

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Analýza marketingové strategie ve vybraném podniku**

**Bc. Veronika Záluská**

**Diplomová práce  
2014**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika Záluská**  
Osobní číslo: **E12574**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Název tématu: **Analýza marketingové strategie vybraného podniku**  
Zadávatel katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem diplomové práce je analyzovat současný stav podniku, zhodnotit jeho marketingovou strategii a navrhnout její zlepšení.

Zásady:

- Vymezení marketingové strategie.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza marketingové strategie vybraného podniku.
- Zhodnocení návrhu marketingové strategie, doporučení.
- Formulování závěru.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BEST, R. Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability. New Jersey: Pearson Education, 2004. ISBN 0-13-121193-5.

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

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

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing Management. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KUMAR, N. Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2439-3.

Vedoucí diplomové práce:

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce:


**1. října 2013**

Termín odevzdání diplomové práce:

**30. dubna 2014**

  
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 3. 4. 2014

Bc. Veronika Záluská

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D. za její ochotu, odbornou pomoc a rady, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Dále děkuji Ing. Janu Kolomému za vstřícný přístup, poskytnuté informace a materiály týkající se podniku STROJTEX-GBHP s.r.o. Poděkování také patří mé rodině a těm, kteří mě podporovali během mého studia.

## **ANOTACE**

*Diplomová práce se zabývá analýzou marketingové strategie společnosti STROJTEX-GBHP s.r.o. v České Třebové. V teoretické části práce jsou definované základní pojmy v oblasti marketingu a strategického marketingového řízení. Vysvětluje se zde pojem marketingová strategie a uvádí se její druhy. Praktická část práce je zaměřená na analýzu marketingové strategie vybraného podniku, její zhodnocení a doporučení do budoucích období.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Marketing, marketingová strategie, PEST analýza, Porterův model pěti sil, finanční analýza, SWOT analýza*

## **TITLE**

Analysis of the marketing strategy of the selected company

## **ANNOTATION**

*The thesis deals with the marketing strategy of the company STROJTEX-GBHP s.r.o. in Česká Třebová. In the theoretic part basic terms about marketing and strategy marketing proceeding are defined. The term of marketing strategy is defined here and introduces types of marketing strategy. Practical part is focused on the analysis of marketing strategy of the selected company, its evaluation and recommendation to next terms.*

## **KEYWORDS**

*Marketing, marketing strategy, PEST analysis, Porter's five forces model, financial analysis, SWOT analysis*

# OBSAH

ÚVOD .....	11
1    MARKETING .....	13
2    STRATEGIE A MARKETINGOVÁ STRATEGIE .....	17
2.1   STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ.....	18
2.2   PŘEHLED MARKETINGOVÝCH STRATEGIÍ .....	19
2.2.1 <i>Strategie podle Ansoffa</i> .....	21
2.2.2 <i>Strategie podle Portera</i> .....	22
2.2.3 <i>Strategie podle Kotlera</i> .....	23
2.2.4 <i>Růstové strategie</i> .....	24
3    STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ .....	26
3.1   POSLÁNÍ A VIZE.....	27
3.2   ANALÝZA PROSTŘEDÍ .....	28
3.3   MARKETINGOVÉ CÍLE .....	31
3.4   MARKETINGOVÁ STRATEGIE A JEJÍ IMPLEMENTACE.....	32
3.5   STRATEGICKÁ KONTROLA.....	33
3.6   NÁSTROJE VYUŽÍVAJÍCÍ SE PŘI VÝBĚRU MARKETINGOVÉ STRATEGIE .....	33
3.6.1 <i>Porterův model pěti sil</i> .....	34
3.6.2 <i>Analýza portfolia</i> .....	35
3.6.3 <i>SWOT analýza</i> .....	41
3.6.4 <i>Positioning – poziční mapy</i> .....	43
3.6.5 <i>Finanční analýza</i> .....	44
4    ANALÝZA MARKETINGOVÉ STRATEGIE SPOLEČNOSTI STROJTEX-GBHP S.R.O. ....	45
4.1   CHARAKTERISTIKA PODNIKU STROJTEX-GBHP S.R.O. ....	45
4.1.1 <i>Historie</i> .....	45
4.1.2 <i>Organizační struktura</i> .....	46
4.1.3 <i>Předmět podnikání</i> .....	47
4.2   ANALÝZA PROSTŘEDÍ .....	49
4.2.1 <i>PEST analýza</i> .....	49
4.2.2 <i>Dopady PEST analýzy na podnik STROJTEX-GBHP s.r.o.</i> .....	56
4.2.3 <i>Charakteristika strojírenství</i> .....	59
4.2.4 <i>Porterův model pěti sil</i> .....	60
4.3   ANALÝZA INTERNÍCH ZDROJŮ.....	65
4.3.1 <i>Analýza vnitřních zdrojů</i> .....	65
4.3.2 <i>Finanční analýza</i> .....	67
4.3.3 <i>Vyhodnocení finanční analýzy</i> .....	78
4.4   SWOT ANALÝZA .....	80
4.5   POSLÁNÍ, CÍLE A STRATEGIE PODNIKU.....	85
4.5.1 <i>Strategie podle marketingového mixu</i> .....	87
4.6   ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ.....	89
ZÁVĚR.....	94
POUŽITÁ LITERATURA .....	96
SEZNAM PŘÍLOH .....	99

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Proces strategického managementu.....	27
Tabulka 2: Strategie v rámci GE matice.....	40
Tabulka 3: Ekonomické údaje od roku 2010 – 2015.....	51
Tabulka 4: Obyvatelstvo ČR podle kategorií.....	54
Tabulka 5: Zdroje financování výzkumu a vývoje v %.....	56
Tabulka 6: Horizontální analýza aktiv v letech 2008 – 2012.....	70
Tabulka 7: Horizontální analýza pasiv v letech 2008 – 2012.....	70
Tabulka 8: Ukazatele likvidity v letech 2008 – 2012.....	72
Tabulka 9: Ukazatele rentability v letech 2008 – 2012 (v %).....	73
Tabulka 10: Ukazatele aktivity v letech 2008 – 2012.....	74
Tabulka 11: Ukazatele zadluženosti v letech 2008 – 2012.....	75
Tabulka 12: Výpočet Altmanova Z-skóre.....	76
Tabulka 13: Výpočet IN05.....	77
Tabulka 14: SWOT analýza.....	85

## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Systém fungování marketingu.....	14
Obrázek 2: Vlivy na marketingovou strategii.....	14
Obrázek 3: Strategie podle Ansoffa.....	21
Obrázek 4: Strategie podle Portera.....	23
Obrázek 5: Úloha analýzy prostředí při tvorbě strategie.....	30
Obrázek 6: Porterův model pěti sil.....	34
Obrázek 7: BCG matice.....	37
Obrázek 8: GE matice.....	39
Obrázek 9: Strategie pro matici GE.....	41
Obrázek 10: TOWS analýza a strategie.....	42
Obrázek 11: Organizační struktura podniku.....	47
Obrázek 12: Reálný hrubý domácí produkt.....	52
Obrázek 13: Zaměstnanost.....	52
Obrázek 14: Spotřeba domácností.....	53
Obrázek 15: Obyvatelstvo ČR podle dosaženého vzdělání.....	55
Obrázek 16: Celkové výdaje na výzkum a vývoj.....	55
Obrázek 17: Vývoj velikostí zakázek v Kč od roku 2003 – 2013.....	62
Obrázek 18: Deset odběratelů s největšími prodeji v roce 2013.....	62
Obrázek 19: Největší dodavatelé v roce 2013.....	64
Obrázek 20: Vertikální analýza aktiv v letech 2008 – 2012.....	68
Obrázek 21: Vertikální analýza pasiv v letech 2008 – 2012.....	68
Obrázek 22: Výsledek hospodaření v letech 2008 – 2012 v tis. Kč.....	71
Obrázek 23: Ukazatele likvidity v letech 2008 – 2012.....	72



Obrázek 24: Ukazatele rentability v letech 2008 – 2012.....	73
Obrázek 25: Ukazatele aktivity v letech 2008 – 2012.....	74
Obrázek 26: Ukazatele zadluženosti v letech 2008 – 2012 .....	75
Obrázek 27: Altmanovo Z-skóre .....	77
Obrázek 28: Bankrotní model IN05 .....	78
Obrázek 29: Strategie SO .....	84

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

a.s.	akciová společnost
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BCG	Boston Consulting Group
B2B	business to business
CEN	norma
CNC	obráběcí stroje
č.	číslo
ČR	Česká republika
ČSN	Česká soustava norem
EN	Evropská norma
EVA	ekonomická přidaná hodnota
GE	General Electric
ISO	norma
Kč	koruny české
KHK	Krajská hospodářská komora
např.	například
PEST	analýza
ROA	rentabilita aktiv
ROC	rentabilita nákladů
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
Sb.	sbírka zákonů
s.r.o., spol. s r.o.	společnost s ručením omezeným
tis.	tisíce
TPM	Total productive maintenance
TPV	technologická příprava výroby
TS	norma
tzv.	takzvaný
USA	Spojené státy americké
VaV	výzkum a vývoj

# ÚVOD

V dnešní době je marketing důležitou součástí řízení procesů každého podniku. Bez provádění marketingových aktivit by podnik v silném konkurenčním prostředí na trhu neuspěl. Marketing pomáhá podniku se orientovat na současných trzích, navazovat kontakty s různými subjekty, které se na trzích vyskytují, a dosahovat stanovených cílů. Prostředí, ve kterém se podniky vyskytují, se neustále mění. Konkurence na trzích roste, technický a technologický pokrok se neustále rychle vyvíjí, mění se požadavky a přání zákazníků. Je důležité změny pečlivě sledovat, předvídat jejich dopady a podle toho přizpůsobovat podnikatelskou činnost. Základem je nabízet takové produkty, které zákazníci očekávají a dokážou uspokojit jejich potřeby.

Podnik, který na trhu existuje z určitého důvodu a má své poslání, se snaží dosahovat svých cílů prostřednictvím stanovené strategie. Mezi cíle většiny podniků patří udržení stávající pozice na trhu, zvyšování tržního podílu, dosahování zisku a zajištění spokojenosti svých zákazníků. Způsoby jejich dosahování se však liší. Pro stanovení strategie by měl podnik lépe poznat své zákazníky i konkurenci. K jejímu zajištění je potřeba podnikových zdrojů, které se rozlišují na hmotné, nehmotné, lidské a finanční.

Tato diplomová práce nese název Analýza marketingové strategie vybraného podniku, kterým je společnost STROJTEX-GBHP s.r.o. se sídlem v České Třebové. Jedná se o strojírenský podnik, který již na trhu působí více než 60 let. V dnešní době se zaměřuje především na zakázkovou výrobu strojních dílů.

Teoretická část práce pojednává o marketingu, který zajišťuje přání a požadavky zákazníků prostřednictvím vyprodukovaných výrobků a služeb. Marketing se zaměřuje na poznávání trhu, pronikání na trh, udržení se na trhu a jeho ovlivňování. Marketing je také nenahraditelný v souvislosti se strategickým řízením podniku, proto je popsána marketingová strategie, strategické marketingové řízení a strategické plánování. Marketingová strategie navazuje na strategie a cíle podniku, ukazuje základní směr k dosažení cílů. Lze ji členit podle mnoha hledisek a také je různě definovaná mnoha autory. Strategické plánování zahrnuje poslání společnosti, analýzu prostředí, stanovení cíle, strategie a programy, následně implementaci strategie a její kontrolu. Marketingové aktivity jsou zaměřeny také na segmentaci trhu, předvídaní budoucího marketingového stavu podniku, stanovení cílových skupin a pozic výrobků na trhu.

Praktická část práce se zabývá zjišťováním současné situace podniku a to konkrétně zkoumáním makroprostředí, mikroprostředí a vnitřního prostředí podniku. Makroprostředí popisuje PEST analýza, která zjišťuje politické, ekonomické, sociální a technické prostředí a jeho vývoj v čase. Porterův model pěti sil zkoumá mikroprostředí z hlediska konkurence, dodavatelů, odběratelů, vstupu nových konkurentů a existence substitutů. Vnitřní prostředí podniku stanoví analýza interních zdrojů a finanční analýza. Na základě těchto analýz se vyhodnotí a určí silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a ohrožení. Obsahem této části práce je také popis poslání, cílů a marketingové strategie z pohledu marketingového mixu, které jsou v podniku definovány a kterými se řídí. Strategie marketingového mixu jsou popsány z hlediska výrobku, ceny, distribuce a komunikace. Na závěr je vyhodnocena marketingová strategie a jsou poskytnutá doporučení, která by do budoucnosti mohla přinést zlepšení situace podniku.

