
THP	58
DJ	140
DR	82
Celkem	280

Zdroj: Vnitropodnikové materiály firmy

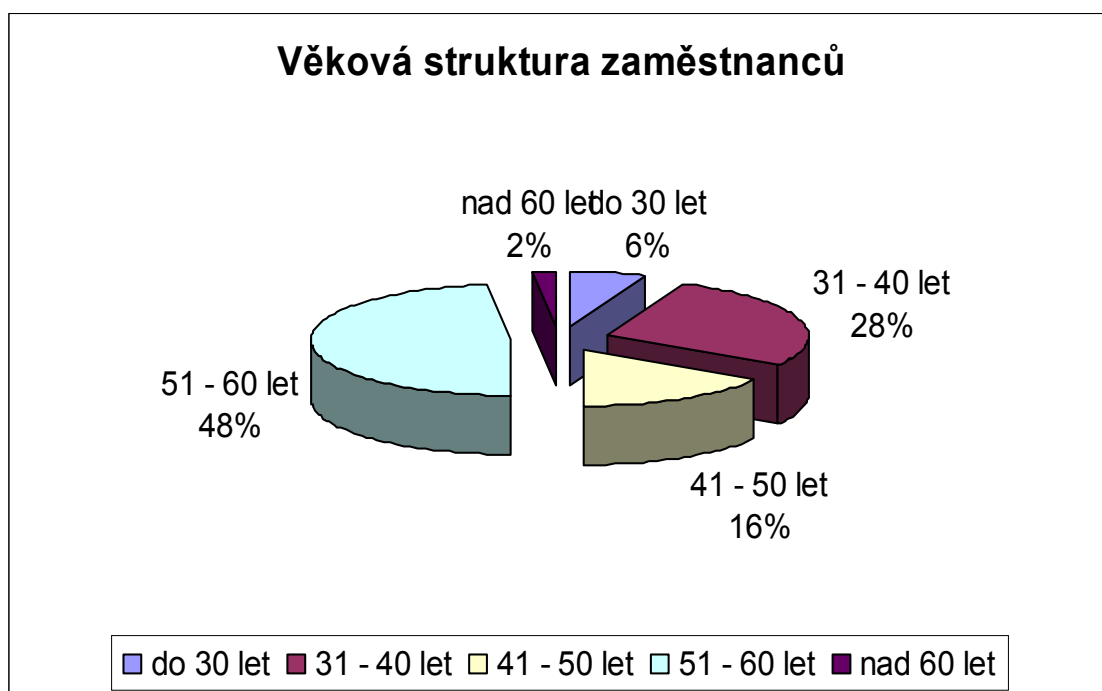
Nejsilnější věkovou skupinou zaměstnanců je kategorie 51 – 60 let. V kvalifikační struktuře převažují zaměstnanci se středním odborným vzděláním s výučním listem a na druhém místě jsou pak zaměstnanci s úplným středním vzděláním s maturitou.

Tabulka 2: Věková struktura zaměstnanců

Věková struktura zaměstnanců						
	do 30 let	31 - 40 let	41 - 50 let	51 - 60 let	nad 60 let	Celkem
THP	3	14	8	24	1	50
D	10	43	56	63	4	176
Celkem	13	57	64	87	5	226
Procent (%)	5,75%	25,22%	28,32%	38,50%	2,21%	

Zdroj: Vnitropodnikové materiály firmy

Graf 5: Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: Vnitropodnikové materiály firmy

Nemocnost zaměstnanců může divize hodnotit pozitivně. Vývoj ukazatele absence se průběžně prolíná s hodnotami z roku 2008, ale trend roku 2009 má klesající charakter. Naopak pro hodnocené socioekonomické indikátory je charakteristické jejich zhoršení, došlo k nárůstu míry fluktuace.

5.1.3 Výrobní základna a technologie divize Auto

Výrobní zařízení divize Auto s kapacitou max. 280 tisíc kusů převodovek v třísměnném provozu ročně odpovídá svojí způsobilostí a kvalitou požadované technické úrovni.

Mezi základní vybavení patří automatická linka Bernardi a Prvomajška na opracování ložiskových skříní spojky a převodovky – tlakové hliníkové odlitky. Zařízení značky Cross slouží k opracování odlitku diferenciálu, jehož materiálem je tvárná litina. Dalším nezbytným zařízením je jednoúčelový univerzální stroj JÚS a KSK, vysokofrekvenční kalící zařízení, dále zařízení určené k povlakování ploch vidliček řazení a poloautomatická montážní linka.

Zabezpečení požadavků na výrobní způsobilost, kvalitu a variabilitu výroby si vyžádalo modernizaci výrobního zařízení, kterým je možné zabezpečit nejenom efektivitu a také cenu výrobku, ale i zvýšení počtu výrobků. Proto byla technologie výroby doplněna o dalších 32 kusů strojů jako jsou soustružnické automaty Scherer, obráběcí centra Keller a Deckel Maho na dokončení přesných rozměrů ložiskových skříní, vík a dalších dílů. Pro ověřování kvality vyráběných dílů se začala používat trojrozměrná měřicí zařízení firmy Zeiss, Elipse a Prismo.

Mezi silné stránky výrobní základny divize Auto patří stabilizovaný kolektiv se zkušenostmi z výroby v automobilovém průmyslu, srovnatelná technická úroveň a kvalita výrobků se západní Evropou stejně jako srovnatelná produktivita výroby. Další výhodou v této oblasti je spolupráce s výrobou odlitků Slévárna hliníku.

5.1.4 Porterův model

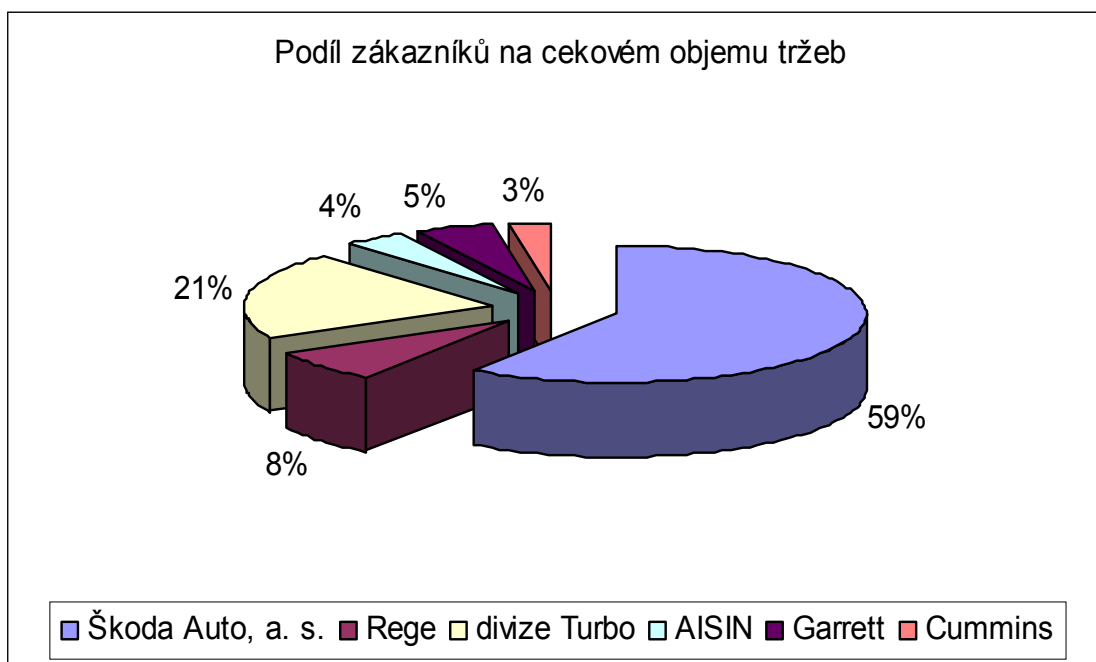
5.1.4.1 Zákazníci

Zákazníci společnosti ČZ, a. s. divize Auto jsou podniky spadající do automobilového průmyslu a vytvářející na průmyslovém trhu poptávku. Tyto podniky se nacházejí po celé Evropě a využívají výrobků divize Auto pro svou podnikatelskou činnost. Protože se jedná o komponenty a náhradní díly pro automobilový průmysl, má divize Auto předem dohodnuté smlouvy o odběru výrobků a někteří stálí zákazníci nakupují výrobky pravidelně. Společnost se snaží vycházet svým zákazníkům vstříc a udržet si jejich stálou přízeň dodržováním termínů dodávek, množstvím a kvalitou produkce a dále kvalitou technického poradenství. Divize Auto provádí každoročně vlastní výzkum, na základě kterého hodnotí svůj výkon ve vztahu ke svým zákazníkům. Zákazníci nejvíce reagují na změnu cenové politiky a na dodržování dodacích termínů spolu s dodržáním smluveného množství výrobků. Co se týče kvality produkce, zákazníci ji hodnotí jako dostatečnou až uspokojivou.

