



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

SWOT analýza podniku

SWOT company analysis

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Barbora Joudalová, MBA

BERNARD

MILOŠ

**2017**


## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Bernard	Jméno:	Miloš	Osobní číslo:	437410
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávající katedra/ústav:	Katedra manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	SWOT analýza podniku		
Název bakalářské práce anglicky:	SWOT company analysis		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cílem teoretické části práce je shrnutí znalostí o informacích v marketingu a metodách analýz podniku. Cílem praktické části je vypracovat SWOT analýzu, zhodnotit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Přínosem práce budou vytvořené návrhy na možný rozvoj podniku. Osnova práce: Úvod, 1. Teoretická část- Informace v marketingu, marketingové analýzy, Porterův model, PESTLE analýza, SWOT analýza; 2. Praktická část- charakteristika společnosti, analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku, SWOT analýza, návrhy rozvoje společnosti; 3. Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, c2004. ISBN 80-247-0513-3. PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, 1993. KERKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. BOUČKOVÁ, Základy marketingu. 4. vyd. Praha: Oeconomica, 2011. 220 s. ISBN 978-80-245-1760-5.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Joudalová Barbora MÚVS ČVUT - oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5.12. 2017	Termín odevzdání bakalářské práce:	5.5. 2017
Platnost zadání bakalářské práce:	31.8. 2018		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>19.1. 2014</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

*Bernard, Miloš. SWOT analýza podniku XY. Praha. ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.*



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 18. 05. 2017

Podpis:

## **Poděkování**

Rád bych tímto poděkoval vedoucí této bakalářské práce Ing. Barboře Joudalové, MBA, za spolupráci při psaní této bakalářské práce. Dále děkuji zaměstnancům anonymizované společnosti za poskytnutí času a informací potřebných ke zpracování praktické části této práce. A nakonec chci poděkovat své rodině za podporu a trpělivost během let mého studia.

# Abstrakt

Cílem této práce je sestavit matici SWOT pro strojírenskou společnost zabývající se zakázkovou výrobou objemných převodových zařízení, tak aby bylo možné nalézt optimální možnosti pro rozvoj podniku směrem ke zvýšení konkurenceschopnosti nebo zisku zakázek, které podniku odvrátí problémy s nedostatečným naplněním kapacit. Zaměřil jsem se tedy na silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Využil jsem metody Porterovy analýzy pěti sil a analýzy PESTLE k přehlednějšímu uspořádání dat z interního a externího prostředí. Výsledky těchto analýz jsem zařadil do matice SWOT jejímž výstupem jsou vhodná doporučení pro rozvoj společnosti. Tyto návrhy je možné poskytnout vedení podniku, které je může využít při objektivnímu pohledu na rozhodování o marketingových a obchodních aktivitách.

## Klíčová slova

SWOT analýza, Mikroprostředí, Makroprostředí, metoda PESTLE, Porterův model 5 sil

# Abstract

The aim of this work is to compile a SWOT matrix for an engineering company engaged in the customized production of bulk transfer facilities, so as to find optimal opportunities for the development of the enterprise in order to increase the competitiveness or the profit of the orders, which will avert problems with the insufficient filling of capacities. So, I focused on the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the business. I have used Porter's analysis methods of PESTLE's five strengths and analization to organize data from internal and external environments. I have included the results of these analyses in the SWOT matrix, which are the appropriate recommendations for the development of the company. These suggestions can be provided to the enterprise management that can use them for an objective view of decision-making about marketing and business activities.

## Key words

SWOT Analysis, Microenvironment, Macro Environment, PESTLE Method, Porter's Model of 5 Strengths

# Obsah

<b>Obsah</b> .....	<b>8</b>
Teoretická část.....	12
1    Vymezení základních pojmů.....	13
1.1.    Marketing .....	13
1.2.    Informace v marketingu .....	14
1.3.    Marketingové strategické řízení a plánování .....	14
1.4.    Marketingová analýza.....	16
1.4.1.    Polostrukturovaný rozhovor .....	17
1.4.2.    Obsahová analýza.....	17
1.5.    Scoring model .....	18
<b>2    Analýza makrookolí</b> .....	<b>18</b>
2.1.    PESTLE analýza.....	19
2.1.1.    Politické faktory .....	20
2.1.2.    Ekonomické faktory .....	20
2.1.3.    Sociální faktory.....	21
2.1.4.    Technologické faktory.....	21
2.1.5.    Legislativní faktory .....	22
2.1.6.    Ekologické faktory.....	22
<b>3    Analýza mikrookolí</b> .....	<b>22</b>
3.1.    Porterův model pěti konkurenčních sil .....	23
2.1.7.    Vyjednávací síla zákazníků.....	25
2.1.8.    Vyjednávací síla dodavatelů.....	25
2.1.9.    Hrozba vstupu nových konkurentů.....	26
2.1.10.    Hrozba substitutů .....	26
2.1.11.    Rivalita firem působících na daném trhu.....	27
<b>4    Finanční ukazatele</b> .....	<b>28</b>
4.1.    Ukazatele rentability.....	28
4.2.    Ukazatele likvidity.....	28
4.3.    Bankrotní model IN05.....	29
4.4.    EVA .....	29



<b>5</b>	<b>SWOT analýza.....</b>	<b>30</b>
5.1.	Strategie vytvořené z matice SWOT.....	31
	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>31</b>
<b>6.</b>	<b>Popis anonymizovaného podniku .....</b>	<b>34</b>
6.1.	Základní charakteristiky podniku.....	35
<b>7.</b>	<b>Analýza interního prostředí podniku .....</b>	<b>37</b>
7.1.	Zaměstnanci.....	37
7.2.	Organizační struktura .....	39
7.3.	Kultura společnosti .....	40
7.4.	Inovace.....	40
7.5.	Investice ve společnosti .....	41
7.6.	Technologie .....	41
7.7.	Kvalita.....	41
7.8.	Marketing .....	42
7.9.	Logistika.....	42
7.10.	Výrobní činnost společnosti.....	43
<b>8.</b>	<b>Finanční výkonnost podniku .....</b>	<b>44</b>
8.1.	Rentabilita společnosti .....	45
8.2.	Likvidita společnosti .....	46
8.3.	Bankrotní model IN05.....	46
8.4.	EVA – ekonomická výkonnost podniku.....	47
8.5.	Zadluženost podniku.....	48
<b>9.</b>	<b>Analýza makroprostředí podniku.....</b>	<b>49</b>
9.1.	PESTLE analýza.....	49
9.1.1.	Politické faktory .....	49
9.1.2.	Ekonomické faktory .....	51
9.1.3.	Sociální faktory.....	55
9.1.4.	Technologické faktory.....	55
9.1.5.	Legislativní faktory .....	56
9.1.6.	Ekologické faktory.....	57
<b>10.</b>	<b>Analýza mikrookolí podniku.....</b>	<b>57</b>
10.1.	Porterova analýza 5sil .....	57

10.1.1. Stávající konkurence .....	57
10.1.2. Hrozba vstupu nových konkurentů na trh .....	59
10.1.3. Hrozby vzniku substitutů .....	60
10.1.4. Síla kupujících .....	60
10.1.5. Síla Dodavatelů .....	61
10.2. Scoring model konkurence .....	63
<b>11. SWOT analýza.....</b>	<b>64</b>
11.1. Rozbor jednotlivých faktorů SWOT analýzy .....	65
11.1.1. Silné stránky .....	65
11.1.2. Slabé stránky .....	66
11.1.3. Příležitosti.....	67
11.1.4. Hrozby.....	67
11.2. Scoring model SWOT analýzy .....	68
11.3. Strategie vyvozené ze SWOT analýzy .....	69
11.4. Doporučení pro rozvoj společnosti XY .....	70
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>73</b>
<b>Internetové zdroje.....</b>	<b>74</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>76</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>77</b>

# Úvod

V této bakalářské práci se budu zabývat analýzou vnitřního i vnějšího prostředí podniku. Jako předmět výzkumu jsem zvolil strojírenský podnik, který má v České republice dlouholetou tradici. Zabývá se zakázkovou výrobou převodovek pro pohony větrných turbín, kolejových vozidel nebo těžařská zařízení obřích rozměrů. Zajímavostí tohoto podniku je, že v roce 1993 bylo téměř rozhodnuto o jeho konci. Naštěstí o deset let později, byl na takové úrovni, že se opět zařadil mezi špičku svého oboru, která v České republice nemá konkurenci.

Důvodem provedení SWOT analýzy podniku je problém s nedostatkem zakázek. Průběžně se tak nedaří naplnit kapacitu podniku ze 100%, společnost tak přichází o část zisku, který by mohl napomoci dalšímu rozvoji. Cílem práce je tedy získat informace o současné situaci podniku, jak z pohledu vnějšího, tak vnitřního prostředí, zjistit silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby, které budou přepracovány do SWOT analýzy. Z vypracované analýzy budou sestaveny návrhy a doporučení pro další rozvoj společnosti. Tato práce bude především pro marketingové a obchodní oddělení podniku, které bude moci ze zjištěných informací čerpat při získávání nových zakázek a využití příležitostí. Dále bude možné práci poskytnout vedení firmy pro získání nezávislého pohledu pro svá rozhodování, směrem ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

V teoretické části práce se tady zaměřím na znalosti v oblasti marketingu a výzkumných metod využívaných při analýze současné situace podniku, jak z pohledu vnitřního, tak vnějšího prostředí. Z těchto informací budu nadále čerpat v praktické části, kde popsané analýzy provedu. Zaměřím se v interním prostředí na finanční stabilitu, péči o zaměstnance, postoj k inovacím nebo vztahy podniku se zákazníky. V případě vnějšího prostředí budu zkoumat hlavně ekonomické faktory, legislativní podmínky nebo konkurenční prostředí, ve kterém se firma nachází. Metody, které budu při zpracování praktické části využívat, bude Porterův pětifaktorový model nebo analýza PESTLE. Informace budu především čerpat ze strukturovaných rozhovorů s pracovníky vedení společnosti a interních dokumentů.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

V teoretické části této práce jsou nejprve vymezeny a objasněny základní pojmy z oblasti marketingu. Jsou zde charakterizovány jednotlivé marketingové analýzy, které mohou být podnikům nápomocny ke zvyšování jejich konkurenceschopnosti. Podrobněji je v práci specifikována SWOT analýza, ve kterou vyúsťují předchozí analýzy.

## **1 Vymezení základních pojmů**

V rámci této kapitoly jsou definovány a objasněny základní pojmy a souvislosti z oblasti marketingu. Druhá dílčí kapitola pojednává o důležitosti marketingových informací. Další dílčí kapitola je zaměřena na marketingové strategické řízení a plánování, kterého důležitou součástí jsou analýzy marketingového okolí.

### **1.1. Marketing**

Marketing je založen především na budování vztahů se zákazníky. Základem moderního marketingového myšlení je vytváření hodnoty pro zákazníka a uspokojení jeho potřeb a přání (Kotler, 2004, s. 29).

Jakýkoliv podnik je orientován na dosažení zisku. Klíčovým faktorem z pohledu marketingu je udržení si stávajících zákazníků a získání nových zákazníků, neboť úspěšnost podniku se odvíjí od množství a věrnosti zákazníků (Zamazalová, 2010, s. 3).

Taktéž i podle Kotlera (2004, s. 29) je hlavním cílem marketingu vyhledávat nové zákazníky za účelem získání výjimečné hodnoty a zároveň si udržet stávající zákazníky prostřednictvím uspokojení jejich potřeb, a současně generovat zisk.

Podstata marketingu je obsažena ve velkém množství definic, které mají podle Zamazalové (2010, s. 3) některé společné prvky, a to: *„integrovaný komplex činností, komplexní proces, nikoliv jen fragmentovaný soubor dílčích činností, vychází z pochopení problému zákazníků a nabízí řešení těchto problémů, marketing jako proces začíná odhadem potřeb a utvářením představy o produktech, které by je mohly uspokojit, a končí jejich plným uspokojením, spokojenost zákazníka se promítá do*

*prodeje se ziskem, který je atributem úspěšného podnikání, marketing je spojen se směnou.“*

Podle Kotlera (2004, s. 30) lze definovat pojem marketing jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím jsou uspokojovány potřeby a přání jednotlivců i skupin v procesu výroby a směny produktů či jiných hodnot.

## **1.2. Informace v marketingu**

V dnešní době, která je charakteristická informační přesyceností, může velice snadno dojít k zahlcení a ztracení se ve velkém množství dat a informací. V rychle měnícím se prostředí je nutné, aby manažeři denně dostávali nové informace, díky kterým mohou činit včasné a kvalitní rozhodnutí (Kotler, 2004, s. 222).

Podle Kotlera (2004, s. 222) je úkolem marketingového informačního systému shromáždit, utřídit a poté analyzovat a vyhodnotit informace, které jsou následně předány marketingovému managementu. Marketingové informace by měly být aktuální a užitečné. Dále by pak měly být zpracovávány v takové formě, aby mohly sloužit managementu, jako podklad pro rozhodování.

## **1.3. Marketingové strategické řízení a plánování**

Strategické řízení představuje podle Vebra (2000, s. 381) souhrn aktivit, které zahrnují výzkum tržních podmínek, potřeb a přání zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci sociálních, politických a legislativních podmínek a určení dostupnosti zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti nebo hrozby. Účelem těchto aktivit je získání informací, které jsou nezbytné pro formování dlouhodobých záměrů fungování organizace.

Podle Sedláčkové (2006, s. 1) činnosti zaměřené na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku představují strategické řízení. Jedná se o mimořádně složitý proces, jehož cílem je rozvíjet a udržování shodu mezi cíli a zdroji podniku na jedné straně a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na straně druhé. Tento proces zahrnuje identifikaci příležitostí a přijetí navazujícího strategického rozhodnutí.

Podle Kotlera (2007, s. 69) marketingové strategické řízení představuje proces plánování a realizace určité koncepce, tvorby ceny, propagace a distribuce nápadů, zboží a služeb k vytvoření směn, které naplňují cíle individuální i cíle celé společnosti. Vytvá-

ření marketingových strategií a plánů, spolupráce se zákazníky, budování silných značek, formování tržních nabídek, poskytování a sdělování hodnoty, shromažďování marketingových informací, zlepšování funkčních vlastností a vytváření úspěšného dlouhodobého růstu, patří k hlavním úkolům marketingového strategického řízení.

V oblasti marketingového plánování je podle Kotlera (2007, s. 69) zásadní činností vypracování marketingového plánu. Prostřednictvím tohoto plánu podnik formuluje své marketingové sdělení. Součástí marketingového plánu by mělo být analytické zdůvodnění, stanovení cíle a strategie.

Dle Kotlera (2007, s. 69) marketingový plán obsahuje následující části:

- Externí analýza;
- Interní analýza;
- Výběr cílů a strategie;
- Rozpracování do složek marketingového mixu;
- Implementace a kontrola.

Podle Grasseové (2012, s. 15) spočívá strategické plánování v nalezení konkurenční mezery organizace. Prvním krokem je zpracování výhledové analýzy, jejímž cílem je identifikovat trendy, hrozby, příležitosti a jednotlivé významné události z okolí firmy, které mohou ovlivnit dosavadní vývoj výkonu podniku. Druhým krokem strategického plánování je vypracování konkurenční analýzy. Cílem této analýzy je identifikovat určitý potenciál pro zlepšení výkonu podniku na základě úspěšnosti v jednotlivých oborech, ve kterých daný podnik působí. Díky této analýze je možné rozpoznat, které obory se v budoucnu budou vyvíjet slibně, a které mají naopak nejistou budoucnost.

Řízení veškerých marketingových aktivit je podle Kotlera (2004, s. 108) zahájeno celkovou analýzou situace, ve které se podnik aktuálně nachází. Podnik musí analyzovat své trhy a prostředí, které ho obklopuje tzv. marketingové prostředí, za účelem nalezení atraktivní obchodní příležitosti na jedné straně a zároveň vyhnoutí se možnému ohrožení na straně druhé. Součástí této analýzy je i určení slabých a silných stránek podniku.

Marketingová strategie je základní strategií, ze které následně vycházejí jednotlivé podnikatelské jednotky při plnění vlastních marketingových cílů (Kotler, 2004, s. 109).

Strategické řízení a plánování je tedy souhrn procesů k dosažení určitých marketingových cílů organizace. Nejprve je nutné analyzovat současný stav podniku. Měli bychom se tedy zaměřit na interní i externí faktory, které bezprostředně ovlivňují společnost. Hlavně příležitosti a hrozby, konkurenci nebo konkurenční výhodu. Výstupem z této analýzy by měl být hodnotné informace, které je možné využít k rozhodnutím o dalším postupu společnosti.

Pro volbu vhodných marketingových cílů a strategií a jejich následné implementaci je nutné provést strategickou marketingovou analýzu, která je podrobněji vymezena v následující kapitole.

## **1.4. Marketingová analýza**

Marketing není uzavřeným procesem. Podniky nerealizují své aktivity v prostředí vakua, ale naopak jsou obklopeny složitým a stále se měnícím okolním prostředím.

Faktory, které na podnik působí, mohou firmu ovlivnit jak pozitivně, tak i negativně (Kotler, 2004, s. 171). Účelem marketingových analýz je získání informací pramenících přímo z daného podniku, tak i z jeho okolí. Informace získané prostřednictvím marketingových analýz jsou dále využívány pro formulaci marketingových cílů a strategií podniku.

Marketingová strategická analýza je souborem dílčích analýz, které se zaměřují na vlivy vnějších a vnitřních faktorů ovlivňujících podnik (Sedláčková, 2006, s. 8).

Podle Sedláčkové (2006, s. 8) představuje obecně pojem analýza jednu z nejdůležitějších součástí vědecké metody. Představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti. Strategická analýza obsahuje různé analytické techniky, které jsou využívány pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, které zahrnuje makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty a zdrojový potenciál podniku.

Křekovský (2006, s. 41) uvádí, že analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena na odhalení vývojových trendů, které působí v marketingovém okolí podniku. Analýza podnikového okolí by měla probíhat ve třech po sobě jdoucích krocích, a to:

- Analýza dosavadní strategie;
- Identifikace současného stavu a předpověď vývoje okolí;



- Ohodnocení významu identifikovaných změn.

Sedláčková (2006, s. 70) upozorňuje na to, že při zpracování analýzy okolí existuje nebezpečí informačního přetížení, které by mohlo vést ke značné nepřehlednosti. Na druhé straně mohou určitá omezení analýzy umožnit vytvoření co nejkomplexnějšího obrazu o budoucím okolí podniku. Je tedy třeba hned na začátku zpracovávání analýzy správně vymezit informace, které jsou potřebné k provedení analýzy a nezahlcovat se s nerelevantními informacemi.

Podle Grasseové (2012, s. 177) jsou metody vnější strategické analýzy založeny na procesním přístupu. Výstupy získané provedením dané analýzy jsou zároveň vstupy pro realizaci některých činností strategického řízení.

Marketingová analýza je souborem dílčích metod k získávání užitečných informací o vnějším okolí podniku i situaci uvnitř společnosti. Do této analýzy můžeme zahrnout informace jak o současném stavu, tak i trendu budoucího vývoje. Předmětem analýzy jsou i současné strategie podniku a jejich ohodnocení. Výstupem z analýzy je formulování marketingových cílů a strategií.

Každá z metod má svůj účel využití. Pro správné zvolení metody pro analýzu vnějšího prostředí je nutné přihlídnout ke stanovenému cíli provedení analýzy.

#### **1.4.1. Polostrukturovaný rozhovor**

Výzkumnou metodu, kterou budu využívat v praktické části je polostrukturovaný rozhovor přímo se zaměstnancem zkoumané společnosti. Respondentovi budu pokládat předem připravené strukturované otázky, od kterých se bude možné odchýlit. Jedná se o běžnou metodu kvalitativního sociologického výzkumu využívaného v marketingu i psychologických disciplínách. Tímto druhem rozhovoru je možné získat daleko více informací než metodou pouze strukturovaného nebo nestrukturovaného rozhovoru. Je také možné probrat jednotlivé otázky více do hloubky a získat tak větší přehled o zkoumaném tématu.