**Cílem práce je analyzovat marketingovou strategii, která se uplatňuje v podniku STROJTEX-GBHP s.r.o., provést její zhodnocení a navrhnout doporučení do dalších let fungování podniku.**

# 1 MARKETING

V dnešní době existuje mnoho definic marketingu. Za jednu z nejvýznamnějších definic se považuje formulace amerického univerzitního profesora Philipa Kotlera. Podle něj je definice marketingu následující: „*Marketing je sociální a manažerský proces, s jehož pomocí získávají lidé všechno, co potřebují nebo po čem touží, a to na základě výroby komodit a jejich následné směny za peníze nebo za jiné komodity.*“ [19, str. 10]

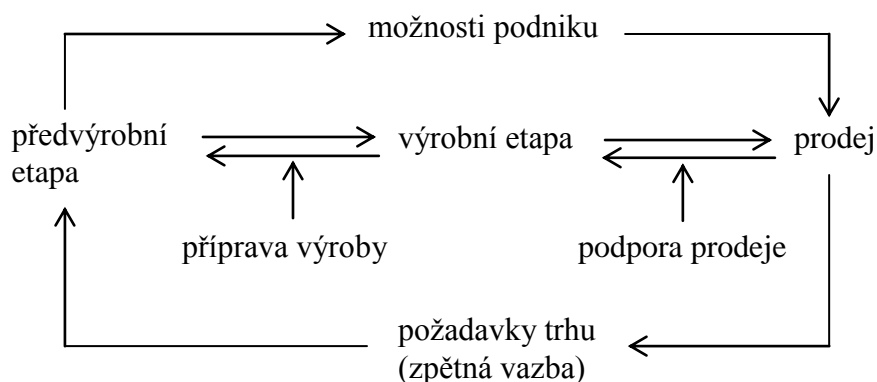
Z této definice vyplývá, že marketing má zajistit veškerá přání a tužby zákazníků prostřednictvím výroby a prodeje výrobků či služeb.

Pod pojmem marketing si mnoho lidí představí reklamu nebo různé prodejní aktivity jednotlivých podniků. Marketing však zajišťuje mnohem více úkolů. Mezi ty hlavní patří poznávání trhu, pronikání na trh, udržení se na trhu a ovlivňování trhu. Tyto úkoly jsou velice zjednodušené, konkrétněji se jedná o tyto marketingové činnosti: určení marketingové filozofie, výzkum a poznávání trhu, analýza subjektů (trhu, zákazníků, vlastního podniku, konkurence), určení marketingových cílů, stanovení strategie a taktiky, sestavení marketingového plánu, volba marketingového mixu, prodej a nakonec vyhodnocování úspěšnosti a kontrola. Marketingem se zabývá nejen oddělení marketingu, ale také všechna ostatní oddělení podniku. Účtárna tím, že navrhne uspořádání a vzhled faktury srozumitelný pro zákazníky, oddělení lidských zdrojů může zapojit účastníky věrnostních programů do přijímacího řízení zaměstnanců, oddělení logistiky může kontaktovat zákazníka pro lepší koordinaci dodavatelského řetězce, apod. Zodpovědnost marketingového oddělení za marketingové aktivity se rozšiřuje do dalších oddělení.

Marketingový směnný proces nazývaný také jako marketingová koncepce, představuje obchodní filozofii, která tvrdí, že základem pro dosažení organizačních cílů je stanovení potřeb zákazníka a jejich uspokojení. Stanovuje čtyři pilíře, které jsou soustředěny se na trh, orientace zákazníka, koordinovaný marketing a výnosnost. Kotler a Armstrong schematicky sestavili marketingovou koncepci tak, že v kruhu na sebe navazují tyto prvky: potřeby, produkty, hodnota pro zákazníka, směna a trhy. Tento cyklus se neustále opakuje. Každý prvek přidává hodnotu prvku, který následuje po něm. [5]

Systém, jakým marketing funguje, lze znázornit schématem, které je zachycené na obrázku 1. V schématu jsou uvedené tři vývojové etapy a to předvýrobní, výrobní a prodejní. Vzájemně jsou propojeny oběma směry, tedy se ovlivňují navzájem. Podnik se tak snaží

vyhovět veškerým požadavkům zákazníků, jinak by mohlo dojít k jejich odchodu ke konkurenci.

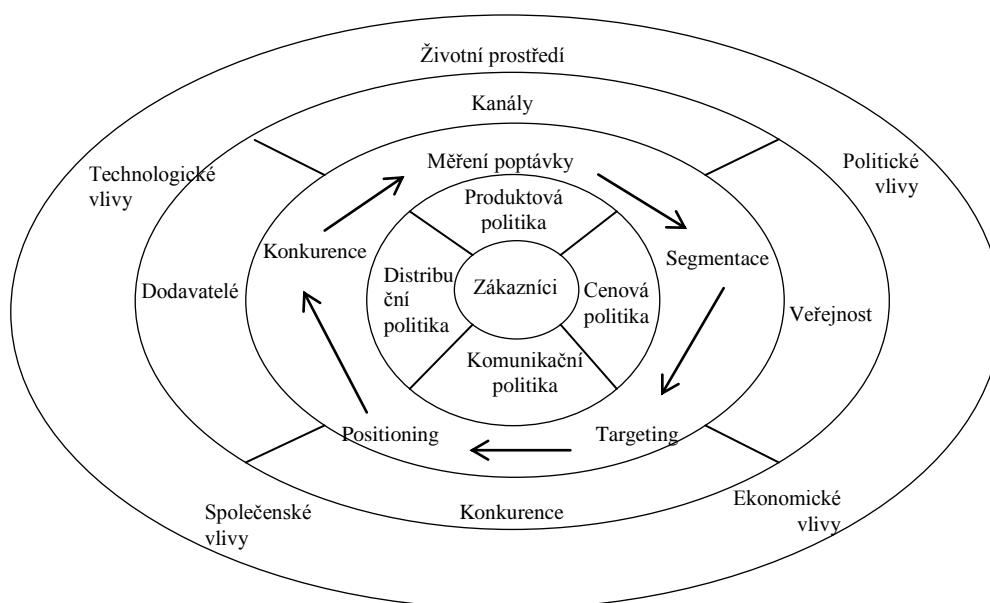


**Obrázek 1: Systém fungování marketingu**

*Zdroj: [19]*

Snahou každého podniku je si udržet své zákazníky. Je to mnohem jednodušší než získávat zákazníky nové. Mezi znaky stávajícího zákazníka patří opakovaný nákup různých výrobků u stejného podniku, pozitivně hodnotí a doporučuje produkty podniku jiným lidem a nevěnuje pozornost konkurenčním podnikům. Cílem aktivit podniku bývá primárně dosáhnout zisku. Mezi další cíle, kterých podnik chce dosáhnout, může patřit vstup na určitý trh, růst podniku, zvítězit nad konkurencí, apod. [19]

Na následujícím obrázku 2 je znázorněný marketingový proces spolu s marketingovými činnostmi a rolemi, které mají vliv na marketingovou strategii.