Divize Auto má 6 stálých zákazníků. Jedním z nejdůležitějších zákazníků divize Auto je bezpochyby Škoda Auto, a. s., jejíž podíl na celkových tržbách divize Auto činí 59%. Škoda Auto, a. s. odebírá celkem tři výrobky a to víko motoru přední úplné, skříň diferenciálu a synchronní kroužek. Vzhledem k tomu, že Škoda Auto, a. s. klade důraz na kvalitu, musí i její dodavatelé splňovat veškeré požadavky na certifikaci, proto i divize Auto provádí pravidelné kontroly jakosti ve formě auditů i u svých dodavatelů materiálu.

Dalším důležitým zákazníkem je ČZ, a. s. divize Turbo, která pravidelně nakupuje ložiskové a turbínové skříňe. Její podíl na celkových tržbách tvoří 21 %. Ostatní zákazníci Rege, Aisin, Garrett a Cummins se podílejí menší částí na celkových tržbách divize Auto, jak je možné vidět v grafu 6.

Graf 6: Podíl jednotlivých zákazníků na celkovém objemu tržeb v roce 2009



Zdroj: Vnitropodnikové materiály firmy

Novými potenciálními zákazníky mohou být firmy zaměřující se na výrobu automobilů tedy výrobků určených konečným spotřebitelům nebo to mohou být subdodavatelé komponentů pro automobilový průmysl. Takovým zákazníkem by mohl být italský podnik Graziano trasmissioni Czech, s. r. o., který se kromě jiného zaměřuje na výrobu převodovek. Dalším vhodným zákazníkem může být anglická firma Visteon Corporation, jejíž činností je výroba autodílů, dílů pro motory a převodovky. Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s. r. o. by mohl být dalším možným zákazníkem, který se zabývá výrobou osobních automobilů a ČZ, a. s. by pro něj mohla být vhodným dodavatelem autodílů. Mezi vhodné potenciální zákazníky bych také mohla zařadit firmu John Deere, která vyrábí stavební stroje, komunální techniku a motory.

Závěr:

Zákazníci mají v automobilovém průmyslu všeobecně velmi silný vliv. Důraz je kladem především na kvalitu. V souladu s požadavky zákazníků musí být prováděn procesní audit dodavatelů a výsledky jsou pak projednávány se zákazníky.

5.1.4.2 Dodavatelé

ČZ, a. s. divize Auto je odběratelem několika společností dělící se podle druhu materiálu nebo služeb, které poskytují. Vzhledem k tomu, že divize Auto vyrábí součásti a části pro potřeby výrobců automobilů, kteří musí splňovat přísné normy ČSN EN ISO/TS 16 949:2009, musí tomu odpovídat i kvalita odebíraného materiálu. Proto divize Auto hodnotí a vybírá své dodavatele podle výsledků provedených auditů. Někteří zákazníci na základě vlastních požadavků určují sami konkrétního dodavatele divizi Auto.

Hodnocení dodavatelů

Dodavatelé jsou rozděleni do tří skupin:

1. dodavatelé jednicového materiálu
2. dodavatelé režijního materiálu
3. dodavatelé služeb.

Jednotlivé dodavatele hodnotí příslušní nakupující pravidelně dvakrát ročně. Hodnocení dodavatelů jednicového materiálu má divize Auto předepsáno svými zákazníky, popřípadě hodnocení provádí přímo sám zákazník. Na základě zákazníkem stanovených kritérií se dodavatelé řadí do kategorií A, B, C podle příslušných bodů.

Tabulka 3: Zařazení dodavatelů do kategorií

Kategorie		Body
A	kvalifikovaně schopný dodavatel	92 - 100
B	podmínečně kvalif. schopný dodavatel	82 - 91
C	kvalifikovaně neschopný dodavatel	0 - 81

Zdroj: Zpráva k přezkoumání systému managementu kvality za rok 2009

Klíčové dodavatele jednicového materiálu

Za jednicový materiál se považuje jakýkoliv materiál v podobě kusových částí. Mezi dodavatele tohoto materiálu patří:

ČZ – Slévárna hliníku a litiny ve Strakoniciích, která je jednou z divizí společnosti ČZ, a. s. Dodává odlitky hliníku a odlitky litina.

Air Čenkov nacházející se v Čenkově poskytuje hrdla.

DIEHL v Rothenbachu vyrábí synchronní kroužky.

Hlavním dodavatelem hliníkových odlitků je Slévárna litiny a hliníku, která byla cíleně zřízena jako dodavatel odlitků pro divizi Auto, proto divize Auto nemá potřebu vyhledávat alternativní dodavatele odlitků hliníku a odlitků litina. Dodavatele režijního materiálu vybírá především podle nabízené ceny materiálu. Potenciálními dodavateli režijního materiálu mohou být Pícha safety, s. r. o., Mutan, s. r. o., Bruda, s. r. o. – vyrábí pracovní oblečení na míru, Beston – nově otevřený e-shop nebo např. Stretch, s. r. o. Pro potřeby podnikatelů byl také vytvořen program společnosti Kompass, s. r. o., který nabízí databázi firem jak z České republiky tak i ze zahraničí. Součástí databáze je i přehled poptávek a nabídek v rámci celé Evropské unie. Divize Auto by této službě mohla využívat.

Management jakosti

Způsobilost a kvalita výroby v divizi Auto je kontrolována a udržována prostřednictvím systému auditů. V roce 2009 byly v podniku provedeny 2 audity systému jakosti podle normy ČSN EN ISO/TS 16949:2009. Jeden externí audit provedený Pedica, a. s. a jeden dozorový audit proveden společností TUV Cert. Proběhlo také osm plánovaných auditů procesu výroby. Zákaznické audity jsou

prováděny podle normy VDA 6.3 a audity procesů ŠKODA podle normy VW Formel Q způsobilost.

Závěr:

Vyjednávací síla dodavatelů je poměrně nízká. Dodavatelé jsou vybíráni na základě auditů prováděných konkrétními zákazníky divize Auto.

5.1.4.3 Substituty

Výroba komponentů pro automobilový průmysl je velmi specifická činnost, která vyžaduje přesný technologický postup. Pro všechny zakázky je přímo nutné sestavit nová výrobní centra. Proto je pro zákazníky v podstatě nemožné vybírat si mezi několika výrobci, kteří by byli schopni přizpůsobit a seřídít své stroje a zařízení podle jejich požadavků. Všechny zakázky jsou dopředu prokonzultovány a ošetřeny smlouvami, aby nedošlo k poškození jak divize Auto tak všech zákazníků. Vzhledem k jedinečnosti daných výrobků a přesným rozměrům, které se udávají v setinách milimetrů, bychom jejich substituty hledaly jen těžko. Protože však divize Auto neprovádí vlastní vývoj ve výrobě, existuje možnost, že konkurence vytvoří nový odolnější materiál nebo nové technologie a přesvědčí tak stávající zákazníky divize Auto o výhodách nového materiálu. Tímto způsobem může divize Auto o své zákazníky přijít. Je tedy nutné, aby podnik sledoval nové trendy.

Závěr:

Hrozba substitutů je v daném odvětví poměrně nízká.

5.1.4.4 Noví konkurenti

Dnešní trh automobilového průmyslu je již velmi nasycen. Vybudovat takový podnik jako je ČZ, a. s. divize Auto s dlouholetou tradicí je dnes velmi obtížné. Jednak

je to kapitálově a technicky náročné, ale také je potřeba schopných technicky zaměřených pracovníků, kterých je nedostatek. Dále jsou pro takový podnik nezbytné dostatečně velké prostory splňující přísné požadavky Evropské unie na hygienu a bezpečnost. Další možnou překážkou vstupu na daný trh je fakt, že divize Auto má již vybudovanou tradici a dlouholeté vztahy se svými stálými zákazníky, kterými jsou přední výrobci automobilů v Evropě.

Možnou hrozbu v podobě nových konkurentů mohou tvořit zahraniční firmy, které mají již vytvořenou technologii v západní Evropě. Pro tyto podniky je lukrativní přestěhovat se na území České republiky, kde jim jsou poskytovány výhody ve formě levnější pracovní síly a daňové úlevy. Takto uspořené finanční prostředky pak mohou investovat například do nových technologií a tím se stávají konkurenceschopnější. Novým konkurentem by se mohl stát podnik Faurecia Components Písek, s. r. o., který se zaměřuje na výrobu kokpitů a přední části karoserie. Pokud by investoval do nových výrobních linek, mohl by rozšířit výrobu i o autodíly a převodovky. Stejně tak Bosch, který se svým programem specializuje na brzdové systémy, zapalovací svíčky a elektroniku. Dalším možným konkurentem by mohl být jeden z deseti výrobních závodů společnosti s. n. o. p., který se nachází v Písku a zabývá se lisování a svařování ocelových dílů a příslušenství. Potenciálními konkurenty se tedy mohou stát všechny strojírenské firmy zabývající se kovovýrobou a obráběním.