#### **1.4.2. Obsahová analýza**

Obsahovou analýzou rozumíme prohlídku dokumentů týkající se vybrané problematiky. Je nutné se zaměřit pouze na obsahové položky týkající se předmětu zkoumání.

Primární je odhalit v dokumentu takové obsahové složky a slovní spojení, která je možné využít při psaní vlastní práce. Výsledkem je tedy redukováný dokument, složený odrazem zkoumaného textu.

## **1.5. Scoring model**

Pro číselné vyjádření důležitosti jednotlivých složek SWOT analýzy a konkurence zkoumané společnosti budu v praktické části využívat metodu scoring modelu. Tento model počítá s jednotlivým ohodnocením a určením vah hlavních aspektů zkoumaného subjektu a jejich celkovým procentuálním vyjádřením k celku. Je tak možné srovnat zkoumané subjekty podle součtu součinu váhy kritéria a jeho bodovým ohodnocením na stupnici od 1 do 10.

Výstavbu scoring modelu je nutné založit na reálných hodnotách, které vykazují jednotlivé zkoumané subjekty. V praktické části budu tyto data získávat formou strukturovaného rozhovoru nebo analýzou interních dokumentů.

## **2 Analýza makrookolí**

Analýza vlivů makrookolí se podle Sedláčkové (2006, s. 10) zabývá faktory, které na podnik působí na makroúrovni. Podle Křekovského (2006, s. 43) je možné toto okolí nazývat jako obecné okolí podniku, které zahrnuje socioekonomický sektor, technologický sektor a vládní sektor.

Podle Sedláčkové (2006, s. 10) jsou pro účely analýzy makrookolí nejčastěji využívány dvě metody, a to PESTLE analýza, která se zabývá rozbohem politických, ekonomických, socio-kulturních, technologických, legislativních a ekologických vlivů makrookolí a metoda 4C, která je zaměřena na rozbor faktorů globalizace.

Hlavním cílem výše uvedených metod je podnítit vrcholové řídicí pracovníky, aby se zabývali širšími, často relativně vzdálenými faktory a jejich vzájemnými souvislostmi s tím účelem, aby vnímali hrozby a příležitosti, které v okolí podniku vznikají (Sedláčková, 2006, s. 10).

Kotler (2004, s. 179) definuje pojem makrookolí jako vnější prostředí, ve kterém se firma pohybuje, a faktory, ze kterých se skládá, mohou podniku na jedné straně nabídnout nové příležitosti a na druhé straně mohou podnik ohrožit. Mezi tyto faktory patří demografické prostředí, ekonomické prostředí, přírodní prostředí, technologické prostředí, politické prostředí a kulturní prostředí.

Makroprostředím podniku můžeme obecně označit faktory, které přímo působí na podnik z jeho okolí. Tyto faktory nemůže podnik přímo ovlivnit, závisí na situaci v globální i národní úrovni. V praktické části budu nacházet takové technologické, ekonomické, legislativní faktory, které budou pro podnik z hlediska jeho rozvoje příležitostí nebo hrozbou. Další Metodu, kterou budu využívat k analýze makrookolí v praktické části je analýza PESTLE, které je dále rozvedena v následující kapitole.

## **2.1. PESTLE analýza**

Účelem metody PESTLE je provedení strategické analýzy faktorů vnějšího prostředí, které by mohly znamenat pro hodnocenou organizaci budoucí příležitosti na jedné straně nebo budoucí hrozby na straně druhé (Grasseová, 2012, s. 178).

Podstatou PESTLE analýzy je identifikovat pro každou skupinu faktorů ty nejvýznamnější jevy, události, rizika a vlivy, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat podnik. Metoda PESTLE je součástí metod využívaných v oblasti analýzy dopadů. Někdy bývá využita jako podklad pro SWOT analýzu (Managementmania, 2016).

Podle Sedláčkové (2006, s. 19), není cílem této analýzy vypracovat vyčerpávající seznam jednotlivých faktorů, jelikož některé vlivy mohou být sice velmi důležité pro jeden podnik, ale pro druhý podnik už nemusí mít takovou váhu, ale rozpoznat a odlišit faktory, které jsou významné právě pro daný podnik.

Podle Grasseové (2012, s. 179) jsou při využití metody PESTLE analyzovány následující faktory:

- Politické;
- Ekonomické;
- Sociální;
- Technologické;
- Legislativní;

- Ekologické.

### **2.1.1. Politické faktory**

Vývoj politického prostředí podle Kotlera (2004, s. 198) výrazně ovlivňuje marketingová rozhodnutí.

Mezi politické faktory je možné dle Sedláčkové (2006, s. 16) řadit stabilitu zahraniční a národní politické situace či členství země v Evropské unii. Politické faktory představují pro podniky významné příležitosti a zároveň i ohrožení.

Podle Grasseové (2012, s. 179), je možné za politické faktory považovat následující:

- Hodnocení politické stability;
- Politický postoj;
- Hodnocení externích vztahů;
- Politický vliv různých zájmových skupin.

### **2.1.2. Ekonomické faktory**

Podle Křekovského (2006, s. 43) jsou podniky silně ovlivňovány současným i budoucím stavem ekonomiky.

Kotler (2004, s. 192) uvádí, že ekonomické prostředí se skládá z faktorů, které ovlivňují kupní sílu a složení výdajů domácností, přičemž objem a rozdělení příjmů je v jednotlivých zemích výrazně odlišný.

Podle Sedláčkové (2006, s. 17) ekonomické faktory vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje. Jsou charakterizovány stavem dané ekonomiky. Podniky jsou tak významně ovlivněny vývojem makroekonomických trendů. Mezi základní indikátory stavu makroekonomického prostředí, které mají bezprostřední vliv na plnění cílů podniků, jsou:

- Míra ekonomického růstu;
- Úroková míra;
- Míra inflace;

- Směnný kurz.

### **2.1.3. Sociální faktory**

Sociální faktory mohou na jedné straně výrazně ovlivňovat poptávku po zboží a službách a na druhé straně silně ovlivňují i stranu nabídky ve smyslu podnikavosti a pracovní motivace (Křekovský, 2006, s. 45).

Podle Sedláčkové (2006, s. 18) sociální a demografické faktory odrážejí vlivy spojené s postojí a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Změny v demografické struktuře vytvářejí prostor například pro výrobce kosmetiky v oblasti mladé a seniorské populace. Stárnutí obyvatelstva vytváří příležitosti pro rozvoj oblastí souvisejících se zdravím či péčí o seniory. Životní styl obyvatelstva se odráží ve způsobu trávení volného času či ve stylu oblékání.

Grasseová (2012, s. 179) charakterizuje sociální faktory jako:

- Demografické charakteristiky (velikost populace, věková struktura, atd.);
- Makroekonomické charakteristiky trhu práce (rozdělení příjmů, míra nezaměstnanosti atd.);
- Sociálně-kulturní aspekty (životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví atd.);
- Pracovní zvyklosti.

### **2.1.4. Technologické faktory**

Aby se podnik vyhnul zaostalosti a prokazoval aktivní inovační činnost, musí být neustále informován o technických a technologických změnách, které v jeho okolí probíhají, neboť tyto změny mohou náhle a velmi dramaticky ovlivnit okolí, ve kterém se daný podnik pohybuje (Sedláčková, 2006, s. 18).

Mezi technologické faktory řadí Grasseová (2012, s. 179) následující:

- Podpora vlády v oblasti výzkumu;
- Výše výdajů na výzkum;
- Nové vynálezy o objevy;
- Rychlost realizace nových technologií;
- Obecná technologická úroveň.

### **2.1.5. Legislativní faktory**

Podle Sedláčkové (2006, s. 16) legislativní faktory představují pro podniky významné příležitosti a zároveň i ohrožení. Legislativní omezení ovlivňují každý podnik prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace importu a exportu, cenové politiky, ochrany životního prostředí či mnoha dalších činností zaměřených na ochranu lidí v roli zaměstnanců nebo spotřebitelů.

Existence mnoha zákonů a právních norem či vyhlášek vymezuje prostor pro podnikání, upravuje samotné podnikání a může tak významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku (Sedláčková, 2006, s. 17).

### **2.1.6. Ekologické faktory**

Přírodní prostředí zahrnuje surovinové zdroje, které jsou nezbytnými vstupy výrobního procesu, a ovlivňují tak marketingové aktivity podniku (Kotler, 2004, s. 195).

Podle Křekovského (2006, s. 45) ekologické faktory významně ovlivňují výrobní technologie podniků, rozmisťování výrobních jednotek či způsobují základy určitých výrobků. Vlivem ekologických faktorů a vyčerpáváním dosavadních přírodních zdrojů je na podniky vyvíjen tlak na racionalizaci spotřeby energie a využívání přírodních zdrojů.

V PESTLE analýze je tedy možné shrnout poznatky o vnějším prostředí podniku. Pro praktickou část jsem tuto analýzu zvolil z důvodu strukturovaného pohledu na stav okolí podniku. Je tedy možné analyzovat takové faktory, které mají vliv na export, import nebo zvýšení počtu zakázek. Díky provedení této analýzy je možné zvolit vhodnou strategii, tak aby se zajistilo minimální riziko neúspěchu vytvořené okolním prostředím.

## **3 Analýza mikrookolí**

Podle Sedláčkové (2006, s. 11) zahrnuje analýza vlivů mikroprostředí analýzu odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Cílem této analýzy je identifikovat síly a faktory, které činí odvětví atraktivní. Další součástí analýzy mikrookolí je analýza konkurenč-

ních sil, která navazuje na předešlou analýzu odvětví. Předmětem této analýzy jsou konkurenční síly. Tradičním přístupem je Porterův model pěti sil, který je zaměřen na identifikaci vlivů působících na výnosnost odvětví. Tento model bývá doplněn nákladovým řetězcem odvětví, který identifikuje podniky v dobré pozici pro konkurenci cenou, a které jsou naopak zranitelné při případném cenovém útoku. Analýza konkurenčního profilu soupeřů směřuje k odhadu a předvídání jejich očekávaných reakcí.

Jak již bylo řečeno, cílem marketingu je vytvářet a udržovat vztahy se zákazníky, tím podnik uspokojuje jejich potřeby a přání. Úspěšnost splnění tohoto cíle je však závislý na interakci s ostatními faktory, které hrají roli v mikroprostředí podniku, tedy s ostatními zaměstnanci a odděleními firmy, s dodavateli, s poskytovateli služeb, se zákazníky, s konkurencí i s veřejností (Kotler, 2004, s. 175).

### **3.1. Porterův model pěti konkurenčních sil**

Porterův model konkurenčního prostředí, který bývá označován jako Porterův model pěti konkurenčních sil, je nejznámější metodou, která se používá pro analýzu mikrookolí podniku neboli analýzu odvětví, ve kterém podnik působí, a to z pohledu konkurence.

Podle Grasseové (2012, str. 191) je tento model využíván za účelem zjištění strukturální přitažlivosti odvětví z hlediska ziskovosti. Dříve než podnik vstoupí na trh daného odvětví, měl by analyzovat pět konkurenčních sil, které vypovídají o přitažlivosti odvětví.

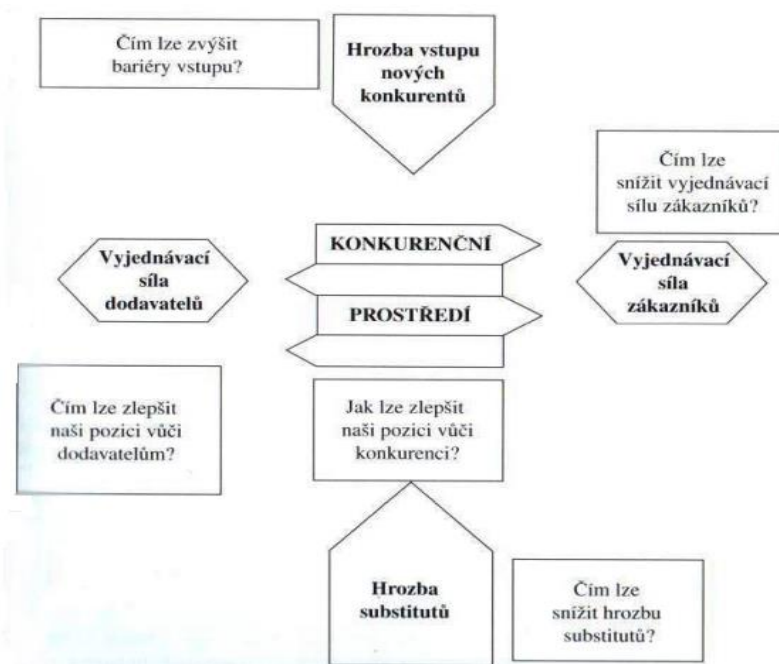
Vykypěl (2006, s. 56) uvádí, že základy Porterova modelu lze najít v mikroekonomii. Konkrétně v analýze trhu, chování firmy a chování spotřebitele. Výstupem z Porterovy odvětvové analýzy by mělo být identifikování potenciálních hrozeb a příležitostí, jejichž odvrácením a využitím by mohlo být eliminováno působení zjištěných hrozeb na podnik.

Porterův model konkurenčního prostředí vychází dle Křekovského (2006, str. 53) z předpokladu, že strategická pozice podniku působícího v určitém odvětví nebo na určitém trhu je určována především působením pěti základních faktorů, a to:

- Vyjednávací síla zákazníků;
- Vyjednávací síla dodavatelů;

- Hrozba vstupu nových konkurentů;
- Hrozba substitutů;
- Rivalita firem působících na daném trhu.

Na obrázku níže je pro ilustraci uveden Porterův model znázorňující pět konkurenčních faktorů.



Obrázek 1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil, zdroj: Vykypěl (2006)

Porter stanovil předpoklad, že ziskovost odvětví závisí na pěti dynamických faktorech, uvedených výše, které ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice podniků v daném odvětví (Grasseová, 2012, s. 191).

Podle Portera (1993, s. 23) rozhoduje o schopnosti podniků v daném odvětví vytěžit z investic takový zisk, který převyšuje cenu vloženého kapitálu, při společném působení těchto pěti dynamických konkurenčních faktorů. Síla působení jednotlivých faktorů je v každém odvětví různá a může se měnit tak, jak se odvětví vyvíjí.

Přitažlivost odvětví považuje Porter (1993, s. 22) za určující faktor výnosnosti podniku. Každá konkurenční strategie podniku by měla být založena na pochopení pravidel konkurence, které o přitažlivosti daného odvětví rozhodují.



### **2.1.7. Vyjednávací síla zákazníků**

Podle Sedláčkové (2006, s. 54) může vyjednávací síla zákazníků ovlivnit konkurenční podmínky v odvětví prostřednictvím konkurenčních tlaků, které mohou silní zákazníci vyvinout na dané podniky. Silní kupující mohou způsobit ztráty potenciálních zisků podniků v okolí. Velká potenciální síla na straně zákazníků může navíc zostřit konkurenční vztahy mezi podniky, neboť jednotliví výrobci, kteří chtějí zakázku získat, se budou k sobě navzájem chovat tvrdě.

Podle Grasseové (2012, s. 192) se vyjednávací síla zákazníků zvyšuje v následujících případech:

- Zákazníci jsou organizovaní a koncentrovaní;
- Produkt pro zákazníky tvoří výraznou část jejich nákladů;
- Produkty nejsou diferenciované;
- Náklady spojené se změnou nakupovaného produktu jsou nízké
- Zákazníci jsou vzhledem ke svým nízkým ziskům citliví na cenu.

Grasseová (2012, s. 192) uvádí, že trh není přitažlivý v tom případě, jestliže mají zákazníci velkou nebo rostoucí vyjednávací moc.

### **2.1.8. Vyjednávací síla dodavatelů**

Podle Sedláčkové (2006, s. 53) je síla a vliv dodavatelů zdrojů potřebných pro dané odvětví důležitým ekonomickým faktorem, který může vést ke snižování výnosnosti jednotlivých podniků. Silní dodavatelé surovin, energie, technologie či kvalifikované práce mohou snižovat zisky svých odběratelů zvyšováním cen vstupů nebo snižováním jejich kvality.

Podle Grasseové (2012, s. 193) roste vyjednávací síla dodavatelů v následujících případech:

- Dodavatelé jsou koncentrovaní;
- Dodavatelé poskytují jedinečné výrobky;
- Dodávaný výrobek představuje zásadní vstup pro odběratele;
- Dodavatelé se mohou integrovat.

Grasseová (2012, s. 192) uvádí, že odvětví je neatraktivní, když dodavatelské podniky mohou zvyšovat ceny nebo snižovat kvalitu a kvantitu dodávek.

### **2.1.9. Hrozba vstupu nových konkurentů**

Noví konkurenti s sebou do odvětví přinášejí dodatečné kapacity a plány na získání dobré tržní pozice, které jsou navíc velmi často podporovány dostatečnými zdroji a schopnostmi (Sedláčková, 2006, s. 51).

Podle Sedláčkové (2006, s. 51) je závažnost potencionální hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví závislá především na dvou faktorech, a těmi jsou:

- Vstupní bariéry;
- Očekávané reakce ostatních konkurentů.

Podle Grasseové (2012, s. 192) ohrožení vstupu nových konkurentů závisí především na vstupních bariérách do odvětví, které jsou dány existencí následujících faktorů, jako jsou úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, očekávaná reakce zavedených podniků, legislativa a vládní zásahy a diferenciací produktů.

Grasseová (2012, s. 192) uvádí, že přitažlivost odvětví závisí především na velikosti vstupních a výstupních bariér. Neatraktivnějším trhem je ten, jehož vstupní bariéry jsou vysoké a výstupní nízké. V tomto případě může do odvětví vstoupit pouze omezené množství podniků a neúspěšné podniky mohou odvětví bez problémů opustit. Naopak pokud jsou vysoké vstupní i výstupní bariéry, je sice v tomto odvětví vysoký potenciál ziskovosti, avšak ten je spojen se značným rizikem.

### **2.1.10. Hrozba substitutů**

Substituty jsou podobné produkty, které mohou být využívány k podobnému nebo dokonce stejnému účelu jako produkty z daného odvětví (Grasseová, 2012, s. 192).

Dle Křekovského (2006, s. 35) je hrozba substitutů snižována v případě, kdy neexistují k danému produktu blízké substituty. Hrozba substitutů je dále snižována, když firmy nabízející substituty, vyrábějí s vyššími náklady a příliš nezvyšují nabídku. Ke snižování hrozby substitutů dochází i v případě, kdy náklady na přestup na spotřebu substitutu jsou příliš vysoké či cena výrobku, který by měl být substitutem nahrazen, je pro spotřebitele lákavá.

Podle Sedláčkové (2006, s. 51) je konkurenční síla vyplývající z hrozby substitutů ovlivňována následujícími faktory:

- Relativní výše cen substitutů;
- Diferenciace substitutů;
- Náklady na změnu.

Grasseová (2012, s. 192) uvádí, že odvětví je neatraktivní v případě, kdy existuje reálná nebo potencionální hrozba zastupitelnosti produktů.

### **2.1.11. Rivalita firem působících na daném trhu**

Podle Sedláčkové (2006, s. 48) je rivalita mezi konkurenčními podniky nejsilnější z pěti konkurenčních sil. Vyplývá z konkurenčního boje mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí.

Sedláčková (2006, s. 49) dále uvádí, že existuje několik faktorů, které ovlivňují velikost rivality mezi přímými konkurenty v odvětví. Mezi nejobvyklejší faktory patří:

- Počet a velikost konkurentů v konkurenčním okolí;
- Míra růstu trhu;
- Vysoké fixní náklady;
- Diferenciace produktů;
- Výstupní bariéry z odvětví;
- Akvizice slabších podniků;
- Globální zákazníci.

