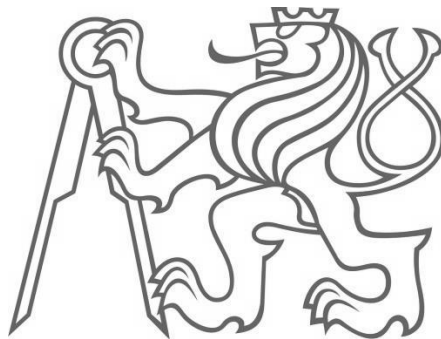


České vysoké učení technické v Praze

Fakulta strojní

Ústav řízení a ekonomiky podniku



Diplomová práce

Posouzení strategie strojírenské společnosti

Autor

Bc. Luboš Rataj

Vedoucí diplomové práce

Ing. Vladimír Brdek, Ph.D.

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Rataj** Jméno: **Luboš** Osobní číslo: **411147**
Fakulta/ústav: **Fakulta strojní**
Zadávací katedra/ústav: **Ústav řízení a ekonomiky podniku**
Studijní program: **Strojní inženýrství**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Posouzení strategie strojírenské společnosti

Název diplomové práce anglicky:

Assessment of engineering company strategy

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíl diplomové práce
Strategická a marketingová analýza
Externí a interní analýza společnosti
Varianty strategického plánu
Závěr

Seznam doporučené literatury:

- [1] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. Čtrnácté vydání. Praha: Grada, [2013], ?2013. 814 stran. ISBN 978-80-247-4150-5.
[2] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.
[3] FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. Marketing: základy a principy. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003. vii, 199 s. Praxe manažera. ISBN 80-7226-888-0.
[4] ŽÁČEK, Vladimír a Jan BAUER. Strategický management. Vyd. 1. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2009. 317 s. ISBN 978-80-01-04443-8.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

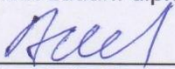
Ing. Vladimír Brdek, Ph.D., ústav řízení a ekonomiky podniku FS

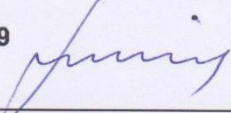
Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

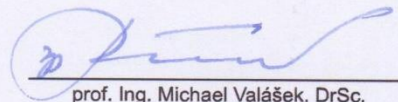
Datum zadání diplomové práce: **10.04.2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **03.08.2018**

Platnost zadání diplomové práce: **28.02.2019**


Ing. Vladimír Brdek, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce


prof. Ing. František Freiberg, CSc.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


prof. Ing. Michael Valášek, DrSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

30.4.2018
Datum převzetí zadání

Rataj
Podpis studenta

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně a použil jsem pouze podklady (literaturu, projekty, SW atd.) uvedené v příloženém seznamu.

V Praze dne

.....

podpis autora

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu diplomové práce Ing. Vladimíru Brdkovi, Ph.D. za jeho rady, připomínky a konzultace během zpracování moji diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat managementu firmy RATAJ a.s. za užitečné rady a zpřístupnění nezbytných informací pro vypracování této diplomové práce.

Anotace

Cílem diplomové práce je provést externí a interní analýzu strojírenské společnosti RATAJ a.s. a navrhnout budoucí strategické směřování společnosti. Zkoumaná společnost je rodinnou firmou, která se především zabývá výrobou bezosých spirálových dopravníků.

V teoretické části diplomové práce jsou vysvětleny odborné pojmy spojené se strategií, strategickou analýzou nebo vysvětlení pojmu SWOT analýza. Tyto pojmy jsou dále použity v praktické části diplomové práce.

Praktická část diplomové práce se zabývá celkovým představením společnosti a výrobním aktivitám. Pomocí externí a interní analýzy jsou popsány faktory působící na společnost. Po zpracování SWOT analýzy jsou představeny tři možné varianty strategického plánu, z nichž jsem vybral jednu, která je vhodná pro realizaci. V závěru je diplomová práce zhodnocena.

Klíčová slova

definice strategie, podniková vize, mise a cíle, externí a interní analýza, SWOT analýza, varianty strategického plánu, bezosé spirálové dopravníky

Annotation

The aim of the diploma thesis is to make the external and internal analysis of the engineering company RATAJ a.s. and to design the future strategic direction of the company. The research is focused on the family company, which is concerned with the production of shaftless spiral conveyors.

Expert terms connected to the strategy, strategy analysis or the term SWOT analysis are explained in the theoretical part of the diploma thesis. These terms are used in the practical part of the diploma thesis.

The practical part of the diploma thesis is concerned with the general presentation and its production activities. The factors affecting society are defined on the grounds of external and internal analyses. Based on the SWOT analysis, three possible variants of the strategic plan are presented, one of which is suitable for the implementation. Finally, the overall evaluation of the diploma thesis is carried out.

Key words

definition of strategy, business vision, mission and goals, external and internal analysis, SWOT analysis, strategic plan options, shaftless spiral conveyors

Obsah

1	Úvod a cíl diplomové práce	9
2	Teoretická část diplomové práce	11
2.1	Strategie	11
2.2	Strategické myšlení	12
2.3	Strategické řízení	14
2.4	Strategický marketing	16
2.4.1	Segmentace trhu	17
2.4.2	Výběr cílového trhu – targeting	18
2.4.3	Stanovení pozice – positioning	18
2.5	Podniková vize, mise a cíle	18
2.5.1	Podniková vize	19
2.5.2	Podniková mise	19
2.5.3	Podnikové cíle	20
2.6	Strategická analýza	23
2.7	Externí analýza	24
2.7.1	Analýza obecného okolí	25
2.7.2	Analýza oborového okolí	30
2.8	Interní analýza	38
2.8.1	Analýza vnitřních zdrojů	38
2.8.2	Analýza faktorů	40
2.9	SWOT analýza	41
3	Praktická část	44
3.1	Představení společnosti	44
3.2	Historie a vývoj společnosti	45
3.3	Produkty a služby společnosti	47

3.4	Externí analýza	54
3.4.1	Analýza obecného okolí	54
3.4.2	Analýza oborového okolí.....	66
3.5	Interní analýza - Analýza vnitřních zdrojů	71
3.5.1	Hmotné zdroje	71
3.5.2	Nehmotné zdroje.....	72
3.5.3	Finanční zdroje	72
3.5.4	Lidské zdroje	73
3.6	SWOT analýza.....	74
3.6.1	Aplikace SWOT analýzy	74
3.6.2	Zhodnocení SWOT analýzy	75
3.7	Současná situace na trhu	76
3.8	Varianty strategického plánu	79
3.8.1	Strategie růstu	79
3.8.2	Strategie stability	80
3.8.3	Strategie ústupu	81
3.9	Výběr strategické varianty	82
4	Závěr.....	83
5	Seznam použitých zdrojů	85
5.1	Seznam použité literatury	85
5.2	Seznam internetových zdrojů.....	87
5.3	Seznam obrázků	89
5.4	Seznam grafů	90
5.5	Seznam tabulek	90

1 Úvod a cíl diplomové práce

Téma své diplomové práce jsem si zvolil posouzení strategie strojírenské společnosti. Tato práce bude zaměřená zejména na strategickou analýzu v rodinné firmě RATAJ a.s., která se zabývá výrobou bezosých spirálových dopravníků. Společnost sídlí v jižních Čechách 6 kilometrů od krajského města České Budějovice. Ve výrobním programu je i výroba plnicích a vyprazdňovacích BIG - BAG stanic, prodej spirál, šnekovic a elektropřevodovek. Novinkou posledních let je dodávka šnekových čerpadel do čističek odpadních vod a výroba kontinuálních vážicích dopravníků. Poznatky a zkušenosti z rodinné firmy spojím se strategií a marketingem a nastíním možné varianty řešení k dalšímu směřování strojírenské společnosti.

V první části diplomové práce identifikuji strategii, popíši externí analýzu obecného a oborového okolí, popíši interní analýzu a na závěr charakterizuji SWOT analýzu, u které se zaměřím na její obsah a následné plynoucí strategie. Při vypracování této teoretické části použiji knižní a internetové publikace. Na trhu je k dostání mnoho publikací na uvedené téma, proto se budu snažit vybrat ty nejlepší, ze kterých budu čerpat informace pro danou diplomovou práci. V dřívějším bakalářském a magisterském studiu jsem byl již se strategií a marketingem seznámen, a tak vím, že uvedené téma je značně obsáhlé a není možnost vše shrnout do této diplomové práce.

Ve druhé části diplomové práce se zaměřím na popis historického vývoje rodinné společnosti RATAJ a.s. Představím výrobní program včetně vyráběných produktů, které společnost nabízí na českém a zahraničním trhu. Strategickou analýzu definovanou v teoretické části využiji na zpracování pro konkrétní společnost a popíši faktory, které souvisí s externí a interní analýzou. Zhodnotím pomocí SWOT analýzy vnitřní a vnější prostředí organizace RATAJ a.s. a nastíním současnou situaci společnosti na trhu. Vytvořím tabulku SWOT matice, kde budou zhodnoceny silné a slabé stránky a zároveň příležitosti a hrozby, které souvisí s celou společností. Závěrem provedu zhodnocení navrhnuté SWOT analýzy.

Ve druhé části diplomové práce se dále zaměřím na výběr strategické varianty pro budoucí směřování společnosti. Popíši tři různé strategie, kterými se společnost může do budoucna ubírat. Jedná se o strategii růstu, strategii stability a strategii ústupu. Pro popis těchto strategií budu využívat získaných zkušeností ve společnosti samotné a předpokládaných prognóz budoucího vývoje. U každé z nabízených variant zhodnotím výhody a nevýhody dané strategie, které posléze pomohou s výběrem jedné z možných strategií. Při výběru strategie také budu brát v úvahu postavení společnosti na trhu nebo strategické myšlení managementu či jejich naplánovaných cílů. Na závěr zhodnotím analýzy a poznatky z této diplomové práce.

Cílem této diplomové práce je provést externí a interní analýzu strojírenské společnosti RATAJ a.s., ze které bude následovat návrh strategického směřování společnosti do budoucna. Teoretická část diplomové práce může sloužit k prohloubení znalostí v oblasti strategie a strategických analýz. Podklady pro nastudování dané problematiky jsem využil výhradně od významných autorů v daném oboru. Z počátku praktické části představím společnost, ve které píši tuto diplomovou práci. Praktická část diplomové práce bude psaná dle vlastních poznatků ze společnosti a interních údajů. Zjištěné údaje by měly sloužit jako podklad pro vrcholový management společnosti, který rozhodne o dalším směřování strojírenské společnosti.

2 Teoretická část diplomové práce

2.1 Strategie

Termín strategie je možné definovat mnoha způsoby. Obecně je možné strategii porozumět jako projekt či určitý směr projektu, který naznačuje, jak nejlépe dosáhnout předem definovaných cílů. Původ slova pochází z řeckého slova *strategos*, tedy „umění generála vést boj“. Strategie byla nejdříve využívána především ve vojenském plánování pro určení směru vojenských operací. V šedesátých letech 20. století se začala postupně aplikovat i na civilní oblasti. Názory na strategii se po mnoha obdobích vyvíjí, a jak v zahraničních, tak i v českých publikacích nalezneme mnoho definic, které se zaobírají teoretickým a praktickým pojetím.¹

Vladimír Žáček ve svém vysokoškolském skriptu definuje strategii jako:

„Trajektorie postupu k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými aktivitami a činnostmi, jimiž se vrcholový management podniku snaží alokovat a využít disponibilní zdroje při vymezení pozice podniku na trhu.“²

Marcela Dedouchová ve své knize definuje tradiční strategii:

„Dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.“³

Moderní definici uvádí Marcela Dedouchová jako:

„Připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.“⁴

¹ HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. s. 11. ISBN 80-247-0447-1.

² ŽÁČEK, Vladimír a Jan BAUER. *Strategický management*. Vyd. 1. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2009. s. 13. ISBN 978-80-01-04443-8.

³ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. s. 1-2. ISBN 80-179-603-4.

⁴ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. s. 1-2. ISBN 80-179-603-4.

V obou definicích jsou stanovena poměrně podobná kritéria. Jde o dlouhodobé cíle, hmotné a nehmotné zdroje nebo průběhy jednotlivých operací. Všechna tato kritéria vycházejí především z potřeb dané společnosti. Existují však i rozdíly mezi oběma uvedenými definicemi. Tradiční přístup strategii uvádí jako plán, který je jednoznačně formulován a následně realizován. U moderního přístupu je strategie jako model aktivit nebo činností, která je postupně formulována, testována a uzpůsobena na základě dílčích cílů.⁵

Obrázek 1 - Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a okolím podniku



Zdroj: (Dedouchová, 2001, s. 2)

Strategie je nezbytným nástrojem pro udržení konkurenceschopnosti firmy. Vychází se především z odhadu budoucích příležitostí a jevů, které mohou v průběhu určitého období nastat. Velice důležitou a nutnou schopností je umět předvídat budoucí stav.

2.2 Strategické myšlení

Strategické myšlení není pro většinu lidí vrozené, ale při plánování je pro manažery nezbytné. Strategickému myšlení je nutné se učit a zdokonalovat se. Jedná se o vylepšení strategického plánování a pro většinu firem je strategické myšlení nezanedbatelnou součástí podnikové koncepce. Základem je využívání intuice a tvůrčích schopností manažera a přizpůsobení se dynamickému okolí společnosti. Do dnešní doby se autoři neshodli na přesném významu pojmu strategické myšlení, proto existuje několik možných výkladů.⁶

⁵ ŽÁČEK, Vladimír a Jan BAUER. *Strategický management*. Vyd. 1. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2009. s. 13-14. ISBN 978-80-01-04443-8.

⁶ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada), s. 18-19. ISBN 978-80-247-1911-5.

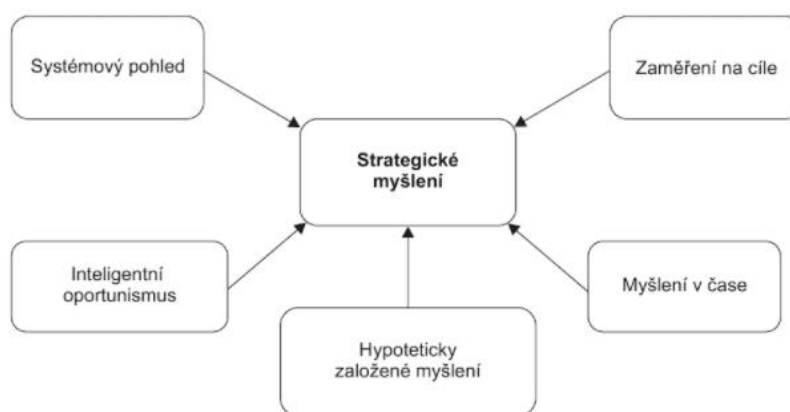
Podle Jeanne M. Liedtka je potřeba:

„Jasně definovat strategické myšlení, aby toto manažerské paradigma mohlo být objektivně zahrnuto a vhodně umístěno v kontextu strategického řízení.“⁷

V roce 1998 tak Jeanne M. Liedtka vytvořila model definující strategické myšlení jako určitý způsob myšlení se specifickými a jasně definovanými charakteristikami.

Níže uvedený obrázek znázorňuje jednotlivé charakteristické elementy strategického myšlení. Každý element je specifický a jejich vzájemné spojení je základem strategického myšlení.

Obrázek 2 - Elementy strategického myšlení



Zdroj: (Mallya, 2007, s. 19)

Charakteristika elementů:

- **Systémový pohled (perspektiva)** - umožňuje porozumění souvislostem a objasňuje role jedinců v rámci celkového systému. Dopady jejich chování na jiné části systému a vliv na celkový výsledek.
- **Zaměření na cíle** - umožňuje jedinci zaměřit svoji pozornost, nerozptylovat se a soustředit se, dokud nedosáhne předem definovaného cíle.
- **Inteligentní oportunistus** - otevřenost vůči novým zkušenostem, které umožňují využívat výhody různých strategií. Management musí naslouchat také názorům a podnětům z nižších úrovní organizace, které mohou být důležité při určení strategických variant.

⁷ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada), s. 18-19. ISBN 978-80-247-1911-5.

- **Myšlení v čase** - spojuje minulost, současnost a budoucnost, při které využívá informace z minulosti i ze současnosti pro následnou tvorbu své budoucnosti.
- **Hypoteticky založené myšlení** - umožňuje pracovat v prostředí, kde je velké množství informací a není čas o nich přemýšlet. V prostředí je významná schopnost tvořit a testovat hypotézy. Jde o nezbytnou činnost vedení podniku dobře pracovat s hypotézami.⁸

2.3 Strategické řízení

Strategické řízení zahrnuje aktivity zaměřené na plánování a řízení dlouhodobého rozvoje organizace. Udržování souladu mezi dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji. Dále také na soulad mezi organizací a prostředím, ve kterém se nachází. Tradiční pohled na strategické řízení ze šedesátých a sedmdesátých let 20. století byl takový, že organizace musí být řízena podle jasně definovaných kroků, založena na cílech, analýzách popřípadě jiných alternativách a jejich implementacích. Strategie nemá být založena pouze na výsledku daného procesu, ale musí zohledňovat zkušenosti vedení a změny v okolním prostředí organizace.

Pro správné fungování organizace nesmíme zapomínat, že řízení je dynamickým procesem, kde se sjednocuje strategie, výkonnost a obchodní výsledky. Kombinace elementů (vůdčovství, technologií a procesů) pomůže organizaci dosáhnout předem stanovených cílů. Organizace musí neustále určovat směr jejího vývoje a její aktivity. Každodenně také reagovat na problémy a příležitosti, které se naskytanou.⁹

Strategické řízení definuje Hanzelková jako:

„Strategické řízení je kontinuálním procesem současně probíhajících strategických činností - strategické analýzy, definování strategie, implementace strategie a kontroly“¹⁰

⁸ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada), s. 19-20. ISBN 978-80-247-1911-5.

⁹ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada), s. 26-27. ISBN 978-80-247-1911-5.

¹⁰ HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. s. 8. ISBN 978-80-7400-120-8.

Definice strategického řízení podle Sedláčkové:

„Proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, přičemž musí docházet k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku.“¹¹

Pro formulaci strategie podniku, která vede ke konkurenční výhodě, musí nejprve organizace nalézt souvislosti mezi ní a jejím okolím. Formulování strategie je poměrně náročný proces, který vyžaduje analýzu všech faktorů působících na organizaci a jejich porovnání s vnitřními zdroji.

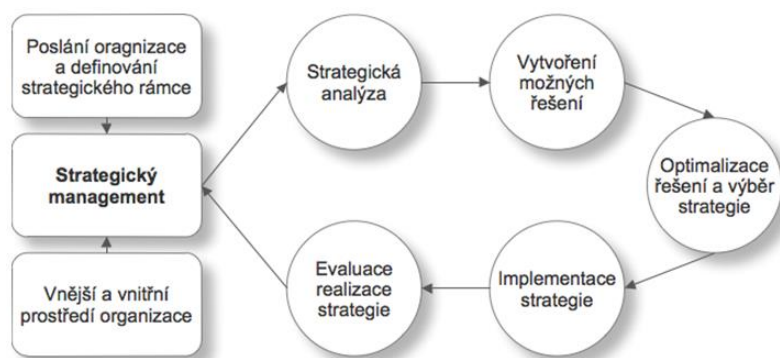
Proces strategického řízení Thaddeus Mallya rozdělil do pěti fází:

- **První fáze** - zjišťuje skutečný stav strategického řízení v konkrétní organizaci a identifikuje, čeho chce organizace v budoucnu dosáhnout.
- **Druhá fáze** - se zabývá strategickou analýzou vnějšího a vnitřního prostředí organizace. U analýzy vnějšího prostředí se pokouší organizace najít okolní faktory a jejich možný vliv na řízení organizace. U vnitřní analýzy okolí organizace zjišťuje, jaký je stav aktivit uvnitř organizace a jaká je jejich případná provázanost v rámci celého hodnotového řetězce.
- **Třetí fáze** - formulace strategie a zhodnocení dosavadních cílů. Pokud došlo k jakýmkoliv odchylkám z původního zadání, musí se sjednat nápravy.
- **Čtvrtá fáze** - implementace strategie, která se věnuje sladění organizační struktury, systému a procesu.
- **Pátá fáze** - vyhodnocení výsledků a kontrola zvolené strategie.¹²

¹¹ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. s. 1. ISBN 80-717-9367-1.

¹² MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada), s. 27. ISBN 978-80-247-1911-5.

Obrázek 3 - Schéma procesu strategického řízení



Zdroj: <http://www.aqe.cz/cz/8591/sekce/strategicke-rizeni/>

Pro formulaci strategie společnosti, která vede ke konkurenční výhodě, musí nejprve společnost nalézt souvislosti mezi ní a jejím okolím. Formulování strategie je poměrně náročný proces, který vyžaduje analýzu všech faktorů působících na společnost a jejich porovnání s vnitřními zdroji. Při formulaci se mohou využívat různé přístupy. Jeden z nich a poměrně často využívaných je hierarchický přístup. Tento přístup se vyznačuje ve formulaci podnikové vize, mise a strategických cílů.

2.4 Strategický marketing

Mezi strategickým řízením a strategickým marketingem existuje velmi úzká vazba. Strategický marketing lze charakterizovat jako proces, který je spojený s analýzou trhu, konkurencí, s volbou marketingových strategií k dosažení vytyčených cílů a s komplexním řízením marketingového procesu. Strategický marketing zpracovává podklady pro strategické rozhodnutí a v prostředí konkurenčního boje je nezbytným nástrojem pro řízení. V dnešní době marketingové řízení přináší určitou hodnotu všem zúčastněným stranám. Ať už jde akcionáře, management, zaměstnance či zákazníky.¹³

Úlohu strategického marketingového řídicího procesu Jakubíková definuje:

„Dlouhodobé usměrňování činnosti podniku tak, aby bylo naplňováno poslání podniku a zajištěno splnění stanovených podnikových cílů.“¹⁴

¹³ ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. s. 12-13. ISBN 978-80-7400-115-4.

¹⁴ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada), s. 43. ISBN 978-80-247-4670-8.

Na následujícím obrázku je znázorněno marketingové pojetí procesu tvorby s efektivním předáváním a sdělováním hodnoty.

Obrázek 4 - Marketingové pojetí procesu tvorby a předávání hodnot

Volba hodnoty			Předávání hodnoty				Sdělování hodnoty			
Segmentace	Cílové zaměření	Strategie umístění hodnoty	Vývoj produktu	Vývoj služeb	Stanovení ceny	Zdroje Výroba	Distribuce Služby	Prodejní síly	Podpora prodeje	Reklama
Strategický marketing			Taktický marketing							

Zdroj: (Zamazalová, 2010, s. 11.)