**Obrázek 2: Vlivy na marketingovou strategii**

*Zdroj: [12]*

Strategický marketing souvisí s rozhodovacími procesy, které jsou typické pro vrcholový management podniku. Strategické zaměření získává v okamžiku, kdy se při určování budoucích činností zaměřuje na určitou skupinu zákazníků a jejich potřeby. Přípravuje podnik na změny, které mohou nastat v prostředí, hledá příležitosti a slabiny, snaží se podnit k reakci dříve než konkurence. Strategický marketing je proces spojovaný s vypracováváním analýz faktorů vnitřních podmínek podniku, jeho příležitostí a ohrožení, analýz faktorů konkurence, stanovováním cílů podniku, podnikových strategií a marketingových cílů, výběrem marketingové strategie, sestavením marketingových plánů a také je spojovaný s řízením marketingového procesu. Je zcela orientovaný na zákazníka. Jedná se o marketing, který prochází celým podnikem a propojuje všechny činnosti. Strategický marketing se následně převádí v operativní marketing, který utváří rozhodnutí pro každodenní praxi.

S marketingem úzce souvisí pojem trh. Trh je definován jako soubor aktuálních nebo potenciálních kupujících, kteří získáním výrobku či služby uspokojí své potřeby. Trh je prostor, který se neustále mění v důsledku různých vnějších vlivů, mezi které patří vlivy ekonomické, právní, politické, demografické, technologické, kulturní, apod. Kupujícími mohou být lidé nebo podniky, které mají také své potřeby a přání. V tradičním přístupu byly středem trhu podniky, které vyráběly a nabízely své výrobky. V dnešní době se důraz klade na zákazníky, kteří jsou dostatečně informovaní, mohou mezi sebou vzájemně komunikovat a sdělovat si své zkušenosti ohledně nakoupených produktů a služeb. Zákazníci uplatňují svůj vliv a určují své požadavky podnikům. Proto lze trh definovat také jako střet poptávky a nabídky. Trh je možné členit podle různých hledisek. Podle jednoho existuje potenciální trh (všichni spotřebitelé, kteří mají zájem o nabízený produkt), dostupný trh (spotřebitelé, kteří mají zájem, dostatečný příjem a přístup k nabízenému produktu), kompetentní dostupný trh (spotřebitelé mají navíc kvalifikaci pro užití produktu), cílový trh (část kompetentního dostupného trhu, na který se podnik zaměřuje) a proniknutý trh (spotřebitelé užívající a kupující produkt). Podle dalšího členění jsou trhy současné, skryté a vznikající. Na současných trzích uspokojují potřeby, přání a poptávku existující dodavatelé, na skrytých trzích jsou přítomní zákazníci, jejichž potřeby a přání nejsou uspokojené, a vznikající trhy dosud neexistují, ale očekává se jejich vznik v budoucnosti. Výše uvedená členění jsou přínosem pro strategické marketingové plánování, neboť ke správnému určení strategie je nutné znát trhy a jejich předpokládaný vývoj. Základním členěním trhu jsou trhy spotřební a trhy organizací, které se dále rozčleňují na trhy průmyslové, obchodní a státní. Trhy organizací označované také jako B2B se od spotřebitelských trhů značně liší. Na B2B trzích vznikají vázané vztahy mezi odběrateli a dodavateli, poptávka je nepružná a je odvozená od

poptávky spotřebitelské, odběratelů je méně, apod. B2B trhy lze dělit na horizontální trhy, kdy dodavatelé spolupracují se zákazníky v různých odvětvích (např. finanční služby, poradenství, apod.), a vertikální trhy, kdy dodavatelé oslovují zákazníky v určitém odvětví (např. zemědělství). [5]

Na trhu se vyskytují tyto subjekty: dodavatelé, konkurence, prostředníci, zákazníci a veřejnost. Výzkum trhu získává informace o velikosti trhu a jeho vývoji, jeho charakteristiky, které pomáhají trh měřit. Veškeré hodnoty trhu jsou dynamické, to znamená, že se v čase vyvíjí. Na základě toho se provádí statické pozorování, tedy stav k určitému datu, anebo dynamické pozorování, které ukazuje trendy v čase. Cílem analýzy trhu je segmentace trhu do odlišných částí, které jsou pro podnik zajímavé. Jednotlivé kroky cíleného marketingu jsou segmentace, cílení a umístění. Segmentace rozděluje trh na vhodné tržní segmenty, které představují určité skupiny zákazníků, které se podobně chovají nebo mají společnou určitou vlastnost. Tržní cílení znamená vyhodnocení atraktivitu jednotlivých segmentů a zaměření se na jeden, případně více segmentů. Následuje tržní umístění, které souvisí s marketingovými strategiemi, a zvolí se prostředky, které nám umožní cílený segment získat. [15]

V padesátých letech devatenáctého století měl marketing velice silné postavení, protože důvěřivých zákazníků bylo mnoho, distribuční kanály byly slabé a na trh se uvádělo málo nových výrobků. Během minulých let však produktivita marketingu klesá v důsledku silné globální konkurence, krátkých životních cyklů výrobků, komoditizace výrobků, apod. V dnešní době generální ředitelé očekávají od marketingového oddělení strategické vedení aktivit, které mohou být využity nových podnikatelských příležitostí, vytvoření silných značek, zvyšování globální efektivnosti, vytváření vazeb se zákazníky, apod.



## 2 STRATEGIE A MARKETINGOVÁ STRATEGIE

Pojem strategie je používána v různých kontextech a pro různé typy činností. Pojem strategie pochází z řečtiny, jeho význam je umění vést boj nebo umění generála. Pro obchodníky a výrobce původně strategie znamenala schopnost odborně a profesionálně rozhodovat. V angličtině je tento pojem vyjádřen slovem „strategy“. Existuje také slovo „strategem“, které lze přeložit jako válečnou lest nebo úkon, který je prováděn vedením podniku. Obecně pojem strategie vyjadřuje určité schéma postupu, které ukazuje, jak lze dosáhnout stanovených cílů za určitých podmínek. [4]

Pojem strategie v oblasti managementu byl definován mnoha různými autory. Jednu z prvních definic sestavil americký obchodní historik Chandler v roce 1962, který strategii popsal jako určení základních dlouhodobých cílů a záměrů podniku a s tím související přidělení zdrojů pro provedení těchto cílů. Autoři Hofer a Schendel v roce 1978 strategii definovali jako základní vzor současných a plánovaných zdrojů vedoucích organizací k dosažení daných cílů. Mintzberg a Quinn v roce 1998 určily čtyři následující definice strategie. Strategie jako plán má dvě základní vlastnosti. Je vytvářena vědomě na počátku činností podniku a zahrnuje prostředky, které se použijí na dosažení cílů podniku. Nejedná se však jen o plán, který spojuje dohromady všechny části organizace. Jako plán může být strategie definovaná obecně nebo konkrétně. Strategie jako vzor navrhuje výsledné chování strategie. Definice strategie, ať už jako plán nebo vzor, mohou být na sobě zcela nezávislé. Dalším způsobem definice strategie je strategie jako pozice, která poukazuje na konkrétní pozici či lokalizaci v prostředí. Strategie tak je prostředkem shody mezi organizací a prostředím. Poslední možností je strategie jako perspektiva, která se týká vnitřku organizace, kdy je strategie sdílena mezi pracovníky organizace prostřednictvím záměru nebo různými akcemi. [8]