Grasseová (2012, s. 192) uvádí, že v případě, kdy v odvětví působí velké množství silných konkurentů, není odvětví přitažlivé. Rivalita v odvětví se ještě zvyšuje, když dané odvětví stagnuje nebo se dokonce zmenšuje, neboť podniky mohou získat vyšší podíl na trhu jedině na úkor konkurentů.

Porterovou analýzou je tedy možné zjistit informace o pěti silách nacházejících se v okolí podniku. Rozdílem oproti předchozímu modelu je, že podnik se na ovlivňování těchto sil může ve značné míře vlastní činností podílet, a jejich působení zmírnit. Touto metodou je možné odhalit slabiny ve vztazích s dodavateli, zákazníky nebo nedostatečné analýze konkurence.

## 4 Finanční ukazatele

V této části bakalářské práce se budu zabývat základními finančními ukazateli hospodaření podniku. Tyto teoretické poznatky budu dále využívat při zpracování praktické části, kde budu počítat hodnoty jednotlivých ukazatelů, a zajistím tak pohled na finanční hospodaření podniku.

### 4.1. Ukazatele rentability

Tyto ukazatele slouží k vytvoření základní představy o efektivitě vlastního podnikání společnosti. Ukazuje nám, jak společnost přeměňuje vynaložené prostředky na zisky. Díky jejich výpočtu se podnik může snáze rozhodovat o využití vlastního nebo cizího kapitálu. Můžeme také jednoduše zjistit, jaké jsou slabiny v hospodaření podniku. Mezi základní ukazatele rentability patří:

Rentabilita aktiv (ROA - return on assets)

výpočet:  $ROA = \text{zisk před úroky a zdaněním} / \text{aktiva společnosti}$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE - return on equity)

výpočet:  $ROE = \text{zisk po zdanění} / \text{vlastní kapitál}$

Rentabilita tržeb (ROS - return on revenue)

výpočet:  $ROS = \text{zisk před úroky a zdaněním} / \text{tržby}$

Výsledek rentability aktiv je spíše orientační ukazatel, se kterým nelze dělat ukvapené závěry o finanční stránce podniku. Můžeme však zjistit, do jaké míry, je schopna společnost z aktiv generovat zisk. Rentabilitou vlastního kapitálu zjišťujeme, kolik korun zisku připadá na korunu vlastního kapitálu. Třetím ukazatelem rentability tržeb je možné vypočítat, jako v případě předchozího ukazatele, kolik korun zisku je možné získat na korunu tržeb společnosti.

### 4.2. Ukazatele likvidity

Pod pojmem likvidnost je možné si představit schopnost společnosti získat peněžní prostředky na splátku svých závazků. Jednoduše řečeno, jak je firma schopna měnit svá aktiva na peníze. Mezi hlavní ukazatele likvidnosti patří:

Běžná likvidita

Výpočet: krátkodobá aktiva / krátkodobé závazky

Pohotová likvidita

Výpočet: (krátkodobé pohledávky + krátkodobý finanční majetek) / krátkodobé závazky

Okamžitá likvidita

Výpočet: finanční prostředky / splatné dluhy

Pomocí běžné likvidity je možné vypočítat, jak je podnik schopný platit krátkodobé dluhy pomocí svých krátkodobých aktiv. Pohotovou likviditou sledujeme, jak velmi je společnost schopna platit své závazky vůči zaměstnancům z krátkodobého finančního majetku a pohledávek. Výpočtem okamžité likvidity zjišťujeme, jak je podnik schopen krýt své dluhy pomocí finanční hotovosti v pokladně.

### 4.3. Bankrotní model IN05

Tento model je zatím jeden z nejaktuálnějších bankrotních modelů autorů Inky a Ivana Neumaierových. Výpočtem zjišťujeme, do jakého intervalu můžeme podle výsledku IN05 podnik zařadit. Zda podnik tvoří hodnotu, nachází se v šedé zóně nebo netvoří hodnotu.

Výpočet:  $IN05 = 0,13 * (\text{aktiva} / \text{cizí kapitál}) + 0,04 * (\text{EBIT} / \text{nákladové úroky}) + 3,97 * (\text{EBIT} / \text{nákladové úroky}) + 0,09 * (\text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky})$

Tabulka 1 Intervaly hodnot IN05

$IN05 > 1,6$	Podnik tvoří hodnotu
$0,9 < IN05 < 1,6$	Šedá zóna
$IN05 < 0,9$	Podnik netvoří hodnotu

### 4.4. EVA

Tímto ukazatelem měříme ekonomicky přidanou hodnotu společnosti. Hodnotu získáváme za pomoci odečtení všech nákladů od zisku společnosti. Bereme v potaz i náklady na cizí kapitál a poskytnutý vlastní kapitál. Ve vzorci na výpočet je nutné využít i vážené průměrné náklady kapitálu.

Vzorec pro výpočet:  $EVA = NOPAT - C * WACC$

Kde:

NOPAD = vyčíslení provozní činnosti po zdanění

C = celkový kapitál společnosti využívaný k podnikání

WACC = vážené průměrné náklady na kapitál vlastní i poskytnutý od věřitelů

## 5 SWOT analýza

Výsledky z předchozích analýz vnějšího prostředí, tedy makrookolí a mikroprostředí podniku a analýz vnitřních zdrojů a schopností podniku, jsou podkladem pro určení zdrojů konkurenční výhody a možnostem rozvoje směrem ke zvýšení konkurenceschopnosti. Syntézou těchto analýz je SWOT analýza, který bývá prezentována v podobě SWOT matice. Jedná se o jednu z nejčastěji využívaných analytických metod (Grasseová, 2012, s. 195).

Tuto metodu vytvořil Albert Humphrey v rámci výzkumného projektu, jehož cílem bylo analyzovat nedostatky ve stávajícím plánování a vytvořit nový systém řízení změn u největších korporací USA, na Standfordské univerzitě v 60. a 70. letech (Grasseová, 2012, s. 295).

SWOT analýza identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku (Sedláčková, 2006, s. 11).

Podle Motiwala (2008, s. 260) SWOT analýza zkoumá jednak vnitřní prostředí podniku tedy jeho mise, cíle, strategie, zdroje či trendy, dle kterého identifikuje adekvátní silné a slabé stránky, a zároveň také zkoumá vnější prostředí, tedy demografické faktory, ekonomické faktory, technologické faktory, sociální vlivy, kulturní vlivy, legislativu, politické faktory i přírodní faktory, dle kterých identifikuje odpovídající příležitosti a hrozby.

Na obrázku uvedeném níže je vyobrazena tabulka, kterou je možné použít pro SWOT analýzu.

<b>S</b> Výčet silných stránek - ..... - ..... - ..... - ..... - .....	<b>W</b> Výčet slabých stránek - ..... - ..... - ..... - ..... - .....
<b>O</b> Výčet příležitostí - ..... - ..... - ..... - ..... - .....	<b>T</b> Výčet hrozeb - ..... - ..... - ..... - ..... - .....

Obrázek 2 Tabulka pro SWOT analýzu, zdroj: Vykypěl (2006)

Při zpracování analýzy SWOT by měly být podle Křekovského (2006, s.121) respektovány následující zásady:

- Závěry SWOT analýzy by měly být relevantní a měly by být zpracovány s ohledem na svůj účel;
- Měla by být zaměřena na podstatná fakta a jevy;
- Měla by být objektivní a nevyjadřovat pouze subjektivní názory zpracovatele analýzy;
- Síla jednotlivých faktorů by měla být v tabulce SWOT nějakým způsobem ohodnocena podle významnosti.

Grasseová (2012, s. 300) doporučuje při realizaci SWOT analýzy následující metodický postup:

- Příprava na provedení SWOT analýzy;
- Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek;
- Identifikace a hodnocení hrozeb a příležitostí z vnějšího prostředí
- Tvorba matice SWOT.

## 5.1. Strategie vytvořené z matice SWOT

Z provedené SWOT analýzy je možné navrhnou vhodné strategie k rozvoji společnosti. Provádí se na základě porovnávání silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami. Cílem je nalézt takové řešení, které bude maximálně efektivní při využití silných stránek a odvrácení hrozeb.

SO Strategie – založená na maximalizaci využití silných stránek a příležitostí v externím prostředí

WO Strategie -základem je minimalizace slabých stránek, tak aby bylo možné využít příležitostí

ST Strategie - Zakládá se na maximalizaci silných stránek ke snížení hrozeb

WT Strategie - Určena k minimálnímu snížení slabých stránek podniku a zmírnění ohrožení z vnějšího prostředí

V praktické části do analýzy SWOT shrnu poznatky z provedených analýz makrookolí, konkrétně analýzy PESTLE a analýzy mikrookolí pomocí Porterova modelu nebo zjištěných interních informací. Výhodou této analýzy SWOT je přehlednost a uspořádání silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Při další práci s touto maticí je možné jednotlivé faktory snadno porovnat a vytvořit vhodná řešení pro další rozvoj podniku.

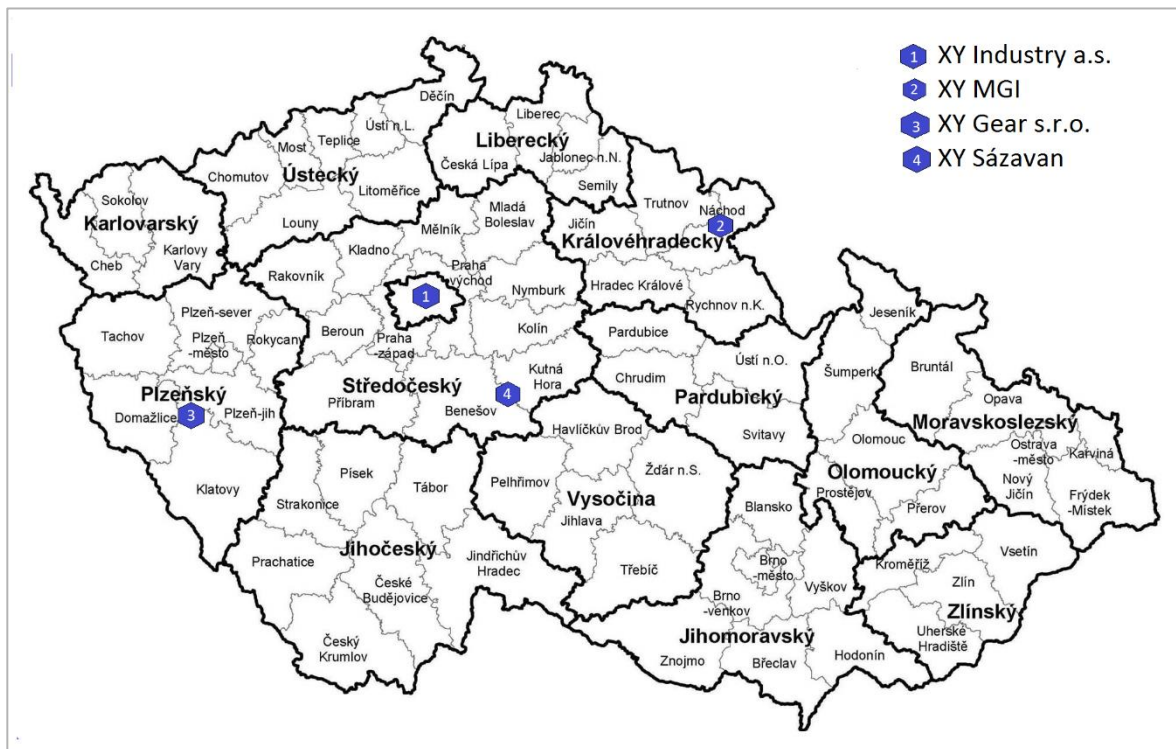


# **PRAKTICKÁ ČÁST**

V praktické části budou provedeny hlavní metody analýz popsané teoretickou částí. Podstatou je zjistit jaké vnitřní a vnější faktory mají pozitivní i negativní vliv na funkci podniku a jeho prosperitu. V případě zkoumání vnějšího okolí budu využívat analýzu PESTLE a Porterův model. V oblasti vnitřního prostředí se zaměřím na faktory, které mají vliv na interní stabilitu podniku, jako jsou inovace, kvalita, kultura, finanční stránka nebo technologie. Výsledky těchto analýz budou využity k sestavení matice SWOT. Ze zjištěných údajů budou vytvořeny doporučení pro rozvoj společnosti. Jelikož bakalářská práce je anonymizovaná, budu využívat pro zkoumaný podnik používat název XY.

## **6. Popis anonymizovaného podniku**

Tento podnik je orientovaný na výrobu převodovek různých oborů strojírenského průmyslu pro kolejová vozidla, lodní průmysl, těžbu ropy a zemního plynu. Tyto produkty firma vyrábí formou zakázkové výroby. Předmětem podnikání je ve společnosti výroba, obchod a služby. Výhodou této společnosti je dlouholetá tradice, která sahá až ke konci předminulého století, a zajišťuje tak know-how předávané z generace na generaci. Zdrojem zisku jsou zakázky z celého světa, nejvíce z Ruské federace, USA nebo Indie. Každá zakázka je jedinečná a při její realizaci je nutné vyvinout mnohem vyšší úsilí než u sériové výroby. Společnost si též zakládá na dlouhodobých vztazích s dodavateli a odběrateli. Obchodní zastoupení a servisní místa má tato firma na téměř všech kontinentech světa. Tyto zastoupení zajišťují dceřiné společnosti, které jsou součástí celého holdingu. Její nákupní strategií je double sourcing, tedy zajišťování potřebných materiálů pomocí dvou dodavatelů. Vývoj technologií je zajištěn konstrukční kanceláří pro rozvoj převodovek v Praze a Velké Británii. Tato výzkumná střediska vyvíjí pro výrobu unikátní know-how, které firmě poskytuje konkurenční výhodu. Struktura celého holdingu, do kterého spadá i zkoumaná společnost XY, je tvořena ze třech výrobních závodů, vývojových center a obchodních zastoupení zajištěných dceřinými společnostmi.



Obrázek 3 Mapa dceřiných společností na území České republiky

## 6.1. Základní charakteristiky podniku

Sektor podnikání: Průmysl

Velkost podniku: Středně velký podnik

Právní řád: České republiky

Právní forma: Akciová společnost

Zkoumaná společnost XY disponuje v celém holdingu nejvyšším obrátem a počtem zaměstnanců, je nejvýznamnější dceřinou společností. K výrobě firma využívá moderního konstrukčního, technologického a výrobního zázemí na vysoké úrovni. Vlastní stroje, které dosahují přesnosti obrábění až tisícín mm. Mezi nejcennější kapitál společnosti patří zaměstnanci, kteří jsou nositeli unikátních znalostí v konstrukci, technologii a výrobě převodových zařízení.

Orgány společnosti:

1. Valná hromada – veškerou její působnost vykonává jediný akcionář
2. Představenstvo - řídící činnost společnosti a jedná jejím jménem
3. Dozorčí rada – dohlíží na uskutečňování podnikatelské činnosti podniku

Základní kapitál této společnosti je 5 800 tis. Kč, tento kapitál je rozdělen na 58 kusů akcií o hodnotě 100 000 Kč. Rozdělování o zisku společnosti probíhá za pomoci rozhodnutí valné hromady a přezkoumání dozorčí radou. Zisk se rozděluje do rozvoje lidských zdrojů, technologií a staveb, dále k doplnění sociálního fondu, vyplácení dividend nebo tantiému. Možné vzniklé ztráty jsou ve společnosti hrazeny z rezervního fondu, účetního zisku nebo nerozděleného zisku minulých let.

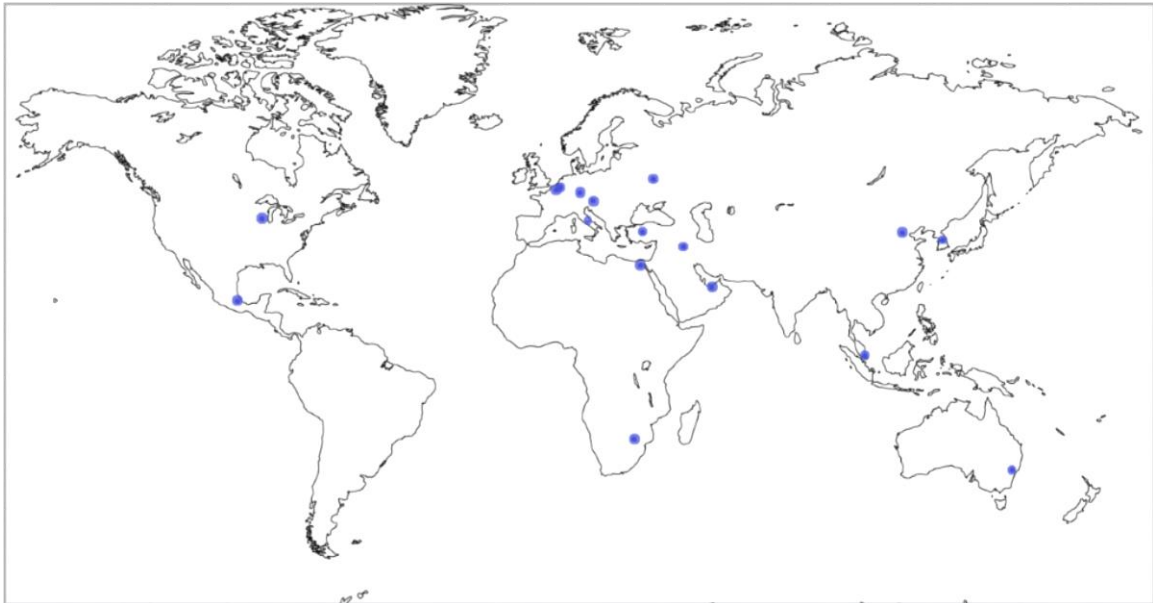
V současnosti je společnost pod vedením majoritního akcionáře od roku 2014. Tento majitel vlastní veškerý akciový podíl na firmě. Od převzetí společnost změnila svůj název se souhlasem mimořádně zvolené valné hromady. Od roku 2011 bylo také změněno sídlo společnosti z původního místa provozu do Prahy.

V této společnosti se uplatňuje demokratický styl řízení. Úkoly jsou zde formulovány za pomoci účasti spolupracovníků, rozhodující slovo zůstává na leaderovi. V případě vrcholového vedení má vedoucí slovo majitel, ten při řešení o dalším postupu ve společnosti nechává prostor pro prosazení názoru generálním ředitelům podřízených společností a dalším TOP manažerům. Nejedná se tedy o diktát jednoho člověka.

Komunikace mezi zaměstnanci je zajištěna podnikovým informačním systémem Microsoft Dynamics. Tento systém umožňuje řízení hlavních procesů v podniku pomocí reportů z jednotlivých úseků. Je tak možné sledovat a řídit procesy napříč společností, marketingem a obchodem (zakázkami) počínaje přes konstrukci, technologii, nákup materiálu, finanční úsek a výrobu. Komunikace podniku s požadavky zaměstnanců je zajištěna prostřednictvím odborových organizací. Menší problémy zaměstnanci řeší se svými nadřízenými.

Nejvýznamnějším problémem, se kterým se společnost v minulém roce 2016 potýkala, byl nedostatek zakázek. Nedařilo se tak naplnit kapacitu až z 50%. Nastala tedy stagnace a propouštění. Nejnovějším významným zásahem do areálu společnosti byla výstavba administrativní budovy s novou parkovací plochou a šatnou pro cca 200 dělnických pozic.

Společnost XY je hráčem celosvětového formátu ve výrobě převodových zařízení. Její pobočky zajišťují obchodní a servisní činnost. Jsou rozmístěny tak, aby společnost měla pod kontrolou světový trh, příležitosti a k tomu zajišťovala záruční a pozáruční servis dodaných výrobků. Nejvyšší koncentrace zastoupení firmy je na území Evropy, dále v oblasti Severní Ameriky, Jižní Afriky a Asie.