Z obrázku je patrné, že východiskem strategického marketingu je volba cílového trhu a strategického segmentu, na který by se organizace měla zaměřit pro splnění vytyčených cílů. Pokud firma nabízí svůj produkt celému trhu, jedná se o hromadný marketing. Nabízí-li firma produkt jednomu či více trhům, jde o cílený marketing. Zákazníka může firma oslovit také individuálně, poté se jedná o marketing na úrovni jednotlivých zákazníků. Volba cílového trhu probíhá ve třech na sebe navazujících etapách.¹⁵

2.4.1 Segmentace trhu

Proces, při kterém se zákazníci rozdělí do jednotlivých homogenních skupin, které se vzájemně odlišují svými potřebami a požadavky, podobnými nároky, charakteristikami a chováním. Cílem segmentace je ohodnocení rozdílů v potřebách a přáních jednotlivých skupin zákazníků. Segmentaci trhu lze provádět podle základních hledisek:

- Geografické - trh je rozdělen na menší územní celky (obce, okresy, kraje, státy apod.)
- Demografické - trh je rozdělen do jednotlivých skupin podle věku, pohlaví, příjmové kategorie, vzdělání apod.
- Psychografické - rozdělení spotřebitelů do skupin vyznačujících se podobným životním stylem, etnickým původem, osobními vlastnostmi apod.
- Behaviorální - trh je segmentován podle chování zákazníků, postojů, způsobu užívání určitého výrobku apod.¹⁶

¹⁵ ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. s. 23-24. ISBN 978-80-7400-115-4.

¹⁶ FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003. Praxe manažera (Computer Press). s. 97-99. ISBN 80-722-6888-0.

2.4.2 Výběr cílového trhu – targeting

Po odkrytí jednotlivých segmentů přichází vyhodnocování atraktivity jednotlivých segmentů a rozhodování, na který segment se zaměřit. Vyjádří se výběrová hlediska, sestaví se výběrový postup a na jeho základě se dospěje k volbě segmentu.¹⁷

2.4.3 Stanovení pozice – positioning

Určení postavení, které chce organizace zaujmout vůči svým zákazníkům a vymezení se od konkurence. Jak by měl vypadat marketing vzhledem k zákazníkům a jaká nabídka zákazníka může zaujmout.¹⁸

Proces strategického marketingu tvoří čtyři základní fáze:

1. Strategická situační analýza
2. Projektování marketingové strategie
3. Implementace a řízení marketingové strategie
4. Tvorba marketingové strategie¹⁹

2.5 Podniková vize, mise a cíle

Celkovou strategii je nutné vnímat v souvislostech spojenou s vizí, posláním (misí) a cílem (krátkodobý, střednědobý či dlouhodobý). Místo strategie je graficky znázorněno na následujícím obrázku.

Obrázek 5 - Strategie v souvislostech



Zdroj: (Charvát, 2006, s. 34)

¹⁷ ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. s. 148. ISBN 978-80-7400-115-4.

¹⁸ ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. s. 148. ISBN 978-80-7400-115-4.

¹⁹ ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. s. 24. ISBN 978-80-7400-115-4.

2.5.1 Podniková vize

Podniková vize objasňuje motivaci firmy o jejím budoucím stavu. Je to obecná a jasně formulovaná představa, kterou nelze zaměřovat pouze s přáním vlastníků či manažerů. Někdy může být stanovení vize obtížné, ale většinou ji bude potřebovat každá společnost. Vize slouží jako motivace pro pracovníky na všech hierarchických úrovních a udává dlouhodobý směr pro plánování, definování cílů a propagaci podniku. Každá vize by měla být uplatňována pomocí vytyčených cílů. Úkolem manažera je předat zaměstnancům posláni, podle kterého se budou řídit a přispívali tak k naplňování vize společnosti. Také přispívá k vytvoření konkurenční výhody, originality a výjimečnosti. V případě výrazných změn ve společnosti bude úspěch či neúspěch závislý na účinnosti a síle vize.²⁰

Thaddeus Mallya ve své publikaci popisuje vizi jako:

„Vize může být definována jako mentální model budoucího stavu procesu, skupiny nebo organizace, ale i jako odraz budoucnosti, který je natolik pozitivní pro členy, aby byl motivující a dostatečně srozumitelný, aby udal dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a pro silné jméno firmy.“²¹

2.5.2 Podniková mise

Podniková mise může být označena také jako posláni podniku. Mise je definována pro určité časové období a vychází z vize. Zaměřuje se na dosažení budoucích cílů. Misi je možné shrnout jako odpověď na otázku „Kdo jsme a co děláme?“. Stejně jako vize má za úkol motivovat pracovníky. Měla by navíc obsahovat etický kodex, podle kterého se musí celá organizace chovat, aby mohla uskutečňovat svou vizi. Mise by měla mít konkrétní představu o tom, kdo jsou naši zákazníci, jaké mají potřeby a jakým způsobem je uspokojovat. Na jaké trhy se společnost snaží zaměřovat a také, kdo jsou nejdůležitější stakeholderi ve spojení se společností. Stakeholderi mohou například být vlastníci, zaměstnanci, věřitelé, zákazníci, dodavatelé, konkurenti nebo státní správa.²²

²⁰ ŽÁČEK, Vladimír a Jan BAUER. *Strategický management*. Vyd. 1. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2009. s. 44-45. ISBN 978-80-01-04443-8.

²¹ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada), s. 29. ISBN 978-80-247-1911-5.

²² ŽÁČEK, Vladimír a Jan BAUER. *Strategický management*. Vyd. 1. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2009. s. 46. ISBN 978-80-01-04443-8.

Vyjadřuje se písemnou formou a má například tyto funkce:

- identifikuje strategický záměr vlastníků
- vlastníci informují veřejnost o existenci podniku a podnikatelských záměrech
- udává základní informace o společnosti stakeholderům²³

Thaddeus Mallya považuje misi jako „zhmotnělou“ vizi a dále uvádí:

„Mise udává jasně definovaný směr, kterým se má celá organizace ubírat, což hraje nezastupitelnou roli především při vzniku občasných zmatků, kdy je obtížné se na některé věci soustředit.“²⁴

2.5.3 Podnikové cíle

Podnikové cíle charakterizují specifické stavy, kterých chce společnost dosáhnout pomocí svých aktivit a činností. Tyto cíle dávají smysl stanovenému poslání a jsou nápomocny při formulaci strategie. Všechny cíle by měly být tvořeny způsobem, aby bylo možné k určitému časovému okamžiku jasně určit, zda byly splněny či nikoliv. Tvoří hlavní součást obsahu jednotlivých strategií. Dosažení cílů je základním kritériem pro hodnocení činnosti společnosti. Je důležité vzít na vědomí, že firma vždy sleduje více cílů, pro které určí jednotlivé priority a posuzuje je z hlediska času. Některé cíle jsou krátkodobé - operativní, střednědobé - taktické a dlouhodobé - strategické. Formulování cílů a okrajových podmínek je souhrnný proces, na kterém se podílejí různé zájmové skupiny. Mezi okrajové podmínky lze zahrnout: vztahy mezi pracovníky, kapitálové nebo dodavatelské vztahy.²⁵

Definici cíle podniku vyjádřila Alena Hanzelková:

„Cíle podniku jsou žádoucí budoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout svou činností.“²⁶

²³ ŽÁČEK, Vladimír a Jan BAUER. *Strategický management*. Vyd. 1. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2009. s. 46. ISBN 978-80-01-04443-8.

²⁴ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada), s. 31. ISBN 978-80-247-1911-5.

²⁵ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada), s. 32. ISBN 978-80-247-1911-5.

²⁶ HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. s. 9. ISBN 978-80-7400-120-8.

Cíle můžeme dělit na obecné a konkrétní. Obecné cíle musí být v souladu s posláním organizace. Jsou zaměřeny spíše na pro strategický směr společnosti. Tvoří se na delší období a ukazují směr, kterým se organizace bude v budoucnu vyvíjet. Z obecných cílů se vychází pro stanovení strategických a operativních plánů. Konkrétní cíle se rozvíjejí z obecných a zahrnují návody k jednotlivým krokům, které musejí být splněny, aby cíle bylo dosaženo.

Konkrétní cíle jsou vymezeny pojmem SMART(i). Zkratka je složena z prvních písmen anglických slov. Jednotlivá písmena vyjadřují požadovanou vlastnost cíle:

- **S**timulating - stimulující k dosažení co nejlepších výsledků
- **M**asurable - měřitelný stupeň dosažení či nedosažení cíle
- **A**ceptable - akceptovatelné pro ty, kdo je bude plnit
- **R**ealistic - reálné a dosažitelné
- **T**imed - jednoznačně časově vymezený
- **I**ntegrated - integrovaný²⁷

Mimo již zmíněnou zkratku SMART(i) je možné se také setkat se zkratkou SMARTER, která navíc přidává kritéria:

- **E**valuate - provádění hodnocení cíle
- **R**eevaluate - průběžně hodnocení cíle²⁸

Při stanovování cílů mohou na organizaci působit nejrůznější faktory, které ovlivní rozhodování o cílech. Mezi nejvýznamnější například patří:

- **Síly v okolí** - pokud stratégové uvažují o volbě cíle maximalizace prodeje. Volba cíle bude zejména ovlivněna poptávkou a nabídkou okolí. Dále také aktivitami konkurentů, legislativní zásahy vlády, požadavky odborů na vyšší mzdy, chováním významných dodavatelů atd.
- **Disponibilní zdroje** - velké firmy s vysokými zisky mají více zdrojů na to, aby mohli zareagovat na vlivy působící v okolí a úspěšně se jim bránit, než firmy s menším objemem zisku.

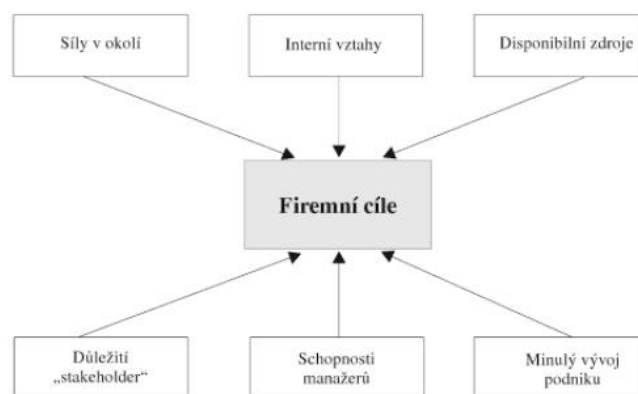
²⁷ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. s. 11. ISBN 80-7179-453-8.

²⁸ Cíle ještě chytřejší. Management [online]. [cit. 2018-04-09].

Dostupné z: <http://www.management.cz/cile-jeste-chytrejsi-smarter/>

- **Interní vztahy** - důležité vztahy mezi managementem a stakeholders. Při formulaci cílů se mohou vyskytnout otázky:
Je dostatečná podpora při formulaci cílů od akcionářů a pracovníků?
Je nynější organizace slučitelná s vytyčenými cíli?
- **Důležití stakeholders** - strategické cíle mohou být ovlivňovány důležitými stakeholders působící v okolí společnosti. V anglickém jazyce jsou stakeholders označováni činitelé, kteří mají něco společného s organizací. Mohou to být vlastníci, zaměstnanci, věřitelé, zákazníci, dodavatelé, konkurenti nebo státní správa.
- **Schopnost manažerů** - manažeři dle jejich vlastností mohou být rozděleny do dvou skupin podle jejich vlastností a postojů ve vztahu k definovaným cílům a jejich realizaci. V první skupině jsou manažeři bojovní, milující riziko, proinovační nebo sledující vlastní cíle. Ve druhé skupině nalezneme manažery pasivní, hrající na jistotu, protiinovační nebo sledující cíle vlastníků. Obě tyto uvedené skupiny sledují a prosazují jiné cíle.
- **Minulý vývoj podniku** - zkušenosti z realizace minulých cílů. Manažeři mají určitou náklonost k zachování kontinuity.²⁹

Obrázek 6 - Nejvýznamnější faktory ovlivňující volbu cílů podniku



Zdroj: (Keřkovský, 2006, s. 13)

²⁹ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. s. 11-12. ISBN 80-7179-453-8.

2.6 Strategická analýza

Při tvorbě strategie je zcela nezbytné znát prostředí, ve kterém momentálně společnost působí. Důležitá je aktuální ekonomická a politická situace v zemi nebo jaké je konkurenční prostředí. Pro formulaci strategie společnosti, která povede k získání konkurenční výhody, je důležité nalézt souvislosti mezi společností a jejím okolím. Z tohoto důvodu se zpracovává strategická analýza. Hlavním cílem je identifikovat a analyzovat vnější síly a ostatní faktory působící na společnost. Pokouší se analyzovat všechny faktory, které by mohly mít v budoucnu na společnost vliv. Pojem analýza lze také vysvětlit jako rozebrání určitého segmentu společnosti na jednotlivé části a pochopit vztah mezi nimi.

Strategická analýza zahrnuje externí analýzu, nazývanou také analýza vnějšího okolí společnosti a interní analýzu, označovanou jako analýza zdrojů a schopností společnosti. Zjištěné výsledky externí a interní analýzy, slouží jako východisko pro syntézu. Syntéza hledá možné přednosti a slabiny společnosti. Určuje zdroj konkurenční výhody a vymezuje konkurenční pozici společnosti.³⁰

Podle Jiřího Fotra musí firma analyzovat své podnikatelské prostředí proto, aby:

- znala svou pozici v prostředí, v němž působí
- reagovala efektivně na neustálé změny prostředí
- uměla posoudit svůj potenciál dalšího rozvoje
- uměla předvídat chování zákazníků a konkurentů
- identifikovala rizikové faktory relevantní ke svému strategickému záměru³¹

Postup analýzy v podnikatelském prostředí by se měl řídit podle zásad MAP, tedy:

- **M** - monitoruj - faktory, které mohou ovlivnit strategii
- **A** - analyzuj - historický a současný stav důležitých faktorů
- **P** - predikuj - vývoj sledovaných faktorů a jeho dopad na společnost³²

³⁰ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza. 2.*, přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. s. 8-12. ISBN 80-717-9367-1.

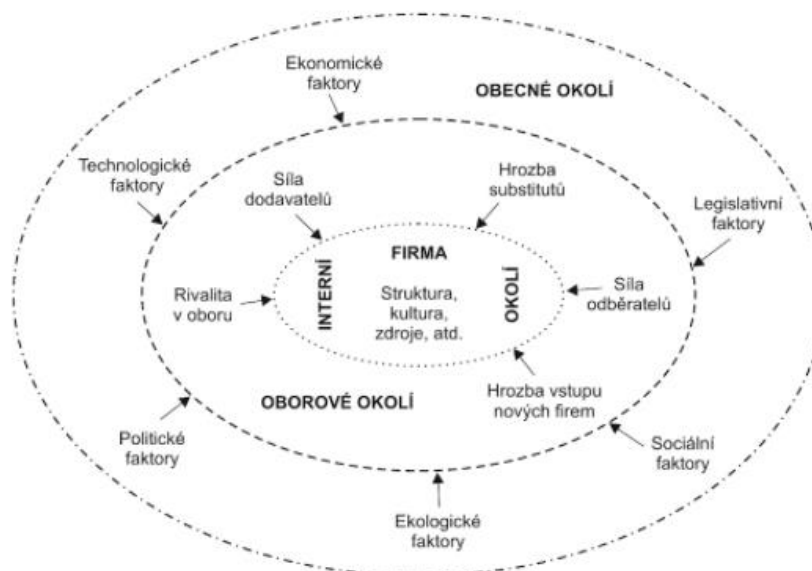
³¹ FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe.* Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). s. 38. ISBN 978-80-247-3985-4.

³² FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe.* Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). s. 38. ISBN 978-80-247-3985-4.

2.7 Externí analýza

Externí analýza se zabývá identifikací a analyzování faktorů v okolí společnosti, které mají vliv na její strategickou pozici. Na společnost působí velké množství faktorů, na které společnost musí určitým způsobem umět reagovat. Vývoj okolí společnosti je velmi proměnlivý, tempo změn a frekvence se neustále urychlují, a proto je nutná včasná reakce. S celosvětovou integrací a neustále vzrůstajícím rozvojem všech oblastí zasahujících do podnikání, vzrostl význam i rozsah okolí, ve kterém se daná firma pohybuje. Cílem externí analýzy je nalezení příležitostí a možné ohrožení pro společnost. Dále také nalezení vývojových trendů, které mohou společnost v budoucnu výrazně ovlivnit.³³

Obrázek 7 - Podnikatelské okolí společnosti



Zdroj: (Mallya, 2007, s. 40)

Externí analýza se rozděluje na dvě části, na obecné okolí (makrookolí) a oborové okolí (mikrookolí). V diplomové práci budou používány všechny tyto zmíněné názvy. Makrookolí zahrnuje vlivy, na které má společnost svými aktivitami velmi obtížný vliv. Vytváří platné podmínky, za kterých firmy v dané zemi obchodují. Zatímco mikrookolí bezprostředně obklopuje společnost a může ho tak někdy i ovlivnit. Vzájemné vztahy mezi okolími znázorňuje výše uvedený obrázek.

³³ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. s. 16-17. ISBN 80-179-603-4.

2.7.1 Analýza obecného okolí

Prostředí, ve kterém se daná společnost nachází, obsahuje faktory, jejichž působení může vytvářet nové podnikatelské příležitosti, ale také může skrývat potenciální hrozby. Proto je nutné okolí důkladně monitorovat a analyzovat. V mnoha případech hlavní příčinnou růstu, poklesu a jiných dalších dlouhodobých změn jsou především faktory okolí. Rozsah sledování obecného okolí se v každé společnosti i odvětví liší. Všechny firmy se snaží kromě analýzy minulého a současného stavu předpovědět především budoucí stav okolí a jeho vývoj. Zvýhodněny budou ty společnosti, které na ně budou schopny nejrychleji a nejlépe umět reagovat.

Obecné okolí lze definovat jako určitý rámec jednotlivých vlivů, které působí na společnost. Jedná se především o vlivy, které jsou mimo aktivní pole působnosti firmy a vznikají bez ohledu na jeho bezprostřední chování. Analýza by měla být zaměřena zejména na odhalení vývojových trendů působících ve vnějším prostředí, které mohou firmu v následujících letech značně ovlivnit. Na počátku analýzy je nezbytné zjistit, zda nebyla změněna původní strategie a jestli stav okolí umožňuje pokračovat v současné strategii tak, aby vedla k vytyčenému cíli. Jestliže se původní předpoklady zásadně změnilly nebo se naskytly nové příležitosti, je zapotřebí zareagovat na změnu strategie.^{34,35}

Analýza obecného okolí by měla obsahovat tři navazující kroky:

1. **Analýza dosavadní strategie** - zjišťují se předpoklady o vývoji v okolí společnosti a také, zda je současná strategie naplňována dle plánu.
2. **Identifikace současného stavu a předpověď vývoje okolí** - hledání odpovědi na otázku: Jaké jsou předpoklady a předpovědi vývoje? Očekává se v budoucnu změna postavení v okolí společnosti?
3. **Ohodnocení významu nalezených změn** - zhodnocení, jestli je nutné změnit strategické cíle a zda tyto kroky povedou k pozitivnímu ovlivnění nově zjištěné strategické mezery, případně eliminovat potenciální hrozby.³⁶

³⁴ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. s. 13-16. ISBN 80-717-9367-1.

³⁵ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. s. 40-41. ISBN 80-7179-453-

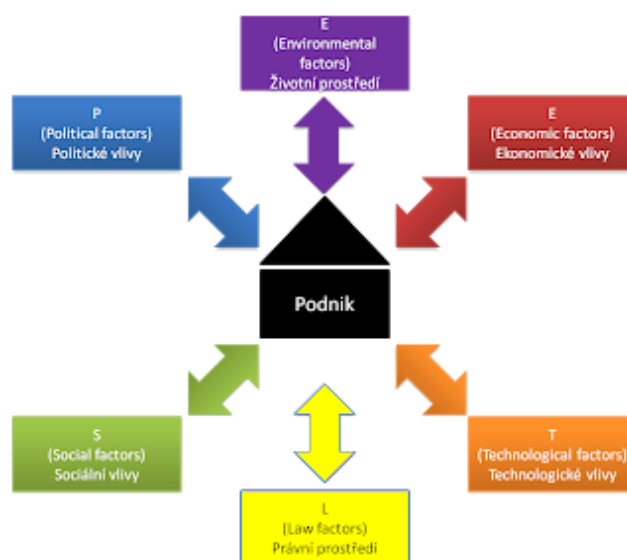
³⁶ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. s. 40-41. ISBN 80-7179-453-8.

Společnost nemá k dispozici mnoho nástrojů, jak toto okolí přímo ovlivňovat, ale může se efektivně angažovat v měnících se podmínkách makrookolí. Obecné okolí znázorňuje politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory, ve kterém daná společnost působí. Efektivnost a úspěšnost společnosti mohou výrazně ovlivnit případné vlivy: politická stabilita, míra inflace, rozvoj technologií nebo demografický pohyb. Za zmínku stojí zmínit i negativní stránku této analýzy. Důkladná a rozsáhlá analýza je spojena s vysokými náklady a může vytvářet velké množství informací, které nejsou pro společnost zajímavé. Popřípadě může být pro firmu složité zpracování těchto informací. Je tedy potřeba rozlišit, co je opravdu pro společnost důležité.

PESTLE analýza

Nejznámější analýzou makrookolí je tzv. PESTLE analýza. Tato metoda sleduje šest faktorů, které ovlivňují společnost a jeho okolí. Zkratka vznikla složením počátečních písmen faktorů z anglického jazyka. Politické (**P**olitical), ekonomické (**E**conomic), sociální (**S**ocial), technologické (**T**echnological), legislativní (**L**egislative) a ekologické (**E**kological) faktory. V některé literatuře se metoda vyznačuje, jako SLEPTE nebo PESTEL. Zjednodušená varianta metody se nazývá PEST nebo STEP a v té jsou vynechány legislativní a ekologické faktory.