Strategie zahrnuje plány, volby a rozhodnutí, které vedou k větší ziskovosti a úspěchu podniku. V případě stanovení špatné strategie může podnik zkrachovat. Každý plán nemůže být označený jako strategický, neboť některé slouží pouze k zavádění strategie a ne stanovení. Strategie musí být sdílena všem účastníkům, tedy hlavně těm, kteří ji implementují, dále akcionářům a investorům.

Firemní strategie stanovuje odvětví a trhy, na kterých se podnik rozhodl působit. Strategie se týká rozhodování o diverzifikaci, vertikální integraci, akvizicích, zakládání nových společností nebo jejich prodeji. Strategie také řeší přerozdělování zdrojů mezi jednotlivé obory, ve kterých podnik působí. Firemní strategii vytváří vrcholoví manažeři. Podniková

strategie se zaměřuje na vliv podniku na celé odvětví či trhu. Snahou je zajištění konkurenčních výhod a tím zajištění zisku.

Pro oblast marketingu se strategie zaměřuje na dosahování marketingových cílů. Strategie ukazuje směr, kterým bude podnik směřovat v určitém období a který zabezpečí účinné přerozdělení zdrojů pro dosažení stanovených marketingových cílů. Marketingová strategie respektuje veškeré zásady marketingu a z nich také vychází. Mezi zásady pro vyjádření marketingové strategie patří rozhodnutí o co nejefektivnějším vynaložení prostředků do vztahu mezi výrobkem a trhem s ohledem na stanovené cíle podniku a také získání a udržení konkurenčních předností na určených trzích.

Za strategii se nepovažuje vize nebo programové prohlášení, které lze obecně aplikovat na mnoho podniků, protože neukazuje směr a způsob rozvíjení určeného podniku. Strategií není cíl, rozpočtový a obchodní plán, jedná se pouze o prvky, které napomáhají zavádění strategie. Mezi strategie se také nezařazuje analýza dat, která vede k upřesnění a zkoumání strategické volby. [14]

## **2.1 Strategické marketingové řízení**

Podnik neexistuje osamoceně, ale je to ekonomický organismus vyskytující se v určitém prostředí. Aby mohl bez problémů fungovat uvnitř prostředí i vůči vnějším podmínkám, jsou stanovena obecná pravidla, zásady a cíle a také určená podniková struktura, dělba práce a způsob komunikace. Řízení podniku je soubor poznatků, které jsou vyjádřené formou návodů pro jednání, které vedou k dosahování stanovených cílů, pokud jsou efektivně využité zdroje. Strategický směr musí být definován tak, aby byly zohledněny budoucí potřeby. Strategické řízení marketingu (stejně jako i jiných oblastí) je proces tvořený činnostmi, které jsou koordinovány do systému, který dosáhne marketingových cílů. Cílem je získání určitých výhod a to prostřednictvím stanovení nejvíce efektivního vztahu mezi podnikem a určeným trhem a prostřednictvím formování strategií, které vytvoří výhodný tržní prostor pro produkty. Velmi významnou činností je rozhodování. Rozhodování může být rutinní záležitostí nebo procesem, což je v případě složitých dlouhodobých problémů řízení.

Pokud marketingové rozhodování navazuje na strategické cíle, jedná se o strategické marketingové řízení. Rozhoduje se o záležitostech, které mají dlouhý časový horizont a které souvisí se zdroji. Rozhodování spočívá v tom, že se musí vyrábět to, o co má zákazník zájem, není možné vnucovat mu zboží, které neuspokojí jeho potřeby. Strategická marketingová

rozhodnutí se skládají z mnoha úkonů, které na sebe mají vzájemný vliv. Tato rozhodnutí vyžadují informace, hlavně pro potřebu marketingového výzkumu. [4]

Mezi strategickým řízením a strategickým marketingem lze rozpoznat vzájemné vazby. Strategický marketing předkládá zpracované informace o trzích a konkurenci pro následná strategická rozhodnutí. V době globalizace a silném konkurenčním prostředí je strategické marketingové řízení nezbytným podkladem pro podniky. Jeho úkolem je především zajistit činnosti podniku tak, aby se dlouhodobě splňovalo poslání a definované cíle. Marketingové řízení usměrňuje poptávku a to tak, že úroveň, načasování a složení poptávky vede k dosažení cílů podniku. Marketingové řízení se v dnešní době sice ještě vyvíjí, ale mnoho podniků se přesto přiklání k mentalitě marketingu od mentality výrobců. Podniky si také uvědomují, že strategická orientace musí být zaměřená na zákazníky, kteří jsou zároveň středem pozornosti managementu i zaměstnanců podniku.

Podle Philipa Kotlera je pro úspěšné provádění strategického marketingu zacílení, umístění a diferenciacce. Tedy je velice důležité vybrat správný cílový trh, určit vhodné umístění a sdělení. Dříve byla významnou konkurenční výhodou vysoká kvalita a vysoká úroveň služeb, což však již v dnešní době nestačí, protože se jedná o samozřejmost. Hledají se nové způsoby vyrábění a dodávání zboží, nové designy, schopností výrobců, apod. Vůdci na trhu prosazují hlavně strategie ovládnutí celého trhu a sledování nových inovací a jejich napodobování. Marketingové strategie však rychle zastarávají, neboť trhy a technologie se mění velice rychle. Základem pro přežití je neustálé zvyšování hodnoty pro zákazníka. V dnešní době se podniky snaží udržet své stávající zákazníky, což vede k „produkování věrných zákazníků“, na rozdíl od dřívějších dob, kdy bylo klíčové získávat nové zákazníky. Za důležitou se považuje také inovace, která znamená vytváření nových produktů a obchodních koncepcí a také zlepšení systémů. Inovace znamená pokrok, vyžaduje kreativitu, která lze podpořit velkým množstvím tvůrčích lidí, tvůrčími nástroji a postupy a najímání služeb kreativní agentury. [11]

## **2.2 Přehled marketingových strategií**

Existuje velké množství marketingových strategií, které se dělí podle různých hledisek. Některá hlediska rozdělení strategií a jejich výčet jsou uvedena v následujícím textu. [1]

Podle marketingového mixu:

- výrobkové strategie,
- cenové strategie,
- distribuční strategie,
- komunikační strategie.