Obrázek 4 Mapa obchodních zastoupení po celém světě

## 7. Analýza interního prostředí podniku

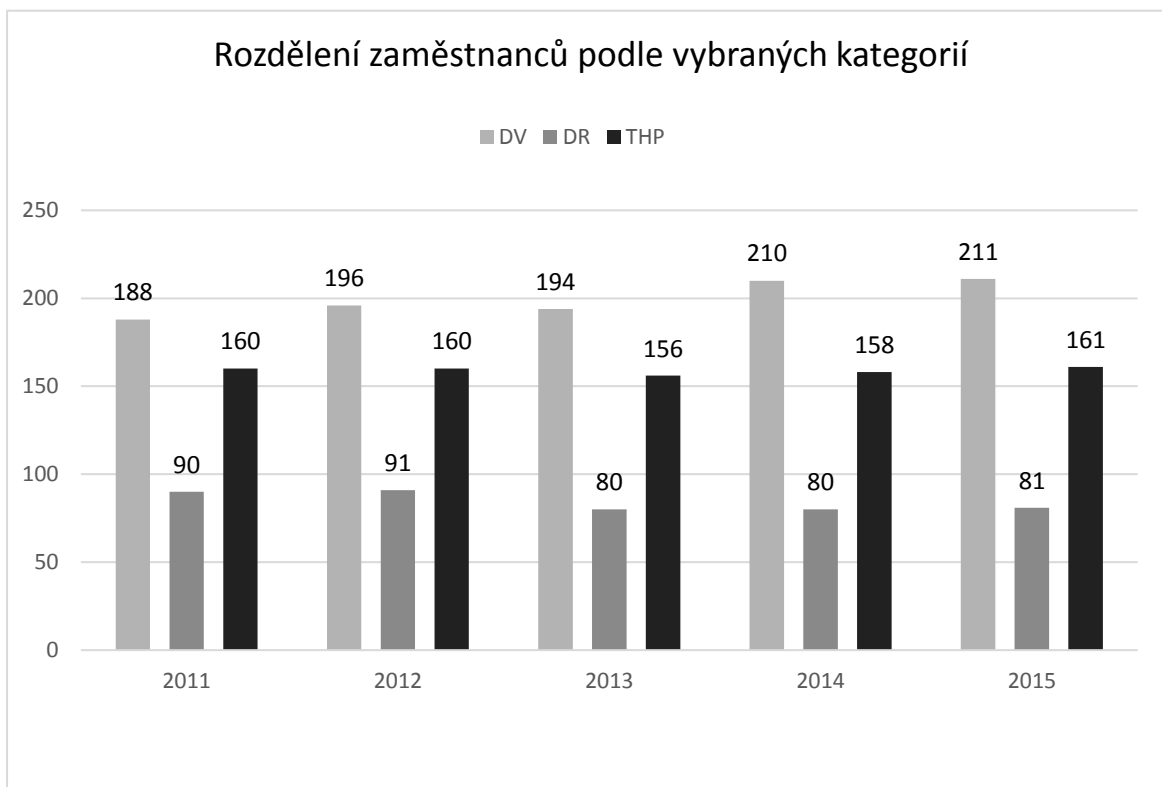
Do vnitřního prostředí podniku patří základní zdroje firmy (materiálové, finanční a lidské), můžeme zde však zařadit i aspekty prostředí jako je kultura, schopnost produkce kvalitních výrobků a inovací. Tyto součásti jsou ve většině případů pod přímou kontrolou společnosti, je tak možné s nimi manipulovat. V této analýze se budu zabývat hodnocením finančního hospodaření podniku, zaměstnanci, výrobními technologiemi, marketingem, inovacemi a konkurenční výhodou. Zaměřím se i na finanční stránku společnosti, ziskovost, přidanou hodnotu nebo hospodářský výsledek.

### 7.1. Zaměstnanci

Provoz společnosti zajišťuje přibližně 400 zaměstnanců na dělnických, režijních, technických a řídicích postech. Zaměstnanci na dělnických pozicích musí svou práci vykonávat v souladu s předem nastavenými technologickými postupy. Rozhodující je kvalita, přesnost splnění předem naplánovaných norem času a termínu. Nesplnění plánovaných termínů nebo chybné provedení úkolu má významný vliv na realizaci celé zakázky. Chyba má v případě výroby převodovek vážné důsledky na celé provedení zakázky.

Společnost rozděluje své zaměstnance do tří kategorií. První skupinu tvoří THP (technicko-hospodářští pracovníci), druhou nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci kate-

gorie DV (dělníci výrobní) a poslední skupinou jsou DR (dělníci režijní). V následujícím grafu je možné sledovat změny v jejich zastoupení.



Graf č. 1 Rozdělení zaměstnanců podle vybraných kategorií

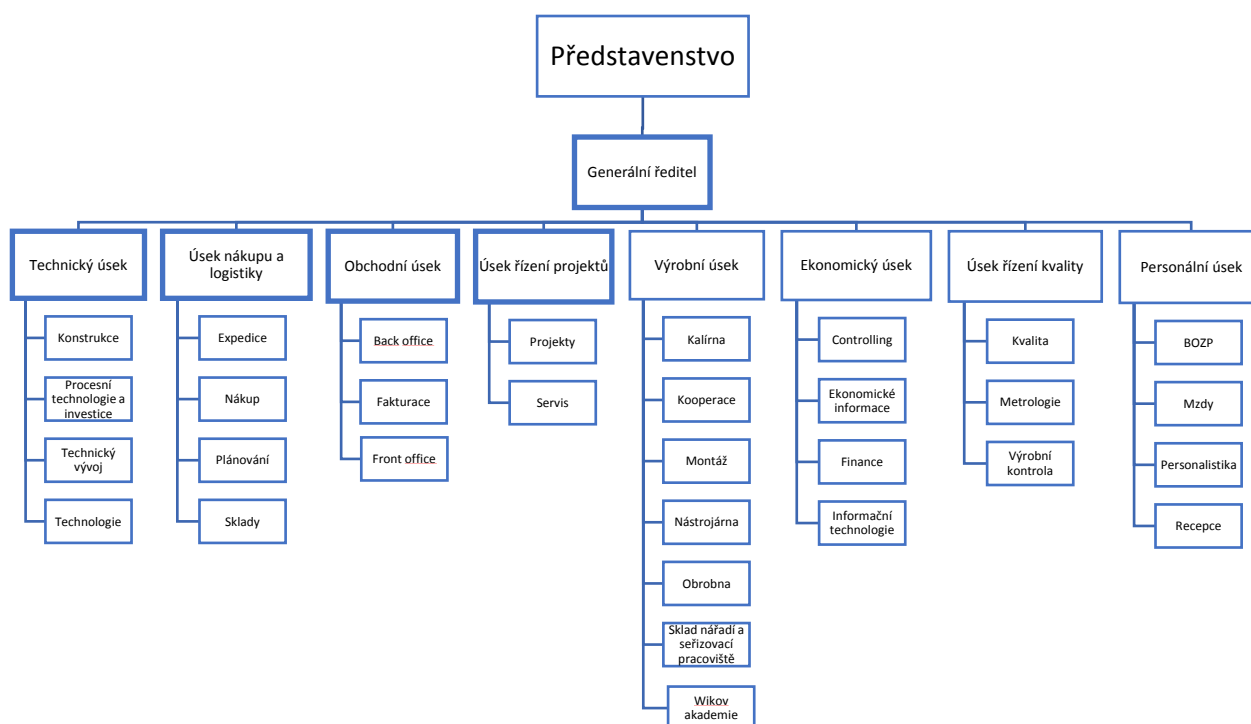
Firma disponuje zhruba 150 DV, 50 zaměstnanci v režijní sféře a 200 zbylých THP pracovníků. Jak je možné pozorovat z grafu, k významným změnám ve zkoumaném období ve společnosti nedošlo. Mírný nárůst můžeme sledovat pouze u počtu výrobních dělníků, kdy se jejich stav zvýšil oproti roku 2011 o 10%.

Společnost si zakládá na dlouholetém udržení stávajících zaměstnanců, proto se soustavně věnuje personálním činnostem. Poskytuje pracovníkům benefity v podobě placeného volna při svatbě, odměny za pracovní nebo životní jubileum, podporu sportovních aktivit, firemní ubytovnu, firemní kulturní a zážitkové akce, nebo příspěvky na životní a penzijní pojištění. Vzdělávání zaměstnanců je prováděno samotnou firmou, která poskytuje jazykové kurzy nebo technická školení. Zaměstnanci jsou vyzýváni k účasti na vzdělávacích akcích poskytovaných externími firmami. Personální

oddělení se zaměřuje na organizaci seminářů pro vybrané pracovníky a teambuildingové programy.

## 7.2. Organizační struktura

V další části analýzy interního prostředí podniku představím organizační strukturu. Jako nejvýše postavený orgán je stanoveno představenstvo, které tvoří s generálním ředitelem společnosti hlavní management podniku. Od jejich rozhodnutí se odvíjí veškeré dění. Pod tímto útvarem jsou jednotlivé složky organizační struktury jako technický úsek, obchodní úsek nebo úsek ekonomický. Pod jednotlivá oddělení spadají specializované útvary zaměřené na konkrétní soubory procesů nebo činností, kterými jsou například v případě personálního oddělení oblasti BOZP, mezd nebo personalistiky. Celá organizační struktura je logicky uspořádána tak, aby rozhodnutí ze strany vedení byla realizována s maximální přesností. Celý soubor je zajištěn in-



formačním systémem MicrosoftDynamics, který zajišťuje přenos informací z jednotlivých oddělení.

### **7.3. Kultura společnosti**

Základní aspekty hodnot společnosti jsou postaveny na kvalitě, spolehlivosti a účinnosti. Společnost si zakládá na odbornosti pracovníků se znalostmi pokrokových technologií výroby. Cílem společnosti je plnit zakázky včas a v kvalitě požadované zákazníkem. Základem úspěchu je nepřetržité budování vztahu dodavatel/zákazník. Firma aplikuje individuální přístup ke každému zákazníkovi.

Vizí do budoucna je nacházet nová inovativní řešení, rozvíjet konstrukčně technologické know-how společnosti tak, aby byly zákazníkovi poskytovány produkty s maximální užitnou hodnotou.

Strategií podniku je zvyšovat kvalifikaci a motivaci zaměstnanců a neustále investovat do modernizace výrobních technologií. Cílem společnosti je posilovat pozici na světovém trhu a budovat dobrou pověst značky především úspěšným provedením náročných zakázek.

### **7.4. Inovace**

Inovace jsou v podniku zaměřeny především na zvýšení životnosti pohonů, konkrétně na těsnost. Inovativní přístup se stal významným při překonávání celosvětové hospodářské krize v roce 2012. Na základě studia výrobních postupů, zkušeností a spolupráce s výrobním partnerem byly vyvinuty typy planetových převodovek, které slouží k přenosu výkonu rotoru vrtule vodní nebo větrné elektrárny na generátor. Tyto převodovky měly významný vliv na přijetí zakázky do Indie nebo Korey. Díky vývoji technických zařízení a převodovek do kolejových vozidel se podařilo získat zakázky z národního i zahraničního trhu. Zasloužil se o to především nový typ pohonu pro tramvaje, jednopodlažní příměstské jednotky a vozy metra. Systém trvalého zlepšování, který se ve společnosti uplatňuje, nese název Drozd.

V projektech inovace spolupracuje společnost i s ČVUT. V roce 2013 bylo v podniku zřízeno nové testovací a vývojové centrum převodovek pro kolejová vozidla. Napomohlo tak společnosti k větší soběstačnosti a konkurenční výhodě. Výstupem z minulých výzkumů byl například nástroj na online diagnostiku stavu převodovky na dálku,



který monitoruje teplotu, vibrace nebo tlak v reálném čase. Je tak možné včas zabezpečit převodovku před havárií.

## **7.5. Investice ve společnosti**

Do vývoje a inovací bylo v celém holdingu XY za posledních 5 let investováno přibližně 100 milionů korun. Každoročně se tak do vývoje investují vysoké částky. Raritou této společnosti je neustálá reinvestice vydělaných prostředků do rozvoje společnosti. Firma se tak stává ojedinělou nejen v ČR ale i mezi zahraničními společnostmi. Tato praktika je uváděna majitelem od roku 2003.

Investice jsou v podniku realizovány jak z vlastních zdrojů, tak s využitím úvěrů. V roce 2012 byl poměr využití půl na půl. Od roku 2013 však firma využívá k financování pouze vlastní zdroje. V roce 2016 firma investovala především do rekonstrukce objektů (70,3 mil. Kč), zbytek investic, pouhých 5 mil bylo investováno do technologie výroby.

## **7.6. Technologie**

Rozvoj nových technologií je v tomto průmyslu závislý především na sběru detailních informací. Ve společnosti se využívají technologie k výrobě broušených ozubených kol, k výrobě hřídel, skříňových a rotačních dílců. Při tepelném zpracování je využíváno cementování, kalení nebo nitridace. Technologickou výhodou společnosti je středisko na testování převodovek pro kolejová vozidla (metra, tramvaje, lokomotivy), které dokáže vytvořit podmínky, stejně jako v reálném prostředí (mráz, teplo, náraz, chvění). Toto testovací středisko je jediným v Evropě. Podnik neustále investuje do zlepšování technologie produktů, do modernizování výrobního zařízení pro významné obchodní partnery. Toto středisko tak napomáhá ke zvyšování kvality a životnosti výrobků.

## **7.7. Kvalita**

Při zabezpečování kvality výrobku musí firma zaručit maximální přesnost tak, aby uspokojila požadavky zákazníků. U vyráběných převodovek, je nutné provádět chemickou analýzu, mechanickou zkoušku, měření rozměrů nebo měření geometrie

ozubení. Mezi testy, které firma využívá, patří záběhový test převodovek, test převodovek bez zatížení nebo se zatížením, testování v mrazící komoře nebo testy převodovek pro kolejová vozidla se simulovaným zatížením. Výhodou podniku je samostatnost při provádění testů, všechny zkoušky kvality je firma schopna provádět přímo v závodě. Společnost XY je držitelem certifikátu ISO 9001:2009 a ISO 9001:2015.

## **7.8. Marketing**

V podniku jsou veškeré marketingové aktivity prováděny marketingovým oddělením se sídlem v centrále společnosti. Toto oddělení provádí průzkumy trhu, řeší účast na veletrzích, spolupracuje s obchodními zástupci a obchodními řediteli společnosti holdingu, připravuje obchodní strategii společnosti.

Jedním z nejúčinnějších propagačních nástrojů ve strojírenském odvětví jsou kvalitně odvedené zakázky. Firma proto dělá maximum pro udržení dobré pověsti splněním zakázky včas a na technické úrovni dle požadavku specifikace objednávky zákazníka.

Dalším marketingovým nástrojem, který podnik využívá, jsou webové stránky nebo reklama na Facebooku. Tištěnou formou firma poskytuje katalogy, kterými však nenabízí konkrétní produkty, ale přibližuje zákazníkům technologie a postupy výroby při převzetí a realizaci zakázky. Společnost také pořádá dny otevřených dveří, a účastní se strojírenských veletrhů. Firma je sponzorem místní hokejové haly, sportovních aktivit nebo kulturních akcí v celém regionu.

## **7.9. Logistika**

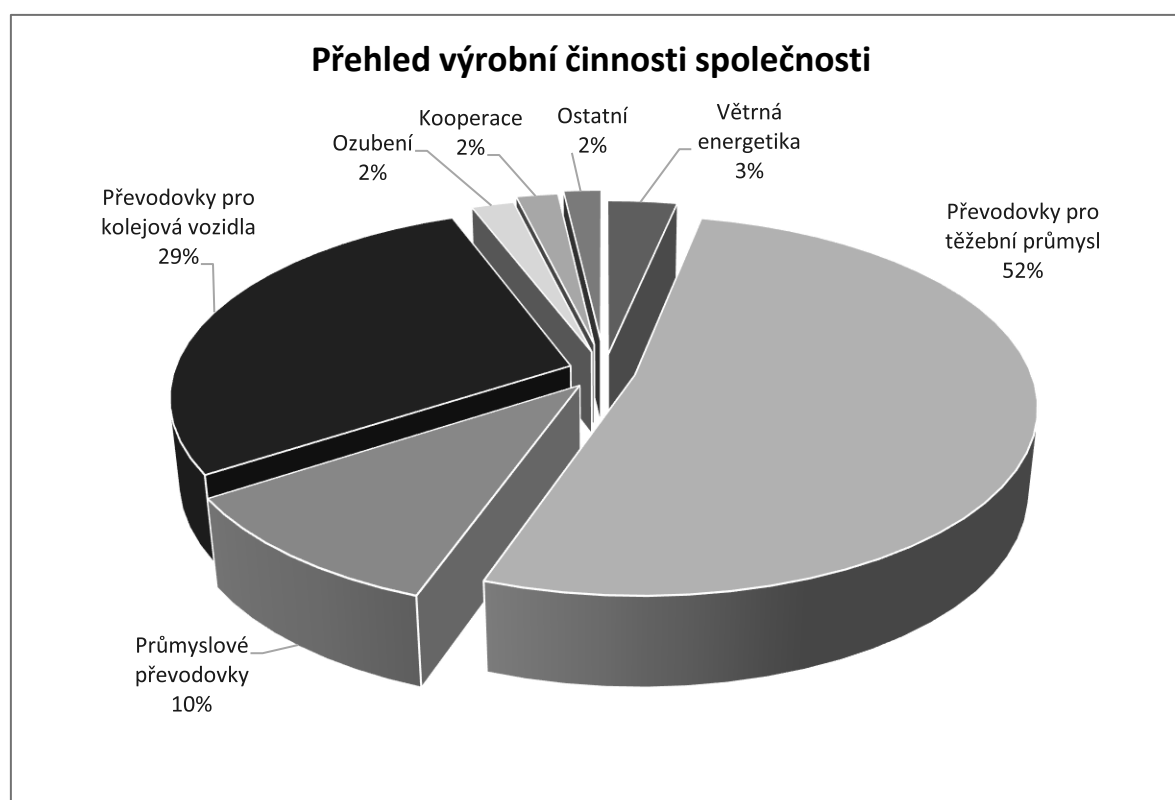
Řešení přepravy převodovek objemných rozměrů je pro společnost komplikací. Díky kooperaci s logistickými firmami není tento problém neřešitelný. Využívá se jak nákladních vozů, tak v případě zakázek do zemí třetího světa kontejnerových lodí. Za přepravu jsou sice vynakládány vysoké částky, ale nejsou až tak vysoké, aby se vyplatilo přemístit sídlo firmy do jiného státu nebo světadílu. Přemístění společnosti by tyto náklady a ostatní problémy vyřešilo. problémem je mobilita pracovníků. Ti jsou

jen velmi zřídka ochotni měnit místo bydliště. Lidský kapitál tvoří základ společnosti, a proto není možné změnu z těchto důvodů realizovat.

## 7.10. Výrobní činnost společnosti

Celá firma, jejíž součástí je zkoumaná společnost, patří mezi hlavní světové výrobce průmyslových převodovek. V celém holdingu je jejím úkolem vyrábět průmyslové převodovky pro obnovitelné zdroje energie, konkrétně pro větrné vodní a přílivové elektrárny nebo převodovky do pohonů kolejových vozidel.

Výroba například převodovek pro větrné elektrárny se provádí s technologií pružného čepu pro výkonné pohony od 1MW do 10 MW. Využitá technologie zaručuje výrobkům výrazně nižší provozní náklady a zajišťuje dlouhou životnost. Pro kolejová vozidla je schopna vyrobit převodovku, která bude schopna obstát v extrémně chladných podmínkách a bude přesně vyrobena na míru pohonných řešení.