Obrázek 8 - PESTLE analýza



Zdroj: https://sites.google.com/site/byznysslovicka/ekonomika_management/pestel

a) Politické faktory

Je nezbytné sledovat, která politická rozhodnutí mohou významně ovlivnit ekonomickou situaci země a podmínky pro podnikání. Mezi politické faktory řadíme: stabilitu vlády a politického prostředí, hospodářskou politiku vlády a hlavních politických stran, postoj k zahraniční politice, postoj vlády a parlamentu ke korupci, výdajová politika vlády, účast vlády v mezinárodních dohodách a mnoho dalších faktorů. Politické a právní prostředí klade vysoké požadavky na manažery, z důvodu znalosti zákonů, směrnic a různých vyhlášek. Při nedodržování těchto požadavků jsou postihovány manažeři a vedení organizace.³⁷

b) Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí je tvořeno více faktory, které vzájemně propojují makroekonomické a mikroekonomické prostředí. Vývoj makroekonomických trendů má výrazný vliv především na rozhodování a strategii organizace. Z ukazatelů stavu makroekonomického okolí organizaci nejvíce ovlivňuje velikost a vývoj hrubého domácího produktu (HDP), velikost a výše státního rozpočtu, význam a postavení centrální banky, postavení a fungování kapitálového trhu nebo úroková míra. V případě ekonomického růstu dochází ke zvýšení spotřeby, což zvyšuje příležitosti na trhu. Úroveň úrokové míry ovlivňuje celkovou výnosnost společnosti a má zásadní vliv na jeho rozvoj.

U hospodářských trendů společnost analyzuje například: stav globálního hospodářského systému, hospodářské cykly v české i světové ekonomice, míra inflace a její výhled, míra ekonomického růstu, vývoj nezaměstnanosti v časovém horizontu, velikost a vývoj směnného kurzu nebo daňová politika státu.

Cílem je minimalizovat nezaměstnanost a inflaci a zároveň maximalizovat HDP. Při vnější analýze společnosti nelze opomenout ekonomické faktory, protože tyto faktory z velké části ovlivňují rozhodování manažerů a vlastníků. Základním ekonomickým ukazatelem v dané zemi je HDP, který měří výkonnost domácí ekonomiky a také úroková míra.^{38,39}

³⁷ ŽÁČEK, Vladimír a Jan BAUER. *Strategický management*. Vyd. 1. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2009. s. 73. ISBN 978-80-01-04443-8.

³⁸ ŽÁČEK, Vladimír a Jan BAUER. *Strategický management*. Vyd. 1. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2009. s. 71-72. ISBN 978-80-01-04443-8.

³⁹ KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. s. 192-195. ISBN 80-247-0513-3.

c) Sociální faktory

Sociální faktory stejně jako ostatní faktory v obecném okolí podléhají neustálým změnám a vývoji. Představují různé vlivy, které mohou ovlivňovat nejen poptávku po zboží a službách, ale i nabídku. V úvahu jsou brány následující faktory: pohled obyvatel na svět, na sebe samé, na ostatní spoluobčany a na organizaci, životní styl a životní úroveň obyvatelstva. Další důležité sociální faktory jsou: věk populace, změny v populaci nebo rozložení příjmů populace, zdravotní stav populace, sociální trendy, úroveň vzdělání apod.

Společnost operující na určitém území se musí dokonale seznámit s kulturou, životním stylem a životní úrovní místních obyvatel. Musí znát a porozumět jejich hodnotám a postojům. Rovněž je nezbytné znát kvalifikovanost a vzdělanost místních obyvatel a umět se přizpůsobit těmto podmínkám.⁴⁰

d) Technologické faktory

Technologické a technické faktory mohou velmi náhle ovlivnit konkurenceschopnost společnosti. Technologická či technická změna může učinit výrobek zastaralým, nebo naopak může vytvořit nové možnosti. Technologické prostředí je velmi nestabilní a rychle se mění. Pokud společnost dokáže předvídat vývoj v technologické oblasti, její produkt dokáže lépe a déle uspokojit požadavky a přání zákazníků.

Nejvýraznější rozdíly mezi společnostmi bývají v jejich technologické vyspělosti. Využívání nejnovějších dostupných informačních technologií se stává nezbytností v úspěchu na trhu. Cílem je zvýšením kvality, produktivity a efektivity. Nové technologie mohou pozitivně ovlivnit výkon práce a její bezpečnost. Pokud se společnost nepřizpůsobí novým trendům, riskuje tak, že nebude konkurenceschopná. V dnešní době se klade čím dál tím větší důraz na nové technologie.

Předvídatelnost vývoje směru technologického rozvoje může stát za úspěchem podnikání. Mezi příklady technologických faktorů, které mají vliv, patří zejména: rychlá změna tempa technologie, finance vydávané na vědu a výzkum, rychlost morálního zastarávání, nové pracovní metody a techniky či náklady na přírodní zdroje.⁴¹

⁴⁰ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). s. 42. ISBN 978-80-247-1911-5.

⁴¹ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. s. 115. ISBN 978-80-247-4150-5.

e) Legislativní faktory

Při této analýze nabývá velkého významu role zákonů v jednotlivých zemích. Zákony, právní normy a vyhlášky vymezují prostor pro podnikání a mohou mít podstatný vliv na to, jaká bude případná budoucnost celé organizace. Mezi legislativní faktory řadíme: státní regulace hospodářství, daňové zákony, antimonopolní zákony, regulace exportu a importu, obchodní a občanský zákoník, ochrana osobního vlastnictví nebo zdravotní a bezpečnostní zákony.⁴²

f) Ekologické faktory

Ekologické faktory souvisí s oblastí životního prostředí a dodržování určitých ekologických předpokladů. Celosvětový tlak na ochranu životního prostředí je neustále znatelnější, proto se tyto ekologické faktory nemohou zanedbávat. Nové trendy se i v této oblasti neustále vyvíjí, proto mohou znamenat náskok před konkurencí. Každá země má odlišnosti v oblasti životního prostředí. Vrcholovými orgány společnosti je nutné analyzovat, jaké jsou ekologické podmínky, aby se společnost nedostala do konfliktu se zvyky a regulacemi dané země.

Hlavními faktory jsou: ochrana životního prostředí, omezení vlivu na změnu klimatických podmínek, využívání obnovitelných zdrojů energie, využívání přírodních zdrojů, ochrana vodních zdrojů a její využívání nebo minimalizace faktorů ovlivňujících životní prostředí.^{43,44}

⁴² MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). s. 43. ISBN 978-80-247-1911-5.

⁴³ ŽÁČEK, Vladimír a Jan BAUER. *Strategický management*. Vyd. 1. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2009. s. 74. ISBN 978-80-01-04443-8.

⁴⁴ KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. s. 195-196. ISBN 80-247-0513-3.

2.7.2 Analýza oborového okolí

Analýza oborového okolí neboli mikrookolí se zaměřuje zejména na odvětví, ve kterém společnost obchoduje a může je svými strategiemi zásadně ovlivnit. Jde tedy o okolí, které má značný vliv na celý obchodní řetězec. Klíčová je důkladná analýza pro získání konkurenční výhody. Čím větší má společnost podíl na trhu, tím více je ovlivněno okolním prostředím. Analýza odvětví se dělí do tří základní sektorů:

- *zákazníci, dodavatelé, konkurenti*

1) Sektor zákazníků

Organizace musí jasně znát, kdo jsou její zákazníci a jaké mají potřeby a přání. Dále se musí zajímat o potencionální zákazníky a přilákání zcela nových zákazníků. Manažeři musejí sledovat nové ukazatele a trendy, aby mohli spolehlivě určit chování kupujících. Společnost by neměla podcenit vyjednávací sílu zákazníků.

Analýza sektoru zákazníků se zaměřuje především na tři faktory:

- identifikace kupujících a rozdílných faktorů, které ovlivňují nakupování
- demografické faktory, které vytvářejí změny v určitých kategoriích
- geografické faktory a geografické rozmístění trhů⁴⁵

a) Identifikace kupujících

Rozlišují se tři třídy zákazníků: spotřebitelé, velkoobchod a maloobchod, průmysl a instituce (viz následující tabulka). V každé této třídě lze určit jiné faktory, které ve výsledku ovlivňují nakupování. Firma musí uskutečnit identifikaci všech svých zákazníků a provést analýzy, aby předešla případné ztrátě zákazníků a naopak uměla nalézt nové kupující. Doporučení pro firmy je udržení stávajících zákazníků, které je většinou levnější než opětovné získávání nových.⁴⁶

⁴⁵ ŽÁČEK, Vladimír a Jan BAUER. *Strategický management*. Vyd. 1. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2009. s. 75. ISBN 978-80-01-04443-8.

⁴⁶ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. s. 48. ISBN 80-7179-453-8.

Obrázek 9 - Třídy zákazníků a jejich preference

Třída zákazníků	Faktory ovlivňující jejich rozhodnutí nakupovat		
Spotřebitelé	dostupnost pohodlí půjčky	ceny kvalita reputace	rozmanitost záruky
Velkoobchod, resp. maloobchod	konkurenční schopnost výrobku dostupnost výrobku rozmanitost [šíře] dodavatelská závislost		uznání spotřebiteli obrat výrobku potenciální zisk
Průmysl a instituce	náklady vs. ziskovost financování cena vyhovění normám a zákonům		informace o výrobku provedení výrobku technické zabezpečení a servis

Zdroj: (Keřkovský, 2006, s. 49)

b) Demografické faktory

Primární poptávkové faktory jsou tři základní vlivy, které ovlivňují trhy

- Změny v populaci - počet obyvatel určuje poptávku po zboží. Společnosti se orientují na rychle rostoucí trhy rozvojových zemí, kde dochází k populačnímu růstu.
- Posuny ve věku populace - ve vyspělých zemích populace stárne z důvodu lepší zdravotní péče a sociálních podmínek.
- Rozložení příjmu populace - tržní ekonomika je rozdělená na nižší, střední a vyšší vrstvu.

c) Geografické faktory

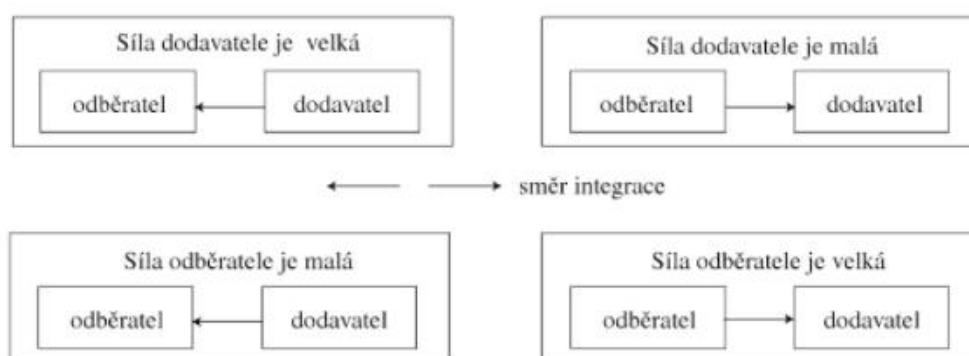
U geografických faktorů je třeba brát v úvahu, kde se zákazníci nacházejí. Pro nové společnosti vstupující na trh je důležité vybrat správné místo své prodejny nebo výrobního respektive prodejního skladu. Tato skutečnost výrazně ovlivňuje tržby a náklady společnosti. Jedná se o faktory spojené s veřejnou hromadnou dopravou, dopravou zboží a zaměstnanců nebo vzdálenost bydliště možných budoucích zákazníků.⁴⁷

⁴⁷ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. s. 49. ISBN 80-7179-453-8.

2) Sektor dodavatelů

Důležité je analyzování dostupnosti a všech potřebných vstupů k zajištění výroby. Společnosti si zmapují terén a zjišťují výskyt dodavatelů, jejich velikost a vyjednávací sílu. Velmi důležitý je výběr správného dodavatele. Náklady a dostupnost zdrojů jsou také určovány podle vztahů mezi danou společností a dodavatelem. Pro firmu je výhodné, pokud má na výběr z více variant dodavatelů, kteří si navzájem konkurují. Vzniká tak lepší vyjednávací pozice, která spěje k tomu, aby si firma vynutila nejvýhodnější dodací podmínky.

Obrázek 10 - Vliv směru integrace na vztahy dodavatel - odběratel



Zdroj: (Keřkovský, 2006, s. 50)

Síla odběratele neboli zákazníka je významná, pokud: odběratel je velký podnik, odběratel představuje značnou část obchodu dodavatele a odběratel může zpětně vertikálně integrovat.

Síla odběratele je méně významná, pokud: podniká ve vysokém konkurenčním prostředí, dodávaný produkt tvoří významnou část výstupu výrobního procesu dodavatele a dodavatel může dopředně vertikálně integrovat.

U dodavatelů je nutné vzít v úvahu následující faktory:

- Dostupnost a náklady na materiál či polotovar
- Dostupnost a náklady na energii
- Dostupnost a náklady na pořízení kapitálu
- Dostupnost a náklady pracovní síly⁴⁸

⁴⁸ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. s. 50. ISBN 80-7179-453-8.

3) Sektor konkurentů

Jako u předchozích dvou sektorů je nezbytná identifikace konkurentů na trhu. Zjišťuje se počet, velikost a sílu konkurentů. Při analýze se hledají odpovědi na otázky:

- Jaká je pozice firmy vůči konkurentům?
- Jak se konkurence mění a vyvíjí?
- Vstupují nebo opouštějí konkurenti odvětví?

Michael Eugene Porter charakterizoval bariéry vstupu a výstupu. Následující faktory působí obvykle v kombinacích. Tyto faktory mohou způsobit nové příležitosti nebo hrozby.

a) Bariéry vstupu

- Diferenciace výrobku - návyky a loajalita zákazníků k dané značce je vysoká.
- Rozsah produkce - objem produkce se mění s náklady na výrobu, distribuci, reklamu či vědecko-technickým rozvojem.
- Distribuční kanály - vstup nových konkurentů na trh ztěžuje silný vliv distribučních kanálů stávajících firem.
- Absolutní výhody v celkových nákladech - nižší náklady oproti konkurentům ve specifické technologii, pracovní síle nebo know-how.
- Možná reakce současných podniků na vstup nového konkurenta - každá společnost má jinou filozofii vůči nově přichozím konkurentům.⁴⁹

b) Bariéry výstupu

- Zvyky a stereotypy řídicích pracovníků - manažeři jsou spjatí s daným oborem a neumějí si představit působit v jiném oboru.
- Utopení peněz ve výrobních prostředcích - firma investovala velké prostředky do technologií, proto je obtížně vystoupit z daného oboru.
- Vysoké přímé náklady na výstup - nutné náklady na likvidaci výrobních kapacit, na uvolnění pracovníků, na vypořádání případných dluhů, na navození přijatelného ekologického stavu.⁵⁰

⁴⁹ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. s. 51-52. ISBN 80-7179-453-8.

⁵⁰ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. s. 52. ISBN 80-7179-453-8.

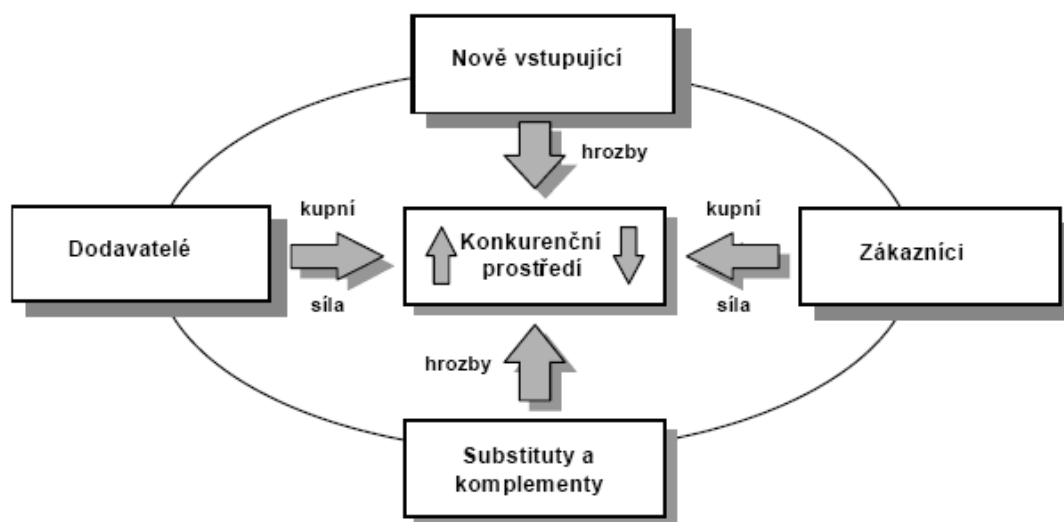
Porterův model pěti sil

Analýza amerického profesora Michaela Eugene Portera se zabývá pěti konkurenčními silami. Analýza by měla popsat konkurenční prostředí každého jednotlivého odvětví a vytvořit tak představu o konkurenční výhodě společnosti. Vychází se z předpokladu, že konkurenční pozice společnosti a její postavení v odvětví je určeno působením pěti faktorů. Jde o velmi využívaný nástroj analýzy mikrookolí. Podobně jako u předchozí analýzy odvětví je i v tomto případě hlavním cílem nalézt příležitosti a hrozeb společnosti.

Porterův model pěti sil se skládá z pěti částí:

1. Vyjednávací síla zákazníků
2. Vyjednávací síla dodavatelů
3. Hrozba vstupu nových konkurentů
4. Hrozba substitutů
5. Rivalita firem působící na daném trhu⁵¹

Obrázek 11 - Porterův model pěti sil



Zdroj: <http://www.jakasi.cz/co-je-porteruv-model-peti-sil/>

⁵¹ ŽÁČEK, Vladimír a Jan BAUER. *Strategický management*. Vyd. 1. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2009. s. 79. ISBN 978-80-01-04443-8.

1) Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla ukazuje, jaký tlak mohou zákazníci vyvinout na společnost. Zákazníci požadují nižší ceny a lepší kvalitu produktu či služby. Pokud je vyjednávací síla jednotlivce nebo skupiny zákazníků vysoká, vytvoří dostatečně velký tlak, který způsobí změnu ceny a kvality výrobku. Zákazník neboli odběratel může mít velký vliv na aktivitu firmy, pokud:

- existuje více dodavatelů
- nakupovaný předmět není pro zákazníka důležitý nebo nezbytný
- odvětví je složené z velkého počtu malých společností s malou vyjednávací silou
- pro zákazníka je ekonomicky výhodnější nakoupit produkty od několika dodavatelů
- zákazníci jsou citliví na změnu ceny⁵²

2) Vyjednávací síla dodavatelů

Podobně jako u odběratelů, také dodavatelé vyjednávací síly mohou společností působit velké nepříjemnosti. Síla dodavatele značí, jak velký tlak může vyvinout na firmu, kterému dodává produkt, materiál nebo službu. Prakticky si může diktovat cenu, množství atd. Dodavatelé mohou hrozit při vyjednání se zákazníkem, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu produktů. Vyjednávací síla je závislá na faktorech:

- existuje omezený počet dodavatelů
- vzdálenost dodavatele od volné konkurence
- nakupující firma není důležitým zákazníkem
- zákazník nemá potřebné tržní informace
- neexistují dostupné substituty
- zákazník není významným distributorem⁵³

⁵² MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). s. 50. ISBN 978-80-247-1911-5

⁵³ ŽÁČEK, Vladimír a Jan BAUER. *Strategický management*. Vyd. 1. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2009. s. 81. ISBN 978-80-01-04443-8.

3) Hrozba vstupu nových konkurentů

Společnosti vstupující na nový trh vytvářejí větší konkurenci pro již stávající společnosti. Přinášejí s sebou značné kapacity a plány na získání svého podílu na trhu. Zavedené společnosti se jim snaží proniknutí na trh co nejvíc znepříjemnit nebo zcela zabránit. Důležitým hlediskem této hrozby je velikost vstupních bariér. Ve většině odvětví existují vstupní bariéry, noví konkurenti tak nemohou mít stejné podmínky, jako již působící organizace. Nové společnosti musejí hledat vhodné cesty a specifické produkty, aby se dokázaly na trhu prosadit.

Bariéry vstupu do oboru mohou být například:

- diferenciací produktů
- zákazník preferuje stávající obchodní značku
- legislativní nebo vládní regulace
- přístup k distribučním kanálům
- kapitálové požadavky⁵⁴

4) Hrozbou substitutů

Substitutem může být nazvána náhražka výrobku, který je nabízen na trhu a uspokojuje potřeby a přání zákazníka. Pokud cena a vlastnosti substitutu budou pro zákazníka lákavější než dosavadní produkt, hrozí stávajícím výrobcům odliv zákazníků. Nový substitut může být i pro některé výrobce likvidační. Pokud neexistují substituty, je poptávka vzhledem k ceně nepružná. Přítomnost substitutů naopak zvyšuje elasticitu poptávky vzhledem k ceně. Hrozba substitutů je snížena, pokud jsou splněny některé následující podmínky:

- firmy, které nabízejí substituty, vyrábějí s vyššími náklady
- firmy, které nabízejí substituty, příliš nezvyšují nabídku
- náklady přestupu na spotřebu substitutu jsou vysoké
- cena původního výrobku je nižší než cena substitutu⁵⁵

⁵⁴ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). s. 52. ISBN 978-80-247-1911-5

⁵⁵ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. s. 55. ISBN 80-7179-453-8.

5) Rivalita firem působící na daném trhu

Rivalita firem je přítomna ve většině odvětví. Společnosti mezi sebou soupeří o to, kdo získá co nejvyšší podíl na konkurenčním trhu. V některých případech se společnosti uchylují ke snížení cen až pod úroveň nákladů. Kromě snižování cen se společnost zaměřuje také na kvalitu a marketing produktu. Rivalita firem může být vysoká při splnění některých z níže uvedených podmínek:

- jde o velmi málo rostoucí nebo klesající trh
- v odvětví figuruje velký počet konkurentů
- vysoké náklady způsobují maximální využití výrobní kapacity
- ziskovost odvětví je malá
- bariéry odchodu z odvětví jsou příliš vysoké⁵⁶

Výstupem této analýzy by mělo být nalezení potenciálních hrozeb a příležitostí. Pomocí příležitostí může být zabráněno zjištěným hrozbám a eliminace možných ztrát na trhu. Porterovu analýzu lze využít při strategické analýze prostředí společnosti nebo při hodnocení navržené strategie. Pro společnost je důležité odpovědět na položené strategické otázky. Pokud jsou na tyto otázky odpovědi kladné, měla by být strategická opatření schválena a realizována.

- Snižují navržená opatření vyjednávací sílu zákazníků?
- Snižují plánovaná opatření vyjednávací sílu dodavatelů?
- Snižují navržená opatření hrozbu substitutů?
- Zvyšují plánovaná opatření bariéry vstupu na trh?
- Zlepšují pozici společnosti vůči konkurentům zamýšlená opatření?⁵⁷

⁵⁶ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. s. 55. ISBN 80-7179-453-8.

⁵⁷ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. s. 56. ISBN 80-7179-453-8.