Cenové strategie vycházejí z kombinací stanovené prodejní ceny a výší prostředků investovaných do propagace. U vysoké prodejní ceny se rozlišuje strategie rychlého sbírání (náklady na propagaci jsou vysoké) a strategie pomalého sbírání (náklady na propagaci jsou nízké). V případě nízké prodejní ceny existuje strategie rychlé penetrace (vysoké náklady na propagaci) a strategie pomalé penetrace (nízké náklady na propagaci). [19]

Podle cyklu životnosti trhu:

- strategie pro vstup na nové trhy (zavádění),
- strategie pro rostoucí trhy (růst),
- strategie pro zralé a nasycené trhy (zralost),
- strategie pro klesající trhy (pokles).

Podle zaměření na konkurenci:

- strategie podle Portera,
- Bowmanovy strategické hodiny.

Růstové strategie:

- strategie podle Ansoffa,
- strategie pro výběr segmentu,
- strategie integrace.

Podle velikosti tržního podílu a míry inovace:

- strategie podle Kotlera,
- inovační strategie.

Podle chování na trhu:

- ofenzivní strategie,
- defenzivní strategie
- obranné strategie,
- expanzivní strategie,
- úhybné strategie,
- bojovné strategie.

Podle trendu trhu:

- růstové strategie,
- udržovací strategie,
- ústupové strategie.

Z důvodu velkého množství typů marketingových strategií, následující text je zaměřený na vybrané marketingové strategie, které jsou blíže popsány a vysvětlené.

### 2.2.1 Strategie podle Ansoffa

Strategie podle Ansoffa se zařazuje mezi strategie růstové, nelze z nich odvodit orientaci na odběratele nebo konkurenci. Strategie znázorňuje vztahy mezi výrobkem a trhem. Protože bere v úvahu pouze dva faktory, je nutné brát ohled na to, že situaci značně zjednodušují. Strategie je znázorněná na níže uvedeném obrázku 3. [1]

Současný  Výrobek	Strategie penetrace trhu	Strategie rozšiřování trhu
	Strategie vývoje výrobku	Strategie diverzifikace
Nový	Současný	Nový
	<b>Trh</b>	

Obrázek 3: Strategie podle Ansoffa

*Zdroj: [1]*

**Strategie penetrace trhu** vyjadřuje strategii současných výrobků na současných trzích. Tuto strategii lze využít v případě, že trh rychle roste, je možné získat větší tržní podíl nebo je trh veliký. Snahou je získat nové zákazníky pro současné výrobky. Zákazníci buď stejný výrobek kupují od konkurence, nebo výrobek vůbec nevyužívají. Tuto strategii uplatňují například cestovní kanceláře, hotely, apod. Běžně se využívají věrnostní slevy, které slouží k udržení zákazníků.

**Strategie vývoje výrobku** se týká nových výrobků na současných trzích. Strategie je vhodná v případě, pokud má podnik velký tržní podíl na trhu. Může vést k akvizici nebo ke spolupráci s jiným podnikem. Podnik se snaží na trh uvést něco nového, může se jednat

o zvýšení kvality stávajících výrobků, o vývoj nového produktu, apod. Vývoj bývá nákladný. Tuto strategii uplatňují například banky, vysoké školy, apod.

**Strategie rozvoje trhu** vyjadřuje strategii současných výrobků na nových trzích. Podnik vyhledává nové trhy a marketingové cesty. Tato strategie může být riziková.

**Strategie diverzifikace** znamená umístování nových výrobků na nových trzích. Tato strategie je velice riziková a riskantní. Výrobky nejsou vyzkoušené a na nových trzích je neznámé prostředí, není tedy jistý úspěch.

### 2.2.2 Strategie podle Portera

Strategie podle Portera se zařazuje mezi konkurenční strategie, bývá nazývaná také jako generická strategie. Pojem konkurenční strategie se poprvé objevil v USA v polovině 50. let. K realizaci konkurenční výhody je nutné stanovit konkurenční strategii. Strategie se musí přizpůsobit zdrojům podniku a také vnějším podmínkám. Dochází ke kombinaci podnikových záměrů a dostupných prostředků podniku. Základem je zjištění přitažlivosti odvětví, kde se zkoumá hlavně dlouhodobá výnosnost, a rozhodujících činitelů, které určují konkurenční postavení v daném odvětví. Na konci 70. let minulého století sestavil Michael E. Porter tři obecné konkurenční strategie, které jsou základem konkurenčních strategií, které vznikaly v pozdější době. Tyto strategie jsou znázorněny v obrázku 4. [19]

Působením na trhu může podnik získat výkonové a nákladové výhody. Obecné konkurenční strategie jsou tři a to prvenství v nízkých nákladech, diferenciaci produktu a zaměření.

Podnik, který má vedoucí pozici v nízkých nákladech, uplatňuje **strategii nízkých nákladů**, nabízí výrobky za nižší ceny než jsou stanovené konkurencí. Je mnoho způsobů, jak dosáhnout nízkých nákladů, například zvýšením kvalifikace zaměstnanců podniku, inovacemi, zajištěním vyšší produktivity, apod. Tím se snaží dosáhnout co největšího podílu na trhu a následně využít výhodu z rozsahu produkce. Pro nové konkurenty nízké náklady představují bariéru při vstupu na trhu. Obvykle se používá u výrobků vyrábějících se ve velkém množství, u kterých nelze použít diferenciaci.

**Strategie diferenciaci** odlišuje výrobky od konkurenčních substitutů, snaží se vyrábět lepší výrobek. Tuto strategii lze použít v případě, když se výrobky dají odlišit, nejsou snadno napodobitelné a spotřebitelé o ně mají zájem. Podnik se nemusí snažit ovládnout celý trh, někdy se stačí koncentrovat na určitý segment. Trh mívá své skuliny nebo určité atraktivní

oblasti. Je třeba určit potřeby a přání vybraných segmentů a následně se soustředit na diferenciaci nebo nízké náklady. [16]

**Strategii zaměření** lze označit jako tzv. Fokus, což znamená soustředění pozornosti. Tato strategie zaměřuje svou pozornost na určitý produkt nebo určitý segment trhu, případně konkrétní nový trh. Výše uvedené strategie jsou zaměřené na celé odvětví podnikání, tato strategie je soustředěná na vybraný objekt. Podnik ukazuje, že výrobek umí vyrobit lépe než konkurence nebo zajišťuje lepší poskytnutí služby. Lze využít nízkých nákladů i diferenciaci, musí se počítat s omezeními a kompromisy. [19]

Vysoký <b>Stupeň diferenciace výrobků</b>	Zaměření na diferenciaci	Diferenciace
	Zaměření na náklady	Vedoucí pozice v nákladech
Nízký	Úzký	Široký

**Rozsah  
podnikových aktivit**

**Obrázek 4: Strategie podle Portera**

*Zdroj: [1]*

### 2.2.3 Strategie podle Kotlera

Strategie podle Kotlera je strategií, která se zaměřuje na velikost tržního podílu. Phillip Kotler navrhl čtyři strategie: strategie tržního vůdce, strategie tržního vyzyvatele, strategie tržního následovatele a strategie vyhledávající mezery.