Závěr:

Konkurenční prostředí se neustále rozrůstá a hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví je poměrně velká.

5.1.4.5 Stávající konkurenti

Automobilový průmysl je velice atraktivní a neustále se rozvíjející průmyslové odvětví. Do roku 2008 zaznamenal velký růst. Vzhledem k tomu, že český trh je pro

zahraniční investory velmi výhodný, nemůžeme se divit značnému počtu zahraničních firem podnikajících v automobilovém průmyslu na území ČR.

Celkový počet firem zapojujících se do činnosti automobilového průmyslu je 151 a z toho 114 firem se zabývá výrobou náhradních dílů a příslušenství.

Seznam konkurentů přímo ohrožující divizi Auto:

AISIN EUROPE MANUFACTURING CZECH s.r.o. v Písku dodává díly motorů do závodů evropských i japonských výrobců automobilů - Toyota, Renault, Volvo, Nissan, Daimler Chrysler a Ford. Do portfolia výrobků patří olejová a vodní čerpadla, kryty hlav válců, kryty rozvodových řetězů, olejové vany, vedení vačkového hřídele, sací potrubí.

METAL PROGRESS, který se nachází ve Strakonici se zabývá obráběním výrobků z lehkých slitin především pro automobilový průmysl.

CIE Praga Louny, a.s. vyrábí pro výrobce automobilů především výkovky a odlitky z litiny.

ZTŠ Martin se sice zabývá opravou zemědělské techniky, ale pro divizi Auto představuje konkurenta především v oblasti obrábění odlitků z litiny a výkovků. Tato firma se také zaměřuje na výrobu diferenciálu a unášeců.

INPROMA, spol. s r.o. sídlící v Křinci vyrábí a obrábí hliníkové odlitky pro automobilový průmysl.

MOTOR JIKOV Strojírenská, a.s. má čtyři pobočky, které se nachází v Českých Budějovicích, Jindřichově Hradci, v Nových Hradech a v Soběslavi. Hlavní činností tohoto podniku je výroba pro automobilový průmysl a to opracováváním hliníkových i litinových výrobků.

KOVOLIS HEDVIKOV, a. s. se nachází v Třemošnici a vyrábí tlakové hliníkové odlitky pro výrobce automobilů.

Všechny tyto firmy disponují velmi podobnou technologií a zhruba stejným strojovým parkem vybaveným CNC frézovacími centry a CNC soustruhy. Tyto stroje jsou pro výrobu dílů a částí pro automobilový průmysl velice přínosné a umožňují podnikům vysoký stupeň variability.

Závěr:

Rivalita mezi konkurenty je poměrně velká. Firmy musí udržovat dobré vztahy se svými zákazníky a splňovat jejich požadavky tak, aby žádného zákazníka neztratily a pokud možno dále rozšiřovaly vzájemnou spolupráci.

5.2 Analýza makroprostředí

5.2.1 STEP analýza

Jako metodu pro analýzu makroprostředí firmy jsem si zvolila STEP analýzu, která je metodou nejpoužívanější. Tato metoda rozděluje všechny makroekonomické vlivy do čtyř základních skupin a jsou to: **ekonomické vlivy**, **společenské vlivy**, **technologické vlivy** a **politické vlivy**.

Cílem této analýzy je vybrat nejdůležitější vlivy působící na podnik a jejich působení ohodnotit jako rozhodující.

5.2.1.1 Společenské vlivy

Společnost ČZ, a. s. podnikající v automobilovém průmyslu a sídlící strategicky ve střední Evropě podléhá také společenským vlivům. Převážně ji ovlivňuje **mobilita obyvatelstva, vzdělanost a věkové složení**.

Mobilita obyvatelstva

Velkým problémem pro ČZ, a. s. je mobilita obyvatelstva ať už v rámci České republiky nebo celé Evropy. Automobilový průmysl je odvětví velice rychle se rozvíjející po celém světě. Současný životní trend vyžaduje od lidí vysokou flexibilitu a ti jsou pak ochotni přecházet z jednoho zaměstnání do druhého nebo změnit své bydliště s očekáváním vyšších mezd. Někteří vysoce kvalifikovaní pracovníci často podléhají velmi lukrativním nabídkám ze zahraničí. ČZ, a. s. tímto způsobem také přichází o své zkušené technicky zaměřené zaměstnance.

Vzdělání

Česká republika disponuje řadou vysokých škol a odborných středních škol, jejichž absolventi se stávají plně kvalifikovanými pracovníky pro automobilový průmysl. Většina vysokých škol provozuje střediska výzkumu a vývoje zaměřená na úkony spojené s automobilovým průmyslem, která úzce spolupracují s firmami z tohoto oboru. Z tohoto hlediska jsou firmy působící v automobilovém průmyslu ve výhodě.

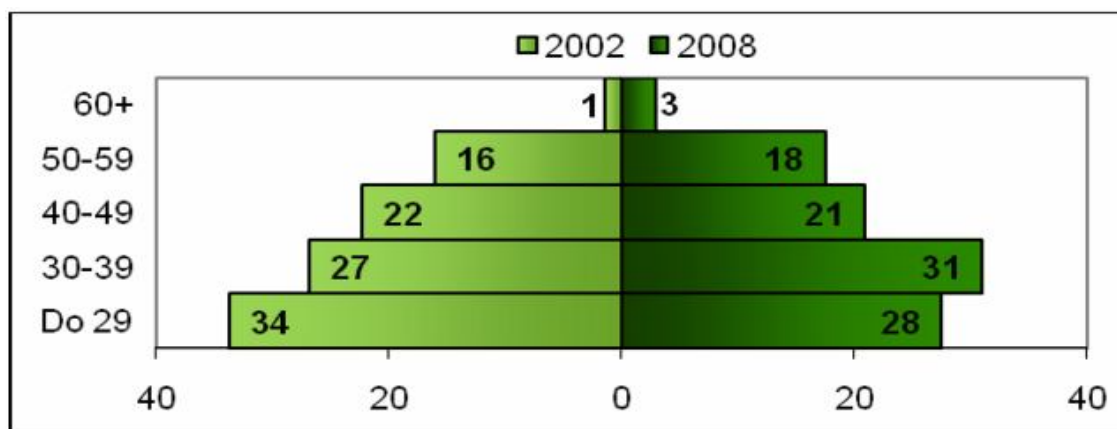
Automobilový průmysl však nejvíce postrádá pracovníky s technickou kvalifikací. Počínaje nástrojaře, zámečníky, svářeče, obsluhu obráběcích strojů a montážní dělníky či řidiče, až po konstruktéry a další vysokoškolsky vzdělané techniky. V posledních letech se výrazně zvýšila nabídka práce technicky zaměřených společností podnikajících ve strojírenství a automobilovém průmyslu. Je to způsobeno odlivem kvalifikovaných pracovníků, kteří odchází do finančně výhodnějších zaměstnání. Dalším problémem u technicky kvalifikovaných pracovníků je neznalost cizích jazyků

především anglického jazyka. V České republice je jazyková nevybavenost všeobecným problémem.

Věkové složení

Jak je patrné z grafu 10, v roce 2002 bylo v automobilovém průmyslu zaměstnáno nejvíce mladých lidí ve věku do 29 let. Naopak nejmenší zastoupení měli pracovníci nad 60 let. Během následujících šesti let se věková struktura zaměstnanců pozměnila. V roce 2008 tvoří nejsilnější skupinu lidé ve středním věku mezi 30 až 39 lety. Zvýšil se i počet zaměstnaných lidí ve věku nad 60 let. Naopak se snížilo zastoupení pracovníků do 29 let. Z toho můžeme usoudit, že zaměstnanci v automobilovém průmyslu stárnou. Je to způsobeno z velké části podprůměrnými platy v daném průmyslovém odvětví. To pak způsobí, že mladí lidé do 29 let se raději věnují buď studiu nebo hledají uplatnění ve službách či jiných pro ně atraktivnějších odvětvích.

Graf 7: Věkové složení zaměstnanců v automobilovém průmyslu



Zdroj: Český statistický úřad

5.2.1.2 Technologické vlivy

Technologie je pro společnost ČZ, a. s. nezbytnou součástí výroby. Velkou měrou se také podílí na konkurenceschopnosti podniku. Aby mohl podnik uspokojit potřeby svých zákazníků, musí jeho výrobní zázemí splňovat přísná kritéria jednotlivých norem, proto je investice do strojového parku velmi důležitá. Obnova strojů souvisí i se zavedením nových technologických postupů při výrobě. Tento vývoj je v automobilovém průmyslu velice rychlý a požadavky na techniku jsou čím dál tím náročnější. Stroje musí splňovat ekologické požadavky, ale na druhou stranu jsou mnohem výkonnější, čímž je dosaženo vyšší produktivity a podnik tak může dosahovat úspor v oblasti mzdových nákladů a energie.