2.8 Interní analýza

Interní analýza zkoumá strategické možnosti, schopnosti a zdroje společnosti, které mohou být v budoucnu důležité pro získání konkurenční výhody. Myšlenkou interní analýzy je objektivní zhodnocení současné situace společnosti. Společnost se pokouší identifikovat, v jaké oblasti vyniká a kde naopak zaostává za konkurencí. Hlavním cílem analýzy je identifikace silných a slabých stránek společnosti.⁵⁸

2.8.1 Analýza vnitřních zdrojů

Součástí interní analýzy je analýza vnitřních zdrojů podniku a analýza schopností tyto zdroje využívat.

Helena Sedláčková ve své publikaci uvádí význam analýzy vnitřních zdrojů:

„Analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku představuje diagnózu, audit či vyhodnocení výchozí situace podniku, která umožňuje specifikovat jeho vnitřní zdroje a schopnosti a současně odhadnout její vývoj do budoucna.“⁵⁹

Úkolem analýzy vnitřních zdrojů je identifikovat strategicky významné zdroje a schopnosti, které pomohou společnosti v budoucnu v jeho konkurenční výhodě a zajistí tak stabilitu a prosperitu. Dojde tak k naplnění vytyčených cílů společnosti. Analýza by měla zhodnotit, jak jsou zdroje využívány, jaké možné vazby mezi nimi existují a jak jsou seskupeny do určitých skupin.

Cílem této analýzy je posoudit disponibilní zdroje společnost a jejich schopnost využití. Význam zdrojů se může odlišovat u každé organizace, proto je nezbytné zabývat se pouze klíčovými zdroji. Vnitřní zdroje pokrývají širokou škálu činností ve společnosti (výroba, výzkum a vývoj, finance, marketing, řízení lidských zdrojů apod.). Zdroje, které organizace neumí efektivně a správně využít, ztrácejí svůj význam.⁶⁰

⁵⁸ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). s. 53. ISBN 978-80-247-1911-5

⁵⁹ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. s. 74. ISBN 80-717-9367-1.

⁶⁰ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. s. 74-75. ISBN 80-717-9367-1.

Vnitřní zdroje společnosti jsou rozděleny do čtyř základních skupin:

➤ *hmotné zdroje, nehmotné zdroje, finanční zdroje, lidské zdroje*

a) hmotné zdroje

Do této skupiny patří pozemky, budovy, výrobní haly, dopravní prostředky, stroje a výrobní zařízení. Nedostačující je znát jen jejich výčet a počet, ale musejí se také sledovat vlastnosti a charakteristiky tohoto majetku. Jde například o stáří, kvalitu, kapacitu, produkční schopnosti, technický stav, poruchovost, pružnost výroby apod.

b) nehmotné zdrojů

Nehmotné zdroje lze rozdělit do dvou oblastí. První oblast zahrnuje technologii, patenty, licence, obchodní tajemství, know-how. Druhou oblast představuje image organizace, ochranné známky, značka, kultura apod. V této analýze je klíčovým ukazatelem význam patentu, výnosy z patentů a licencí nebo počet pracovníků ve výzkumu.

c) finanční zdroje

Zahrnují vlastní i cizí zdroje, které ovlivňují finanční strukturu a stabilitu společnosti. Hodnotí se dostupnost cizího kapitálu, velikost vlastního kapitálu, řízení pracovního kapitálu, úhrada závazků, vztah s dlužníky a věřiteli. Jsou zkoumány v rámci finanční analýzy, která se zaměřuje na odhalení silných a slabých stránek financování podniku.

d) lidské zdroje

Organizace ke svému fungování potřebuje nezbytně také lidské zdroje, kterými jsou členové statutárních orgánů, zaměstnanci, externí pracovníci, dobrovolníci. Kromě počtu zaměstnanců se společnost musí zaměřit na jejich charakteristiky. Jedná se o věk, kvalifikaci, systém motivace, vzdělání, rozvoj a odměňování. Dále je nutné umět se přizpůsobit změnám, které mohou probíhat v organizaci.⁶¹

⁶¹ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. s. 76-77. ISBN 80-717-9367-1.

Všechny zdroje ve společnosti jsou organizovány do určitých systémů, které umožňují výrobu daného produktu, jehož hodnotu zákazník ocení. Činnosti a vazby mezi zdroji jsou často důležitější než zdroje samotné. V konkurenční výhodě hrají důležitou roli také klíčové faktory úspěchu. Souhrn je znázorněn na následujícím obrázku.⁶²

Obrázek 12 - Vztah mezi zdroji, schopnostmi, konkurenční výhodou a faktory úspěchu



Zdroj: (Sedláčková, 2006, s. 78)

2.8.2 Analýza faktorů

Každá společnost má své silné a slabé stránky. Velké organizace jsou většinou finančně lépe zabezpečené než organizace malé. Menší organizace jsou rychlejší ve schopnosti reagovat na určitý vývoj na trhu. Naopak u velkých tyto změny trvají déle. K identifikaci silných a slabých stránek pomáhá analýza firemních faktorů.

- faktory vědecko-technického rozvoje
- marketingové a distribuční faktory
- faktory výroby a řízení výroby
- faktory podnikových a pracovních zdrojů
- faktory finanční a rozpočtové⁶³

V praktické části výše uvedené faktory nebudou figurovat, proto neproběhne jejich širší analýza ani v této teoretické části.

⁶² SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. s. 77 -78. ISBN 80-7117-9367-1.

⁶³ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. s. 96. ISBN 80-7179-453-8.

2.9 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejnámějších a nejpoužívanějších analýz prostředí. Cílem je identifikovat silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby podniku. SWOT analýza je často součástí strategického řízení podniku. Správně využívání analýzy se může stát výhodou nad ostatními konkurenty. Potřeba je dostatek kvalitních informací z firmy i jejího okolí.

Doporučuje se začít analýzou OT - příležitosti a hrozby, které jsou z vnějšího prostředí firmy (makrookolí a mikrookolí). Po úplné analýze vnějšího prostředí organizace následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy. SWOT analýza slouží také k souhrnu mnoha jiných analýz (analýza konkurence, strategických skupin apod.). Analýza SWOT se může využít i k identifikaci možností dalšího využití zdrojů firmy nebo jejich klíčových kompetencí. Nevýhodou této analýzy je její statická a subjektivní povaha.⁶⁴

Název SWOT je odvozen od prvních písmen anglických slov:

Strengths (silné stránky)

Weaknesses (slabé stránky)

Opportunities (příležitosti)

Threats (hrozby)

Obrázek 13 - SWOT analýza

<p>Silné stránky (strengths)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (weaknesses)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (opportunities)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (threats)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: (Jakubíková, 2013, s. 129.)

⁶⁴ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada), s. 129-130. ISBN 978-80-247-4670-8.

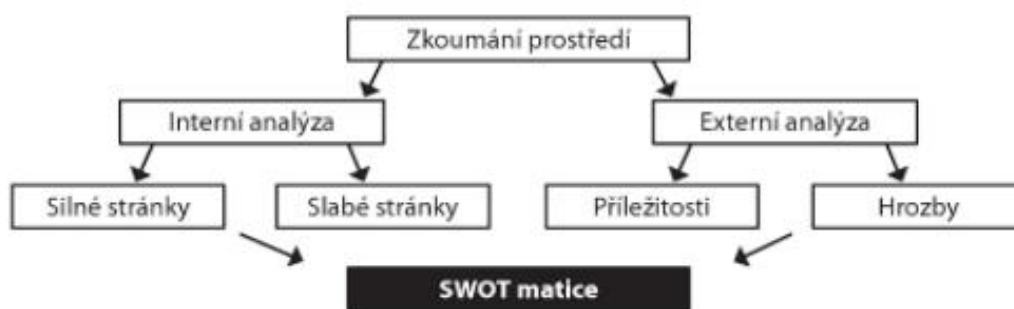
Silné stránky - mezi silné stránky jsou považovány interní faktory, které stojí za silnou pozicí na trhu. Společnost díky těmto stránkám na trhu dominuje a slouží jako podklad pro konkurenční výhodu. Jedná se o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu. Nejvíce silné stránky jsou takové, které nelze lehce napodobit a je předpoklad, že budou dlouhou dobu generovat zisk. Příklady: silná značka, dobré podvědomí mezi zákazníky, cenová výhoda díky know-how.

Slabé stránky - jsou úplným opakem silných stránek. Úroveň některých faktorů je nízká a organizace díky nim oslabuje svojí pozici na trhu. Slabé stránky brání v efektivním výkonu firmy. Příklady: nedostatek marketingových zkušeností, nekvalitní výrobky, špatná pověst mezi zákazníky, vysoká zadluženost.

Příležitosti - jsou možnosti, s jejichž realizací stoupají naděje na lepší využití zdrojů a účinnější splnění požadovaných cílů. Příležitosti zvýhodňují společnosti vzhledem k její konkurenci. Nejdříve je však nutné identifikovat tyto příležitosti. Příklady: nové technologie, neexistence konkurence, rozvoj nových trhů, zrušení ochranných opatření pro určité výrobky.

Hrozby - nepříznivá situace nebo změna v podnikovém okolí znamenají nepříjemné překážky v činnosti. Mohou znamenat i hrozbu úpadku. Společnost musí rychle reagovat a snažit se je odstranit nebo co nejvíce eliminovat, jinak může hrozit ztráta pozice na trhu. Příklady: vstup nových konkurentů na trh, konkurenti s nižšími náklady a lepším výrobkem, změny v zákaznických preferencích, nepříznivé legislativní normy.^{65,66}

Obrázek 14 - Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu



Zdroj: (Blažková, 2007, s. 155.)

⁶⁵ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. Manažer, s. 155-156. ISBN 978-80-247-1535-3.

⁶⁶ HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. s. 42-46. ISBN 80-247-0447-1.

Po zhodnocení ovlivňujících faktorů může společnost v rozšířené SWOT analýze identifikovat čtyři následující strategie:

SO (Strengths a Opportunities) - Jde o strategii, která využívá své silné stránky ke zhodnocení nabízených příležitostí ve vnějším okolí. Tento kvadrant je v praxi nejvíce žádaným, jelikož jsou silné stránky v harmonii s určenými příležitostmi. Výstupem by měla být agresivně orientovaná strategie, která se označuje jako strategii „maxi - maxi“.

WO (Weaknesses a Opportunities) - Společnost musí odstranit nebo alespoň minimalizovat své slabé stránky za pomoci příležitostí, které mu trh nabízí. Tato strategii se označuje jako „mini - maxi“.

ST (Strengths a Threats) - Předpokladem této strategie je maximální využití svých silných stránek na eliminaci hrozeb okolí. Je nutné včas identifikovat hrozby a proměnit je v příležitosti pomocí silných stránek. Strategii se také jinak nazývá „maxi - mini“.

WT (Weaknesses a Threats) - Poslední strategie je pro společnost nejméně příznivá. Musí se zabývat slabými stránkami a zároveň tak hrozbami, které na ní z okolí působí. Společnost při této strategii zaujímá spíše defenzivní taktiku a může skončit opuštění pozice na trhu. Strategie se nazývá „mini - mini“.⁶⁷

Doporučený postup při realizaci SWOT analýzy je následující:

- 1) Stanovení účelu pro vytváření SWOT analýzy a definování oblasti, které se budou analyzovat. Vytvořit analytický tým, který je potřeba náležitě motivovat.
- 2) Provedení analýzy vnitřních zdrojů, ze které se identifikují silné a slabé stránky. Hodnocení těchto silných a slabých stránek.
- 3) Z vnějšího prostředí probíhá identifikace hrozeb a příležitostí, které se dále vyhodnocují.
- 4) Určení faktorů se strategickým významem a generování alternativních strategií.⁶⁸

⁶⁷ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. s. 92 -93. ISBN 80-717-9367-1.

⁶⁸ GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. s. 300-320. ISBN 978-80-251-2621-9.

3 Praktická část

3.1 Představení společnosti

Diplomovou práci píší ve spolupráci s rodinnou strojírenskou firmou RATAJ a.s. Firma se zabývá výrobou bezosých spirálových dopravníků (dále jen BSD) v lehkém a robustním provedení. Byla založena roku 1990, jako ryze česká firma, která v současnosti pomocí BSD dopravuje cca 500 druhů sypkých materiálů. Sídlo společnosti se nachází v obci Doubravice, které je vzdáleno 6 kilometrů jižně od krajského města České Budějovice. Firmu podle počtu zaměstnanců a velikosti obrátu mohou zařadit do kategorie malých firem. V současnosti společnost zaměstnává 35 zaměstnanců a zaujímá vedoucí postavení na českém, slovenském a polském trhu ve výrobě a dodávkách BSD. Společnost od počátku podnikání vyrobila zhruba 4 800 kusů dopravníků a dodala svůj produkt do 48 zemí světa na čtyřech kontinentech.

Základním prvkem BSD je bezosá spirála vyrobená z oceli o tloušťce 3 - 60 mm a vnějším průměru 25 - 800 mm. V BSD nejsou vnitřní ložiska ani vnitřní hřídel a dopravovaný materiál se pohybuje téměř v celém průřezu dopravníku. Bezosá spirála svým přesně definovaným průřezem a otáčejícím se pohybem umožňuje dopravovat velké množství materiálu při malých otáčkách a při minimální spotřebě elektrické energie nebo naopak velmi malé množství materiálu pro účely dávkování. Tento typ dopravníků proto nachází uplatnění v téměř ve všech oblastech průmyslu.

Každý BSD je konstruován a vyráběn na míru dle požadavku zákazníka a pro daný druh dopravovaného materiálu. To umožňuje optimálně přizpůsobit dopravník různým druhům materiálů a stávající technologii. Na základě velkého počtu zkušeností s vyrobenými dopravníky navrhuje firma zákazníkům nová řešení pro neustále se rozšiřující druhy dopravovaných materiálů. Veškeré technické návrhy BSD pro dopravu stovek druhů materiálů provádí především na základě dlouholetých zkušeností s výrobou a provozem BSD.⁶⁹

⁶⁹ Interní údaje společnosti

3.2 Historie a vývoj společnosti

Společnost se za celou svou historii činnosti rozvinuli od fyzické osoby přes společnost s ručením omezeným až k současné akciové společnosti. Jednotlivá období vývoje jsou shrnuta v následujícím přehledu:

1990 - založení soukromé firmy Stanislavem Ratajem st. a Ing. Stanislavem Ratajem (nynější předseda představenstva RATAJ a.s.) zabývající se výrobou a dodávkami technologických celků do zemědělství. Součástí těchto dodávek byly i BSD lehkého provedení typu SL.

1994 - založení samostatné skupiny výroby BSD. Kromě lehkých BSD jsou vyráběny a dodávány na český trh i dopravníky robustního provedení typu RL.

1999 - založení společnosti RATAJ s.r.o. a dosažení vedoucího postavení na českém a slovenském trhu ve výrobě a dodávkách BSD lehkého i robustního provedení.

2000 - zavedení systému jakosti splňující požadavky ČSN EN ISO 9002 a od roku 2003 dle ČSN EN ISO 9001:2001. od tohoto období dochází k výraznému zvýšení exportu dopravníků vyrobených firmou RATAJ s.r.o. nejen do Evropy, ale i Afriky, Ameriky a Asie.

2003 - založení společnosti RATAJ SK s.r.o. na Slovensku. Otevření skladu spirál a zahájení výroby dopravníků pro Slovensko.

2004 - otevření zastoupení firmy RATAJ s.r.o. v Polsku. Zahájení výstavby výrobního areálu na pozemku o celkové ploše 17 500 m² a dokončení skladové a výrobní haly na celkové ploše 1200 m².

2005 - zahájení výroby dopravníků v nové výrobní hale a otevření skladu spirál, potrubí a elektropřevodovek. Výrazný nárůst dodávek BSD do energetiky teplárenství především v České republice.

2006 - nákup CNC technologie pro řezání materiálů vysokotlakým vodním paprskem. Firma RATAJ s.r.o. se stala členem Teplárenského sdružení České republiky.

2007 - transformace firmy RATAJ s.r.o. na akciovou společnost RATAJ a.s. Při příležitosti mezinárodního strojírenského veletrhu v Ósace byla podepsána smlouva o výhradním zastoupení v Japonsku.

2008 - otevření zastoupení firmy RATAJ a.s. v Itálii.

2009 - zahájení výstavby administrativní budovy a parkoviště. Zavedení informačního systému K2 a přechod na elektronické zpracování zakázek. Dodávky dopravníků na nové trhy, účast na odborných veletrzích ve Spojených arabských emirátech a Bulharsku.

2010 - zahájení provozu administrativní budovy, školicího střediska a parkoviště za účasti nejvýznamnějších zákazníků a dodavatelů firmy RATAJ a.s. Udělení prvního patentu firmě RATAJ a.s. na bezosý spirálový chladič sypkých materiálů. Výroba unikátních robustních bezosých spirál s proměnlivým stoupáním.

2011 - založení společnosti RATAJ POLSKA Sp. z o.o. v Polsku a upevnění vedoucího postavení v dodávkách BSD v Polsku. Narůstající počet dopravníků v Německu je výsledkem nově vytvořeného zastoupení firmy RATAJ a.s. v Německu.

2012 - získání ocenění pro vlastní výrobu - značka CZECH MADE (Česká kvalita).

2013 - zahájení výroby kompozitních šnekových dopravníků, tvrdokovových spirálových segmentů a antiabrazivního vyložení potrubí dopravníků. Vývoj dopravníků na peletky a na uhlí pro automatické kotle.

2015 - dodávky náhradních šnekových dopravníků pro bioplynové stanice.

2016 - vývoj robustní plastové bezosé spirály. Firma se stala členem České bioplynové asociace.

2018 - rozšíření skladovacího prostoru o 200 m², nákup nových hydraulických nůžek, elektrického vysokozdvížného vozíku a filtračního zařízení do svařovny.⁷⁰

⁷⁰ *O nás, Rataj* [online]. [cit. 2018-04-28]. Dostupné z: <http://www.rataj.cz/o-nas>

3.3 Produkty a služby společnosti

Jak už bylo zmíněno v předešlých odstavcích, firma RATAJ a.s. se výhradně specializuje na výrobu BSD. Tento dopravník se nejčastěji vyrábí v robustním provedení, kde potrubí dopravníku je z konstrukční nelegované ocele třídy 11 nebo z konstrukční legované nerezové ocele třídy 17. Robustní provedení je použito zejména v těžkém průmyslu nebo pro velké výkony až do 1000 m³/hod. Jedná se například o dopravu abrazivních materiálů (korundová drť, štěrk, písek, drcené kamenivo, brusný prach, stavební materiály, uhlí, struska), dopravu materiálů velkých zrnitostí (PET láhve, dřevo, dřevní štěpka, papír, biomasa), dopravu lepidel a mokřích materiálů (odpadní kaly, zemina, bentonit), dopravu velmi jemných a tekoucích materiálů (potravinářské prášky, chemické materiály, popílek). Maximální délky robustních BSD, které byly instalovány, jsou dle druhu dopravovaného materiálu až do vzdálenosti 120 metrů. U vertikální dopravy byl instalován svislý dopravník o výšce 25 metrů na jednu pohonnou jednotku.

Dopravník může být vyroben také v ohebném provedení, u něhož je materiál potrubí z Polyvinylchloridu (PVC), z polyamidu (PA) nebo z polypropylenu (PP). Tyto dopravníky se používají zejména pro dopravu jemnozrnných a lehkých materiálů pro výkon od cca 0,001 do 15 m³/hod. Velkou výhodou ohebných dopravníků je možnost dopravy v obloucích a na velké vzdálenosti až do 120 metrů na jednu pohonnou jednotku. Na celé dopravní trase nejsou vnitřní ložiska a tím je umožněno dopravovat materiál v celém průřezu a o cca 70 % s větším výkonem, než je výkon klasických šnekových dopravníků s hřídelí při srovnatelných otáčkách a průměru dopravníku. Použití ohebných dopravníků je zejména v potravinářském, chemickém a plastikářském průmyslu pro dávkování do balících strojů a vázících zařízení nebo také vyprazdňování a plnění BIG - BAG vaků. Rozdíl oproti klasickému šnekovému dopravníku s hřídelí je ten, že BSD dopravník dopravuje materiál i v obloucích. Velkým plusem je bezprašná doprava v jakémkoliv směru (vodorovný, svislý, šikmý).

Druhý nejžádanější výrobek od zákazníků je BIG - BAG plnicí či vyprazdňovací stanice velkoobjemových vaků. Jedná se o efektivní a bezprašný způsob balení či dopravy sypkých materiálů do velkoobjemových vaků a následné vyprazdňování pomocí BSD. Každá BIG - BAG stanice je navrhována pro konkrétního zákazníka, a proto je možné vyrobit prakticky neomezenou řadu BIG - BAG stanic pro různé rozměry vaků a různé přípojovací rozměry vaků.

Obrázek 15 - Konstrukce BIG - BAG stanice (bez pytle)



Zdroj: (interní fotodokumentace firmy)

BIG - BAG plnicí stanice se používá k plnění sypkých materiálů do velkoobjemových vaků (pytlů) BIG - BAG, které jsou umístěny na paletě. Plnění vaků probíhá pomocí BSD nebo jiného vhodného transportního zařízení, které je propojeno se stanicí.

BIG - BAG vyprazdňovací stanice se používá k vyprazdňování sypkých materiálů z velkoobjemových vaků (pytlů) BIG - BAG, které jsou zavěšeny na závěsném kříži pomocí čtyř závěsných ok. Vyprazdňování vaků probíhá do BSD nebo do klasického šnekového dopravníku či do jiného vyprazdňovacího zařízení.

Na dalším obrázku je vyfocená BIG - BAG vyprazdňovací stanice, která je pomocí ohebného dopravníku firmy RATAJ a.s. zapojena na jiné následující technické zařízení.

Obrázek 16 - Vyprazdňovací BIG - BAG stanice

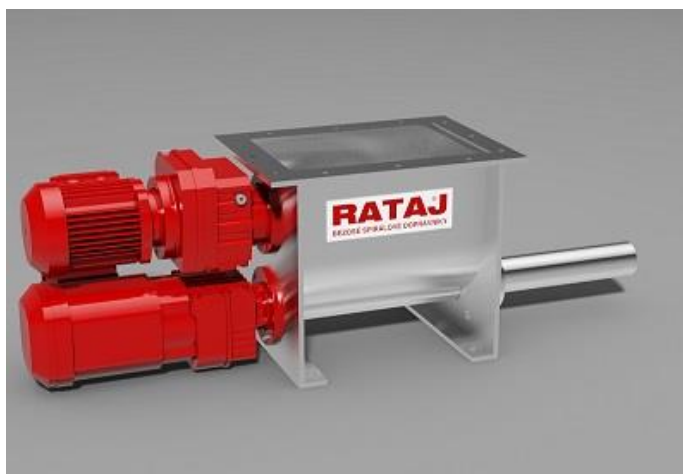


Zdroj: (interní fotodokumentace firmy)

Dalšími produkty společnosti jsou dávkovací a vážicí dopravníky:

Dávkovací dopravník se využívá tehdy, kdy je nutné průběžně dávkovat množství dopravovaného materiálu. Součástí dávkovacího dopravníku (dávkovače) je rozrušovací zařízení, které zabraňuje tvoření klenby dopravovaného materiálu a zabezpečí tak plynulý tok materiálu ze zásobníku do dávkovače. Plynulé průběžné dávkování je umožněno pomocí měniče frekvence.