**Strategii tržního vůdce** uplatňuje podnik, který má největší podíl na trhu a chce svou pozici udržet. Toho je možné dosáhnout neustálou inovací, udržováním nízkých nákladů, vytvářením bariér pro konkurenci, představení nové značky, apod. Například se jedná o podnik Coca-Cola nebo McDonald's.

**Strategii tržního vyzyvatele** použije podnik, který chce zvýšit svůj tržní podíl na úkor ostatních podniků na trhu, ať už je to vůdce či nikoli. Podnik hledá volné pozice na trhu a snaží se v nich uspět lépe než vůdce. Příkladem může být podnik Pepsi-Cola, který soupeří s Coca-Colou.

Podniky používající **strategii tržního následovatele** se nesnaží o vedoucí postavení, chtějí se od vedoucího postavení odlišit. Následovatel může buď výrobky, služby, atd. napodobovat nebo je od vůdce přebírat a dále zdokonalovat. Jako příklad lze uvést podnik Domino Pizza, který napodobuje výrobky podniku Pizza Hut.

Podniky uplatňující **strategii vyhledávající tržní mezery** se zaměřují jen na část trhu. Výhodná je pro malé podniky zaměřující se na specifickou část trhu, která je pro velké podniky neatraktivní. Jako příklad lze uvést aerolinku EasyJet. [1]

#### 2.2.4 Růstové strategie

Mezi důležitá strategická rozhodnutí patří rozhodnutí, která se týkají růstu podniku. Růstu podniku je možné dosáhnout organickým růstem, fúzí a akvizicí, integrací, diverzifikací nebo specializací. Růst však přináší i rizika. Mohou se narušit existující procesy a organizační struktura, mezi investicemi a jejich návratností vzniká zpoždění, zvyšuje se konkurence na trhu, dochází k nárůstu nákladů (hlavně administrativních, nadměrné zásoby), apod. [14]

K **organickému růstu** dochází v případě, že podnik ke svému růstu používá své stávající zdroje. Je možný při růstu trhu, při vstupu na nové trhy, nebo když je podnik lepší než konkurence. Tento růst je však omezený, neboť závisí na úspěšném výrobku nebo člověku. Podnik musí mít k dispozici dostatečné a dostupné zdroje a kapacity a vlastnit klíčové kompetence a schopnosti. Základem organického růstu je to, v čem podnik vyniká. K tomu podnik vede využívání synergií v jeho činnostech, vyhledávání primárních příležitostí a podniková kultura, která z nových příležitostí čerpá co nejvíce. Aby byl růst podniku udržitelný, je třeba sestavit koordinovaný plán mezi veškerými činnostmi podniku. Organický růst může být prováděn velice pomalu, proto je potřeba pracovitost, trpělivost a silné vedení. Nezbytnou podmínkou je také dostatek hotovosti, ze které je financován především nový personál, stroje, vývoj a vytvoření nových produktů, marketingové podněty, apod.

Nejrychlejší způsob pro růst podniku, ale zároveň nejtěžší a nejvíce rizikový, je **akvizice** nebo **fúze podniků**. Růst podniku je podporován úsporami z rozsahu, efektivitou, stabilitou a větším růstovým kapitálem, roste dušení kapitál a infrastruktura řízení. Existuje také názor, že v případě spojení velkých společností vzniká příliš velká společnost, která nedokáže pracovat efektivně a pružně. Důsledkem takové fúze je růst byrokracie, klesající výnosy, snižuje se výhoda nárůstu velikosti a vznikají záporné úspory z rozsahu. Pro úspěšnou fúzi je důležitá pracovitost, prozíravost a spolehlivost vedení. Profesor Joseph Bower uvedl, že podniky podstupují akvizice a fúze z pěti možných důvodů. Mezi tyto důvody patří vyrovnání se s rezervními kapacitami ve vyspělých odvětvích, skoupení konkurence v odvětví, která je



zeměpisně roztráštěná, rozšíření se na nové trhy nebo vznikem nových výrobků, náhrada za výzkum a vývoj a vytvoření nového odvětví. Mezi stupně procesu akvizice a fúze patří plánování a příprava, náležitá péče a poakviziční plánování a integrace.

Dalším způsobem růstu podniku je **integrace**, která může být formou strategických společenství, partnerství nebo joint venture. Vertikální integrace obsahuje podniky ve stejném odvětví, které jsou v různých stupních hodnotového řetězce. Podniky v horizontální integraci se nacházejí ve stejném odvětví. Společenství podniků se nesmí dostat do konfliktu s antimonopolními zákony nebo regulací hospodářské soutěže, které zabraňuje vzniku dominantních celků na trzích. Jednotliví členové společenství se musí vyhýbat nelegálními praktikami, sestavit a plánovat způsob fungování společenství a být otevření pro vstup dalších podniků do strategického společenství. [14]

Pokud podnik použije pro svůj růst **diverzifikaci**, jedná se o přesunutí své činnosti do další oblasti. Mezi výhody diverzifikace patří nezávislost na malé skupině zákazníků a rozložení rizik, zvýšení atraktivity podniku a vnímání značky, větší podíl na trhu, minimalizace škod při opuštění trhu. **Specializace** je opakem diverzifikace. Podnik opouští takové aktivity, které jsou pro něj nedůležité, a zaměřuje se na významnější činnosti. Za hlavní výhodu specializace se považuje intenzivní zacílení. Podnik se snaží být lepší než konkurence, snaží se o úspěšné předvídání změn na trhu a přizpůsobovat se jim.

I když v dnešní době ekonomika roste velmi pomalu, podniky přesto mají možnost dosáhnout růstu. Možných cest je osm: [13]

- růst zvětšením tržního podílu,
- růst díky nadšeným zákazníkům a stakeholderům,
- růst vybudováním silné značky,
- růst díky inovaci nových výrobků, služeb a zkušeností,
- růst díky expanzí do zahraničí,
- růst expandováním fúzemi, akvizicemi, strategickými aliancemi a joint venture,
- růst díky získání vynikající pověsti v oblasti společenské odpovědnosti podniku,
- růst díky spolupráci s vládou a neziskovými organizacemi.