Výzkum a vývoj

Divize Auto nevlastní žádnou základnu výzkumu a vývoje. Zákazníci divize přichází s vlastní dokumentací výrobků, podle které divize Auto připraví technologii výroby konkrétního výrobku a provede jeho realizaci. Jak je vidět v tabulce, výdaje na výzkum a vývoj technologií se rok od roku zvyšují. V roce 2008 tvoří 58 % z celkového počtu všech výdajů. Meziroční nárůst za poslední dva roky tvoří 346 000 Kč, což je 1 %. V budoucnosti může mít absence vlastního vývoje pro divizi Auto neblahý dopad. Jak už jsem zmínila výše, vývoj je v automobilovém průmyslovém odvětví velmi rychlý. A protože se divize Auto zaměřuje pouze na výrobu podle dokumentace zákazníků, nemůže svým zákazníkům nabízet nic nového a tím poskytuje příležitost konkurenci.

Tabulka 4: Celkové výdaje na výzkum a vývoj v letech 2005 - 2008

Celkové výdaje na výzkum a vývoj v letech 2005 – 2008 (částky jsou uvedené v tis. Kč)				
	2005	2006	2007	2008
Přírodní vědy	9 845	10 991	13 755	12 788
Technické vědy	24 566	27 240	31 022	31 368
Lékařské vědy	3 374	6 894	4 303	4 343
Zemědělské vědy	1 757	1 867	1 988	2 014
Sociální a humanitní vědy	2 656	2 908	3 216	3 596
Celkem v ČR	42 198	49 900	54 284	54 108

Zdroj: Český statistický úřad

Rychlost opotřebení strojů

Stroje představují pro divizi Auto základní prostředek pro výrobu. Jejich opotřebení závisí na mnoha vlivech. Stroje se jednak opotřebovávají morálně a jednak fyzicky. Vzhledem k rychlému vývoji obráběcích strojů je stroj morálně zastaralý v průměru do pěti let. Výhodou divize Auto jsou CNC stroje, které díky jejich flexibilitě lze seřizovat tak, aby vyhovovaly požadavkům vyplývajících z častých změn výrobků. Fyzické opotřebení je velice individuální a záleží na náročnosti práce, kterou daný stroj vykonává a také na intenzitě výroby. Většina strojů v divizi Auto vyrábí v dvou až třisměnném provozu. V průměru jsou stroje fyzicky opotřebované za deset let.

Divize Auto se pravidelně účastní různých předváděcích akcí a veletrhů, kde má možnost sledovat nové technologie a trendy v oblasti obráběcích strojů. Každoročně pak investuje do nových technologií, což přináší vyšší produktivitu práce. To vše vytváří pro divizi náklad ve formě finančních odpisů.

5.2.1.3 Ekonomické vlivy

Ekonomické faktory souvisejí s tokem peněz, služeb, zboží, informací a energie. Mezi nejdůležitější ekonomické faktory, které považují ve vztahu ke společnosti

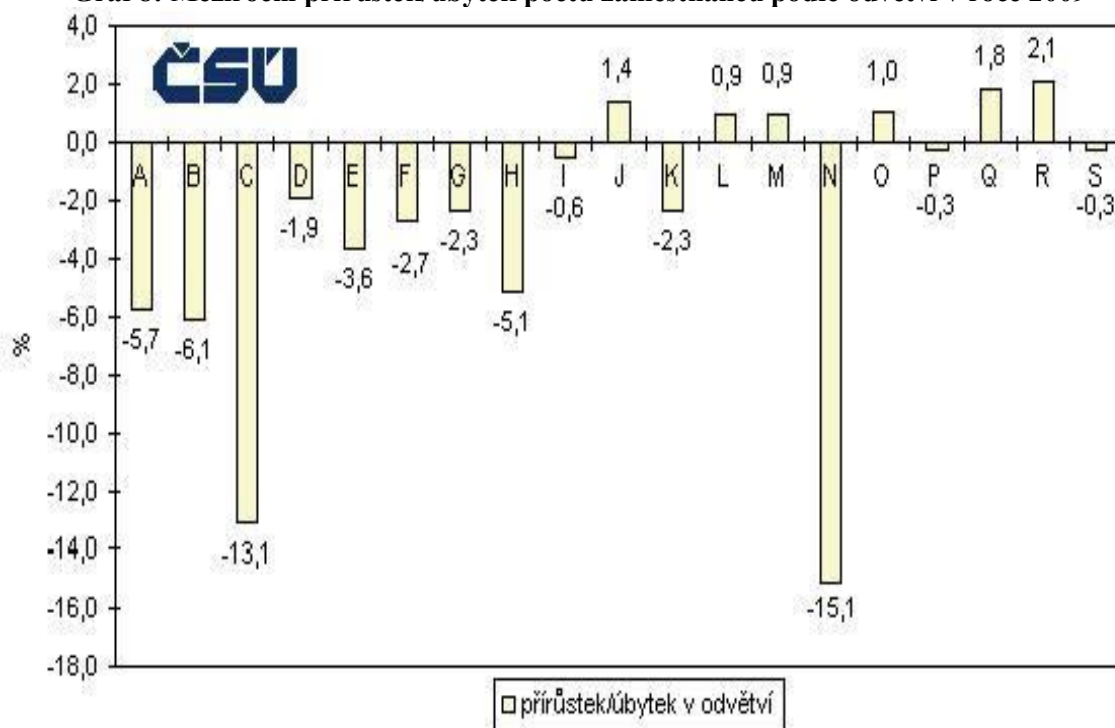
ČZ, a. s. za nejvýznamnější, patří **zaměstnanost, průměrná hrubá mzda, devizové kurzy, ceny pohonných hmot, úroková míra a ekonomická situace.**

Zaměstnanost

Zaměstnanost je všeobecně velmi důležitým ekonomickým faktorem, který má vliv nejen na automobilový průmysl. Jak je vidět v grafu 8, v roce 2009 zaznamenal zpracovatelský průmysl meziroční pokles zaměstnanosti o 13,1 %. Tento úbytek pracovníků v odvětví připisují vzniklé ekonomické recesi, která donutila výrobce automobilů snížit objem produkce. Proto i divize Auto musela v rámci úsporných opatření omezit výrobu a v důsledku toho i snížit počty svých pracovníků. Zaměstnanost v administrativních činnostech klesla o 15,1 %, což byl největší pokles ze všech odvětví. Není se čemu divit, v rámci úspor personálních nákladů se snižují stavy nejprve administrativních pracovníků.

Meziroční přírůstek zaměstnanosti byl zaznamenán u informačních služeb, vědeckých činností, služeb v oblasti nemovitostí a největším meziročním přírůstkem zaměstnanosti se mohou chlubit kulturní, zábavní a rekreační činnosti. Zvýšení zaměstnanosti v jednotlivých odvětvích se může pozitivně odrazit i na objemu prodaných automobilů. Naopak snížení zaměstnanosti způsobí snížení výdajů domácností a tak i snížení objemu produkce výrobních podniků. Jedinou možnou příležitostí, kterou může zvýšení nezaměstnanosti pro divizi Auto znamenat, je větší možnost výběru kvalifikovaných pracovníků.