Obrázek 17 - Dávkovací dopravník



Zdroj: (interní fotodokumentace firmy)

Vážicí dopravník spojuje funkce dopravy materiálu a vážení v jeden konstrukční celek a ušetří tak zákazníkovi finanční prostředky při investici do samostatného dopravníku a váhy. Elektronický vážicí systém se čtyřmi tenzometry umožní s vysokou přesností sledování množství právě dopravovaného materiálu. Množství váženého materiálu se může pohybovat od stovek gramů za hodinu až po desítky tun za hodinu. Pro návrh vážicího BSD platí stejné podmínky jako pro instalaci klasického BSD.

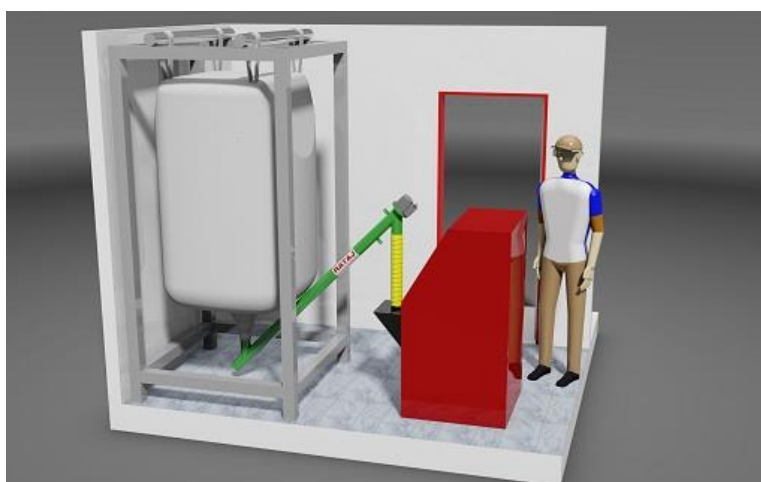
Obrázek 18 - Vážicí dopravník



Zdroj: (interní fotodokumentace firmy)

V posledních letech firma vyvinula a začala prodávat několik výrobků, které jsou specifické pro konkrétní typ dopravy. Jedním z nich je dopravník na pelety a uhlí do automatických kotlů. Dopravník je určen k dopravě paliva do zásobníků automatických kotlů, pod zásobníky jako vynášecí nebo dávkovací a jako naskladňovací dopravníky pro plnění nádrží, sil, zásobníků apod. Jsou určeny k dopravě černého a hnědého uhlí, dřevních pelet, alternativních pelet (z obilných plev, z energetických rostlin, z obilné a řepkové slámy) a dalších zemědělských produktů. Dopravník je určen k dopravě nelepivých materiálů o velikosti zrn 5 - 30 mm.

Obrázek 19 - Dopravník na pelety a uhlí



Zdroj: (interní fotodokumentace firmy)

Speciálním produktem jsou dopravníky pro bioplynové stanice. V bioplynové stanici je dopravník využit k dávkování materiálu do fermentoru. Způsoby řešení přesypů a předávání materiálu mezi jednotlivými dopravníky nejsou ve většině případů ideální a dochází tak k většímu opotřebení komponent u dopravníků. Společnost se proto začala zabývat přestavbou nejvíce namáhaných přesypů a dodávek náhradních šnekovnic případně spirál ve stejných rozměrech. Dodávky náhradních elektropřevodovek a potrubí jsou součástí výrobního programu pro bioplynové stanice. Velmi důležitou skutečností je provozování šnekových nebo BSD v prostředí s nebezpečím výbuchu. Dopravníky zasahují do těchto zón a dle platných norem musí svým technickým řešením těmto normám odpovídat. Mnoho uživatelů nedodrží normy ATEX z důvodu neznalosti nebo z důvodu šetření nákladů. Při řešení problému s dopravou v bioplynových stanicích poskytuje společnost poradenskou pomoc a její dodávky plně odpovídají certifikaci ATEX pro použití zařízení v prostředí nebezpečím výbuchu.

Obrázek 20 - Dopravníky v bioplynové stanici



Zdroj: (interní fotodokumentace firmy)

Posledním rozvíjejícím produktem je šnekové čerpadlo. Řecký fyzik Archimedes ve 3. století př. n. l. vynalezl Archimédův šroub na čerpání a dopravu vody, splášků, kalů a jiných kapalin. I v dnešní době je tento vynález důležitou součástí čistíren odpadních vod a provozů, kde není technicky možné použít jiný způsob dopravy kapalin a kalů. Firemní vývoj technického detailu uložení šnekovnice, umožňuje šnekovým čerpadlům pracovat pod vodou bez nutnosti mazání ložiska. Uživatel šnekového čerpadla již nemusí instalovat a provozovat tlakový mazací systém a je zajištěn bezúdržbový a ekologický provoz spodního uložení šnekovnice.

Obrázek 21 - Šnekové čerpadlo



Zdroj: (interní fotodokumentace firmy)

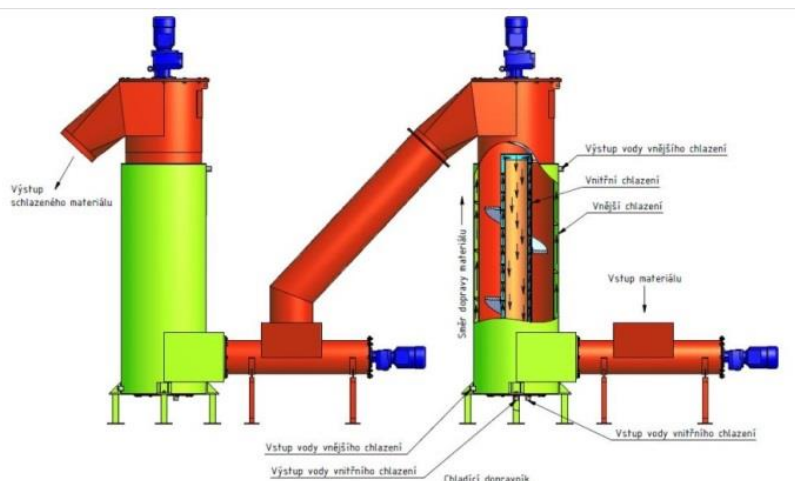
Obrázek 22 - Šnekové čerpadlo 2



Zdroj: (interní fotodokumentace firmy)

V roce 2010 byl společnosti RATAJ a.s. udělen první patent na bezosý spirálový chladič sypkých materiálů. Vlastním vývojem se podařilo vyvinout bezosý spirálový chladič na principu otáčející se bezosé spirály bez použití ložisek. Konstrukce chladiče umožňuje sestavení jednotlivých chladících dopravníků do sériového uspořádání a tím docílit velmi efektivní chlazení materiálu na malém prostoru. Bezosý spirálový chladič je navržen ve svislém i šikmém provedení a kromě hlavní funkce chlazení respektive ohřívání je možno zároveň využít dopravu ochlazeného materiálu do další technologie. Chladicí médium bývá zpravidla voda nebo upravené vodní roztoky, v případě ohřívání materiálu horká voda nebo spaliny. Chladič umožňuje chladit materiály až do teploty 800°C.

Obrázek 23 - Bezosý spirálový chladič



Zdroj: (interní dokumenty firmy)

Součástí chladiče je řídicí elektronika s možností regulace dopravovaného množství ochlazeného materiálu, včetně informací o vstupní a výstupní teplotě ochlazovaného materiálu. Bezosý spirálový chladič umožňuje chladit materiály jako je například struska, škvára, popílek, produkty vznikající v chemických a potravinářských provozech.

Kromě již zmíněných výrobků firma nabízí také další služby, které mohou využít jak velké společnosti v rámci kooperace, tak i jednotlivci. Mezi služby, které firma poskytuje, mohou zařadit:

- řezání vodním paprskem
- tváření plechu (ohýbání, zakružování, stříhání, vrtání)
- svařování
- konstrukční práce (zpracování výkresové dokumentace ve 3D)

3.4 Externí analýza

Externí analýzu společnosti budu provádět podle již nadefinovaných analýz v teoretické části diplomové práce. U analýzy obecného okolí neboli makrookolí bude použita metoda PESTLE, která sleduje šest hlavních faktorů. Politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory.

U analýzy oborového okolí neboli mikrookolí použiji metodu Analýza odvětví, která se dělí do tří základní sektorů - zákazníci, dodavatelé a konkurenti.

3.4.1 Analýza obecného okolí

PESTLE analýza

V následující analýze PESTLE budu rozebírat jednotlivé faktory makrookolí, které přímo ovlivňují společnost a její činnosti. Firma RATAJ a.s. se řadí mezi malé společnosti, proto nedisponuje patričnou silou, aby sama ovlivňovala své okolí. Strategie společnosti musí být nastavena tak, aby za daných podmínek fungovala co nejlépe.

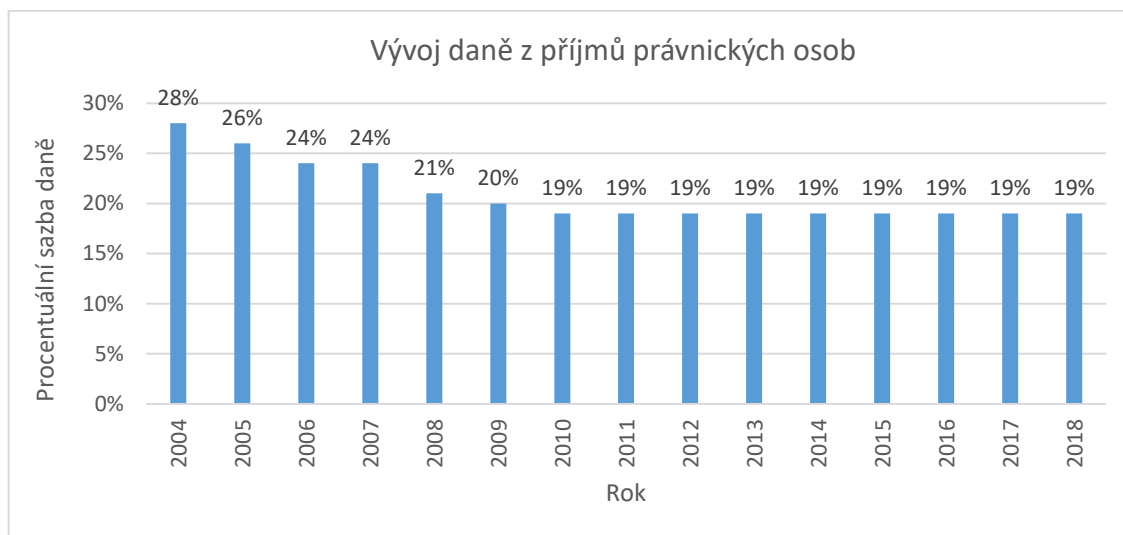
a) Politické faktory

V politických faktorech hraje významnou roli stabilita vlády daného státu, která má vliv na podnikatelské prostředí. Česká republika patří mezi demokratické země, kde o podobě vlády rozhodují voliči daného státu bez rozdílu rasy nebo pohlaví. Politická situace se v České republice poměrně často mění, kvůli střídání pravicových a levicových vlád, kdy pravicové vlády podporují volný trh a levicové se zaměřují spíše na sociální politiku. To se výrazně dotýká i českých společností. Jedná se zejména o oblasti placení sociálního a zdravotního pojištění, vyplácení nemocenské, vyplácení mateřské dovolené a výše minimální mzdy.

Mezi nejvýznamnější krok v posledních letech jistě patří vstup České republiky do Evropské unie 1. května 2004, který odstranil mnoho obchodních bariér mezi státy. Vstup do Evropské unie pomohl významně také firmě RATAJ a.s., která díky tomu mohla snadněji proniknout na zahraniční trhy a nadále se rozvíjet.

Na následujícím grafu jsem shrnul vývoj daně z příjmů právnických osob od roku 2004, kdy Česká republika vstoupila do Evropské unie. Z grafu je patrné snižování sazby až do roku 2010, kdy se hodnota daně z příjmů ustálila na 19 % a od té doby hodnota zůstává na stejné úrovni. Její výše má dopad na konečnou cenu produktu či služby. Čas a nová vláda ukáže, jestli se hodnota v budoucnu bude znovu měnit.

Graf 1 - Vývoj daně z příjmů právnických osob



Zdroj dat: <http://www.az-data.cz/clanky/dan-prijmu-pravnickych-osob>

Momentální politická situace je pro všechny organizace velmi nepřehledná. Od parlamentních voleb konané v říjnu 2017 se zatím nepodařilo do května 2018 sestavit vládu s důvěrou, a proto je situace od voleb pro většinu podnikatelů nejasná. Podoba současné vlády a případné další neudělení důvěry poslanecké sněmovny, může prodloužit dobu nejistoty ve způsobu řízení státu.

Nová vláda bude muset zaujmout stanovisko k přijetí eura či nepřijetí eura, které se již řadu let odkládá. Důležité bude sledovat, jak se nová vláda postaví ke třetí a čtvrté vlně zákona o elektronické evidenci tržeb (EET), která je momentálně přerušena ústavním soudem. Tato 3. a 4. vlna EET by se již firmy měla dotýkat a je nutné se na ni připravit. Vzhledem k tomu, že téměř všichni finanční tok ve firmě je řešen bezhotovostně, nebude se zavedením EET ve firmě RATAJ a.s. problém.

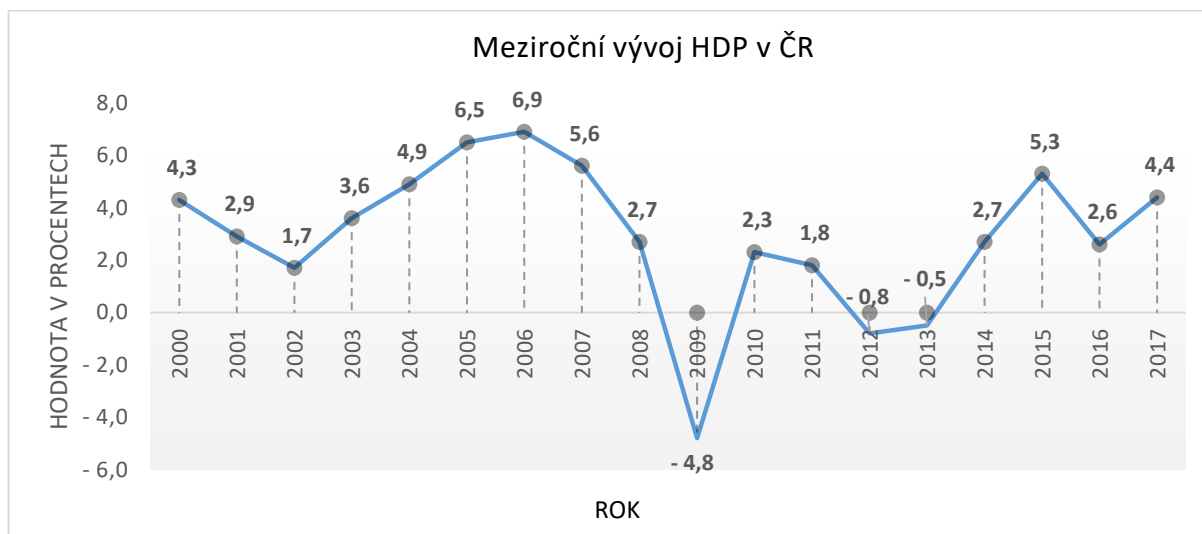
Důležité je také sledovat vztah České republiky a Evropské unie. Mezi obchodujícími zeměmi Evropské unie neexistují celní bariéry. Nevýhodou Evropské unie je často označována společná legislativa v určitých oblastech, která nutí organizace dodržovat nařízení vzniklá v Evropské unii. Nejnovější příklad se týká GDPR (Obecné nařízení o ochraně osobních údajů), platné od 25. května 2018.

Firma RATAJ a.s. vyváží své výrobky prakticky do celého světa a tudíž i mimo státy Evropské unie. Tento obchod se musí řídit pravidly pro vývoz mimo Evropskou unii. V případech, kdy mimo obchodní (celní) bariery vstoupí i hledisko politické (embargo na některé zboží do Ruska) je nutné, aby firma věnovala zvýšenou pozornost uzavíraným smlouvám mezi ní a zákazníky z Ruska. Zvláště důležité je dobře poznat zákazníka, neboť jedním z dokumentů, které musí vývozce ze země Evropské unie potvrdit, je prohlášení, že koncový zákazník nepřevede zařízení od výrobce z Evropské unie do politicky „nebezpečného“ prostředí. Jedná se například o místo na Krymu, jaderný a vojenský průmysl apod.). Vývozce přebírá na sebe velkou odpovědnost týkající se místa určení vyvážených výrobků, kterou však nemůže v budoucnu ovlivnit. S tímto případem se firma v posledních měsících musela zabývat.

b) Ekonomické faktory

Mezi nejvýznamnější ekonomické faktory z makroekonomického hlediska patří hrubý domácí produkt (dále jen HDP). Ukazatel HDP je považován za nejdůležitější ukazatel životní úrovně dané země, měří výkonnost ekonomiky a vypovídá o celkovém stavu ekonomiky v dané zemi.

Graf 2 - Meziroční vývoj HDP



Zdroj dat: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2018/makroekonomicka-predikce-duben-2018-31528>

Ve výše uvedeném grafu je zobrazen vývoj HDP od roku 2000 do roku 2017 v České republice. Z grafu je patrné, že v roce 2006 dosáhla Česká republika svého maxima při růstu reálného HDP 6,9 %. Od tohoto úspěšného roku začal pokles reálného HDP, který se zastavil až v roce 2009 na hodnotě - 4,8 %. Za velkým poklesem stojí vleklá světová hospodářská krize. V roce 2010 hodnota vystoupila do kladných čísel, ale v roce 2012 a 2013 hodnota opět klesla nepatrně do minusových hodnot. Od roku 2013 opět roste a tento trend by měl pokračovat i následujících letech.

Predikce na rok 2018 podle Ministerstva financí se předpokládá ve výši 3,6 % a v roce 2019 3,3 %. Růst světové ekonomiky je podporován investicemi, dynamikou světového obchodu, příznivými finančními podmínkami a expanzivními hospodářskými politikami. Ekonomický růst v eurozóně i v Evropské unii v roce 2017 výrazně překonal předchozí očekávání analytiků.

Tabulka níže shrnuje výše HDP v mil. Kč od roku 2000 až po rok 2017. Dále je také uveden vývoj HDP v jednotlivých letech, který byl již výše popsán. Příznivý vývoj v zemích hlavních obchodních partnerů i pozitivní situace uvnitř české ekonomiky, vytvářejí podmínky pro další pokračování příznivé ekonomické situace v České republice.

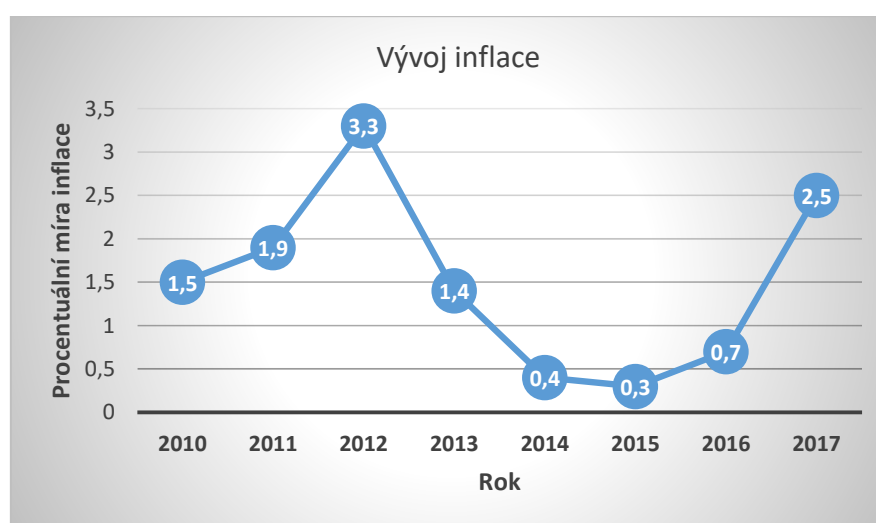
Tabulka 1 - Výše HDP a jeho vývoj

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Hrubý domácí produkt, sezonně neočištěno (mil. Kč)	2 379 393	2 568 309	2 681 644	2 810 382	3 062 444	3 264 931	3 512 798	3 840 117	4 024 117
meziroční vývoj HDP (%)	4,3	2,9	1,7	3,6	4,9	6,5	6,9	5,6	2,7
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Hrubý domácí produkt, sezonně neočištěno (mil. Kč)	3 930 409	3 962 464	4 033 755	4 059 912	4 098 128	4 313 789	4 595 783	4 773 240	5 055 029
meziroční vývoj HDP (%)	-4,8	2,3	1,8	-0,8	-0,5	2,7	5,3	2,6	4,4

Zdroj dat: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2018/makroekonomicka-predikce-duben-2018-31528>

Inflace obecně znamená všeobecný růst cenové hladiny v čase. Inflace vychází z měření čistých cenových změn pomocí indexů spotřebitelských cen. Cenové indexy poměřují úroveň cen vybraného koše reprezentativních výrobků a služeb ve dvou srovnávaných obdobích. Do spotřebního koše je zařazeno potravinářské zboží (potraviny, nápoje, tabák aj.), ostatní zboží (nábytek, potřeby pro domácnost, oděvy aj.) a služby (opravárenské, z oblasti bydlení, provozu domácnosti aj.).