Graf č. 2 Přehled výrobní činnosti společnosti XY

V tomto grafu jsou vyjádřeny jednotlivé výrobní činnosti podniku v procentech. Data jsou aktuální k roku 2015. Z grafu je tedy možné vyčíst, že nejvíce převodovek podnik vyrábí do těžářského průmyslu. Na druhém místě jsou převodovky pro kolejová vozidla, která se uplatňují zejména na domácím trhu a vývozu do Ruska. Celkového podílu

lu 10% dosahují průmyslové převodovky, které se uplatňují především v gumárenství, cukrovarech nebo lodním průmyslu. Skupinou s nejnižším podílem ve výrobě okolo 2-3 % tvoří převodovky pro větrnou energetiku, ozubená kola, kooperace a ostatní produkty.

Tabulka 2 Přehled vývoje tržeb ve společnosti za prodané výrobky a služby

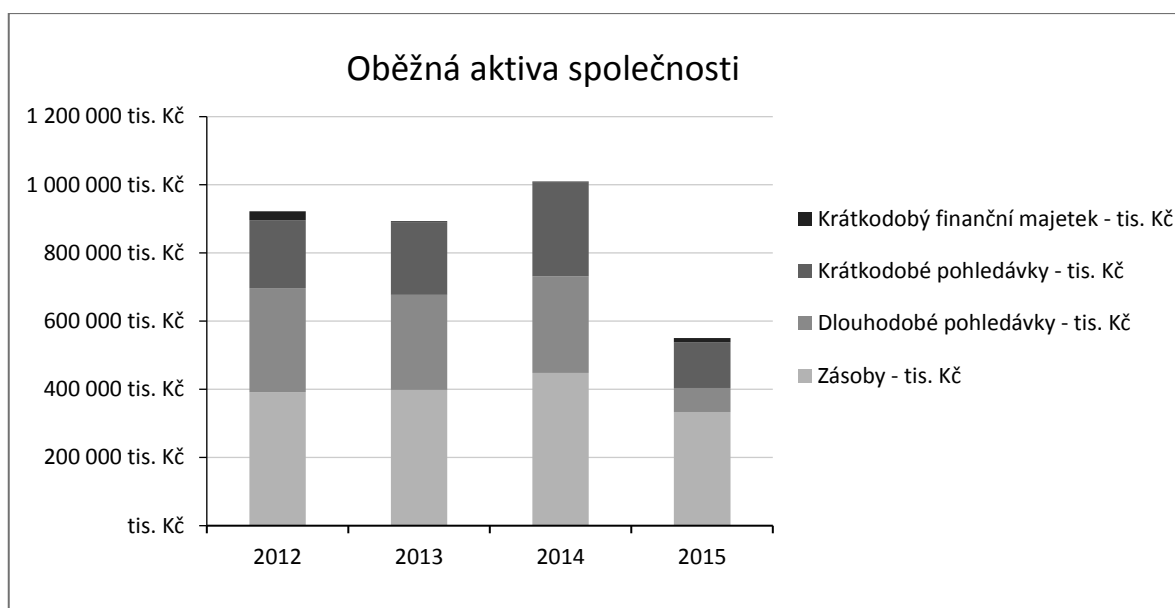
tis. Kč	2012	2013	2014	2015
Prodej celkem	939 800	839882	1242218	1 105 971
Přímý vývoz	885772	596 750	314 827	322 357

Z přehledu tržeb společnosti je možné si všimnout tendence poklesu přímého vývozu o více než polovinu oproti roku 2012. Tyto výrobky směřují především na trh EU, USA nebo Asie. V případě celkového prodeje můžeme sledovat nárůst o téměř 200 mil. Oproti roku 2012.

## 8. Finanční výkonnost podniku

Z průzkumu dokumentů společnosti, hlavně účetní uzávěrky, jsem analyzoval výkonnost podniku z pohledu finanční stránky. Zaměřil jsem se na finanční ukazatele od roku 2012 do 2015. Z rozvahy společnosti jsem zjistil, že její aktiva a pasiva dosahují hodnoty od 1 139 506 tis. Kč do 1 536 760 tis. Kč. Je tedy zřejmé, že společnost disponuje obrovským finančním zázemím. Dlouhodobý finanční majetek společnosti tvoří třetinu aktiv a až 2/3 připadají na oběžná aktiva, kterými jsou tvořeny zisky.

Hospodaření se ve zkoumané společnosti pohybuje v hodnotách přibližující se 100 mil. Kč. Na výkazech společnosti se nejvíce projevil rok 2013, kdy se hospodářský výsledek dostal do záporných hodnot. Bylo to dáno především vlivem hospodářské krize, která se silně projevila na strojírenském průmyslu. Z průzkumu výkazu zisku a ztrát společnosti jsem zjistil, že přidaná hodnota se ve všech zkoumaných obdobích rovná částce od 371 507 tis. Kč do 558 185 tis. Kč a tržby za prodej zboží se přibližují částce 30 mil. Kč.



Graf č. 3 Oběžná aktiva společnosti XY

Významným milníkem z pohledu dlouhodobých pohledávek společnosti byl rok 2015, když se celkový objem dlouhodobých pohledávek snížil o 75% a krátkodobých o 32,5%.

## 8.1. Rentabilita společnosti

Ukazatele rentability společnosti nám představují procentuální vyjádření efektivnosti využívání majetku společnosti. Jednotlivé ukazatele mají stanovenou hodnotu, při které si podnik vede dle ukazatelů dobře či špatně. U všech případů však platí, že čím vyšší je výsledné procento tím vyšší je výsledná rentabilita. Výsledná data jsem také čerpal z vlastní provedené finanční analýzy společnosti.

Tabulka 3 Hodnoty ukazatelů rentability společnosti XY

Rentabilita	2012	2013	2014	2015
ROE	5%	-2%	20%	16%
ROA	3%	-1%	11%	7%
ROS	4%	-1%	13%	7%

Podnik si ve zkoumaných jednotlivých ukazatelích vede vcelku pozitivně. Rentabilita vlastního kapitálu dosahuje hodnot v rozmezí od -2% až 20%, kdy se jen mírně odchylují od doporučených hodnot mimo významný propad v roce 2013. Podobně je na tom podnik v případě dalších dvou vypočítaných ukazatelů. V roce 2012 a 2013 je možné pozorovat razantnější propady, avšak opětovný nárůst v roce 2014 a 2015 značí o síle společnosti vrátit se zpět k dobré finanční výkonnosti.

## 8.2. Likvidita společnosti

Likvidita je ukazatel, kterým zkoumáme schopnost podniku plnit svoje závazky. Jedná se o to, jak je společnost schopna přeměnit oběžná aktiva (zásoby, pohledávky, krátkodobý finanční majetek) na peníze.

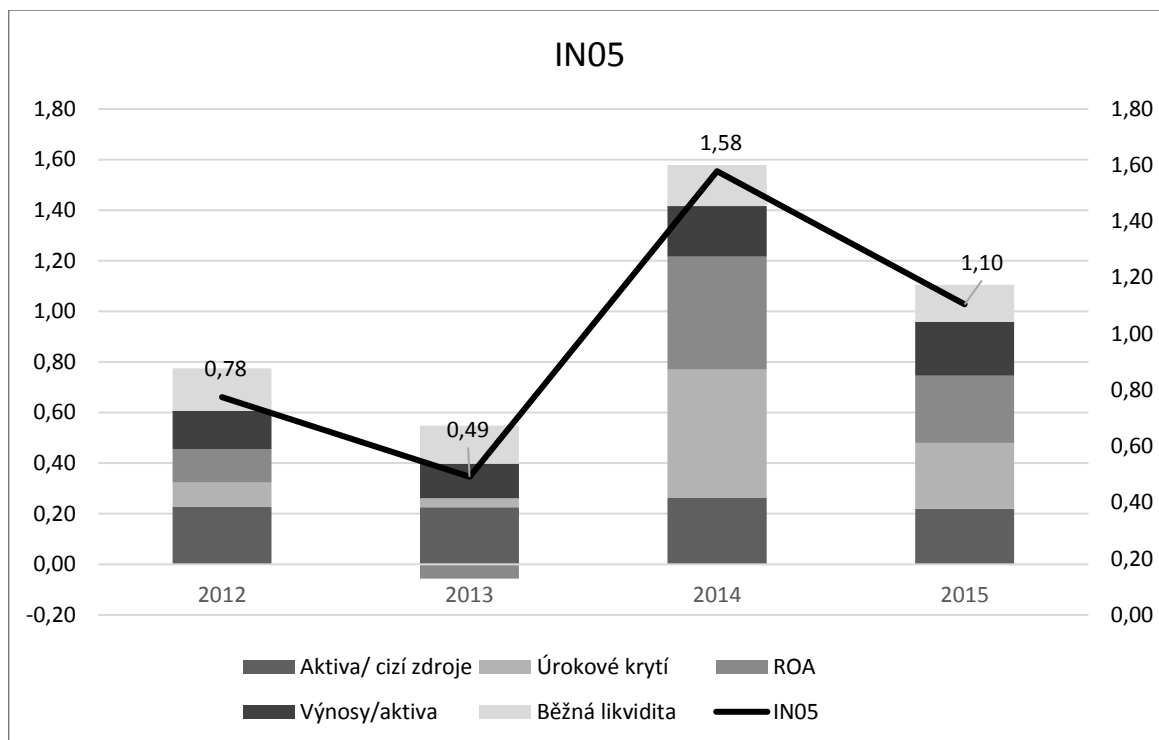
Tabulka 4 Ukazatele likvidity společnosti

Běžná	1,87	1,67	1,80	1,63
Rychlá	1,073985	0,927187	0,999633	0,642473
Pohotová	0,054	0,007	0,004	0,038

Při výpočtu hodnot běžné likvidity společnosti, jsem došel k výsledku, že podnik se pohybuje v oblasti doporučených hodnot. Je tedy schopen krýt svoje závazky z vlastních zdrojů a disponuje dobrou strukturou oběžných aktiv. V případě rychlé likvidity se podnik ve zkoumaném období pohybuje blízko doporučené hodnoty 1. Významnější propad nastal pouze v roce 2015, kdy tento ukazatel klesl na 0,64. Pohotovou likviditu společnosti jsem měřil odečtením zásob společnosti od oběžných aktiv a vydělil jsem tuto sumu všemi krátkodobými závazky. Tato čísla se však pohybují mimo doporučenou hodnotu (0,2;0,4). Zjistil jsem tedy, že společnost není schopna hradit své závazky pomocí nejlikvidnějšího majetku.

## 8.3. Bankrotní model IN05

Dalším z ukazatelů, který využiji při zpracování praktické části této bakalářské práce je bankrotní model IN05, kterým zkoumám finanční stabilitu společnosti a rozdělujeme tak úroveň finanční stránky podniku dle stanovených vyčíslených intervalových hodnot. Podnik se tak může nacházet ve třech sférách (pokraj bankrotu, šedá zóna, tvorba hodnoty).



Graf č. 4 Bankrotní model IN05

Ve sledovaných obdobích se podnik dostal do kritické situace pokraje bankrotu podle modelu IN05 v roce 2012 a 2013. Hodnoty se v těchto letech pohybovali pod stanovenou úroveň 0,9 bodu. V následujících letech se však situace obrátila, a podnik se dostav již v roce 2014 na úroveň 1,58 bodu, které je téměř na hranici s intervalem tvorby hodnoty. Na výsledku IN05 se je nejvíce projevila hodnota ROA (rentabilita aktiv podniku) a úrokové krytí.

## 8.4. EVA – ekonomická výkonnost podniku

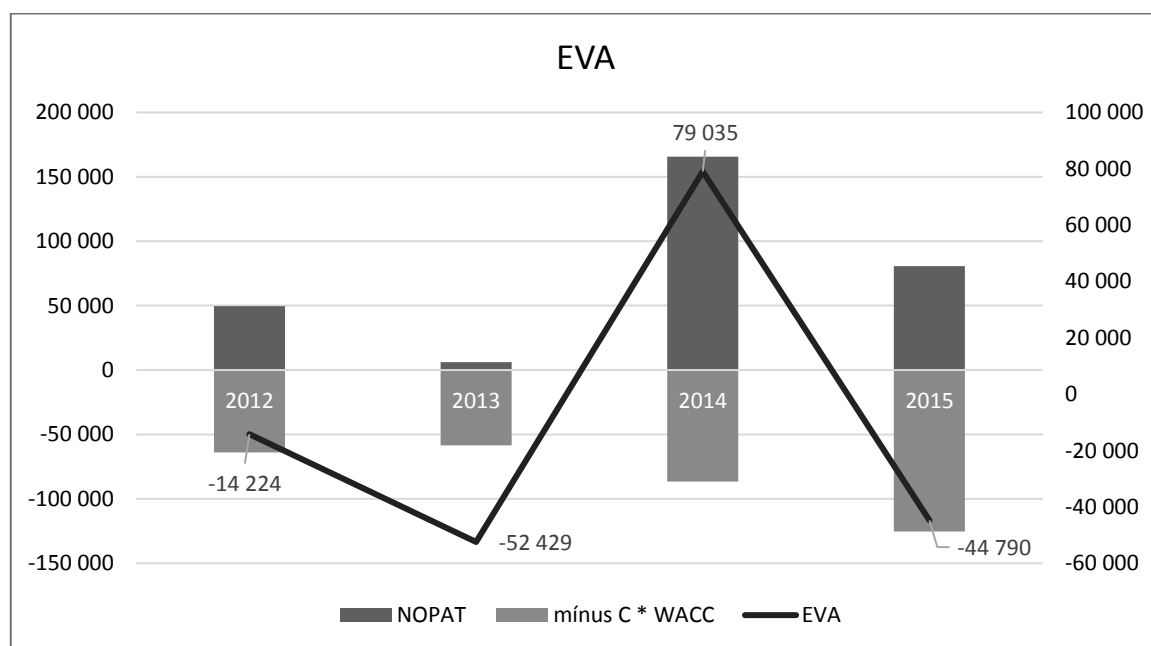
Poslední zkoumaný ukazatel, který jsem zvolil pro kapitolu finanční výkonnosti je EVA (ekonomicky přidané hodnota). Výpočtem zjišťujeme, jak si společnost vede při využití investovaného kapitálu, tak aby převyšoval náklady spojené s ním spojené.

Tabulka 5 výpočet ukazatele EVA

EVA podle MPO	2012	2013	2014	2015
NOPAT	49 729	6 012	165 600	80 573

C	537 336	539 536	711 238	382 687
mínus C * WACC	-63 953	-58 442	-86 564	-125 363
EVA	-14 224	-52 429	79 035	-44 790

Na výpočet jsem zvolil metodu MPO. Kladné hodnoty podnik dosáhl pouze v roce 2014, v ostatních letech zůstával na záporných číslech a nevykazoval tedy příliš vysokou přidanou hodnotu pro vlastníky závodu.



Graf č. 5 Graf ukazatele ekonomicky přidané hodnoty (EVA)

## 8.5. Zadluženost podniku

Při průzkumu zadluženosti společnosti jsem došel k výsledku, že cizí zdroje převyšují v průměru ve sledovaném období vlastní kapitál společnosti o 7%. Toto číslo není vysoké, dlouhodobý cizí kapitál by neměl převyšovat vlastní. Do budoucna bych tedy podniku doporučil, aby podíl cizího kapitálu v rozpočtu snížil o 7%.

Tabulka 6 Dlouhodobá a krátkodobá zadluženost podniku XY

Zadluženost	57%	58%	50%	59%
Dlouhodobá zadluženost	8%	7%	6%	7%



Celkově je na tom podnik z finančního pohledu dobře, k propadům u ukazatelů docházelo hlavně v roce 2013, kdy podnik zasáhla finanční krize, zde se však ukázala síla společnosti. V následujících letech se opět firma začínala dostávat do kladných hodnot a v roce 2014 došlo i maximálním výsledkům v oblasti ekonomické výkonnosti. Podnik bych tedy označil i na značné výkyvy jako finančně stabilní a odolný.

## **9. Analýza makroprostředí podniku**

Makroprostředí podniku zahrnuje okolnosti, které podnik nemůže svou činností ovlivnit. Je to možné pouze v případě prosazování svých cílů prostřednictvím asociace, svazů nebo společenství. Toto prostředí tvoří kontrast mezi velkými příležitostmi pro podnik a na druhé straně velkými riziky. Jestliže chceme pro podnik zvolit tu nejlepší variantu, musíme tuto problematiku řešit a zkoumat. K analýze tohoto prostředí bude provedena analýza PESTLE, ve které budu zkoumat faktory, které s nejvíce projevují na poptávce po převodových zařízeních.

### **9.1. PESTLE analýza**

Tato analýza slouží k posouzení a zmapování okolních vlivů působících na podnik. Mezi tyto vlivy se řadí politické (P), ekonomické (E), sociální (S), technologické (T), legislativní (L), ekologické (E). S detailním sestavením PESTLE analýzy získáváme představu o podmínkách v okolním prostředí.

#### **9.1.1. Politické faktory**

V případě politických záležitostí jsou pro podnik lákavé hlavně oblasti podpory těžářské průmyslu (ropy, zemního plynu) nebo podpory získávání energie z obnovitelných zdrojů. Vznikají zde příležitosti k dodávkám převodovek pro těžářské provozy nebo vodní nebo větrné elektrárny.

Politický faktor, který jednoznačně ovlivnil export strojírenských produktů, byl vstup ČR do EU. Musel být přijat právní rámec obchodování. Tento dokument upravuje obchodní vztahy členů EU s nečlenskými zeměmi. Tyto vztahy jsou upraveny Lisabonské smlouvě, zde jsou vymezeny celní sazby, vývozní politika, opatření na ochranu obchodu nebo aspekty duševního vlastnictví. Cílem EU je zajistit výhodné vstupy na trhy s unijním zbožím v souladu s pravidly mezinárodního obchodu.

Významným politickým aspektem, který ovlivňuje poptávku po produktech společnosti je nařízení o dotaci na získávání energie z obnovitelných zdrojů. Hlavně větrné elektrárny jak na zemi, tak na pobřeží. V případě zkoumané společnosti je výhodou kladný postoj Evropské unie k dotacím do odvětví získávání energie z obnovitelných zdrojů. EU je držitelem prvního místa ve výrobě energie z obnovitelných zdrojů. Vyrábí se zde 44% celkové světové kapacity mimo vodních elektráren. V roce 2008 EU vydala sdělení pojmenované Větrná energie na moři. Tyto opatření jsou nezbytná pro splnění cílů energetické politiky na rok 2020. Dalším cílem je podpora „off shore“ větrných elektráren. V roce 2014 byl vytvořen akční plán na podporu získávání energie z vln přílivu s názvem „Modrá energie“. Opatření nezbytná pro naplnění potenciálu energie z oceánů v evropských mořích a oceánech do roku 2020 a v následujícím období“. Obě tyto vyhlášky spadají do plánu EU na získávání energie obnovitelných zdrojů do roku 2050, kterým by se mělo dosáhnout zvýšení podílu energie z obnovitelných zdrojů až na 30% celku. Vyhlídky firmy XY jsou tedy v toto směru pozitivní, v budoucnu je možné očekávat zvýšenou poptávku po převodovkách do větrných elektráren na území států EU.

V samotné České Republice se situace mění. Jako téměř jediný ze států Evropy nepodporujeme výstavbu větrných elektráren. V roce 2013 vláda zrušila podporu většiny obnovitelných zdrojů, a tak zamezila výstavbě větrných elektráren, které jsou na politice přímo závislé.

Firma proto musí hledat zakázky v zahraničí. Novou příležitostí je rostoucí popularita výstavby větrných parků v asijských zemích. Tyto parky jsou tvořeny desítkami až stovkami větrných turbín, jak na souši, tak i na moři. V budoucnu by se měly objevit zakázky v Indii, kde politické podpoře výstavby napomáhají i geografické faktory, nachází se zde jedno z nejmětrnějších míst na zemi.