Graf 8: Meziroční přírůstek/úbytek počtu zaměstnanců podle odvětví v roce 2009



Zdroj: www.czso.cz

A – Zemědělství, lesnictví a rybářství

B – Těžba a dobývání

C – Zpracovatelský průmysl

D – Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu

E – Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi

F – Stavebnictví

G – Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel

H – Doprava a skladování

I – Ubytování, stravování a pohostinství

J – Informační a komunikační činnosti

K – Peněžnictví a pojišťovnictví

L – Činnosti v oblasti nemovitostí

M – Profesní, vědecké a technické činnosti

N – Administrativní a podpůrné činnosti

O – Veřejná správa a obrana; povinné sociální

P – Vzdělávání

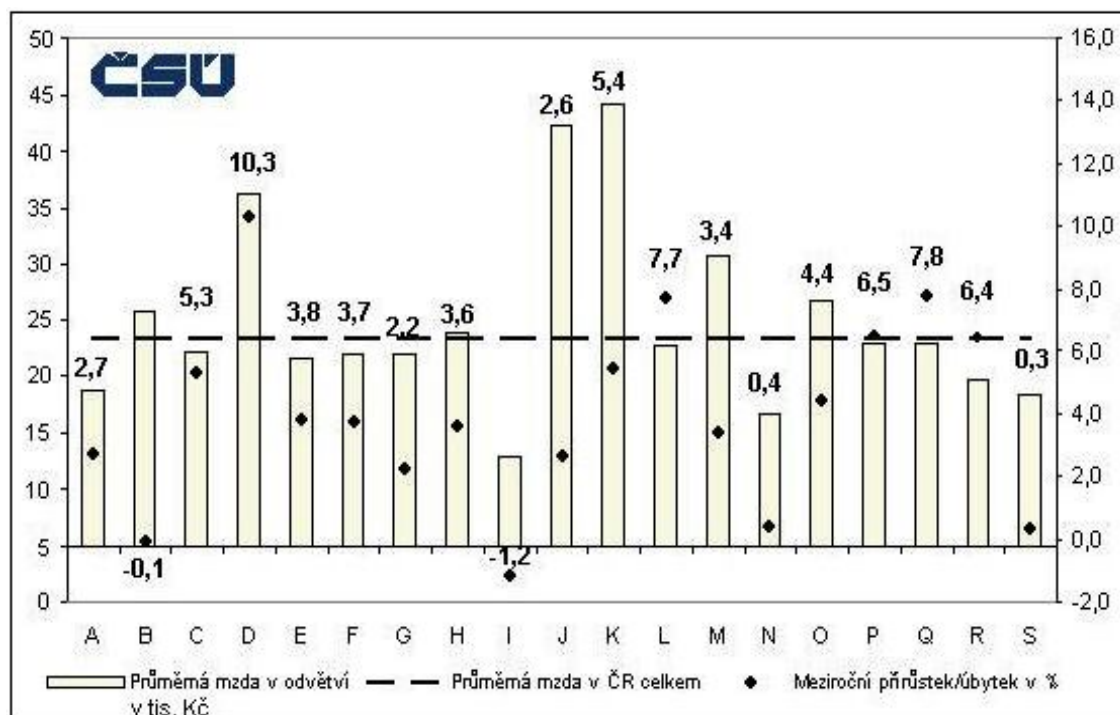
Q – Zdravotní a sociální péče

R – Kulturní, zábavní a rekreační činnosti

S – Ostatní činnosti

Průměrná mzda

Graf 9: Průměrná hrubá měsíční nominální mzda v roce 2009



Zdroj: www.czso.cz

A – Zemědělství, lesnictví a rybářství

B – Těžba a dobývání

C – Zpracovatelský průmysl

D – Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu

E – Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi

F – Stavebnictví

G – Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel

H – Doprava a skladování

I – Ubytování, stravování a pohostinství

J – Informační a komunikační činnosti

K – Peněžnictví a pojišťovnictví

L – Činnosti v oblasti nemovitostí

M – Profesní, vědecké a technické činnosti

N – Administrativní a podpůrné činnosti

O – Veřejná správa a obrana; povinné sociální

P – Vzdělávání

Q – Zdravotní a sociální péče

R – Kulturní, zábavní a rekreační činnosti

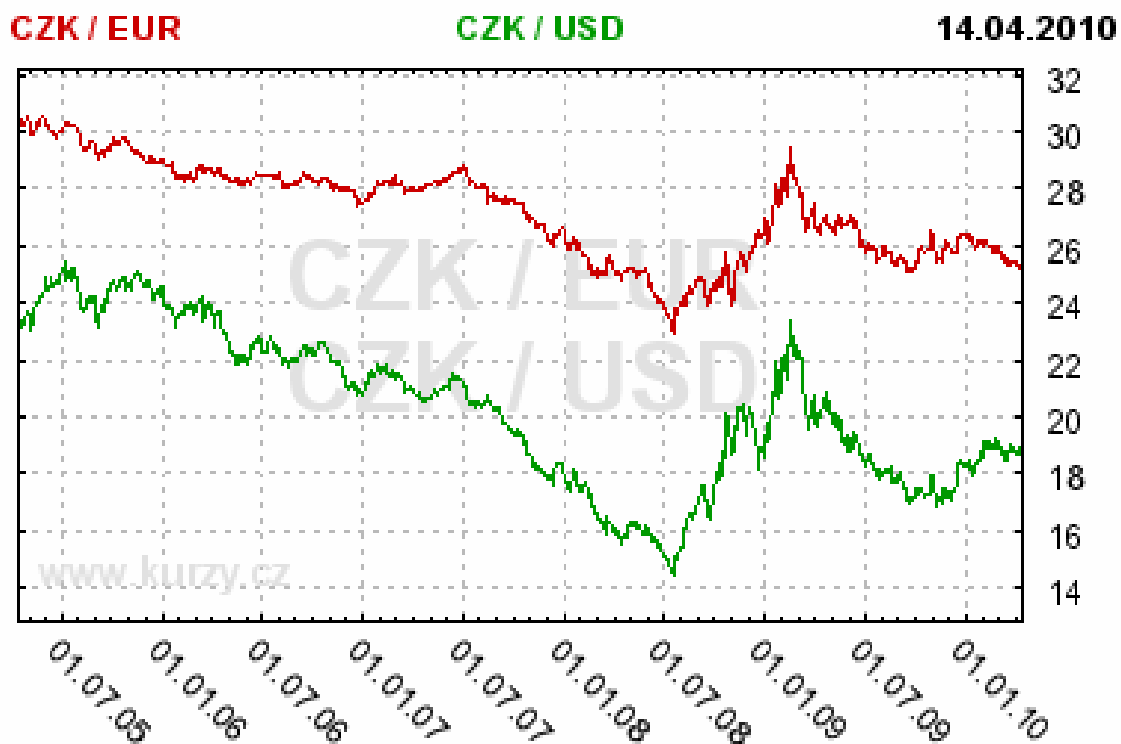
S – Ostatní činnosti

Průměrná mzda se v České republice od roku 2007 postupně zvyšovala a svého maxima dosáhla ve třetím čtvrtletí roku 2008, kdy činila 23 542 Kč. Od té doby až do teď mzdy postupně klesají. Meziročně klesly v průměru o 2%. V současné době se snižuje počet lidí pobírající průměrnou mzdu. Je to dáno rychlejším tempem růstu mezd občanů s vyššími příjmy. Mzdy výrobních dělníků a režijní dělníků se tedy pohybují hluboko pod výší průměrné mzdy a neodpovídají tak průměrným mzdám stejných profesí v zemích západní Evropy. Pro český automobilový průmysl to může znamenat budoucí odliv kvalifikované pracovní síly.

Devizové kurzy

Devizové kurzy mají velký vliv na import a export a rozhodují o konkurenceschopnosti firem na mezinárodních trzích. Pro podniky, které nakupují statky či služby v zahraničí v eurech a dále prodávají v České republice v korunách, znamená posilující česká koruna vyšší výnosy. Naopak pokud je podnik nucen nakupovat v českých korunách a prodávat v zahraničí v eurech, představuje to pro něj náklad v podobě kurzových ztrát. Pro divizi Auto mají změny devizových kurzů velký dopad. Divize Auto vyváží své výrobky do zahraničí, ale i některým domácím odběratelům (např. AISIN) účtuje v eurech. Tyto tržby činí téměř 75 % z celkového objemu tržeb. Jak je patrné z grafu vývoje české koruny vůči euru, od roku 2005 česká koruna stále posiluje. Pro divizi Auto představuje tento vývoj velké kurzové ztráty. Podnik se snaží tento negativní vliv odrážet prostřednictvím vyjednávání s dodavateli materiálu o možnostech plateb v eurech, což se divizi Auto v 70 % všech nákupů podařilo. Dokud Česká republika nezavede euro, budou muset všechny firmy pohybující se na mezinárodních trzích sledovat vývoj devizových kurzů a zavádět taková opatření, aby se momentální negativní vliv kurzu eliminoval.