Graf 3 - Vývoj inflace v ČR



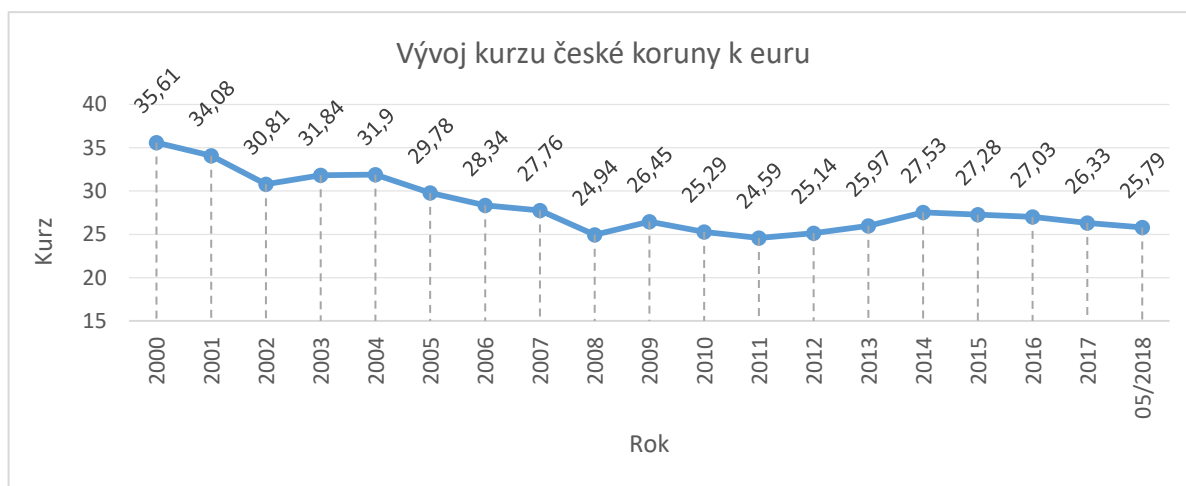
Zdroj dat: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

V grafu je uveden vývoj míry inflace v České republice od roku 2010 do roku 2017. Pokud se míra inflace pohybuje nízko, znamená to, ustálenější finanční a ekonomické prostředí. Česká národní banka se v roce 2013 rozhodla k oslabení české koruny, aby udržela cenovou stabilitu. I tento krok přispěl k tomu, že se v letech 2014 a 2015 hodnota dostala pod 0,5 %. V posledních letech hodnota zase již výrazně začíná stoupat.

Sledování vývoje kurzu zahraničních měn je pro firmu RATAJ a.s. velice důležitý, jelikož zhruba 40% podíl zaujímá zahraniční obchod. Posílení domácí měny vůči euru ale i jiným cizím měnám zdražuje exportní zboží do zahraničí. Tento vývoj negativně působí na konkurenceschopnost výrobků na zahraničních trzích a je zapotřebí hledání alternativních řešení. Na druhou stranu posilování koruny zlevňuje import výrobních materiálů ze zahraničí. Negativní dopad může firma zmírnit, pokud ve větší míře bude nakupovat výrobní zdroje ze zahraničí.

Všeobecně však mohu konstatovat, že kurzový vývoj eura firmě RATAJ a.s. výrazně nepomohl a ani ji výrazně nepoškodil, jelikož realizace dodávek do zahraničí vykompenzují nákupy zboží ze zahraničních trhů.

Graf 4 - Vývoj kurzu české koruny k euru



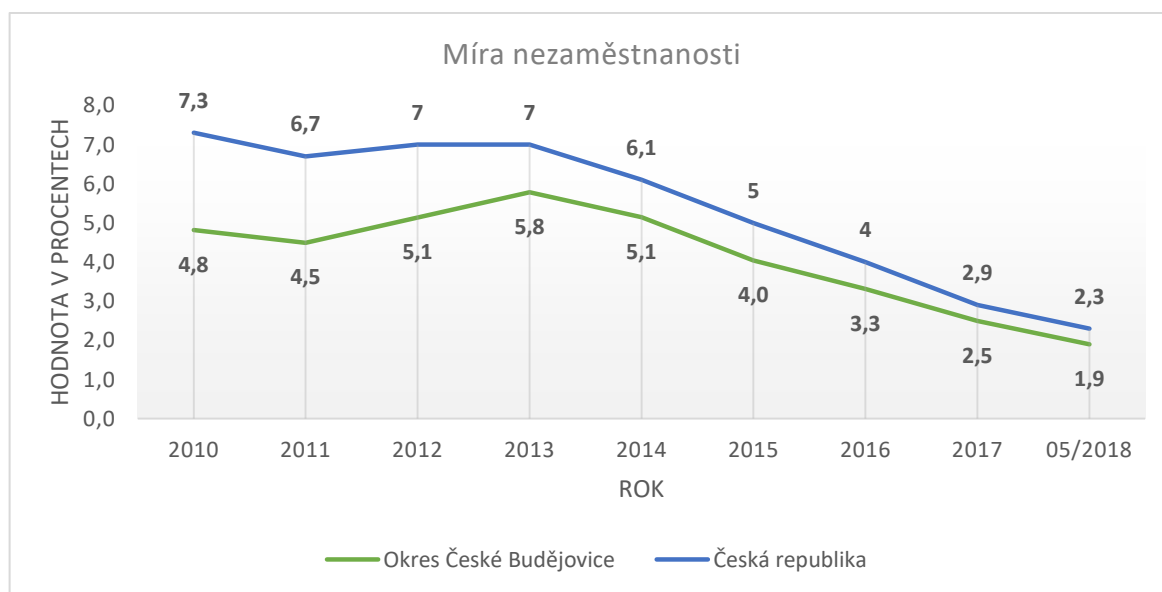
Zdroj dat: <http://www.kurzymen247.cz/mena/eur/5475>

Na předchozím grafu lze pozorovat vývoj české koruny vůči euru od roku 2000 do května roku 2018. Na začátku druhého tisíciletí česká koruna přesáhla hranici 35 Kč za euro. Za 18 let hodnota klesla cca o 10 Kč na euro, což představuje velice významný zásah pro firmy obchodující se zahraničními organizacemi. Predikce značí, že hodnota české koruny vůči euru bude nadále mírně posilovat.

Významným ekonomickým faktorem, který má vliv na úspěšnost podnikání, je míra nezaměstnanosti. Tento faktor udává počet ekonomicky aktivních lidí hledajících práci k celkovému počtu ekonomicky aktivních lidí. V dřívější době při vyšší nezaměstnanosti by byli lidé pravděpodobně ochotni přijmout práci, kterou nyní v případě nižší nezaměstnanosti nepřijímají.

Firma RATAJ a.s. sídlí v Jihočeském kraji nedaleko Českých Budějovic. V okrese České Budějovice je velice nízká nezaměstnanost, oproti jiným okresům v republice. Je to dáno díky velkému množství firem v krajském městě a jeho okolí a relativní blízkosti státní hranice s Rakouskem a Německem. Ve firmě v současné době pracuje 35 zaměstnanců. I když se jejich počet výrazně nemění ani neprobíhá výraznější obměna pracovníků, je nutné neustále sledovat požadavky zaměstnanců a případnou dostupnost nových zaměstnanců. V odborné technické profesi však momentálně nejsou volní téměř žádní potenciální kandidáti. Díky velmi nízké míře nezaměstnanosti je na vedení společnosti vyvíjen velký tlak ze strany zaměstnanců na zvyšování mezd a jiných bonusových programů. Jelikož je nesmírná poptávka po zaměstnancích technického zaměření především z výrobního sektoru, musí společnost RATAJ a.s. zajistit odpovídající platové ohodnocení, aby zaměstnance udržela. Ve výsledku se tato opatření velice negativně promítají na zisku společnosti a jejího opětovného investování do budoucího rozvoje.

Graf 5 - Vývoj míry nezaměstnanosti



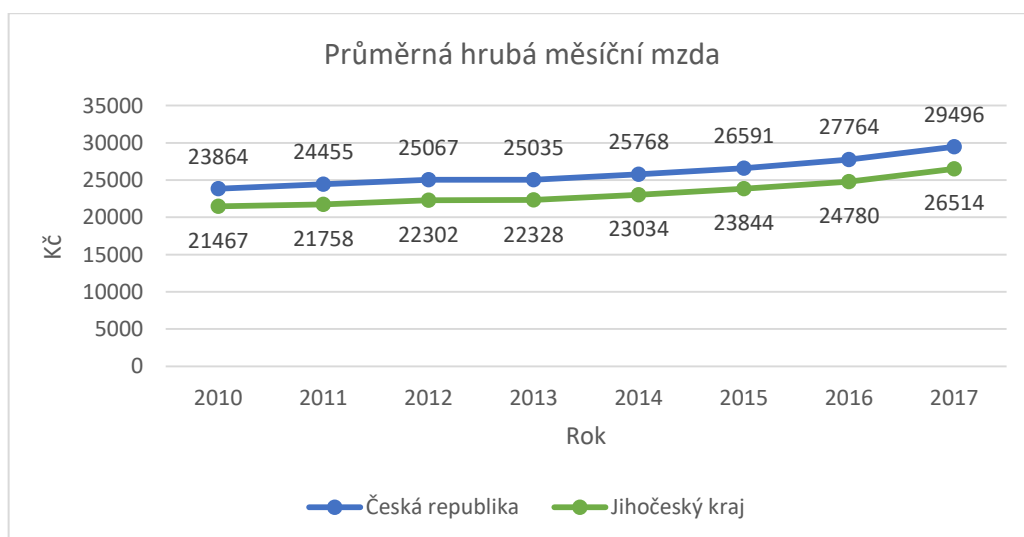
Zdroj dat: https://www.czso.cz/csu/xc/okres_ceske_budejovice

Zdroj dat: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01->

Na předcházejícím grafu jsem uvedl míru nezaměstnanosti v okrese České Budějovice, kde se nachází společnost a celkovou míru nezaměstnanosti v České republice. Hodnoty jsou zaznamenány od roku 2010 až do nejnovějšího zjištění z května 2018. Míra nezaměstnanosti v posledních letech v obou uvedených oblastech pravidelně klesá. V květnu se hodnota nezaměstnanosti v České republice pohybovala na 2,3 % a v okrese České Budějovice byla zjištěná hodnota pod 2 %.

Při přijímání nových zaměstnanců je důležité vědět, jaká je v daném městě či kraji obvyklá výše mezd. Častým používaným ukazatelem je průměrná hrubá měsíční mzda. Tato hrubá mzda každoročně stoupá a v roce 2017 v České republice dosahovala na 29 496 Kč. Pro porovnání v níže zobrazeném grafu vyznačuji i průměrnou hrubou měsíční mzdu v Jihočeském kraji, kde sídlí společnost RATAJ a.s. Při porovnání dvou křivek je patrné, že nárůst hrubé mzdy od roku 2010 je u obou téměř stejný. Výsledná hodnota v roce 2017 je však v Jihočeském kraji téměř o 3 000 Kč nižší, než je průměrná hodnota v České republice. Je to způsobeno tím, že Jihočeský kraj není tak průmyslovým a obchodně vyspělým krajem oproti jiným krajům v České republice. Pro některé zaměstnavatele tato situace představuje výhodu, že nemusí vynaložit tolik finančních prostředků na mzdy jako zaměstnavatelé například v Praze, kde se průměrná hrubá mzda za rok 2017 pohybuje nad hranicí 37 000 Kč.

Graf 6 - Průměrný hrubá měsíční mzda



Zdroj dat: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZD01-A&z=T&f=TABULKA&skupId=855&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_U~301_null_&katalog=30852&evo=v208!_MZD-LEG4_1&&str=v478

Zdroj dat: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=855&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_U~301_null_&katalog=30852&pvo=MZD01-C&pvo=MZD01-C&evo=v208!_MZD-R-ABS-od2011_1&u=v159__VUZEMI__100__3034

Výše průměrné hrubé mzdy ještě nezaručuje, že ji každý zaměstnanec bude v této výši dostávat. Mnohdy lidé na tuto částku zdaleka nedosáhnou. Každá profese v každé společnosti je jinak ohodnocena a nejinak tomu není ani ve firmě RATAJ a.s. Nejvýše postavení pracovníci přesahují danou hodnotu v Jihočeském kraji a naopak méně kvalifikovaní pracovníci na méně náročných profesích nedosahují na průměrnou měsíční hrubou mzdu.

Mzda zaměstnance se nesmí dostat pod minimální měsíční hodnotu, která je stanovená zákonem. V níže uvedeném grafu jsem vyznačil vývoj minimální mzdy od července 2000, kdy její výše byla pouhých 4 500 Kč. Poté se každoročně zvyšovala až do roku 2006. V tomto roce změna sazby nastala v lednu a v červenci. Od ledna 2007 byla minimální mzda na několik let ve stejné výši 8 000 Kč. V letošním roce činí hodnotu 12 200 Kč. Při neustále se zvyšujících nákladech je tato částka stále nedostatečná. Podle dostupných informací nově vznikající vláda chystá i v dalším roce zvýšení minimální mzdy o 1 000 Kč na částku 13 200 Kč.

Graf 7 - Vývoj výše minimální mzdy

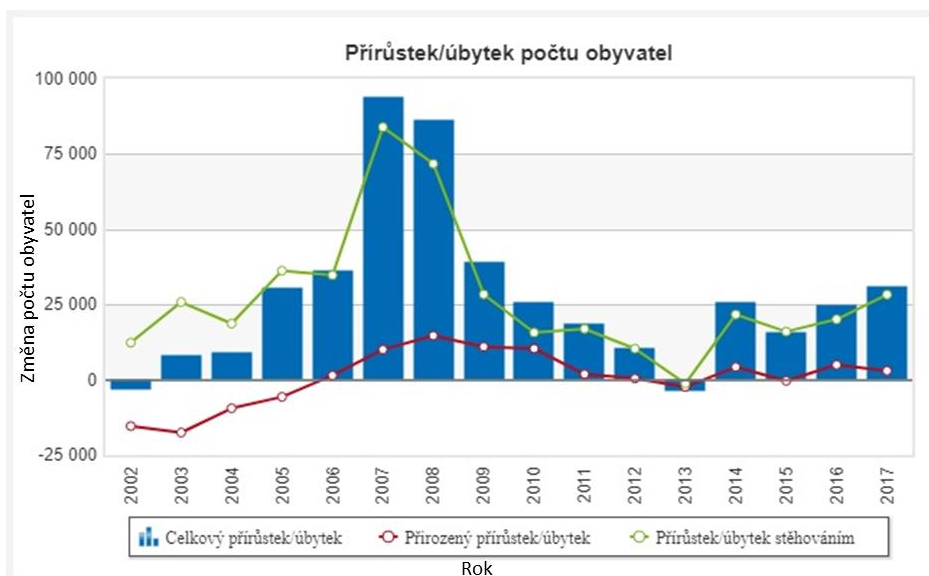


Zdroj dat: <https://www.mpsv.cz/cs/871>

c) Sociální faktory

V posledních letech se začíná zvyšovat počet obyvatel žijící v České republice. Působící faktory jsou migrace obyvatel, stěhování, zvyšující se počet narozených dětí a také se zvyšuje průměrný věk obyvatelstva. V grafu jsou znázorněny faktory přírůstku a úbytku obyvatelstva od roku 2002 až po rok 2017.

Graf 8 - Přírůstek/úbytek počtu obyvatel



Zdroj: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

Vzdělanost obyvatelstva roste i díky počtu vysokoškolsky vzdělaných lidí. Stále menší zájem je však o technické obory na střední či vysokoškolské úrovni. Stárnutí obyvatelstva je pro firmu RATAJ a.s. problém, na který je nutně se předem připravit a to především u výrobních profesí. Zkušení a zdatní výrobní pracovníci stárnou a začínají odcházet do důchodu. Firma tyto zaměstnance musí nahradit, ale nabídka volných pracovníků na úřadu práce je v této kategorii zcela minimální. Pokud se objeví volní pracovníci, odborná úroveň těchto nezkušených pracovníků je na nízké úrovni.

Tento problém momentálně řeší téměř všechny společnosti. V nejbližší době neočekávám výrazné zlepšení, protože na technické školy dnes nastupuje stále nízký počet studentů, kteří by v budoucnu mohli nahradit odcházející pracovníky. Některé společnosti problém absencí kvalitních výrobních zaměstnanců řeší zavedením automatizací výrobních linek. U zkoumané společnosti RATAJ a.s. tento systém nelze zavést, kvůli zakázkové výrobě s minimálními známkami sériové výroby.

d) Technologické faktory

Technologické faktory se neustále vyvíjí a ovlivňují tak okolí firmy. Aby si společnost udržela dobrou pozici na trhu, musí neustále sledovat nové trendy a zajímat se o vývoj technologií. Technologie se v dnešní době neustále vyvíjejí a v případě, že se společnost o další pokrok nestará, může to vést k postupnému úpadku společnosti. Firmy proto provádí výzkumy a vývoje technologií, se kterými jim pomáhají státní rozpočtové výdaje a dotace na výzkum a vývoj.

Pomocným nástrojem pro společnosti veřejné podpory výzkumných a vývojových aktivit v České republice je přímá veřejná podpora výzkumu a vývoje. Sledováním tohoto typu veřejné podpory výzkumu a vývoje se zabývá statistika státních rozpočtových výdajů na výzkum a vývoj. Pro tento název se v anglickém jazyce používá zkratka GBARD a pochází z prvních písmen anglických slov (Government Budget Appropriations for Research and Development). Úkolem je poskytování údajů o přímé veřejné podpoře výzkumu a vývoje v členění podle tzv. socioekonomických cílů.

Graf 9 - Výdaje státního rozpočtu na výzkum a vývoj



Zdroj: <https://vykazy.cz/csu/czso/statni-rozpocetove-vydaje-na-vyzkum-a-vyvoj>

V uvedeném grafu je znázorněna výše státních výdajů na výzkum a vývoj od roku 2005 do roku 2016. Firma RATAJ a.s. v poslední době vyvinula několik produktů, které se nyní snaží prosadit na trh. Jde především o BIG - BAG plnicí a vyprazdňovací stanice, dávkovací a vážicí dopravník nebo dopravník na pelety a uhlí. Vlastní konstrukční návrhy, zkušební funkčnost výrobků a jejich následné úpravy vedou k finalizaci výrobků a jejich následného prodeje. Společnost také postupně dle finančních možností obměňuje zastaralé výrobní stroje a vozový park.

e) Legislativní faktory

Společnost se musí zaměřit na legislativní změny, které vyšly v platnost během posledních dvou let. Množství zákonů a vyhlášek, které musí společnost dodržovat je celá řada, ale u nich v poslední době nedošlo k žádné výrazné změně. Zmíním především nové změny legislativy, které mohou mít dopad na firmu.

Od 1. ledna 2016 vešla v účinnost zákonná povinnost zavedení kontrolního hlášení. Kontrolní hlášení je speciální daňové tvrzení, které nenahrazuje řádné daňové přiznání k DPH ani souhrnné hlášení. V souvislosti s režimem přenesení daňové povinnosti však kontrolní hlášení nahrazuje původně samostatný výpis z evidence pro účely DPH. Kontrolní hlášení slouží především pro odhalování daňových podvodů. Pro společnost zákon znamená pouze mírné zvýšení výdajů, jelikož účetní a daňové oblasti zpracovává v informačním systému.

Zákon o elektronické evidenci tržeb (EET) obchodníkům nařizuje odesílat údaje o každé transakci online státní správě. Zákon zasáhne společnost až ve 3. a 4. vlně, která je momentálně přerušena ústavním soudem. Tato vlna EET by se již firmy měla dotýkat a je nutné se na ni připravit zejména v IT systému a zaškolit obsluhující personál.

Nejnovější legislativní nařízení, které firma musí dodržovat, se týká GDPR (General Data Protection Regulation). V českém překladu nařízení zní jako obecné nařízení o ochraně osobních údajů, které vyšlo v platnost od 25. května 2018. Cílem nařízení Evropského parlamentu a Rady EU o ochraně fyzických osob je zvýšení ochrany osobních údajů občanů. Pro společnost RATAJ a.s. nařízení znamená zvýšení finančních a časových výdajů na zabezpečení citlivých údajů ve společnosti. Legislativní požadavky se neustále zpřisňují. Při nesplnění daných požadavků hrozí od příslušných úřadů vysoké sankce.

f) Ekologické faktory

Firma RATAJ a.s. žádným zásadním způsobem neznečišťuje životní prostředí, takže se na výrobní areál nevztahují žádné emisní limity nebo omezení. V okolí areálu vede biokoridor s chráněnými živočichy, proto není ani možná rozsáhlejší výroba s velkou zátěží na životní prostředí. K vytápění a chlazení výrobního a kancelářského objektu je použito tepelné čerpadlo na principu vzduch/vzduch. V souladu s platnou legislativou je postupováno v oblasti likvidace nebezpečných odpadů a snižováním spotřeby energetických nákladů.

3.4.2 Analýza oborového okolí

Oborového okolí neboli mikrookolí prozkoumám z hlediska analýzy odvětví. Analýza odvětví se zaměřuje na tři základní sektory - zákazníci, dodavatelé a konkurenti.

a) Zákazníci

Od založení roku 1990 si společnost vybuodovala prestiž u mnoha zákazníků v širokém spektru odvětví. Za 28 let působení na trhu prodala společnost více než 4 800 ks BSD bezmála 900 zákazníků ve 48 zemích světa na čtyřech kontinentech. Dosažení těchto výsledků by firma nedosáhla díky každodenní tvrdé práci. Zákazníci v dnešním světě snadného získání informací z internetu, veletrhů či jiných propagačních akcí, mají možnost zvolit jiný druh dopravy materiálu. Společnost si i díky těmto možnostem cení každého zákazníka, který u ní objedná BSD nebo jinou poskytovanou službu.

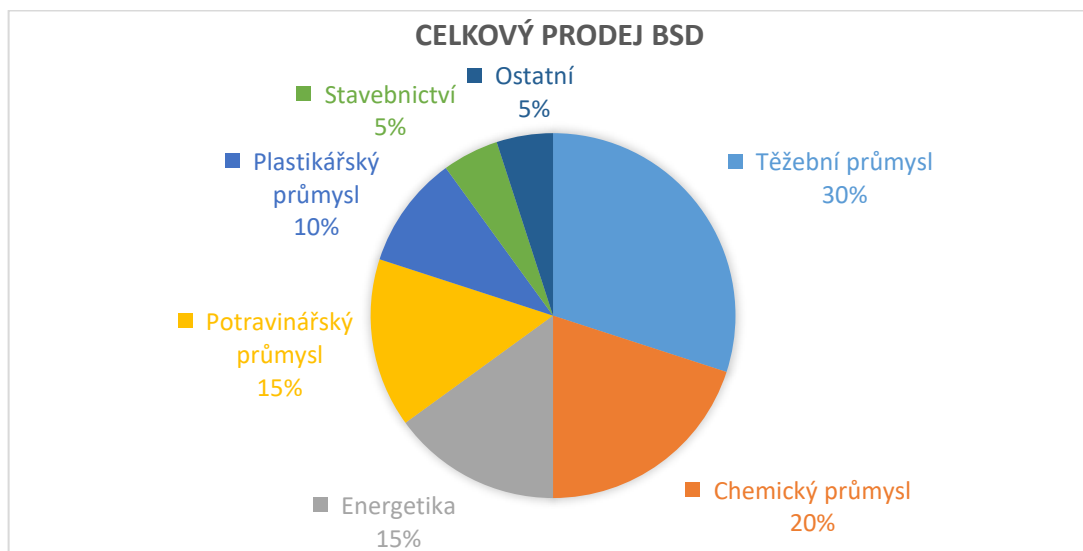
Mezi nejvýznamnější a největší zákazníky firmy bezesporu patří těžební společnost OKD a.s., které se v průběhu let dodalo přibližně 200 kusů BSD. Dále pak společnosti ČEZ a.s., Sokolovská uhelná a.s., Czech Coal a.s., KNAUF PRAHA, s.r.o., KRONOSPAN CR, spol. s r.o., ArcelorMittal Ostrava a.s., Wrigley Confections Holdings ČR, spol. s r.o., ENERGETIKA TŘINEC a.s., Nestlé Česko s.r.o., Mondelez Czech Republic s.r.o. a mnoho dalších společností. Na druhé straně je však mnoho zákazníků, kteří si koupí pouze jeden výrobek nebo jen náhradní díl k BSD.