Rusko patří mezi hlavní obchodní partnery pro dovoz i vývoz produktů do České republiky. Proto vliv zahraniční politiky Ruska má v ČR vysoké dopady. Rozhodující je zejména vztah Ruska s EU, jelikož je jeho hlavním obchodním partnerem. Významný pokles vývozu českých strojírenských firem do Ruské federace byl v roce 2015, kdy klesl o 32,8 %. Tento pokles byl způsoben krizí na Ukrajině a zhoršenou ekonomickou situací Ruska, na kterou se podepsala i snížená cena ropy a zemního plynu a sankce

uvalené za okupaci Krymu. I přes uvalené embargo byly získány ve společnosti XY zakázky na kolejovou výrobu. Významně se tak nepodepsala na exportu společnosti. Predikce do budoucna není příliš příznivá, jelikož se většina ekonomických expertů shoduje, že ruská ekonomika je nyní v dlouhodobé krizi, která přechází ke stagnaci. Otázkou zůstává, jak tuto situaci vyřeší radikální reformy ruské vlády.

Politickým možným ohrožením i příležitostmi současnosti je nová obchodní politika prezidenta USA Donalda Trumpa, která by měla měnit dosavadní obchodní dohody a zavádět nová ochranná opatření. Měly by být pod jeho politikou zrušeny sankce proti Rusku. Prezident také plánuje zvýšení těžby uhlí, které by znamenalo příležitost pro vývoz převodovek pro těžařská zařízení do USA. Strojírenského vývozu by se neměl příliš dotknout odchod Británie z EU.

### **9.1.2. Ekonomické faktory**

Příležitostmi pro podnik se stávají oblasti ekonomik států, kde se zvyšuje těžba uhlí, ropy nebo zemního plynu. V současnosti jsou to oblasti Ruské federace, Číny, Norska nebo Turecka. Výjimku netvoří ani státy Asie.

Mezi hlavní ekonomické ukazatele patří vývoj hrubého domácího produktu, který vyjadřuje celkovou peněžní hodnotu statků a služeb, vytvořených v daném období na konkrétním místě (státu). S rostoucí hodnotou HDP je možné předvídat potenciální zakázku po produktech z portfolia společnosti.

*Tabulka 7 Růst HDP v zemích potenciálního vývozu*

Územní celky	růst (%)
Arab world	3,2
Centrální Evropa	3,6
Východní Asie a Pacifik	3,9
EU	2,2
Evropa a centrální Asie	1,7
Latinská Amerika	-0,3
Severní Afrika a Střední východ	3,1
Severní Amerika	2,4
země OECD	2,1

Ze statistiky vyplývá, že větším nárůstům HDP dochází v zemích Arabského světa, centrální Evropy, Východní Asie, EU, severní Afriky, severní Ameriky a zemí EOCED. Státy těchto celků mohou být příležitostí pro export strojírenské výroby.

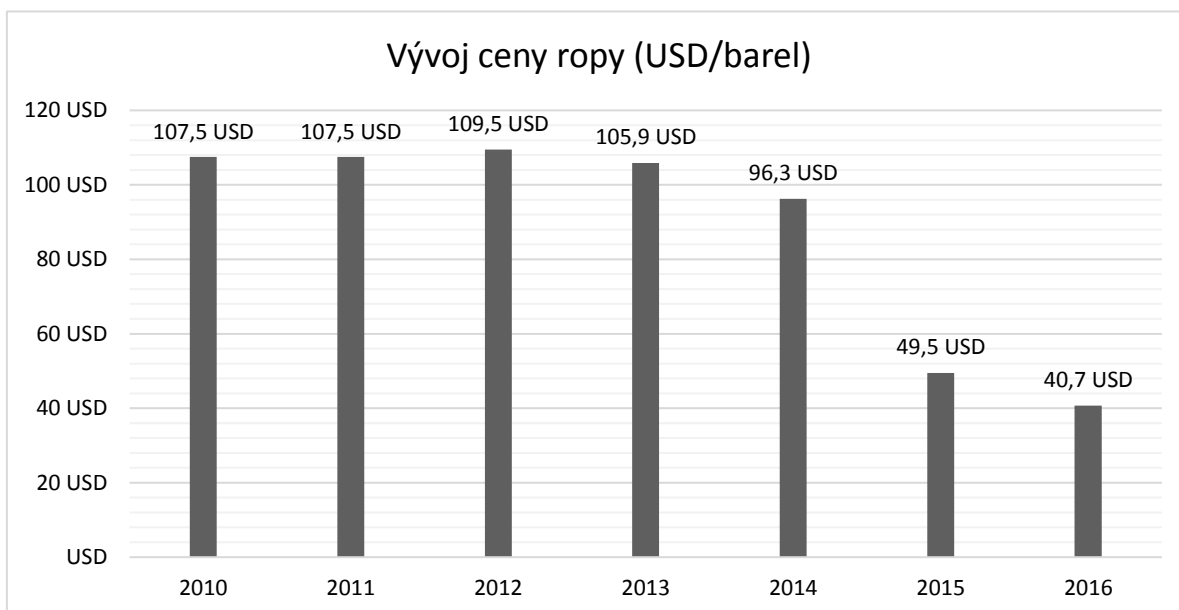
Tabulka 8 Vývoj HDP v České republice, zdroj: ČSU

	2015				2016		
období	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q
HDP r/r %	4,2	4,4	4,5	4,0	3,1	2,5	1,9

Z tabulky vývoje HDP můžeme sledovat mírný pokles růstu oproti minulému roku. Pozitivním však je, že se Česká republika hodnotou dostává na 87 % průměru Evropské unie, podle statistik Eurostatu.

Pro zkoumaný podnik jsou významným zdrojem zakázek převodovky do pohonů těžařských zařízení. A to konkrétně převodovky AHTS pro kotevní systémy, převodovky pro hasící čerpadla a převodovky Jack-up pro zvedací systémy. Významně se převodovky pro těžební průmysl, do kterého řadíme i převodovky pro těžbu ropy, projevují na celkové produkci až přes 52%. V tomto oboru jsou především příležitosti ve výstavbě nových vrtných plošin. Potenciál tvoří hlavně státy s vysokým množstvím nevytěžených ložisek a zájmem o jejich využití. Riziko v tomto směru tvoří naftařská krize, která může naprosto utlumit poptávku.

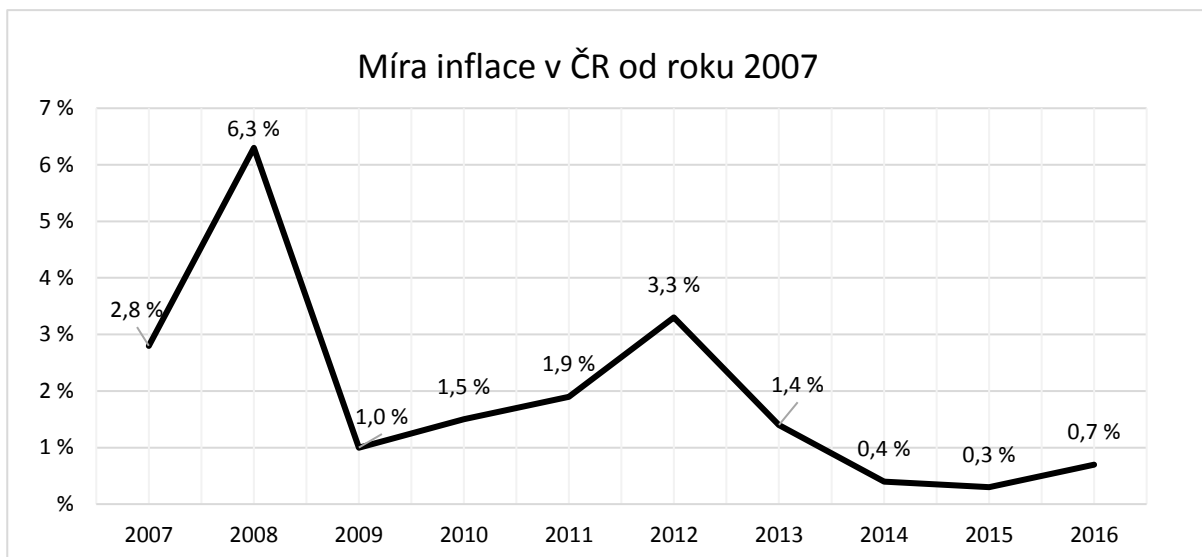
Oblastí s největším množstvím nevytěženým ložisek je velmoc USA. Nachází se zde 264 miliard barelů ropy a v budoucnu se plánuje její těžba. Na druhém místě je Rusko s obřím množstvím 256 miliard barelů. Dalšími státy jsou Saudská Arábie (212 miliard), Kanada (167 miliard), Írán (143 miliard) a Brazílie (120 miliard).



Graf č. 6 Vývoj ceny ropy ve světě

Na rozhodnutí o zvýšení či snížení těžby ropy má největší vliv její cena. S nízkou cenou těžba ropy klesá, a naopak s jejím růstem se zvyšuje pravděpodobnost výstavby nových vrtných plošin. Pro podnik se tedy měla stát impulsem pro zahájení obchodních aktivit, směrem k těžařským společnostem, zvýšená cena ropy. V celkovém pohledu je tento trh pro firmu velice atraktivní, jak z hlediska výnosů, tak i dlouhodobého potenciálu (předpokládané světové zásoby ropy jsou až na 53 let).

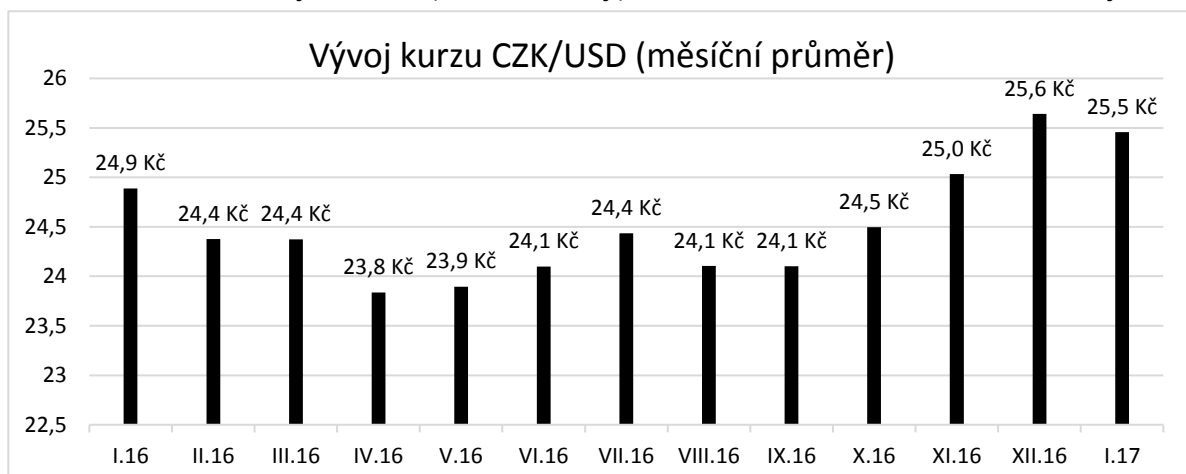
Aktuální cena ropy k 3.4 2017 je na úrovni 53,13 USD/barel. Předpověď Světové banky pro rok 2017 odhaduje vyšší nárůst ceny ropy. Důvodem je pozastavení těžby v zemích vyvážejících ropu a snížení tak nadbytečné nabídky. Významným ekonomickým faktorem ve strojírenství je měnová politika ČNB. Ta má vysoký vliv na export. V současnosti tuto politiku vnímá většina velkých českých strojírenských firem pozitivně. Snížení kurzu koruny vede k zvýšení exportu.



Graf č. 7 Míra inflace v České republice

Jedním z nejdůležitějších dopadů na strojírenský průmysl by mělo zavedení eura. Předpokládá se, že by tento zásah měl pozitivní dopad zvláště u větších strojírenských firem, které čerpají zisky z exportu. Rizikem při zavedení eura zůstává navýšení nákladů a zamezení regulací Českou národní bankou, tak aby bylo napomáháno k zvyšování exportu.

Ekonomický faktor, který bezprostředně zapůsobil a stále má vliv na strojírenství je finanční krize, která začala na přechodu roku 2012 a 2013. Tato událost se nejvíce podepsala na výrazném snížení poptávky po produktech. Podnik tedy nemohl využívat dostupné kapacity a docházelo k úpadku. Důsledkem byl tedy velký počet propouštění. V následujících letech docházelo k opětovnému růstu. Zkoumaná společnost i ostatní strojírensky zaměřené firmy se začaly orientovat exportem na Rusko, Čínu, Indii nebo Blízký východ. V roce 2014 společnost XY dosáhla úrovně výroby v plném rozsahu s pozitivním hospodářským výsledkem. Od tohoto roku nastal příznivý vývoj společnosti. Vliv finanční krize se na společnosti podepsal hlavně z důvodu zrušení zakázky převodovek W5000 do větrných elektráren pro významnou asijskou společnost. Náklady na zrušení tohoto projektu byly řešeny s insolvenčním správcem společnosti. Náhrada byla však společnosti vyplacena. Dalším důsledkem krize bylo ra-



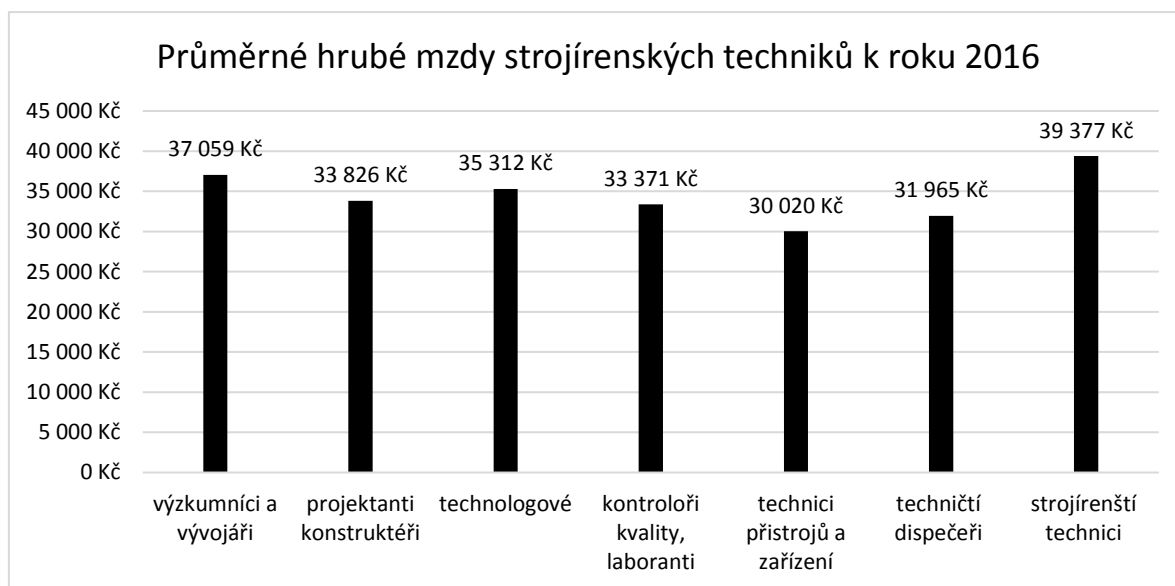
Graf č. 8 Vývoj kurzu CZK/USD

zantní snížení poptávky technického vybavení pro lodní pohony.

### 9.1.3. Sociální faktory

Vliv, který působí na podnik ze sociálního prostředí na strojírenství je nedostatek kvalifikovaných technických pracovníků v populaci. Podle údajů z ČSÚ chybí v České republice zhruba 100 000 pracovníků ve strojírenství. Hledají se lidé na pozici programátor CNC strojů, technologové i vývojáři. Příčinou nedostatku může být nízká atraktivnost tohoto oboru. Lidé se dnes méně zajímají o strojírenství a techniku. Důvodem může být dostatek věcí, které si můžeme koupit, a není třeba, abychom si je sami vyráběli. Situace je nyní rok od roku horší. Jednou z možností, jak tuto situaci řešit je zakoupení robotů, kdy jeden stroj může nahradit práci 10 i více lidí, toto řešení však nelze aplikovat blízké budoucnosti, jelikož je zapotřebí ještě mnoha technologických řešení.

Nízký zájem o strojírenské učňovské, středoškolské a vysokoškolské vzdělání firma XY řeší poskytováním stipendií. Cílem podpory jsou na tříletých oborech obráběči kovů a na oborech s maturitou strojní mechanici, programátoři CNC strojů a seřizovači. V případě zájmu může student získat až 4000 Kč měsíčně, podle výsledků. Výhodou je možnost praxe přímo v podniku během celého roku.



Graf č. 9 Průměrná hrubá mzda strojírenských techniků zdroj: ISPV

Z grafu je znatelná výše mzdy pohybující nad 30 000 Kč, je tedy nad průměrem České republiky. Nízký zájem o tento obor tedy nemůže být způsoben nízkou mzdovou sazbou. Současná míra nezaměstnanosti v ČR klesá. Je nyní na nízké úrovni 5,5 %.

### 9.1.4. Technologické faktory

Český strojírenský průmysl je na pokraji změny, která souvisí s nástupem nové čtvrté průmyslové revoluce. Vznikají tak nové příležitosti se zvyšováním konkurenceschop-

nosti podniku, jelikož při zavedení této nové technologie může podnik pružněji reagovat na poptávku a vyrábět levnější produkty. Podstatou této změny je propojení strojů s informačními technologiemi a internetem. Zavedením takto moderního provozu 4.0 by bylo pro společnost radikálním krokem, k zisku náskoku nad konkurencí.

### **9.1.5. Legislativní faktory**

Legislativní normy ve strojírenství ČR jsou v přímé návaznosti na směrnice Evropské unie. Tyto normy jsou vytvořeny k tomu, aby se výrobky mohly pohybovat na národním i mezinárodním trhu. U výrobků se tedy musí sledovat jeho bezpečnostní a ekologické požadavky a musí být testován podle stejných kritérií. Ve strojírenském průmyslu je striktní povinností dodržovat zákony. Společnost se řídí normami zákona o obchodních společnostech a družstvech (zákona o obchodních korporacích), ve znění platných novel.

Legislatura v oblasti BOZP:

Nařízení vlády č. 378/2001 Sb. - *upravuje požadavky na provoz strojů a technických zařízení*

Vyhláška č. 48/1982 Sb. - *určuje základní požadavky na bezpečnost technických zařízení*

Legislatura v oblasti podnikání:

Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže

Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů č. 586/1992 Sb.

Zákon č. 235/2004 Sb. o DPH

Zákon č. 22/1997 Sb., určuje technické požadavky na výrobky

Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech

Management jakosti:

Nyní se ve strojírenství uplatňují při řízení jakosti normy řady ISO 9000 a 2900, které jsou zpracovány normalizačními orgány (International Organization for standards). Tyto normy jsou zpracovány do národních. V České republice jsou platné od roku 1991. Zavádějí do řízení jakosti principy pořádku, orientaci na stabilitu výroby kvalitních výrobků, zajištění materiálů k postupům zabezpečování jakosti a zpětnou vazbu k odstranění nedostatků. Tento systém norem je zakomponovaný do celého produkčního cyklu, od marketingu, vývoje, logistiky, až po kontrolní mechanismy.

V České republice jsou technické požadavky na produkty stanoveny v normách ČSN. Tyto normy poskytují kvalifikovaná doporučení a jsou nezbytné pro prodej výrobků na trhu EU i v jiných zemích. V České republice technickou normalizaci upravuje zákon č.



22/1997, o technických požadavcích na výrobky. Tyto zákony jsou soustavně novelizovány. Firma XY má zavedené fungující normy řady ISO. Provádí pravidelně audity těchto zavedených systémů.