Graf 10: Vývoj kurzu CZK/EUR



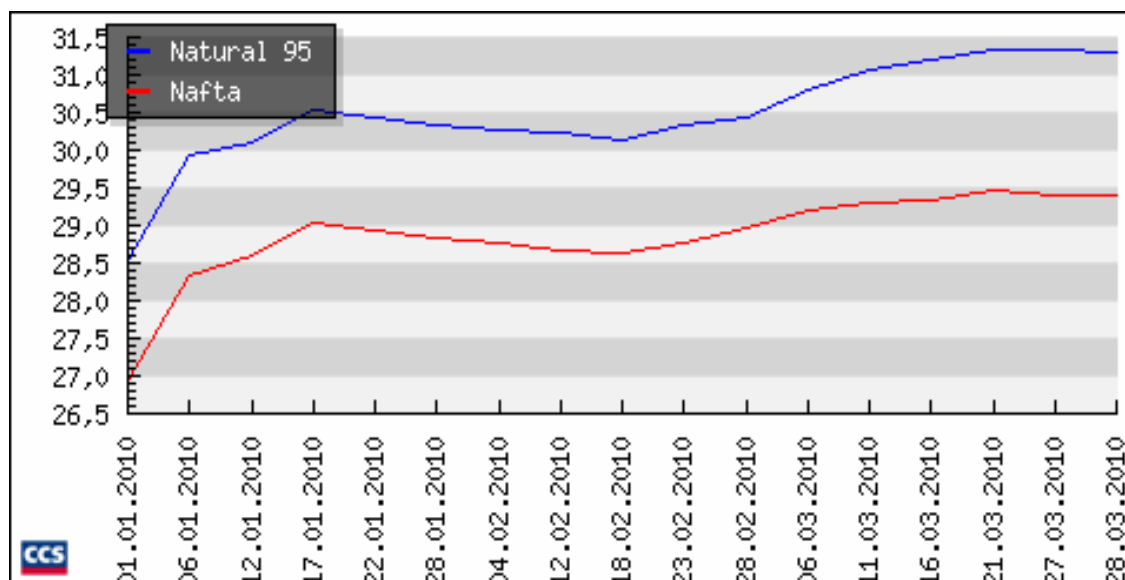
Zdroj: www.kurzy.cz

Vývoj cen pohonných hmot

Vývoj cen pohonných hmot je odvozen od vývoje cen ropy a ty mají významný vliv na produkci výroby všech odvětví v mezinárodním měřítku. Proto můžeme pozorovat přímo úměrný vývoj cen elektrické energie a stlačeného vzduchu s cenami pohonných hmot. Pokud se budu zabývat pouze automobilovým průmyslem, bude mít zvýšení cen pohonných hmot negativní vliv na výrobce automobilů. Pohonné hmoty jako komplementy všech motorových vozidel ovlivňují jejich poptávku. Proto zvýšení cen pohonných hmot způsobí snížení odbytu motorových vozidel a naopak. Pro divizi Auto je vývoj těchto cen důležitý také proto, že všechny nákupy materiálu jsou uskutečňovány dvakrát týdně v místě podnikání svých dodavatelů. Veškerý nakoupený materiál je dovážen vlastními vozidly, kde se projeví růst cen pohonných hmot. Divize Auto se snaží i v tomto případě spořit, proto nakupuje pohonné hmoty ve větším množství při nižší ceně. Jak je vidět z grafu 11, nadále se očekává růst cen ropy jakožto

neobnovitelného přírodního zdroje. Dokud nebude možné využívat alternativní metody pohonu motorových vozidel (např. sluneční energie), budou podniky nuceny sledovat vývoj cen pohonných hmot a nadále se mu přizpůsobovat.

Graf 11: Ceny pohonných hmot od r. 2009



Zdroj: www.finance.cz

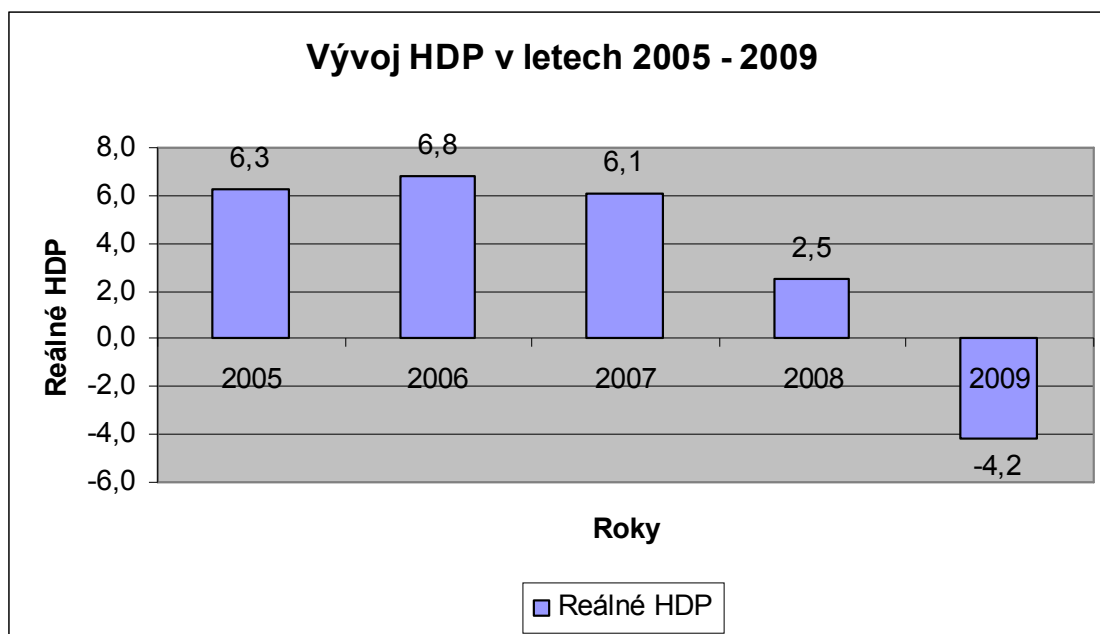
Úrokové sazby

Česká národní banka pomocí nástrojů měnové politiky reguluje množství peněz v ekonomice a udržuje tak inflaci na požadované úrovni. Tímto způsobem stanovuje repo sazbu, za kterou poskytuje komerčním bankám úvěry. Komerční banky pak podle výše repo sazby určují úrokové sazby úvěrů, které poskytují podnikům. Většina firem přijímá podnikatelské úvěry a z nich pak financuje své investice. Pro velké firmy jako je ČZ, a. s. může být cizí kapitál levnější než vlastní. V tomto případě by možný úvěr a s ním související úroková sazba představovala pro ČZ, a. s. výhodu v podobě možnosti započtení do nákladů. Tímto způsobem zvýšené náklady by snížily daňový základ.

Ekonomická situace

Už v roce 2007 byla blížící se ekonomická recese naznačována několika ekonomickými indikátory. Mezi hlavní makroekonomické ukazatele patří hrubý domácí produkt, jehož vývoj v posledních pěti letech je zobrazen v grafu 12. Ekonomická recese má vliv na všechna odvětví hospodářství a to nejen v České republice, ale působí potíže všem firmám po celém světě. Výrobním podnikům se hromadí zásoby a v důsledku toho omezí i investice a produkci. Následuje zvýšení nezaměstnanosti a s ním spojený pokles spotřeby. Velmi špatný dopad má tato situace na světový automobilový průmysl. Výrobci automobilů zaznamenali vlivem snížení odbytu velký pokles zisku a některé firmy musely dokonce svou výrobu ukončit. Jako možné řešení této krizové situace se ukázalo tzv. „šrotovné“, které pomohlo prodej automobilů zvýšit. Projekt „šrotovného“ ale neřeší situaci do budoucna. Je tedy možné, že poptávka po automobilech opět klesne.

Graf 12: Vývoj reálného HDP v letech 2005 - 2009



Zdroj: Český statistický úřad

5.2.1.4 Politické vlivy

Každý podnikatel provozující svou činnost na území České republiky se musí řídit danými zákony, které upravuje obchodní zákoník a občanský zákoník.

Daně a daňová politika

Daně a daňová politika přímo působí na všechny podniky po celém světě. Jde o to, jakou daňovou politiku jednotlivé státy uplatňují. Firmy podnikající v České republice podléhají různým daňovým reformám. Reforma veřejných financí v roce 2008 přinesla změny ve zdanění mezd zaměstnanců, kdy se místo progresivní daně zavedla rovná daň z příjmu fyzických osob a to ve výši 15 % a začala se uplatňovat tzv. superhrubá mzda. Došlo k rozšíření základu daně u fyzických osob a to zahrnuje i sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem. Podniky ovlivnila také změna snížené sazby DPH z 9 % na 10 % a základní sazby DPH z 19 % na 20 % platná od 1. 1. 2010. Dalším negativně ovlivňujícím faktorem pro české firmy je legislativa České republiky, která nepřímo znevýhodňuje domácí firmy. Velkou podporou podnikání zahraničních firem na českém území je daňové zvýhodnění. Zahraničním firmám, které jsou postaveny na tzv. „zelené louce“ a vytvoří pro místní obyvatele pracovní místa, jsou poskytovány výhody formou daňového osvobození.

Dotace z Evropské unie

Česká republika má jako člen EU právo čerpat dotace z fondu Evropské unie. Dotace jsou určeny především pro podnikatelský sektor, kterému mohou výrazně pomoci v oblasti investic a konkurenceschopnosti. Znevýhodněné jsou velké firmy, protože programy na podporu podnikání se týkají malých a střední podniků. Divize Auto nečerpá žádné dotace z Evropské unie. Veškeré investice si hradí z vlastních zdrojů. Administrativní složitost obstarávání finančních podpor pro podnikatele a náklady s tím spojené jsou pro divizi Auto velkou překážkou. ČZ, a. s. každoročně investuje 250 milionů do technologií, infrastruktury a do nových projektů, přesto

nepotřebuje žádnou finanční pomoc ani v podobě bankovního úvěru. Podnik by ale měl uvažovat o možnosti získání dotace a pokud možno této příležitosti využít.