Portfolio zákazníků firmy, které je prakticky celosvětové, přináší mnohdy nečekané a neobvyklé jednání. Každý zákazník či národ má jiné požadavky a zvyklosti v obchodním jednání, proto je důležité se těmto faktorům přizpůsobit, aby obchod mohl být úspěšně realizován. V jednotlivých zemích jsou také jinak rozložena průmyslové odvětví. Níže uvedu příklad hlavních průmyslových odvětví v zemích, kam společnost dodává své produkty.

- **Česká republika** - těžební průmysl, plastikářský průmysl, potravinářský průmysl, chemický průmysl
- **Slovensko** - automobilový průmysl, potravinářský průmysl
- **Polsko** - chemický průmysl, potravinářský průmysl, stavebnictví
- **Německo** - chemický průmysl, stavebnictví, plastikářský průmysl, automobilový průmysl, potravinářský průmysl

- **Velká Británie** - chemický průmysl, potravinářský průmysl
- **Rusko, Bělorusko, Ukrajina** - zpracovatelský průmysl, potravinářský průmysl, cukrovarnický průmysl
- **Dánsko, Švédsko, Norsko** - potravinářský průmysl, zpracovatelský průmysl, dřevařský průmysl

Graf 10 - Celkový prodej BSD



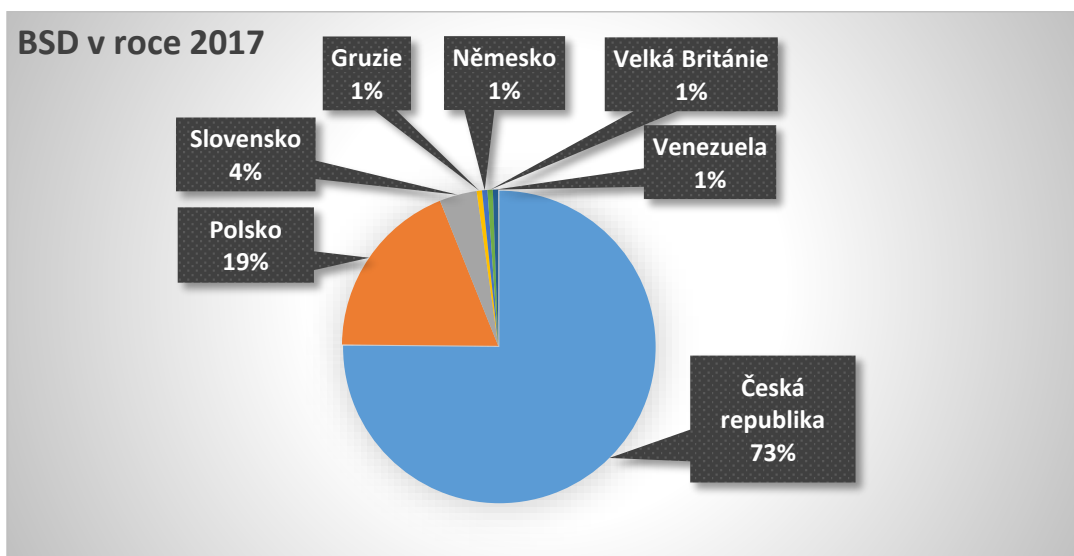
Zdroj dat: (interní dokumenty firmy)

Ve výše uvedeném grafu jsou zachyceny průmyslové obory a odvětví podle procentuálního zastoupení všech prodaných BSD. S 30 % je na vedoucí pozici těžební průmysl, následován chemickým a energetickým průmyslem.

Prvotní kontakt se zákazníkem může probíhat několika způsoby. Nejčastěji se ozve sám zákazník, který potřebuje vyřešit určitý problém s dopravou sypkého materiálu. Méně častým způsobem je aktivní vyhledávání zákazníka nebo kombinovaný způsob pomocí výběrového řízení. Zákazníkům, kteří o BSD mají vážný zájem, je následně vypracována a poslána nabídka na možnou realizaci produktu. Nabídku zákazník posoudí a dle požadavku zákazníka jsou realizovány případné změny. Po písemném schválení nabídky a výkresové dokumentace zákazníkem, začíná realizace daného výrobku.

V níže uvedeném grafu jsou zaznamenány prodané BSD za rok 2017 podle jednotlivých zemí. V roce 2017 firma dodala výrobky do šesti zahraničních států. Téměř 75% podíl v tomto roce byl zaznamenán na domácím trhu. V roce 2015 byla například dodávka do osmi zahraničních států.

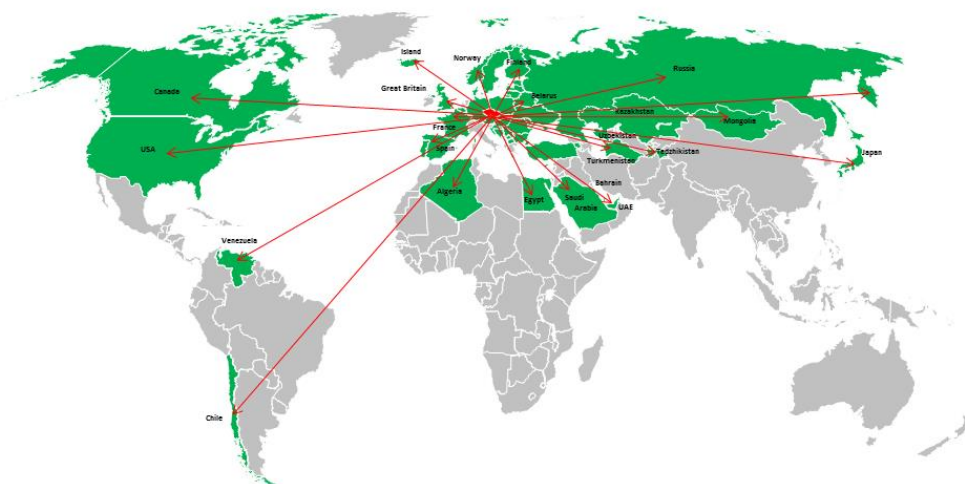
Graf 11 - Procentní rozdělení BSD v roce 2017



Zdroj dat: (interní dokumenty firmy)

Výrobky firmy jak již bylo zmíněno, jsou rozmístěny po celém světě ve 48 zemích světa. Pro ilustraci uvádím mapu světa, kde jsou vyznačeny jednotlivé země s dodanými výrobky firmy RATAJ a.s.

Obrázek 24 - Instalované BSD ve světě



Zdroj: (interní dokumenty firmy)

b) Dodavatelé

Dodavatelé firmy RATAJ a.s. tvoří nedílnou součást celého výrobního procesu. Bez nich by nebylo možné realizovat plánované zakázky. Za 28 let působení na trhu firma poznala mnoho různých malých i velkých dodavatelů. Vybírám několik významných dodavatelů, kteří jsou pro firmu důležití z hlediska dlouhodobé spolupráce. Nákup hutního ocelového materiálu je převážně odebírán ze společností Feron a.s., thyssenkrupp Materials Czechia spol. s r.o. a MTZ-SERVIS s.r.o. Nerezový materiál nejčastěji zajišťuje společnost STAPPERT Česká republika spol. s r.o. a CS STEEL a.s.

Součástí všech dopravníků musí být také motor s elektropřevodkou pro pohon celého zařízení. Firma má dlouholeté přátelské vztahy s dvěma velkými dodavateli na světovém trhu. Jedná se o společnosti NORD-Poháněcí technika, s.r.o. a SEW-EURODRIVE CZ s.r.o. Motor s elektropřevodkou jsou navrhovány podle druhů BSD a dopravovaného materiálu, ale také podle požadovaných přání zákazníků. Pokud zákazník má již ve své výrobní lince namontovány motory s elektropřevodkou od jednoho výrobce, většinou nechce měnit zavedený typ a přeje si výrobce stejného typu. O dodávky svařovací techniky se z velké části stará společnost HBT Weld s.r.o. Tato firma má sídlo nedaleko v krajském městě České Budějovice, a tak nákup a servis zařízení probíhá vcelku rychle. HBT Weld s.r.o. je smluvním prodejcem známější celostátní firmy Fronius Česká republika s.r.o.

c) Konkurenti

Během 28 let působení na trhu se firma RATAJ a.s. dostala do pozice, kdy pro dopravu sypkých materiálů BSD nemá v České republice, na Slovensku a v Polsku obdobnou konkurenci. Je to dáno především v individuálním přístupu ke každému zákazníkovi a ke každému dopravovanému materiálu, který je BSD schopen dopravit. Mnoho nových návrhů BSD vychází ze zkušeností z předešlých dodávek zákazníkům. V některých případech se při výrobě nového BSD musí doprava zcela nového materiálu předem vyzkoušet na zkušebních dopravnících v areálu firmy a docílit jistoty, že výrobek bude správně fungovat. Firma tímto postupem zmenšuje riziko případných selhání u zákazníka a snižuje hrozbu přechodu zákazníka ke konkurenci.

Existuje, však konkurence s jinými druhy dopravy. Na českém trhu působí několik firem, které se zaměřují na výrobu klasických šnekových dopravníků. Rozdíl oproti BSD spočívá v tom, že šnekovnice má svoji hřídelovou osu a součástí dopravníků jsou i ložiska. Tento typ dopravníků se často používá v některých odvětvích průmyslu z důvodů konzervativního přístupu zákazníků k novým technologiím. Využití šnekových dopravníků je i v provozech, kde podmínky nedovolují použití BSD. Firma RATAJ a.s. tento typ dopravníků také vyrábí, ale ve zcela omezeném množství.

Na zahraničním trhu působí také konkurenční firmy v daleko větším rozsahu, ale jejich zaměření není tak úzce specifické. S některými zahraničními společnostmi firma RATAJ a.s. obchodně spolupracuje. Ve výsledku je tato spolupráce pro obě strany zisková. Jména tuzemských a zahraničních konkurenčních firem jsou známé, ale z hlediska strategie firmy není vhodné tyto subjekty jmenovat a konkrétně popisovat.

K úspěchu nad konkurencí mohou pomoci skutečnosti týkající se reklamy, veletrhů, přednášek či referencí zákazníků. V České republice se každoročně společnost RATAJ a.s. účastní mezinárodního strojírenského veletrhu v Brně. Na zahraničních veletrzích firma nejčastěji vystavuje v Německu, v Polsku a na Slovensku. Na veletrhu firma propaguje své výrobní aktivity, reprezentuje se zákazníkům a v neposlední řadě se také setkává s konkurenčními společnostmi, u kterých sleduje technologický vývoj, nové výrobky a jejich marketingový mix.

3.5 Interní analýza - Analýza vnitřních zdrojů

Cílem analýzy vnitřních zdrojů je identifikace strategicky významných zdrojů a schopností společnosti. Vnitřní zdroje pomohou společnosti v jeho konkurenční výhodě a zajistí tak stabilitu a prosperitu.

Analýza vnitřních zdrojů se zaměřuje na čtyři základní skupiny: hmotné, nehmotné, finanční a lidské zdroje

3.5.1 Hmotné zdroje

V roce 2005 byla postavena nová výrobní hala o celkové ploše 1 200 m². Součástí výrobní haly je i skladovací hala, ve které je uskladněn nový výrobní materiál a náhradní díly spirál, potrubí a elektropřevodovek. Ve výrobní hale jsou umístěny výrobní stroje, výrobní pracoviště, prostor pro kompletaci a expedici. Součástí je také šatna, kuchyňka a sociální zařízení.

V roce 2010 byla přistavena ke stávající výrobní hale nová patrová administrativní budova a potřebné venkovní parkoviště. V prvním patře administrativní budovy jsou umístěny veškeré kancelářské prostory (vedení společnosti, konstrukční oddělení obchodní oddělení aj.). V přízemí je umístěna zasedací místnost včetně školicího střediska pro cca 50 osob. Dále je v přízemí budovy předváděcí místnost, kde jsou vystaveny některé zkušební dopravníky, spirály či dopravované materiály. Místnost je často využívána pro návštěvy nebo nové zákazníky, kde jim jsou prezentovány produkty společnosti. Technický stav výrobní haly a administrativní budovy je prozatím na vysoké úrovni, ale do budoucna jistě bude muset projít částečnou rekonstrukcí. Velikost pozemku, kde se nachází výrobní hala a administrativní budova, umožňuje výstavbu další výrobní haly. V budoucnu se tato realizace nabízí jako další možnost pro rozšiřování společnosti.

Firma vlastní několik osobních automobilů a 5 užitkových automobilů, které jsou využívány pro montážní účely a dodávky materiálů. Staří některých vozidel je již však na hraně spolehlivého fungování, proto také dochází k častým servisním opravám. Společnost by měla uvažovat nad obměnou svého vozového parku formou nových vlastních vozů či operativních leasingů. Firma disponuje novými strojními nůžkami a svařovací technikou. Dále také vlastní stroje na: řezání vodním paprskem, soustružení, ohýbání, zakružování, vrtání, vysokozdvizné vozíky a jiné manipulační stroje.

3.5.2 *Nehmotné zdroje*

Během své působnosti na trhu se společnost snaží o vybudování image spolehlivého dodavatele BSD a jejich náhradních dílů. Mezi nejvýznamnější nehmotné zdroje se řadí know-how v oblasti fungování technologie a dopravy sypkých materiálů. Vedení firmy disponuje značnými zkušenostmi, které nabralo každým dodaným kusem a také analýzou problémů, které se občas naskytanou. Znalosti a dovednosti firmy představují významný zdroj konkurenčních výhod.

Společnost vlastní několik certifikací a ochranných známek týkajících se názvů svých produktů a místa výroby. Mezi nevýznamnější patří, že systém managementu kvality je v souladu s požadavky dle ČSN EN ISO 9001 : 2009 pro procesy výroba, prodej a montáž bezosých spirálových dopravníků. Mezi významné také mohou zařadit osvědčení kvality výrobků pod značkou CZECH MADE. Dodržováním těchto norem a certifikátů společnosti vzniká konkurenční výhoda, jelikož certifikáty či ochranné známky jsou v tomto oboru zákazníky velmi žádané. Firmě vlastní také několik softwarových konstrukčních programů AutoCAD Inventor a softwarový informační systém K2.

3.5.3 *Finanční zdroje*

V roce 2007 proběhla transformace společnosti RATAJ s.r.o. na akciovou společnost. Základní kapitál činí 6 300 000 Kč, který je rozdělen na 63 ks kmenových akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 100 000 Kč. Výši základního kapitálu a množstvím finančních zdrojů společnost nemůže konkurovat větším nadnárodním společnostem. Společnost proto sází na dobré jméno firmy a na know-how.

Pro své investiční projekty společnost pravidelně využívá investiční úvěry od bankovních institucí ČSOB a Sberbank. U těchto bankovních institucí si společnost získala dobré jméno díky řádnému splácení svých závazků a také nadstandardními osobními vztahy. Proto má společnost možnost dlouhodobě využívat kontokorentní úvěr pro provozní financování. Společnost momentálně zatěžuje dlouhodobý bankovní úvěr od ČSOB, kterým byla financována výstavba výrobní haly a administrativní budovy. Významným zásahem do finančního fungování společnosti jsou nevymahatelné pohledávky přesahující 4 mil. Kč. V rámci výstavby administrativní budovy se společnosti podařilo získat dotaci z Evropských fondů na technické vybavení některých prostor budovy.

3.5.4 *Lidské zdroje*

V současnosti firma zaměstnává 35 zaměstnanců. Z důvodu rozšíření výrobních aktivity v uplynulých letech se nyní organizace potýká s nedostatkem lidských zdrojů. V posledním období z důvodů velmi nízké nezaměstnanosti dochází k navyšování mezd zaměstnancům. Někteří zaměstnanci mají však možnost jiných lépe finančně ohodnocených nabídek. Pro firmu tato situace představuje závažné riziko z důvodů nesehnání adekvátní náhrady za případně odcházející zaměstnance. Dalším rizikovým faktorem je stárí zaměstnanců, kteří postupně začínají dosahovat důchodového věku. Přijmout a vychovat nové zaměstnance se stále nedaří tak, jak by si vedení společnosti představovalo.

Výroba probíhá obvykle v jednosměnném provozu. Pouze v případě vyššího počtu zakázek je v některém výrobním procesu zaveden dvousměnný provoz. Jelikož firma je menšího typu, nemůže konkurovat ve finančních prostředcích na zaměstnance velkým společnostem v okolí. Firma však nabízí klidné až rodinné prostředí, které se velmi pozitivně přenáší na všechny pracovníky. Z toho plyne větší efektivita pracovních výkonů a následně i prosperita samotné firmy. Ve firmě je uplatňována liniová organizační struktura. Na vrcholu je ředitel společnosti, pod kterého spadají technický ředitel, výrobní ředitel, obchodní oddělení, asistentka či personalistka. Ředitelům jsou podřízeni další zaměstnanci, kteří spadají do jednotlivých oblastí.

Každoročně se pořádají letní a podzimní rauty v areálu firmy, předvánoční večírek nebo oslavy narozenin zaměstnanců. Většina pracovníků také jezdí společně každý den na obědy, které jsou z části hrazené firmou. Cílem společnosti je mít motivované, kvalifikované a angažované pracovníky. I tyto faktory mohou pozitivně ovlivnit prostředí ve firmě.

3.6 SWOT analýza

SWOT analýza charakterizuje vnitřní a vnější prostředí firmy RATAJ a.s. Vnitřní prostředí je rozděleno na silné stránky, které vedou firmu ke konkurenčním výhodám. A slabé stránky, které vedou naopak ke konkurenčním nevýhodám. Vnější prostředí firmy se rozděluje na příležitosti, které v budoucnu mohou vytvořit konkurenční výhodu. Nebo naopak na hrozby, které mohou v budoucnu vést ke konkurenčním nevýhodám.

3.6.1 Aplikace SWOT analýzy

Tabulka 2 - SWOT analýza

Vnitřní prostředí	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitní zpracování výrobků • Doprava velkého množství sypkých materiálů • Zastoupení v zahraničí • Dobrá image podniku • Velké množství náhradních dílů ve skladu • Silná pozice značky na trzích v ČR • Know-how 	<ul style="list-style-type: none"> • Každý dopravník vyráběn samostatně • Delší doba výroby • Částečné nasycení trhu v ČR • Přesvědčení zahraničních zákazníků o produktu • Omezená kapacita výroby • Závislost na dodávkách materiálu • Vysoké výrobní náklady
Vnější prostředí	
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Noví odběratelé • Vstup na nové trhy • Programy na podporu podnikání • Rozšíření výrobní kapacity • Zlepšení marketingových nástrojů • Pozitivní vývoj ekonomiky • Růst značky v povědomí zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> • Zkoušky svařitelnosti • Úprava vzhledu výrobků • Ztráta interních dat • Ztráta významných odběratelů • Nedostatek zaměstnanců • Vstup dalších konkurentů na trh • Legislativní požadavky

Zdroj: vlastní tvorba

3.6.2 *Zhodnocení SWOT analýzy*

V teoretické části diplomové práce byly vysvětleny definice SWOT analýzy, které jsem nyní aplikoval na konkrétní společnost. Do tabulky jsem zaznamenal faktory, které jsou rozděleny do čtyř sektorů na silné a slabé stránky a příležitosti či hrozby společnosti. SWOT analýzu jsem provedl na základě vlastních poznatků a zkušenosti z vnitřního fungování společnosti.

Ve firmě je mnoho silných faktorů, o které se nyní může opřít, ale tyto faktory se nemusí v budoucnu stále řadit mezi silné stránky. Při zkoumání jsem narazil také na slabé stránky. S těmito poznatky by se měla firma v nejbližší době zabývat, protože představují vážné riziko do budoucna. Pokud firma využije možné nabízené příležitosti, je předpoklad k dalšímu růstu tržeb a získání nových zákazníků. Společnost musí neustále hledat nové zákazníky na nových trzích, získávat finanční prostředky z dotačních programů nebo zlepšit práci v marketingové oblasti. Většinu nalezených hrozeb nemůže společnost sama ovlivnit, ale měla by umět předvídat budoucí stav a preventivně se připravit na faktory přicházející z vnějšího prostředí.

3.7 Současná situace na trhu

V současné době firma působí na trhu již 28 let, během kterých si dokázala vybudovat silnou pozici v dopravě sypkých materiálů pomocí BSD. Jak již bylo v předchozích odstavcích u konkurentů popisováno, firma se stala výhradním výrobcem BSD pro dopravu sypkých materiálů v České republice, na Slovensku a v Polsku. Konkurenční prostředí firmy zejména v České republice není příliš velké v oblasti dopravy BSD, to však neznamená, že firma nemusí nadále sledovat trh a sama se zdokonalovat. Zákazník si pro dopravu svého požadovaného materiálu může zvolit jiný druh konkurenční dopravy. Jedná se především o klasický šnekový dopravník, pásový dopravník nebo doprava materiálu pomocí vzduchu.

Zákazník má širokou možnost volby zařízení, které pro jeho výrobu bude nejvhodnější. Firma RATAJ a.s. se výhradně specializuje na své produkty a prodej příslušenství. V nejbližším období nemá záměr zaměřovat své úsilí na jiný druh dopravy. Ke každému jednotlivému zákazníkovi se přistupuje zcela individuálně s ohledem na stávající výrobní podmínky, prostředí výrobní haly a dopravovaného materiálu.