### **9.1.6. Ekologické faktory**

Mezi ekologické vlivy patří vstupy, které podnik ke své funkci využívá. Tyto vstupy tvoří dvě kategorie materiální a energetické. Mezi materiální vstupy řadíme výrobky hutního průmyslu (kovy, slitiny) i petrochemického průmyslu (plasty, paliva, maziva). Energetickým vstupem do závodu je elektřina. S vyšší spotřebou tohoto zdroje je spojeno i větší poškození životního prostředí, při výrobě jsou spalována fosilní paliva.

Strojírenský průmysl se musí zabývat dopady své činnosti. V minulosti díky bezohlednému chování došlo k nenávratnému poškození planety. V budoucnu by se mělo postupovat podle principu trvale udržitelného rozvoje. Měli by se rovnoměrně využívat zdroje tak, aby nedocházelo k porušování biosféry naší planety.

Zkoumaná společnost se na zlepšení stavu životního prostředí podílí výrobou převodovek do pohonů pro větrné elektrárny. Podílí se tak nepřímo na zlepšení stavu prostředí. Příležitostí v tomto směru je podpora dotací na projekty výroby energie z obnovitelných zdrojů.

## **10. Analýza mikrokolí podniku**

Při zpracování analýzy mikrokolí podniku se především zaměřím na odvětví, ve kterém se zkoumaný podnik nachází. Metodu, kterou jsem zvolil, je Porterův model pěti sil, kterým zkoumáme faktory působící na podnik z vnějšího prostředí. Provedení této analýzy bude přínosné pro hledání nových možností rozvoje.

### **10.1. Porterova analýza 5sil**

V následující analýze budu zkoumat pět sil, které ovlivňují úspěch podniku v daném tržním prostředí. Zaměřím se na konkurenční prostředí, hrozbu vstupu nových konkurentů na trh, možný vznik substitutů, sílu vlivu odběratelů a dodavatelů.

#### **10.1.1. Stávající konkurence**

Ve sledovaném konkurenčním prostředí strojírenského odvětví výroby převodovek hraje významnou roli konkurenční výhoda. Tuto výhodu tvoří ve většině případů technologická úroveň výrobku, včasnost dodání nebo požadovaná kvalita.

Ve zkoumané společnosti je výhodou oproti konkurenci ojedinělá patentovaná koncepce pružného uložení planet jednotlivých převodových stupňů. Tímto se zvyšuje životnost převodovek až o 18 let oproti konkurenčním výrobkům. Bodem zvratu ve společnosti byl rok 2011, kdy se podařilo pro Čínskému výrobce větrné energetiky vyvinout během jednoho roku převodovky obřích rozměrů s váhou okolo 57 t a výkonem celé soustavy 5,5 MW. Tato zakázka posunula společnost mezi hlavní světové leadery.

Dále společnost zákazníkům nabízí vyšší kvalitu, nižší hmotnost a tím i vyšší užitnou hodnotu. Další výhodou společnosti tvoří zákaznický servis. V těchto pobočkách jsou umístěna diagnostická zařízení, která na dálku sledují stav převodovek, a dokážou tak včas předejít vzniklé závadě. Díky investicím do testovacích zařízení firma veškerá měření monitoruje ve vlastním závodě. Hlavní konkurenční výhodou se však stává design převodovek. K zajištění této výhody jsou nově zbudována testovací a vývojová centra ve dvou společnostech holdingu na území ČR a jedna ve Velké Británii. Na globální úrovni se stávají konkurenční výhodou dlouholeté zkušenosti a vysoká kvalifikace pracovníků. Evropa má zatím náskok před asijskou konkurencí.

Z hlediska produkce připadá pouze 25 % produktů českému trhu a zbylé ¾ putují na zahraniční trhy. Na národní úrovni však společnost přímou konkurenci nemá. Do oborů, do kterých výrobky dodává, má v ČR více než 50 % podíl. Větší výskyt konkurentů je ve výrobě převodovek okolo 2MW. Společnosti se však více orientuje na výrobu nad 2MW.

Hlavní konkurenti:

ZFBosch Rexroth

Tento konkurent je významným hráčem na trhu převodovek. Oproti společnosti XY disponuje zárukou ověřené německé značky. Jeho další přednosti je rychlost provedení zakázky, flexibilita a využívání katalogových dílů při realizaci zakázky. Tato poslední výhoda společnosti umožňuje využití skladových dílů a získává tak vyšší rychlost provedení i značnější kvalitu.

Moventas Finsko

Výhoda této společnosti je opět ve využívání katalogových dílů při realizaci zakázky. Tento Finský producent disponuje vyšší odborností revizních techniků, kteří jsou jedni z nejkvalifikovanějších v západní Evropě. Dokážou tak lépe provádět měření výkonu, termální studie nebo geometrické měření.

Wind Trbine

Tento významný konkurent opět disponuje výrobou z katalogových dílů. Od společnosti XY se liší rychlostí provedení zakázky a zvýšenou kvalitou. Stává se tak významným hráčem na celosvětovém trhu převodovek hlavně pro větrné elektrárny.

Nevýhodou oproti konkurenci je ve zkoumané společnosti výroba, která je malosériová a kusová bez možnosti výběru z katalogových dílců ke kompletaci skladem. Kladem je však vyšší kompetence při vytváření prototypů, kdy se musí vyhledat ideální řešení realizace zakázky. Velcí konkurenti o tento druh výroby nemají příliš vysoký zájem, je v tom pracnost, potíže s konkurencí a realizací zakázek na míru (prototypů).

### **10.1.2. Hrozba vstupu nových konkurentů na trh**

Míra rizika vstupu nového konkurenta na trh je spíše minimální. V tomto oboru je zapotřebí dlouholetých zkušeností předávaných z jedné generace pracovníků na druhou s neustálým se zlepšováním. Vybudování takto rozměrné společnosti není s podobně vyspělým způsobem řízení procesů, know-how a technologií záležitostí pouhých několika let. Další bariérou pro vstup na trh je poskytnout zákazníkovi kvalitě provedení zakázky srovnatelnou s konkurencí ve stanoveném termínu, za předem stanovené ceny. Při výrobě převodovek je také nutné dbát na přesnost, a to až do řádů mikrometrů. Další významnou bariérou je zakoupení nákladných licencí.

V minulosti se pokusila Čínská společnost převodovky sama vyrábět, investovala obrovské částky do technického vybavení, avšak největším problémem se stala nízká kvalifikace pracovníků a produkční schopnosti. Za těchto podmínek není schopna vyrábět převodovky s dostatečnou přesností, a tak nulovou užitnou hodnotou. Hrozbou však zůstává otázka času, kdy se společnosti výroba převodovek se shodnými parametry podaří.

Zákazníci se při výběru zakázek orientují spíše na ověřené společnosti s dlouholetou tradicí a zárukou spolehlivosti. Tento aspekt je silnou stránkou společnosti XY. Strojírenská výroba má v závodě tradici více než 100 let.

V případě vstupu nového konkurenta na trh, kterému nebude schopna konkurovat nebo nastanou-li problémy se stávající zakázkovou výrobou je firma připravena vyrábět široké spektrum nových produktů v oblasti ozubených kol, převodových zařízení a převodovek.

### **10.1.3. Hrozby vzniku substitutů**

V současnosti na trhu neexistuje výrobek, který by byl schopen nahradit mechanické převodovky v jejich plné funkci. Zákazníci tak v případě potřeby musí volit variantu mechanické převodovky. V blízké budoucnosti je v průmyslu obecně minimální riziko vzniku substitučního výrobku, jestliže se nadále budou využívat motorové pohony.

### **10.1.4. Síla kupujících**

Jelikož se podnik orientuje na zakázkovou výrobu je základem vzájemně prosperující a dlouhodobý vztah zákazníka s dodavatelem. Jeho narušením firma přichází o budoucí zisky. Firma XY se proto především soustředí na flexibilitu zakázek, tak aby řešením nejlépe přizpůsobila požadavku zákazníků a poskytla odběrateli produktem konkurenční výhodu.

Firma je v současnosti zaměřena pouze na menší množství odběratelů. Musí tedy velmi respektovat požadavky jednotlivých zakázek. Odchylna provedení od zadání se v tomto případě nepromítá a měla by velký vliv na pověst společnosti.

Jednotliví zákazníci společnosti se liší podle potřeby oboru jednotlivých produktů. Na trhy EU firma vyváží produkty převážně pro kolejová vozidla. Do Ruska společnost exportuje především součástí pohonů do vlaků metra, převodovky do průmyslových výrobních zařízení nebo metalurgie. Do Asijských zemí míří zakázky na větrné elektrárny nejvíce do Číny, Jižní Koreji nebo Indie. Z USA jsou přijímány zakázky na vodní elektrárny, dieselové lokomotivy nebo těžařské troje. Na národním trhu je významným odběratelem podnik vyrábějící kolejová vozidla.

Hlavní odběratelé:

PK Transportnye systémy

Tento ruský zákazník odebírá od společnosti hlavně převodovky pro pohony kolejových vozidel. Na trhu se pohybuje od roku 2013, má však potenciál stability a růstu. Budoucnou se chce stát inovativním partnerem ruských měst pro řešení integrovaného dopravního systému. Zaměřuje se hlavně na výrobu a modernizaci elektrických tramvají a trolejbusů do městské hromadné dopravy.

Stadler Winterthur AG

Společnost Stadler Winterthur se orientuje s dlouholetou tradicí výroby kolejových vozidel pro osobní dopravu. Sídlo má tento podnik ve Švýcarsku. Vyrobené vlaky mají záruku vysoké kvality, bezpečnosti a vysoké rychlostní přepravy. Obchodní vztahy

s touto firmou jsou založeny na vzájemné důvěře, čistých obchodních praktikách a v souladu s dodržáním všech platných předpisů.

Škoda Transportation a.s. Plzeň

Tato společnost je dlouholetým národním obchodním partnerem společnosti XY. Předností této společnosti je stabilita a vysoká pravděpodobnost dlouhodobé budoucí spolupráce díky dynamičnosti vývoje a celosvětovému potenciálu. Další výhodou jsou nízké náklady na přepravu produktů pouze na území české republiky.

FRIEDRICH KOCKS GMBH & CO KG

Zakázky této společnosti jsou především na převodovky pro válcovací stolice. Sídlo tohoto závodu je v Německu. Produkty této společnosti se využívají na válcování kvalitních ocelí speciálních tříd.

Gusto MSC, Holandsko

Tento Holandský producent vyrábí „off shore“ ropné plošiny do celého světa. Od společnosti XY odebírá převodovky do těchto masivních těžařských zařízení. Předností této společnosti jsou ve vysoké technologické úrovni a značce kvality a spolehlivosti.

Continental Barum s.r.o.

Tento podnik patří mezi významné české odběratele převodovek pro zpracování gumy. Zabývá se především výrobou osobních, nákladních a industry pláštěů. Mezi zákazníky této společnosti patří i značky jako Porsche, BMW nebo Mercedes. Tuto společnost můžeme zařadit do skupiny odběratelů s perspektivním výhledem do budoucnosti.

### **10.1.5. Síla Dodavatelů**

Při výběru dodavatelů firma uplatňuje jednotný přístup. Zakládá si na dlouhodobých vztazích, završených uzavřením kupní smlouvy a obchodních podmínek. Předností mají společnosti s kompletním logistickým a výrobním servisem. Strategií nákupu je double sourcing, tedy zajištění jednoho druhu zboží pomocí dvou dodavatelů. Je tak možné uspořit náklady spojené s komunikací s partnery a náklady na koordinaci toku materiálu.

Výroba je závislá na dodavatelích. Převodovka si nese komponenty (vyráběné ozubené díly, skříně a ostatní), k tomu komponenty nakupované (ložiska, mazací agregáty, gufera, šrouby, matice, podložky, barvy, oleje apod.)

Výběr dodavatelů je založen na výběrovém řízení, kdy zástupci vybírají nejlepší možnou nabídku.

Podnik preferuje společnosti s kompletním výrobním a logistickým servisem. Platby a faktury jsou prováděny měně EUR. Dodavatelé do společnosti musí splňovat požadavky na kvalitu, dodržovat termíny dodávky a plnit nároky technických norem. Nutností je také zakomponovat vytvořený Manuál dodavatele do systému dodavatelské organizace. V případě zvýšení ceny ze strany dodavatele je firma připravena zvolit konkurenční nabídku. Síla dodavatelů v tomto směru není příliš vysoká. V případě například Třinecké železárny, kdyby náhle došlo k výraznému zdražení, není možné ihned hledat jinou alternativu.

Hlavní dodavatelé:

EUROCAST Kosice, s.r.o.

Od tohoto dodavatel společnost odebírá slévárenské produkty. Výhodou této společnosti je vysoká flexibilita, která je v případě zakázkové výroby jednou z hlavních předností. Jedničkou je tato společnost v oblasti kvality, díky vysoké technologické úrovni a kontrole kvality zaměřené na těsnost.

SDP-KOVO a.s.

Tato společnost dodává svařované konstrukce a skříně pro převodovky, které vyrábí z vysokopevných (S 690 Q až S 1100 Q) a nerezavějících ocelí. Poskytuje vhodné metody a postupy svařování přesně na míru požadavku. Všechny procesy ve společnosti jsou zajištěny certifikačními nároky ČR a EU.

ZVU Kovárna a.s.

Výhoda této společnosti je v dlouholeté stabilitě a spolehlivosti v poskytování výrobků pro ozubená kola. V této společnosti také platí vysoká přizpůsobivost požadavku zakázky.

SKF CZ a.s.

Tato společnost je významným dodavatelem ložisek pro převodovky. Předností výrobků jsou snížené náklady na údržbu, dlouholetá životnost a vysoká energetická účinnost. Převodovky s takto zasazenými ložisky jsou tak schopny vyvinout vyšší kroučící moment, za záruky větší spolehlivosti.

Z pohledu nabízených vstupů není u dodavatelů problém s flexibilitou výroby. Je tak možné odebírat výrobky podle potřeb zakázky. Dodavatelé jsou spíše podřízeni poplatce, a ani v blízké budoucnosti, spíše nehrozí riziko jejich slučování ve větší celky. V toto směru není společnost XY ohrožena.

## 10.2. Scoring model konkurence

Scoring model konkurence rozlišuje jednotlivé společnosti pomocí výsledného bodového ohodnocení, které je tvořeno součinem váhy určitého faktoru s počtem přiřazených bodů. Ohodnocení jednotlivých faktorů jsem zvolil stupnicí od 1-9. Váha kritérií byla určena na základě rozhovoru obchodními zástupci společnosti a vedoucími pracovníky.

Tabulka 9 Scoring model konkurence

Konkurenční společnost	Váha	XY		ZF bosh rexroth		Moventas Finsko		Wind turbine	
		body	celkem	body	celkem	body	celkem	body	celkem
Kvalita	0,2	7	1,8	9	1,6	8	1,6	9	1,8

Cena	0,15	5	1,4	7	1	5	1	3	0,6
Certifikace	0,05	6	1,6	8	1	5	1	9	1,8
Kvalifikace prac.	0,1	7	1,4	7	1,8	9	1,8	8	1,6
časová flexibilita	0,2	6	1,6	8	0,8	4	0,8	9	1,8
zakázková výroba	0,15	9	0,4	2	0,2	1	0,2	1	0,2
katalogové díly	0,15	1	1,6	8	1,4	7	1,4	9	1,8
Součet	1	41	<b>9,8</b>	<b>49</b>	<b>7,8</b>	<b>39</b>	<b>7,8</b>	<b>48</b>	<b>9,6</b>

Z výsledného ohodnocení je zřejmé, že zkoumaná společnost má nedostatky oproti konkurenci ve více oblastech podnikání. Největší rozdíl je u katalogové výroby, kterou se podnik nezabývá, avšak jsou v této oblasti příležitosti pro větší objem zakázek a možnost výroby na sklad. Nízký propad je také v oblasti kvality, kdy společnost XY musí čelit zaručené německé kvalitě. Mírné nedostatky jsou také v oblasti časové flexibility, kdy je zkoumaná společnost na 3. místě za Wind Turbine a ZF Bosh Rexroth.

## 11. SWOT analýza

Předposledním bodem této praktické části je vyhodnocení situace podniku. Výsledky z provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku, jsou zaznamenány v tabulce SWOT.



Tabulka 10 SWOT analýza podniku XY

<p><b>S</b></p> <p>Stabilní společnost  Vlastní výrobní zázemí  Know-how  Kvalifikovaní zaměstnanci  Konkurenční výhoda  Inovace  Přizpůsobivost zakázkám</p>	<p><b>W</b></p> <p>Nestabilní výrobní program  Chybí finální výrobní produkt  Výroba bez možnosti skladování produktů  Závislost na zakázkách  Závislost na velkých odběratelích  Silná Konkurence  Dodavatelé</p>
<p><b>O</b></p> <p>Zvýšení ceny ropy  Zvýšení dotací na získávání energie  Výstavba větrných parků  Zájem o výrobu kompletních pohonů  Dlouholeté vztahy s dodavateli</p>	<p><b>T</b></p> <p>Vstup nového konkurenta na trh  Nedostatek kvalifikovaných pracovníků  Síla konkurence  Vývoj devizových kurzů  Závislost na politice ČR, EU a Ruska</p>

## 11.1. Rozbor jednotlivých faktorů SWOT analýzy

V této části rozeberu jednotlivé složky SWOT analýzy strojírenského podniku, kterými jsou silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Na základě těchto souhrnů bude vytvořen scoring model SWOT analýzy.

### 11.1.1. Silné stránky

Podnik v současném stavu disponuje technologií a intelektuálním kapitálem na vysoké úrovni. Značnou výhodou je vlastní know-how a profesionální úroveň zaměstnanců. Výhodou je společnosti je také dobrá pověst značky ve světě postavená na základě kvalitně provedených zakázek. Firma také disponuje spolehlivým servisem a systémem plánování. K silným stránkám společnosti také řadím dlouholetou stabilitu společnosti bez významných propadů. Dokázala překonat celosvětovou bankovní krizi, kde se projevila schopnost obstát v nejtěžších podmínkách nedostatku zakázek. Zde se ověřila i další významná silná stránka společnosti a to inovativnost. Podnik je schopný neustále zdokonalovat produkty díky zřízeným střediskům pro inovace

v ČR i Velké Británii. Technologické výrobní postupy jsou taktéž soustavně zlepšovány, díky zavedenému systému „Drozd“.

V minulosti se také ověřila schopnost firmy produkovat převodovky s minimální chybou. Mezi silnou stránku bych též přiřadil schopnost zaměstnanců plnit zakázky v dodržovaných termínech, s maximální přesností a inovativním přístupem při jejich realizaci.

Hlavní předností této společnosti je zakázková výroba. Díky tomuto zaměření je firma schopna obstát i ve velmi silném konkurenčním prostředí obrovských firem. Zakázková výroba je přeci jen složitější a pracnější, ale za tuto cenu je schopen zákazník platit vyšší částky. Síla v tomto směru byla prokázána realizací zakázky obřích rozměrů v podobě převodovky do větrné turbíny s výkonem 5 MW.

Mezi silnou stránku produktů společnosti bych zařadil dlouhodobou životnost, vysokou účinnost a využití nově vyvinutých technologií. Z technologického zázemí bych zvýraznil schopnost firmy vyrábět převodová zařízení samostatně bez potřeby kooperace s jinou společností nebo zřízené testovací středisko převodovek, které je jedním ve střední Evropě. Celý výrobní systém společnosti splňuje normy řady ISO. Konkurenční výhodou společnosti je patentovaná koncepce na uložení planet.

Mezi silnou stránku jsem i zařadil schopnost společnosti v případě nouze změnit orientaci ze zakázkové výroby na sériovou. Došlo by ke změně struktury výroby, ale nehrozí zánik celé firmy. Další předností je péče společnosti o zaměstnance, sponzoring, výukové programy nebo jazykové kurzy, a to přímo v areálu společnosti. Mezi další předností je možné zařadit podporu SŠ, učilišť a VŠ. Tímto způsobem si firma zajišťuje potenciální kvalifikované pracovníky a snižuje tak celkový problém s nedostatkem zaměstnanců v celém strojírenském odvětví.