Ochrana životního prostředí

Ochrana životního prostředí je v rámci Evropské unie důležitou součástí podnikání. Podniky musí dodržovat předpisy týkající se ochrany životního prostředí, což pro ně představuje podstatnou finanční zátěž. Dodržování těchto předpisů je však nutné pro konkurenceschopnost podniků na mezinárodních trzích. ČZ, a. s. je certifikovanou společností podle mezinárodní normy ISO 14 000. Tato norma zaručuje, že společnost dodržuje veškeré podmínky stanovené touto normou a z toho vyplývají nemalé náklady. Společnost zajišťuje likvidaci odpadů, obalů, chladících emulzí, je vybavena odsávacími zařízeními, apod. Firmy musí investovat do zařízení pro odsávání výparů, které vznikají při obrábění, jsou velmi škodlivé a nesmějí se dostat do ovzduší.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Každý zaměstnavatel podléhá povinnosti zabezpečit na pracovišti bezpečnost a ochranu zdraví při práci, prevenci v požární oblasti. Jde o soubor nejrůznějších zákonů, vyhlášek a podnikových předpisů, za jejichž porušení hrozí milionové pokuty. Problematika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je v českém pracovním právu rozsáhlá a každý podnik je povinen seznámit se s právními normami a povinnostmi, které se vztahují k jeho konkrétní podnikatelské činnosti.

ČZ, a. s. má certifikát Bezpečný podnik, z toho vyplývá, že dodržuje veškeré předpisy týkající se BOZP. Všechna tato opatření s sebou nesou náklady v podobě pravidelného provádění kontrol bezpečnosti. Podnik musí přizpůsobovat bezpečnostní opatření změnám ve výrobě a pokud nemůže rizika spojená s výkonem práce odstranit např. protože souvisí přímo s charakterem konkrétní práce, musí podnik opatřit zaměstnancům ochranné prostředky. Mezi ochranné prostředky patří pracovní oděv, ochranné brýle, rukavice, obuv ale i mycí a odmašťovací prostředky a další.

6 VÝSTUP ANALÝZY MAKROPROSTŘEDÍ

Vnější marketingové prostředí působí na všechny firmy stejně. Záleží na každé firmě, jaké přijme opatření k tomu, aby se bránila vůči negativním vlivům vnějšího prostředí a aby si udržela svou pozici na trhu automobilového průmyslu. Toto průmyslové odvětví se dynamicky rozvíjí a proto musí dodavatelé rychle reagovat na neustále se zvyšující nároky zákazníků.

Nejvýznamnějším faktorem vnějšího prostředí se pro divizi Auto stal vývoj devizového kurzu české koruny a eura. V roce 2005 si podnik stanovil prodejní ceny v eurech, kdy se kurz pohyboval okolo 30 korun za euro. V roce 2008 začala česká koruna výrazně posilovat. Protože divize Auto 75 % celkového objemu výroby prodává v eurech, začal být pro ni vývoj tohoto kurzu velice ztrátový. Podnik se snažil jednat se svými zákazníky o cenách, avšak ti nebyli ochotni akceptovat návrhy na zvýšení prodejní ceny. Jediným řešením této situace byla dohoda s dodavateli o platbách faktur v eurech.

V souvislosti se silnou korunou bylo nutné v rámci udržení zisku snížit počet nevýrobních tedy technickohospodářských pracovníků. Důležitým úsporným programem se projevilo i šetření normohodin. Toho podnik dosáhl díky úsporám pracnosti prostřednictvím změn technologií a pracovního prostředí. Tímto opatřením dosáhla divize Auto vyšší produktivity.

Dalším velmi významným faktorem, který zasáhl všechna odvětví v hospodářství byl projev ekonomické recese v roce 2009. Ekonomický útlum se projevil v celém hospodářství stejně a to nižším počtem zakázek. Na to musela divize Auto rychle reagovat, aby nebyla nucena výrobu uzavřít. U 50 % nevýrobních zaměstnanců, které tvoří technickohospodářští pracovníci a režijní dělníci, bylo nutné uzavřít smlouvy o čtyřdenním pracovním týdnu. Velká pomoc přišla v podobě „šrotovného“, které bylo zavedeno v Německu na podporu průmyslu. To podpořilo

výrobu divize Auto a pokles celkové její produkce nebyl v porovnání s ostatními konkurenty tak velký. Naopak potřeba komponentů společnosti Škoda Auto, a. s. byla o jednu třetinu vyšší než v roce 2008.

V roce 2009 se projevily úspory z opatření zavedených v roce 2008. Také česká koruna oslabila a spolu s tržbami, kterých divize Auto dosáhla díky „šrotovnému“ byl zisk podniku dokonce vyšší než v roce 2007. Vzhledem ke všem opatřením, které divize Auto zavedla, si dovoluji tvrdit, že divize Auto dokáže včas reagovat na měnící se trendy v makroprostředí a negativní vlivy odrážet.

7 OT ANALÝZA

OT analýzou posuzujeme příznivé či nepříznivé vlivy vnějšího okolí, které podnik nemůže nebo může jen těžko ovlivnit. Na základě analýzy blízkého okolí podniku a analýzy makroprostředí jsem uvedla faktory, které ovlivňují divizi Auto. Pomocí OT analýzy jsem vyhodnotila působení jednotlivých faktorů na podnik podle jejich výkonnosti a závažnosti. Výsledné hodnocení uvádím v tabulce 5.

Tabulka 5: Vícefaktorové hodnocení blízkého okolí a vnějšího prostředí divize Auto

Faktor	Váhy	Body	Skóre
Dodavatelé	0,07	4	0,28
Intenzita konkurence	0,18	1	0,18
Kvalifikace zaměstnanců	0,14	2	0,28
Technologická náročnost	0,18	5	0,9
Efektivnost výroby	0,14	4	0,56
Zákazníci	0,18	1	0,18
Výrobní kapacita	0,11	3	0,33
Celkem	1	-	2,71
Výzkum a vývoj	0,09	1	0,09
Ekonomická situace	0,05	2	0,1
Průměrná mzda	0,05	3	0,15
Zaměstnanost	0,13	3	0,39
Technologie	0,22	4	0,88
Devizové kurzy	0,05	3	0,15
Ceny energií	0,09	4	0,36
Daně	0,13	3	0,39
Úrokové sazby	0,19	4	0,76
Celkem	1	-	3,27

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 6: Příležitosti a ohrožení divize Auto

Příležitosti	Ohrožení
Technologie	Ekonomická situace
Efektivnost výroby	Devizové kurzy
Úrokové sazby	Konkurence
	Zákazníci
	Kvalifikace zaměstnanců
	Průměrná mzda

Zdroj: vlastní výzkum

Jednou z největších příležitostí pro divizi Auto je modernizace výrobní technologie, která má zásadní vliv na efektivitu výroby. Pokud budou úrokové sazby nízké, bude výhodné investici do modernizace strojového parku financovat formou bankovního úvěru, který navíc firmě sníží základ daně z příjmu právnických osob. Snížením základu daně dosáhne podnik úspor na daních a ušetřené finanční prostředky pak může použít k dalšímu rozvoji podniku.

Ohrožení pro divizi Auto představuje především ekonomická recese, která negativně ovlivňuje automobilový průmysl po celém světě. Další hrozbou mohou být změny devizového kurzu české koruny a eura. Pokud bude česká koruna posilovat, bude to pro divizi Auto znamenat značné kurzové ztráty z prodeje uskutečňovaného v eurech, který tvoří 75 % z celkového objemu tržeb. Možné nebezpečí přichází ze strany konkurence, protože se divize Auto pohybuje ve vysoce konkurenčním prostředí. Velkou hrozbou jsou také zahraniční konkurenční podniky, které přichází na český trh díky levnější pracovní síle a daňovým úlevám. Pro udržení stávajících zákazníků je potřeba dále rozvíjet vzájemnou spolupráci tak, aby byly uspokojeny zákaznické potřeby a zákazník neměl důvod využívat služeb konkurence. Pro zkvalitnění komunikace se zákazníky je důležité zvýšit jazykové znalosti klíčových zaměstnanců a prohloubit odborné znalosti u výrobních pracovníků. K tomuto účelu mohou být využity granty z Evropské unie, které jsou určeny na vzdělávání zaměstnanců, byla by škoda této možnosti nevyužít. Průměrná mzda v automobilovém průmyslu se v České

republice pohybuje ve srovnání s ostatními státy Evropské unie na nízké úrovni, a proto kvalifikovaní pracovníci mohou odejít pracovat do zahraničí.

8 NÁVRH ŘEŠENÍ NA ZMÍRNĚNÍ NEGATIVNÍHO DOPADU VNĚJŠÍCH VLIVŮ

I přes to, že divize Auto dokáže včas reagovat na vnější faktory, které ji výrazně ovlivňují, jsou ještě další, na které by se vedení divize mělo zaměřit. Neustále je co zlepšovat a i divize Auto by se měla snažit dosahovat stále vyššího zisku a hledat nové možnosti, jak čelit nepříznivým vlivům.