Výhody BSD oproti jiným druhům dopravy jsou například:

- Jednoduchá a provozně spolehlivá konstrukce, dlouhá životnost a velká výkonnost
- Bezproblémová doprava materiálů s extrémními fyzikálními vlastnostmi (abrazivní, tekoucí, lepivé, prašné apod.)
- Menší investiční a provozní náklady oproti klasickým šnekovým dopravníkům, pásovým dopravníkům a pneumatické dopravě
- Několikaletý provoz bez nutnosti oprav a preventivních zásahů
- Dokonalé utěsnění dopravníků a zajištění bezprašného chodu
- Přesné dávkování a možnost kontinuálního vážení dopravovaného materiálu
- Konstrukce dopravníku splňující instalaci do zóny s nebezpečím výbuchu pro prašné materiály (ATEX)

Délka výroby BSD se liší v závislosti na individuálních rozměrech a složitosti řešení daného výrobku. BSD jsou stavěné každému zákazníkovi podle jeho představ a přání, proto je nutné řešit a navrhovat technologii přímo na místě u zákazníka. Firma je dnes plně závislá na dodání potřebného materiálu od českých nebo zahraničních dodavatelů. Obvyklé dodání spirál, trubek, plechů, převodovek a jiných materiálů je 3 až 6 kalendářních týdnů. Firma se snaží vyhnout těmto lhůtám dodání a předzásobit se. V dnešní době od této strategie mnoho firem upouští, z důvodu zadržení velkého množství financí ve výrobním skladě. Metoda Just-in-time (minimalizování dopravních a skladovacích nákladů) není ve firmě zavedena a podle nejnovějších poznatků z managementu nebude prozatím zaváděna. Výhodou skladovacích zásob je, pokud zákazník objedná pouze náhradní díl spirály, trubky či převodovky, že expedice probíhá během několik dnů a zákazník nemusí hledat jiné řešení u konkurence.

Složitější a delší výrobu zabere BIG - BAG plnicí či vyprazdňovací stanice velkoobjemových vaků nebo speciální dopravníky zmiňované na začátku praktické části diplomové práce.

V následující tabulce jsou sepsány všechny státy, ve kterých jsou instalované výrobky firmy. Jedná se o 48 států rozdělených do čtyřech kontinentů. Nejvíce států (33) je zastoupeno v Evropě včetně České republiky. Poté následují státy z Asie (9), Amerika (4) a exotická Afrika, kde je zastoupení ve státech na severu kontinentu v Alžírsku a Egyptě. Nejvíce zastoupené zahraniční státy s výrobky firmy jsou sousední státy Slovensko a Polsko. Mezi nejprestižnější referenci firmy se mohou zařadit BSD dodané do Japonska, kde není lehké se prosadit.

Tabulka 3 - Výrobky firmy v jednotlivých státech světa

Kontinent	Státy na kontinentu
EVROPA	Belgie, Bělorusko, Bosna a Hercegovina, Bulharsko, Černá Hora, Česká republika, Dánsko, Estonsko, Finsko, Francie, Gruzie, Chorvatsko, Island, Kypr, Litva, Lotyšsko, Maďarsko, Moldávie, Německo, Norsko, Polsko, Portugalsko, Rakousko, Rumunsko, Rusko, Slovensko, Slovinsko, Srbsko, Španělsko, Švédsko, Turecko, Ukrajina, Velká Británie
ASIE	Arménie, Bahrajn, Japonsko, Kazachstán, Mongolsko, Saudská Arábie, Spojené arabské emiráty, Tádžikistán, Turkmenistán
AMERIKA	Chile, Kanada, Spojené státy americké, Venezuela
AFRIKA	Alžírsko, Egypt

Zdroj: vlastní tvorba

Vnitřní potrubí BSD může být doplněno o čedičové nebo slitinové vložky. Tyto speciálně upravené BSD nejsou tak časté, jako klasické bez přídavných vložek. Používají se zejména u abrazivních materiálů (popílek, sklo, korund, ostřívo, drcený čedič, tryskací materiály apod.).

Veškeré přípojovací součásti BSD a jiných speciálních dopravníků jsou vyráběny na míru dle potřeb a přání zákazníků. Zejména se jedná o násypky, výpady, vstupy a výpady na trase.

Volitelným příslušenstvím ke každému výrobku můžou být následující součásti:

- vrtulková, kapacitní nebo vibrační čidla hlídání hladiny materiálu v násypkách, zásobnících a přesypech
- čidla snímání otáček bezosé spirály včetně elektronické kontroly rozběhu a prokluzu spirály
- elektroskříň s ručním, případně programovatelným ovládním
- měnič frekvence pro plynulou změnu dopravního výkonu
- tenzometry pro průběžné vážení v BSD
- uzavírací klapky s elektrickým nebo pneumatickým pohonem
- stojan s pojezdovými koly včetně brzdy
- libovolný výběr odstínu povrchové barvy dopravníku dle vzorníku RAL

Firma RATAJ a.s. se pohybuje převážně v B2B trzích (průmyslové trhy). Největšími a nejčastějšími zákazníky jsou velké průmyslové společnosti. Tyto společnosti jsou nejčastěji oslovovány pomocí internetových stránek, katalogů a účastí na strojírenských veletrzích. V roce 2018 firma prezentovala již své produkty na veletrhu v Polsku a Slovensku. Na podzim jsou naplánované další 3 veletrhy. Začátkem října mezinárodní strojírenský veletrh v Brně, poté v polském Krakově a na závěr v německém Dortmundu. Zmiňované veletrhy napoví, jak se bude situace na trhu v následujícím roce vyvíjet.

3.8 Varianty strategického plánu

Dle uvedené SWOT analýzy a vlastních zkušeností z firmy se nyní pokusím nastínit tři možné strategie do budoucího vývoje společnosti. Jedná se o strategie růstu, stability a ústupu.

3.8.1 Strategie růstu

Strategie růstu se zaměřuje na ofenzivní způsob budoucího směřování společnosti. Firma musí neustále monitorovat situaci na domácím trhu a hledat nové zákazníky, kteří zvýší prodeje existujících produktů. Na zahraničním trhu je situace o poznání složitější, z důvodů malé velikosti firmy a větší konkurence zahraničních výrobců.

Pokud společnost chce zvýšit tržby, je nutné zvýšení výdajů na zaměstnance, stroje, energie, reklamu apod. Pro rozšíření výroby je nezbytné investovat do nové výrobní haly včetně vybavení strojním zařízením. Investice bude realizována vedle současné výrobní haly. Společnost bude potřebovat přijmout výrobní dělníky do nové výrobní haly. Několik zaměstnanců bude potřeba přijmout také do obchodního a konstrukčního oddělení. Dále bych vytvořil controllingové oddělení, které momentálně není ve firmě zavedeno.

Výhody:

- Vstup na nové trhy
- Lepší vyjednávací pozice s partnery
- Růst konkurenceschopnosti

Nevýhody:

- Vysoké investiční náklady
- Nejistý budoucí vývoj trhu
- Nedostatek lidských zdrojů

Při zavedení této strategie se nedají přesně vyčíslit výnosy, jelikož vývoj trhu je do budoucna značně nejistý. V dnešní době je česká ekonomika téměř na vrcholu, a proto se předpokládá, že v horizontu několika let bude postupně upadávat. Po hlubší analýze je možné vyčíslit náklady, které se budou pohybovat v desítkách milionů korun. Strategie je však možné začít plnit až po vybudování již zmiňované výrobní haly, protože nyní je výrobní kapacita plně vytížena.

3.8.2 Strategie stability

Strategie stability je zaměřená zejména na udržení současného podílu na trhu či maximalizace krátkodobých obchodních výsledků. Při přijetí této strategie bude společnost usilovat o udržení současného tempa výroby svých produktů. Investiční náklady v této strategii budou výrazně nižší, než u předchozí strategie. Náklady budou především do výměny již dosluhujících strojů za nové a obměna vozového parku.

Společnost by měla opustit od trhů, kde nemá vysoký tržní podíl, a tyto trhy nejsou do budoucna přitažlivé. V případě společnosti RATAJ a.s. se jedná například o německý trh a o segment zemědělství. V začátcích fungování, firma stavěla podnikání na dodávkách do zemědělských družstev, ale postupem času se firma začala zaměřovat na jiné průmyslové trhy. Z důvodu nízkých finančních prostředků v tomto odvětví, je dnes zemědělství zastoupeno méně než 1% podílem z celkového prodeje BSD.

Společnost by se měla více zaměřit na velké perspektivní trhy (těžební, chemický a energetický) a od malých méně perspektivních trhů naopak opouštět. Společnost dále musí ve výrobní fázi najít efektivnější výrobní procesy, protože výroba produktů zabere ve většině případů několik týdnů. K řešení tohoto problému může pomoci standardizace přídatných částí k dopravníku. Jde především o násypky, výpady, nebo nosné konstrukce zařízení.

Pro zlepšení krátkodobých finančních toků je potřeba snížení nepotřebných nákladů ve všech oddělení firmy. Tento postup není vždy zcela jednoduchý, jelikož je někdy složité určit, na jakých místech společnost musí začít šetřit. Rozhodnutí vedení společnosti se může negativně projevit na některých zaměstnancích, kteří jsou již zvyklí na určitý přístup, ale pro celou organizaci jsou tyto přístupy neefektivní a ztrátové.

Výhody:

- Zaměření na kvalitu a efektivitu výroby
- Jednoduší řízení společnosti
- Stabilita společnosti

Nevýhody:

- Stagnace společnosti
- Méně investic do technologií
- Zvyšování osobních nákladů

3.8.3 Strategie ústupu

Strategie ústupu se využívá ve chvíli, kdy jsou produkty a trhy v klesajícím stádiu životního cyklu. Společnost opouští některé trhy a ruší výrobu svých výrobků. Celkovou redukcí svých aktivit se společnost snaží o snižování nákladů a udržení se na určitém ziskovém trhu.

Při zvolení strategie ústupu bych firmě v první řadě doporučil omezení či úplné zastavení dodávek na zahraniční trhy, které představují nákladné komunikační a logistické situace. Velkého omezení by se jistě dotkla spolupráce se zastupujícími firmami v zahraničí. Na Slovensku a v Polsku by bylo nutné snížit či zcela prodat podíl v zastupujících firmách. Úplné omezení spolupráce je nezbytné se zastupujícími firmami ve Velké Británii a v Japonsku.

V sídle společnosti by byly pozastaveny veškeré investice do výrobních zařízení. Jelikož se sníží objem produkce, stávají se některé výrobní stroje a vozový park nadbytečnými. Prodejem těchto zařízení firma ušetří nemalé finanční prostředky. Snížení počtu druhů BSD a poprodejních služeb je také nezbytným opatřením, které firma v době ústupu musí umět vykonat. V neposlední řadě strategie ústupu se bude dotýkat i lidských zdrojů, kdy je nutné snížit jejich stav ve všech oblastech.

Pokud by navržená opatření nepomohla, je nutné přemýšlet o restrukturalizaci nebo o úplné likvidaci společnosti. Firma RATAJ a.s. byla založená v roce 1990 Stanislavem Ratajem st. a Stanislavem Ratajem ml. Nedá se tedy předpokládat, že by rodinnou firmu nechal management dovést až k zániku.

Výhody:

- Zaměření pouze na ziskové trhy
- Zastavení výroby složitých produktů
- Ušetření peněžních prostředků

Nevýhody:

- Nižší tržby
- Prodej majetku a propuštění části zaměstnanců
- Cesta zpět na vrchol je velmi složitá

3.9 Výběr strategické varianty

Ze tří nastíněných strategických variant doporučuji firmě zvolit strategii stability, která je zejména zaměřená na udržení současného podílu na trhu. Při hodnocení zmíněných tří strategií jsem se pro strategii stability nyní rozhodl z důvodu nejvhodnější přijatelné možnosti vzhledem k velikosti společnosti. Strategie stability má dopomoci společnosti udržení svých výrobků na perspektivních trzích a tyto trhy nadále zásobovat svými dokonalejšími výrobky. Při zavedení strategie stability se nepočítá s výrazným nárůstem tržeb, ale jde především o zkvalitnění a zefektivnění výroby a samotných výrobků. V posledních letech společnosti výrazně stouply provozní a osobní náklady, které je nutné pro zdravé fungování ekonomiky podniku redukovat. Strategie stability je pro společnost přijatelná i z hlediska finančních možností, kdy z důvodů splácení starých úvěrů není velký nadbytek finančních prostředků do nových technologií na rozšíření výroby.

Strategie růstu je do budoucna velmi nejistá vzhledem k možnému začátku ekonomické krize, která by jistě zasáhla i zkoumanou společnost. S rozšířením výrobní kapacity by pomohl investiční úvěr od banky, ale zadluženost společnosti by se prodloužila o mnoho let. Riziko nesplacení závazku finanční instituci je příliš velké a pro společnost malého rozsahu je toto riziko příliš riskantní. Dalším nejistým faktorem jsou lidské zdroje, které jsou v dnešní době velmi nedostatečné. Automatizované pracoviště bez obsluhy lze ve firmě těžko realizovat vzhledem k výrobě kusových produktů. Společnost si proto nemůže dovolit investovat velké peníze do rozšíření, aniž by byla přesvědčena, že doplní svůj personál o vhodné pracovníky. Společnost prozatím velikostí ani finančními možnostmi nedospěla do fáze, kdy by byla strategie růstu pro společnost vhodná. Proto nedoporučuji realizaci této strategie.

Strategie ústupu je opak předchozí strategie růstu. I tuto strategii bych společnosti momentálně nedoporučil, jelikož hospodářské výsledky za poslední roky jsou v kladných číslech a společnost nemá větší problémy se splácením svých závazků. Management musí mít však tuto strategii do budoucna v paměti, protože je zde velké riziko ztráty zaměstnanců. Bez kvalifikovaných zaměstnanců nemůže společnost plně vykonávat svou činnost a situace by se musela řešit postupným odcházením z trhu. Dalším faktorem závislý na strategii ústupu bude vývoj české ale i světové ekonomiky. Prognózy nejsou zcela příznivé a dle velikosti firmy jsou pro firmu prakticky neovlivnitelné. Strategii ústupu v tuto chvíli také nedoporučuji zavést.

4 Závěr

Diplomová práce se zabývá posouzením strategie strojírenské společnosti v rodinné firmě RATAJ a.s., která vyrábí především bezosé spirálové dopravníky. Společnost pro svoji diplomovou práci jsem si vybral z důvodu její dokonalé znalosti a možnosti přístupu k potřebným informacím použitých v této práci. U rodinné firmy jsem se snažil objektivně popsat skutečnosti dle vlastních názorů z mnohaletých zkušeností, které jsem nasbíral přímo uvnitř firmy.

Cílem diplomové práce bylo posoudit strategie strojírenské společnosti a následně navrhnout strategickou variantu směřování společnosti. Z navržených variant jsem jako vhodnou variantu zvolil strategii stability. Ostatní navržené strategie nejsou dle mého názoru nyní pro společnost přínosné a rozhodl bych se je nerealizovat. Podle vývoje na trhu mohou však tyto dvě zamítnuté strategie v budoucnu najít uplatnění. Zvolená strategie bude společnosti předložena ke zvážení. Provedené analýzy a navržené strategie může management společnosti dále využít na zpracování strategických plánů. Diplomová práce byla rozdělena na dvě hlavní části, na teoretickou a praktickou část. V praktické části byly aplikovány poznatky vycházející z teoretické části.

V první části této diplomové práce jsem popsal pojmy strategie, strategické myšlení, strategické řízení, strategický marketing, podnikovou vizi, misi a cíle. Popsal jsem také strategickou analýzu externího a interního prostředí společnosti a její metody a nástroje. V analýze obecného okolí byla rozebrána PESTLE analýza. U analýzy oborového okolí byla popsána analýza odvětví a Porterův model pěti konkurenčních sil. V interní analýze jsem definoval vnitřní zdroje, které se dělí do čtyř základních skupin: hmotné zdroje, nehmotné zdroje, finanční zdroje a lidské zdroje. Na závěr teoretické části jsem definoval SWOT analýzu a její čtyři následující strategie.

Ve druhé části jsem uvedl základní informace o analyzované společnosti včetně jejího vývoje za 28 let. Zmíněny jsou produkty a služby, které společnost nabízí. Detailně jsem analyzoval externí analýzu, kdy jsou uvedeny všechny faktory PESTLE analýzy. V analýze odvětví jsou popsány tři základní sektory - zákazníci, dodavatelé a konkurenti. Poté jsem provedl analýzu vnitřních zdrojů, kde zmiňují hlavní faktory působící v těchto oblastech. Na základě předchozích analýz a poznatků jsem vytvořil SWOT matici, díky které by společnost měla využít své konkurenční pozice na trhu.

Zhodnotil jsem také současnou situaci na trhu. Z výsledků analýz vnějšího a vnitřního prostředí jsem navrhl tři možné strategie, které připadají v úvahu pro další směřování společnosti. Z těchto variant jsem vybral strategii stability, která má především vést k udržení pozice společnosti na ziskových trzích.

Je důležité provádět analýzy pravidelně a včas reagovat na změny, které nastanou uvnitř a vně společnosti. Při různých okolnostech umět správně zareagovat na případné příležitosti nebo naopak hrozby a přizpůsobit tomu svou strategii. Při možném pasivním přístupu společnosti v oblasti strategického řízení ale i marketingu mohou nastat velké problémy na trhu. Musím proto managementu doporučit neustále sledovat oblasti, ve kterých je společnost zainteresovaná. Zjištěné poznatky z diplomové práce mohou sloužit v budoucnu jako podklad pro strategie společnosti.

5 Seznam použitých zdrojů

5.1 Seznam použité literatury

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. Manažer, 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. 256 s. ISBN 80-179-603-4.
- [3] FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003. Praxe manažera (Computer Press). 200 s. ISBN 80-722-6888-0.
- [4] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [5] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [6] HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [7] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [8] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [9] Interní dokumenty firmy RATAJ a.s.
- [10] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, Expert (Grada). 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [11] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

- [12] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [13] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [14] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [15] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- [16] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [17] ŽÁČEK, Vladimír a Jan BAUER. *Strategický management*. Vyd. 1. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2009. 317 s. ISBN 978-80-01-04443-8.

5.2 Seznam internetových zdrojů

- [1] Cíle ještě chytřejší. *Management* [online]. [cit. 2018-04-09].
Dostupné z: <http://www.management.cz/cile-jeste-chytrejsi-smarter/>
- [2] Co je porterův model pěti sil?. *JAKASI* [online]. [cit. 2018-04-10].
Dostupné z: <http://www.jakasi.cz/co-je-porteruv-model-peti-sil/>
- [3] Daň z příjmů právnických osob. *AZ data* [online]. [cit. 2018-06-06].
Dostupné z: <http://www.az-data.cz/clanky/dan-prijmu-pravnickych-osob>
- [4] Inflace - druhy, definice, tabulky. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-06-06].
Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
- [5] Kurz měny Euro. *Kurzymen247* [online]. [cit. 2018-06-07].
Dostupné z: <http://www.kurzymen247.cz/mena/eur/5475>
- [6] Makroekonomická predikce - duben 2018. *Ministerstvo financí* [online]. [cit. 2018-06-06].
Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2018/makroekonomicka-predikce-duben-2018-31528>
- [7] O nás, *Rataj* [online]. [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: <http://www.rataj.cz/o-nas>
- [8] Obyvatelstvo. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-06-10].
Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide
- [9] Okres České Budějovice. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-06-07].
Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xc/okres_ceske_budejovice
- [10] PESTEL. *Byznys slovíčka* [online]. [cit. 2018-04-10].
Dostupné z: https://sites.google.com/site/byznysslovicka/ekonomika_management/pestel
- [11] Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy: Česká republika. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-06-08].
Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZD01-A&z=T&f=TABULKA&skupId=855&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_U~301_null_&catalog=30852&evo=v208_!_MZD-LEG4_1&&str=v478

[12] Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy: Jihočeský kraj. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-06-08].

Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=855&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_U~301_null_&katalog=30852&pvo=MZD01-C&pvo=MZD01-C&evo=v208!_MZD-R-ABS-od2011_1&u=v159__VUZEMI__100__3034

[13] Přehled o vývoji částek minimální mzdy. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2018-06-08]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/871>

[14] Státní rozpočtové výdaje na výzkum a vývoj. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-06-10]. Dostupné z: <https://vykazy.cz/csu/czso/statni-rozpocetove-vydaje-na-vyzkum-a-vyvoj>

[15] Strategické řízení. *AQE* [online]. [cit. 2018-04-06].

Dostupné z: <http://www.aqe.cz/cz/8591/sekce/strategicke-rizeni/>

[16] Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-06-08].

Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01->

5.3 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a okolím podniku	12
Obrázek 2 - Elementy strategického myšlení	13
Obrázek 3 - Schéma procesu strategického řízení.....	16
Obrázek 4 - Marketingové pojetí procesu tvorby a předávání hodnot	17
Obrázek 5 - Strategie v souvislostech.....	18
Obrázek 6 - Nejvýznamnější faktory ovlivňující volbu cílů podniku	22
Obrázek 7 - Podnikatelské okolí společnosti.....	24
Obrázek 8 - PESTLE analýza.....	26
Obrázek 9 - Třídy zákazníků a jejich preference.....	31
Obrázek 10 - Vliv směru integrace na vztahy dodavatel - odběratel.....	32
Obrázek 11 - Porterův model pěti sil.....	34
Obrázek 12 - Vztah mezi zdroji, schopnostmi, konkurenční výhodou a faktory úspěchu	40
Obrázek 13 - SWOT analýza.....	41
Obrázek 14 - Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu	42
Obrázek 15 - Konstrukce BIG - BAG stanice (bez pytle).....	48
Obrázek 16 - Vyprazdňovací BIG - BAG stanice	48
Obrázek 17 - Dávkovací dopravník.....	49
Obrázek 18 - Vážicí dopravník.....	50
Obrázek 19 - Dopravník na pelety a uhlí.....	50
Obrázek 20 - Dopravníky v bioplynové stanici.....	51
Obrázek 21 - Šnekové čerpadlo.....	52
Obrázek 22 - Šnekové čerpadlo 2.....	52
Obrázek 23 - Bezosý spirálový chladič	53
Obrázek 24 - Instalované BSD ve světě	68

5.4 Seznam grafů

Graf 1 - Vývoj daně z příjmů právnických osob	55
Graf 2 - Meziroční vývoj HDP	57
Graf 3 - Vývoj inflace v ČR	58
Graf 4 - Vývoj kurzu české koruny k euru	59
Graf 5 - Vývoj míry nezaměstnanosti	60
Graf 6 - Průměrný hrubá měsíční mzda	61
Graf 7 - Vývoj výše minimální mzdy	62
Graf 8 - Přírůstek/úbytek počtu obyvatel	63
Graf 9 - Výdaje státního rozpočtu na výzkum a vývoj.....	64
Graf 10 - Celkový prodej BSD	67
Graf 11 - Procentní rozdělení BSD v roce 2017	68

5.5 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Výše HDP a jeho vývoj.....	58
Tabulka 2 - SWOT analýza	74
Tabulka 3 - Výrobky firmy v jednotlivých státech světa	77