### **11.1.2. Slabé stránky**

Mezi slabé stránky společnosti bych zařadil závislost podniku na zakázkách a vztazích s odběrateli. Firma by se ztrátou obchodních partnerů mohla dostat do krátkodobých problémů spojené obdobím přechodu k jinému odběrateli. Velké ohrožení by se dalo očekávat v případě, že odejde většina odběratelů. Toto riziko by mohlo zvýšit příčinou opakovaných chybně provedených zakázek způsobených nekvalitním materiálem nebo chybným provedením konstrukčního řešení.

Další nevýhodou společnosti je nemožnost produkce výrobků na sklad, a tak v případě období nedostatku zakázek je firma nucena pozastavit výrobu. Nevýhoda s tímto problémem spojená je nestabilní výrobní program. Je tak třeba podle zakázky výrobu uzpůsobit, plánovat a aktualizovat

Nevýhodou celé společnosti, ale i v případě konkurentů, je závislost na ceně komodit na trhu zejména ropy, uhlí, zemním plynem nebo elektřiny. Hodnoty kurzů ta mohou ovlivnit, jak náklady spojené s výrobou, tak počet zakázek.

### **11.1.3. Příležitosti**

Příležitost společnosti je také v oblasti podpory získávání energie z obnovitelných zdrojů, zvýšila by se tak poptávka po převodovkách do větrných turbín. V oblasti příležitostí se taky pohybuje zvyšující cena ropy, nebo zvýšení těžby uhlí. Mohly by se tak zvýšit dodávky převodovek do těžebních zařízení.

Mezi další příležitost podniku řadím možnost vývoje nové technologie, která by mohla předstihnout úroveň konkurenčních firem. Nebo také vývoj unikátního systému konstrukce převodovky, která poskytne významnou konkurenční výhodu. V oblasti výroby je velkou příležitostí poptávka na celkové pohony od motoru, brzdových zařízení až po ovládání. Bylo by tak možné přijímat zakázky větších rozměrů.

### **11.1.4. Hrozby**

Největší ohrožení společnosti je v oblasti vstupu nového konkurenta na trh. Čínské společnosti pracují na zdokonalování výroby tak aby se kvalitou přiblížili společnosti XY. Jestli by se jim tato výroba podařila zrealizovat, hrozil by velký tlak ze strany konkurence na snížení výrobní ceny, které nejspíš společnost by nebyla schopna konkurovat. Došlo by tak ke ztrátě zakázek nejspíše v Rusku a zemí Asie. Této hrozbě však nemůže společnost nějakým způsobem zabránit. Možným východiskem je zdokonalení technologie výroby na takový stupeň, kterým nebude schopna čínská společnost konkurovat. Ohrožení je také ve stávajícím konkurenčním prostředí, kde stále existuje riziko, že významní konkurenti vyvinou revoluční technologii, které nebude možné konkurovat. Došlo by tak ke ztrátě významných odběratelů a značným ztrátám na hospodářském výsledku. V případě ekonomických faktorů, je rizikem pokles ceny ropy. Razantně by poklesl počet zakázek na převodovky do vrtných těžařských zařízení.

V případě vzniku naftařské krize by se tato změna významně projevila i na výkonnosti celé firmy.

## 11.2. Scoring model SWOT analýzy

Na základě polostrukturovaného rozhovoru s vedoucím zaměstnancem společnosti jsem určil váhy kritérií složek silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Ke každé položce bylo také za spolupráce zvoleno vhodné bodové ohodnocení. Výsledná suma značí celkový součet všech položek v dané kategorii.

Tabulka 11 Scoring model SWOT analýzy

		váha	body	součin	suma
<b>S</b>	Stabilní společnost	0,125	5	0,6	<b>6,5</b>
	Vlastní výrobní zázemí	0,25	6	1,5	
	Know-how	0,125	7	0,9	
	Kvalifikovaní zaměstnanci	0,25	8	2,0	
	Konkurenční výhoda	0,125	7	0,9	
	Inovace	0,1	5	0,5	
	Přizpůsobivost zakázkám	0,025	4	0,1	
<b>W</b>	Nestabilní výrobní program	0,15	3	0,5	<b>4,0</b>
	Chybí finální výrobní produkt	0,05	2	0,1	
	Výroba bez možnosti skladování produktů	0,025	3	0,1	
	Závislost na zakázkách	0,275	4	1,1	
	Závislost na velkých odběratelích	0,15	4	0,6	
	Silná Konkurence	0,25	5	1,3	
	Dodavatelé	0,1	4	0,4	
<b>O</b>	Zvýšení ceny ropy	0,05	3	0,2	<b>3,8</b>
	Zvýšení dotací na získávání energie	0,25	3	0,8	
	Výstavba větrných parků	0,15	4	0,6	
	Zájem o výrobu kompletních pohonů	0,3	5	1,5	
	Dlouholeté vztahy s dodavateli	0,25	3	0,8	
<b>T</b>	Vstup nového konkurenta na trh	0,2	7	1,4	<b>6,7</b>
	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	0,25	6	1,5	
	Síla konkurence	0,3	8	2,4	
	Vývoj devizových kurzů	0,15	6	0,9	
	Závislost na politice ČR, EU a Ruska	0,1	5	0,5	

Je tedy možné si všimnout, že nejvyššího bodového score bylo dosaženo u hrozeb, které z vnějšího okolí působí na společnost. Nevětší vliv na toto ohodnocení měla síla konkurence s 2,4 body a ohrožení nedostatkem pracovníků na trhu. Druhý nejvyšší bodový scor bylo vyhodnocen u silných stránek společnosti. Projevil se zde silný lidský kapitál, know-how a inovativní přístup vedení podniku. Slabé stránky a hrozby dosáhli stejného bodového rozdílu jako silné stránky a příležitosti o 0,2 bodu. Jako

nevýznamnější slabá stránka byla určena závislost na dodavatelích, kteří tvoří jednu z nejcitlivějších složek při podnikání, v tomto odvětví. Podnik je závislý na kvalitě výrobků, které odebírá a jistém termínu dodání. Nemůže se vždy spolehnout s naprostou jistotou na kvalitu spolupráce. V případě příležitosti se jako nejvýznamnější projevila podpora dotací na získávání energie, kdyby se tato příležitost stala reálnou, podnik by s větší jistotou získal dostatek zakázek k stabilnějšímu naplnění kapacity a tím pádem i vyšší celkové ziskovosti.

### 11.3. Strategie vyvozené ze SWOT analýzy

Porovnáváním jednotlivých silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami jsem určil v následující tabulce možné strategie rozvoje společnosti směrem ke zvýšení konkurenceschopnosti nebo zisku nových zakázek s potenciálem do budoucna.

Tabulka 12 Strategie SO, WO, ST a WT

		S	W
O		<b>SO strategie</b>	<b>WO strategie</b>
		Zaměřit obchodní a marketingové oddělení na korporace zabývající se těžbou ropy nebo výstavbou vrtných plošin	Možnost katalogové výroby převodovek pro ropná těžařská zařízení. Za vysokých investic by bylo možné produkovat výrobky na sklad, a tím pádem by se snížilo riziko spojené se snížením kapacity výroby
		Informovat společnosti zabývající se výstavbou větrných elektráren o nabídkách a konkurenčních výhodách produktů. Marketing by se měl zaměřit na propagaci hlavních atributů společnosti jako je dlouholetá životnost převodových zařízení nebo kvalita zaručena dlouholetou tradicí značky	Získat stabilního partnera zaměřeného na výrobu větrných turbín, se kterým by bylo možné realizovat za vzájemné spolupráce zakázky na pohonná zařízení do větrných turbín
		Využít potenciálu společnosti směrem k realizaci obtížných časově a technologicky náročných zakázek s vysokou mírou ziskovosti	Rozšířit aktivity obchodního oddělení na zakázky v oblasti Asie (Indie, Čína), a získat tak nové potenciální zákazníky. Bylo tak možné získat stabilní zakázky a zvyšovat dobrou pověst značky na trhu Asie
		Rozšíření výrobního závodu o výrobní haly a zařízení, které bude schopné za vysokých investic produkovat kompletní pohony pro kolejová vozidla, větrné turbíny nebo těžařská zařízení	Rozvinout potenciál společnosti na výrobu kompletních pohonů za využití kooperace na výrobě s dodavateli komponentů nebo využitím obrovských investic do vlastního výrobního zázemí
T		<b>TS strategie</b>	<b>WT strategie</b>
		V případě možného vstupu je nutné se při marketingových aktivitách především zaměřit na silné stránky, jako jsou dlouholeté know-how a zaručení provedení designu převodovky zaměstnanci s vysokou kvalifikací a dlouholetými zkušenostmi	Pracovat na vytváření konkurenční výhody. Zaměřit se na slabé stránky potenciálního budoucího konkurenta, které budou například vyššímu riziku reklamací z důvodu nižší kvality výrobků.
		V případě snížení ceny komodit je třeba se zaměřit na zakázky v oblasti obnovitelných zdrojů	Zaměřit se více na výrobu převodových zařízení pro oblast získávání energie z obnovitelných zdrojů
	V případě nízkého počtu zakázek je nutné posílit obchodní oddělení a soustředit se i na menší zakázky i s minimální ziskovostí, aby tak v případě nouze byla naplněna výrobní kapacita a nedocházelo tak k pozastavení výroby	V případě nedostatku zakázek existuje možnost sériové výroby ozubených kol nebo komponentů pro převodová zařízení	

<p>V budoucích aktivitách získávání zakázek je třeba, aby společnost soustředila na země s nízkým rizikem politického nebo vojenského konfliktu. V případě zvýšení sankce proti Rusku je nutné se na tuto hrozbu připravit. Při hledání bych doporučil stabilnější oblasti například USA, Indie, Čína</p>	<p>Při spolupráci s Ruskými odběrateli, je nutné se vyhnout velkým zakázkám, které by se významně podílely na výrobě celého závodu. Je tak možné předejít riziku budoucí ztráty, která by mohla významně ovlivnit finanční i výrobní stabilitu podniku</p>
---	--

#### 11.4. Doporučení pro rozvoj společnosti XY

Silná stránka, na které je důležité stavět, je lidský kapitál. Doporučil bych věnovat značnou energii do posilování této oblasti. Nutností je udržet a soustavně získávat kvalifikované pracovníky. Zvýšil bych tedy investice do personálního oddělení, které bude organizovat motivační a vzdělávací programy jak pro management podniku, středně postavené vedoucí pozice i pracovníky výroby. Mohla by se tímto způsobem zvýšit loajalita i morálka zaměstnanců.

V celkovém pohledu je společnost plně funkční a prosperující. Jediná pohyblivá položka v podniku jsou zakázky. Je tedy třeba se zaměřit obchodní oddělení na oblasti Blízkého východu a Asie, kde se právě připravují projekty na výstavbu větrných elektráren obřích rozměrů. Tuto příležitost je třeba na místě vedoucího obchodního oddělení využít. Propagaci společnosti bych prováděl na základě dlouholeté spolehlivosti firmy, životnosti produktů a kvalitě.

I nadále bych ve společnosti uplatňoval podporu škol zaměřené na strojírenství. Především kvůli nedostatku kvalifikovaných pracovníků v tomto odvětví. Nabídky na dlouholetou spolupráci a stipendia bych z pohledu personálního oddělení nabízel už na základních školách, kde si žáci volí budoucí směr svého vzdělání. Zaměřil bych se hlavně na propagaci důležitosti velkých projektů, které podnik realizuje. Tyto akce směřované na žáky by mohli být prováděny formou přednášky nebo exkurze po areálu podniku.

Další možností je i budoucí spolupráce společnosti XY s Čínskými producenty. Bylo by tak možné se dohodnout na budoucím rozdělení zakázek a případné společné realizace. Existuje však stále hrozba, že Čína ztratí po zjištění potřebného know-how zájem o spolupráci. Existuje zde však riziko zkopírování stávajících výrobních postupů. V pozici ředitele bude tedy nutné zvolit taktiku, jak se k této hrozbě postavit, zda spo-

lupracovat jako na dále, kdy bude prodávat firmě licence sice s rychlým výdělkem, ale špatným výhledem do budoucna nebo zda zvolí opačnou taktiku vybudování silné konkurenční pobočky.

Jako vyrovnání se s požadavky technologie bych společnosti doporučil zaměřit se na studování a zavádění průmyslu 4.0. do výroby. Bylo by tak možné vytvořit významnou konkurenční výhodu oproti největším rivalům z Německa nebo Finska. Mohlo by tak dojít k situaci, kdy by pracovníci konkurenčních podniků projevovali větší zájem o společnost XY, která by jim mohla nabídnout lepší pracovní podmínky a případně je přimět ke spolupráci. Tato výhoda by byla však za cenu vysokých investic. Možnost získání konkurenční výhody je také otevřena v oblasti zavedení produktivních nástrojů na frézování ozubení. Mohlo by tak dojít ke zkrácení času při obrábění.

Dalším příležitostí ve světě patří zvyšování ceny ropy, a tedy i možnost vyšší poptávky po ropných těžařských zařízeních. Pro obchodní oddělení bych tedy zvolil taktiku orientace korporace a společnosti produkující ropné plošiny. Je třeba této příležitosti využít.

## Závěr

Cíl bakalářské práce podniku byl splněn. Využil jsem dostupných metod k sestavení SWOT analýzy a zjistil jsem tak možnosti dalšího rozvoje společnosti směrem k zisku atraktivních zakázek nebo zvýšení konkurenceschopnosti.

Nejdůležitější metody, které jsem ve své práci využil, byl Porterův model 5sil a analýza PESTLE. Zmapoval jsem tak makroprostředí i mikroprostředí podniku. Při vypracování jsem nenarazil na významnou chybu, která by ovlivňovala průběh realizace celé bakalářské práce. Při provedených rozhovorech se zaměstnanci jsem získal dostatek informací, které jsem ve své práci maximálně využil.

Výsledky praktické části této práce je možné použít k rozvoji podniku. Jednou z hlavních potenciálních příležitostí na trhu, je zvyšující se cena ropy. Doporučoval bych tedy obchodnímu oddělení podniku zaměřit se na toto odvětví, kde je možné prodávat převodovky do těžařských zařízení. Bylo by tak možné dostatečně využít kapacitu podniku. Další možnou výzvou je zavedení průmyslu 4.0 do běžného provozu závodu. Tato využitá příležitost by mohla podniku přinést technologický náskok nad konkurencí, který by se projevil ve výrazném snížení času na provedení zakázky i značné redukci nákladů. Na zavedení by bylo ovšem nutné vysokých investic.

Výhled do budoucnosti společnosti vidím spíše pozitivně. Významnou hrozbou je pouze vstup nového konkurenta na trh, který by poskytoval výrazně nižší cenou pro-



vedení zakázky nebo vysokou kvalitou. Z pohledu finanční výkonnosti podnik vykazo-  
val pozitivní hodnoty ukazatelů mimo roky 2012 a 2013, kdy celý svět zasáhla finanční  
krize. Zde se však ukázala síla podniku. I přes celkový nedostatek zakázek byl scho-  
pen generovat vysoké zisky a v následujících letech docházelo opět k růstu.

Celkově jsem se více soustředil na pozitivní stránky společnosti. Z mého pohledu je  
společnost stabilní a plně funkční k využití svého potenciálu. Je tak jedním  
z následovatelů dlouholeté strojírenské tradice v České republice držící pověst kvali-  
ty, spolehlivosti a účinnosti.

## Seznam použité literatury

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33  
nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-  
0032-2.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha:  
C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-  
80-247-1359-5.

MOTIWALA, Azaz. *The dictionary of marketing*. Guajarat, India: IKON Marketing Consultants,  
2008. ISBN 9781435705128.

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

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze:  
C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000.  
ISBN 80-7261-029-5.

VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. 2006. ISBN 978-80-  
717-9453-0.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Becko-  
vy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

## Internetové zdroje

Alle Kompetenzen unter einem Dach [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-10-01]. Přístupný z internetu: <https://werbung.wind-turbine.com/ueber-uns/>

BOHUTÍNSKÁ, Jana: Strojírenství 4.0: Evoluce místo revoluce [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-04-03]. Přístupný z internetu: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/strojirenstvi-40-evoluce-misto-revoluce-83264.html>

Company profile GBS [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-04-01]. Přístupný z internetu: [www.gbs-international.com](http://www.gbs-international.com)

DOMANSKÁ, Lucie, Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT analýza [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-10-03]. Přístupný z internetu: <http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>

INFORMACE K SANKCÍM VŮČI RUSKÉ FEDERACI [online], Praha, 2017 [cit. 2017-15-03]. Přístupný z internetu: <https://www.mpo.cz/dokument151935.html>

KATRŇÁK, Jan, Porterova analýza 5 sil [online], Praha 2016 [cit. 2017-15-02]. Přístupný z internetu: [http://homoeconomicus.cz/Podnik/Marketing/Mis/Clanky/Clanky.php?clanek=Porterova\\_\\_analyza\\_\\_5\\_\\_sil](http://homoeconomicus.cz/Podnik/Marketing/Mis/Clanky/Clanky.php?clanek=Porterova__analyza__5__sil)

Mapa České republiky: Mapa krajů ČR [online]. 2015, [cit. 2017-20-04]. Přístupný z internetu: <http://www.mapaceskerepubliky.cz/mapa-kraju>

Ropa Brent – aktuální a historické ceny ropy Brent, graf vývoje ceny ropy Brent – 1 rok- měna USD [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-05-02]. Přístupný z internetu:  
<http://www.kurzy.cz/komodity/ropa-brent-graf-vyvoje-ceny/>

Strojírenství [online]. Praha, 2009[cit. 2017-05-02]. Přístupný z internetu:  
<http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Firmy-v-CR/Strojirenstvi>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil, zdroj: Vykypěl (2006).....	24
Obrázek 2 Tabulka pro SWOT analýzu, zdroj: Vykypěl (2006).....	31
Obrázek 3 Mapa dceřiných společností na území České republiky.....	35
Obrázek 4 Mapa obchodních zastoupení po celém světě .....	37
Obrázek 5 Organizační struktura podniku.....	39

# Seznam tabulek

Tabulka 1 Intervaly hodnot IN05.....	29
Tabulka 2 Přehled vývoje tržeb ve společnosti za prodané výrobky a služby .....	44
Tabulka 3 Hodnoty ukazatelů rentability společnosti XY .....	45
Tabulka 4 Ukazatele likvidity společnosti.....	46
Tabulka 5 Výpočet ukazatele EVA .....	47
Tabulka 6 Dlouhodobá a krátkodobá zadluženost podniku XY.....	48
Tabulka 7 Růst HDP v zemích potenciálního vývozu.....	51
Tabulka 8 Vývoj HDP v České republice, zdroj: ČSU .....	52
Tabulka 9 Scoring model konkurence .....	63
Tabulka 11 Scoring model SWOT analýzy.....	68
Tabulka 12 Strategie SO, WO, ST a WT.....	69

# Seznam příloh

## Struktura rozhovoru se zaměstnancem podniku na vedoucí pozici

Jaké je vaše pozice v podniku?

Jaká je situace podniku na trhu?

Jaké jsou silné stránky společnosti?

Jaké jsou slabé stránky společnosti?

Jak podnik pečuje o své zaměstnance?

Jaká je technologická úroveň výrobních zařízení?

Je dobrá pověst značky ve světě?

Které normy jsou v podniku dodržovány?

Jakým způsobem je zajištěna komunikace mezi zaměstnanci?

Jaké marketingové aktivity podnik využívá?

Zabývá se podnik podporou místního regionu?

Využívá podnik dotací na podporu získávání energií z obnovitelných zdrojů?

Jaké je finanční stabilita společnosti?

Jakým způsobem se podnik vypořádává s reklamaci?

Jak je zajištěn zákaznický servis?

Jaké jsou možnosti k zisku konkurenční výhody?

Které hodnoty mají ve společnosti nejvyšší prioritu?