Řešení pro divizi Auto, jak výrazně bojovat proti negativním vnějším vlivům je získávání nových zakázek. V tomto směru nevyvíjí podnik značné úsilí. Zavedením nových zakázek se zvětší poměr výrobních dělníků k nevýrobním, čímž se zvýší produktivita práce. Jelikož se jedná především o zahraniční zákazníky, kteří požadují komunikovat v anglickém jazyce a to v jednotlivých oborech, měla by divize Auto řešit personální otázku pracovníků s jazykovými znalostmi. Možným řešením by bylo zavedení jazykových vzdělávacích kurzů pro své technicky kvalifikované zaměstnance, kteří nejsou jazykově vybaveni.

Dále by měl podnik zavést pružnou mzdovou politiku. Vedení podniku by tak mělo pravomoc lépe ohodnotit dobré kvalitní zaměstnance a motivovat je k vyšším pracovním výkonům. Zabránilo by se tak i odchodům kvalifikovaných pracovníků z důvodu nižších mezd.

Divize Auto hledá neustále nové možnosti, jak uspořít. Proto by podnik měl zavést elektronickou aukci nákupu polotovarů a materiálu. To by divizi umožnilo vybrat si dodavatele s nabídkou nejnižší ceny. Samozřejmě s přihlédnutím ke kvalitě zpracovaného materiálu na polotovary.

9 ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo provedení analýzy vlivů vnějšího prostředí a návrh řešení zmírnění negativních vlivů působících na společnost ČZ, a. s. konkrétně na divizi Auto. Na základě teoretických znalostí, které jsem získala z odborné literatury, jsem vypracovala konkrétní analýzy a snažila jsem se je aplikovat na vybranou firmu.

Pomocí těchto analýz jsem vymezila prostředí, ve kterém se společnost nachází a také jsem charakterizovala vnější vlivy, které divizi Auto významně ovlivňují. Tento podnik se zabývá výrobní činností pro automobilový průmysl, který je rozšířen po celém světě a tvoří nejvýznamnější odvětví v hospodářství na území České republiky, proto je pro něj sledování vývoje trendů makroprostředí velmi důležité.

Po vypracování analýz jsem zjistila, že divize Auto zná vnější marketingové prostředí dobře, umí se na trhu orientovat a dokáže vyjednávat se svými dodavateli i zákazníky. Podnik také pečlivě sleduje svou konkurenci a protože se každoročně účastní veletrhů, udržuje krok s vývojem nových technologií.

Před vypracováním své bakalářské práce jsem si stanovila dvě hypotézy. Jako první jsem si zvolila, že divize Auto si udržuje svou pozici na trhu. Vzhledem k tomu, že od roku 2005 neztratila žádného zákazníka, sleduje trendy v oblasti výroby automobilových komponentů a klade důraz na kvalitu svých výrobků, mohu tuto hypotézu potvrdit. Jako druhou hypotézu jsem si určila, že divize Auto dokáže odrážet negativní vliv vnějších faktorů. Podnik provedl během roku 2008 několik zásadních opatření, jejichž výsledkem byl v roce 2009 vyšší zisk oproti roku 2007, což při hospodářské recesi považuji za velký úspěch a proto si dovoluji tuto hypotézu potvrdit.

Dynamické marketingové prostředí se neustále mění a je potřeba sledovat jeho vývoj. Firma by mu měla přikládat velký význam a měla by hledat nové možnosti. Na základě této bakalářské práce může divize Auto zhodnotit svůj postoj

vůči makroprostředí a porovnat praxi s teoretickými poznatky. Doufám, že má práce bude pro podnik přínosem a že mé návrhy pomohou k jeho dalšímu rozvoji.

10 SUMMARY

The theme of my bachelor's thesis is the importance of external influences on the selected company. The main purpose was to analyze of external influences and design resolution to mitigate the negative effects acting on the company ČZ, a. s. and specifically the division Auto. Based on the knowledge that I gained from the literature, I developed a specific analysis, and I tried to apply the selected company. Using analyses I have defined the surrounding in which the company is located and I have spoken about external influences that significantly affect the division Auto. This company is engaged in productive activities for the automotive industry, which is spread around the world and it is the most important sectors in the economy in the Czech Republic, because it is monitoring developments very important macro trends.

After developing the analyses, I found out that the division Auto knows external marketing surrounding well. The company monitors their competitors and it participate engineering fair every year and monitors new technologies too. I chose two hypotheses. The first hypothesis is: the Auto division maintains its position in the market. Since 2005 the company doesn't lost any customer. It monitors trends in the production of automotive components and emphasizes the quality of their products, I can confirm this hypothesis. As a second hypothesis, I determined that the division Auto could reflect the negative impact of external factors. The company did many measure to keeping its profit. In 2009 the division Auto had higher profit than in 2007. I think it is very big success with regard to economic recession. I would like to confirm this hypothesis.

Dynamic marketing surrounding is changing and the company must monitor its development. The company would have to attach great importance and should look for new opportunities. I hope that my thesis will be benefit for the company and that my suggestions will help its further development.

11 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

- GOMOLA, M. *Motocykly ČZ aneb strakonická historie*. Brno: AGM-Gomola 1999. 264 s. ISBN 80-85991-13-6.
- HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, P. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- KOTLER, P. *Marketing od A do Z*, 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- KOTLER, P. *Marketing Management: analýza, plánování, využití, kontrola*, 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1991. 710 s. ISBN 80-85605-08-2.
- PORTER, E. M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1980. 396 s. ISBN 0-684-84148-7.
- PORTER, E. M. *Konkurenční strategie*, 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85-605-11-2.
- RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN-978-80-247-2481-2.
- SMITH, P. *Moderní Marketing*, 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 518 s. ISBN 80-7226-252-1.
- INTERNÍ MATERIÁLY FIRMY: Zpráva k přezkoumání systému managementu kvality za rok 2009, Přehled o plnění vybraných ukazatelů výroby 2009, Zpráva o hospodářských výsledcích 2005 – 2009, Zpráva k přezkoumání systému managementu kvality za rok 2009.

Sdružení automobilového průmyslu *Automobilový průmysl ČR* [online] [cit. dne 10. 3. 2010] Dostupný z www: <http://www.autosap.cz/default2.asp?page={B3EC4FC3-2C83-4877-80D5-A443BE0DF359}>

Český statistický úřad *Ceny pohonných hmot 1995 – 2010* [online] [cit. dne 21. 3. 2010] Dostupný z www: http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/pohonne_hmoty_1995_

Český statistický úřad *Průměrné mzdy* [online] [cit. dne 21. 3. 2010] Dostupný z www: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz030910.doc>

Český statistický úřad *Makroekonomické údaje* [online] [cit. dne 25. 4. 2010] Dostupný z www: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/\\$File/HLM_AKRO.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/HLM_AKRO.xls)

CCS *Ceny pohonných hmot* [online] [cit. dne 28. 3. 2010] Dostupný z www: http://www.ccs.cz/www/?action=rady_PHM&SID=e9g15qq469l472r73o8ci2snovi44d4i&sign=9c3ed9700ef6993fd3b4caba248bdc50

Kurzy.cz *Vývoj kurzu CZK/EUR* [online] [cit. dne 14. 4. 2010] Dostupný z www: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/>

12 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

12.1 Obrázky

Obrázek 1	Marketingové prostředí	str. 10
Obrázek 2	Porterův model pěti sil	str. 28

12.2 Tabulky

Tabulka 1	Stav zaměstnanců k 1. 1. 2009	str. 51
Tabulka 2	Věková struktura zaměstnanců	str. 52
Tabulka 3	Zařazení dodavatelů do kategorií	str. 56
Tabulka 4	Celkové výdaje na výzkum a vývoj v letech 2005 – 2008	str. 65
Tabulka 5	Vícefaktorové hodnocení blízkého okolí firmy a vnějšího prostředí firmy	str. 77
Tabulka 6	Příležitosti a ohrožení divize Auto	str. 78

12.3 Grafy

Graf 1	Rozdělení vlastníků firem podnikajících v automobilovém průmyslu v r. 2008	str. 46
Graf 2	Srovnání výnosů a nákladů v letech 2005 – 2009	str. 48
Graf 3	Jednotlivé náklady	str. 49
Graf 4	Vývoj kurzových ztrát v letech 2005 – 2009	str. 50
Graf 5	Věková struktura zaměstnanců	str. 52
Graf 6	Podíl jednotlivých zákazníků na celkovém objemu tržeb v roce 2009	str. 55
Graf 7	Věkové složení zaměstnanců v automobilovém průmyslu	str. 63

Graf 8	Meziroční přírůstek/úbytek počtu zaměstnanců podle odvětví v roce 2009	str. 67
Graf 9	Průměrná hrubá měsíční nominální mzda v roce 2009	str. 68
Graf 10	Vývoj kurzu CZK/EUR	str. 70
Graf 11	Ceny pohonných hmot od r. 2009	str. 71
Graf 12	Vývoj reálného HDP v letech 2005 – 2009	str. 72

13 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha

Organizační struktura společnosti ČZ, a. s.

14 PŘÍLOHY

Příloha - Organizační struktura společnosti ČZ, a. s.