V případě, že podnik využije těchto kroků, může vhodně upravit svou strategii a nalézt nové příležitosti pro další ziskový a udržitelný růst v ekonomice. Ziskový růst je takový růst, který je získávaný v dlouhém období. Udržitelný růst je takový růst, kdy podnik je schopný dostát zájmům stakeholderů, zájmům místních komunit i celé společnosti. [13]

### 3 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Součástí řízení je spolu s dalšími činnostmi také plánování. Plánování lze definovat jako proces, který napomáhá formulovat cíle podniku a určuje postupy a prostředky, kterými budou dané cíle dosažené. Strategické plánování stanovuje dlouhodobý směr podniku a jeho pozici v prostředí. Zabývá se jím vrcholový management, výstupem je zpracování strategického plánu. Zda je plán strategický, závisí také na jeho předmětu, plánovacích postupech a časovém horizontu, který bývá dlouhý pět let a více. Strategické marketingové plány určují dlouhodobý vztah mezi marketingovými cíli podniku a podmínkami prostředí. Plány se týkají zákazníků a musejí být funkční.

Základem pro strategické plánování je zodpovězení na otázky: [7]

- Proč existujeme?
- Čeho chceme dosáhnout a jak toho dosáhneme?
- Co jsou naše kritické faktory úspěchu?

Z první otázky „Proč existujeme?“ vyplývá podnikatelská mise a vize. S touto otázkou souvisí další otázky „Kdo je zákazníkem?“ a „Co je hodnotou pro zákazníka?“. Druhá otázka se týká zavádění aktuálních trendů a obchodních praktik v budoucnosti. Odpověď na třetí otázku ukazuje oblasti, kde se strategické plánování skutečně koná. Vrcholový management k plánování potřebuje informace od ostatních zaměstnanců podniku. Teprve potom může určit strategický směr podniku a nalézt konkurenční výhody. [19]

Strategické plánování podniku zahrnuje sedm kroků, jsou to: [10]

- posláni společnosti,
- analýza externího a interního prostředí,
- formulace cíle,
- formulace strategie,
- formulace programu,
- implementace,
- zpětná vazba a kontrola.

Strategický management je proces, který probíhá postupně a nepřetržitě a který se člení na několik základních fází. Proces strategického managementu je zobrazený v následující tabulce 1 spolu se zaměřením a výsledky jednotlivých fází.

**Tabulka 1: Proces strategického managementu**

<b>Fáze strategického managementu</b>	<b>Zaměření</b>	<b>Výsledek</b>
Definice poslání a vize	Stanovení zákazníků, jejich potřeb a způsob jejich uspokojení.	Definování poslání (mise) a vize.
Analýza prostředí	Zhodnocení vnějšího a vnitřního podnikového prostředí a očekávání akcionářů.	SWOT analýza, strategická marketingová analýza oborů podnikání, předpoklady a odhady pro budoucí období.
Stanovení cílů	Určení cílů podnikových výkonů.	Vytyčené cíle.
Formulace strategie	Dosáhnout základní strategii pro obory podnikání a funkčních strategií.	Strategie podniku, základní a funkční strategie oborů podnikání.
Implementace strategie	Podrobné rozvedení taktických a operativních programů pro dosažení cílů a rozpočtů zdrojů.	Programy rozvoje oboru podnikání, programy pro segmenty trhu, rozpočty zdrojů, plány pro alternativní vývoj.
Implementace	Provedení činností a opatření stanovených v programech.	Realizované strategické záměry a taktické až operativní programy.
Hodnocení a návrh změn	Provedení hodnocení strategie, programů a průběhu implementace.	Měření výsledků, návrh a přijetí změn.

*Zdroj: upraveno podle [18]*

### **3.1 Poslání a vize**

Poslání by měl mít stanovené každý podnik. Vysvětluje, proč podnik existuje, jaký je jeho smysl, v jakých oblastech se bude vyskytovat a čím se v dlouhodobém horizontu chce stát. Mezi základní charakteristiky definování podnikového poslání patří formulace cílů, které umožňují vývoj a mají být měřitelné, odlišnost od konkurence, inspirativnost, důležitost pro všechny zainteresované strany v podniku, klade se důraz na hlavní přístupy a hodnoty podniku, určují se hlavní konkurenční sféry působení podniku, dlouhodobý výhled a jejich obsah by měl být co nejkratší, dobře zapamatovatelný a smysluplný. Spolu s posláním se stanovuje také vize podniku. Vize konkretizuje poslání podniku a zahrnuje budoucí záměry.

Určuje nabízené výrobky a služby a také konkrétní trhy a jejich potřeby. Jsou zde definováni zákazníci a způsob uspokojení jejich potřeb. Tím se stanovuje tržní orientace, jelikož výrobky v průběhu životního cyklu zastarávají. Vize by neměla ztratit svůj význam v dlouhém vyjádření. Výhodou širšího vymezení vize je možnost podniku působit ve více oborech, využívat různé technologie a zaměřit se na různé trhy, nevýhodou však je nejasné zaměření podniku pro zákazníky. Důležitou vlastností vize je její reálnost, musí uvádět zdroje, kterými podnik opravdu disponuje. Definovaná je pro všechny organizační stupně, příčinou je rozdílnost úloh a působností jednotlivých úrovní. Vize má hodnotu pro zákazníky, akcionáře a pro jednotlivé segmenty trhu. [9], [30]

Smyslem poslání a vize je vytvoření pocitu sounáležitosti manažerů, zaměstnanců s podnikem, určení strategického směru podniku, připomíná to, co chce podnik dosáhnout, inspiruje a kontroluje, zda se podnik neodchyluje od stanoveného cíle.

### 3.2 Analýza prostředí

Podnik je umístěn v určitém prostředí, ve kterém je mnoho faktorů, které ho může ovlivňovat. Pro důkladné prozkoumání a porozumění okolí je třeba provádět externí analýzu (analýzu vnějšího prostředí). Snahou je nalézt možná ohrožení i nové možnosti pro další rozvoj podniku. Externí prostředí lze rozdělit na makroprostředí a mikroprostředí. Neméně důležitá je také interní analýza (analýza vnitřního prostředí).

Do **makroprostředí** se zařazují vlivy, které působí dlouhodobě a které se týkají všech oborů podnikání. Mají tedy vliv na celý podnik i obor podnikání. Analýzou makroprostředí se především identifikují prvky, které ovlivňují podnikání na trhu a jejich zhodnocení. Následně se provede výběr nejvýznamnějších prvků a odhadují se tendence a trendy. Do makroprostředí patří analýzy demograficko-ekonomické, technologické, přírodní, politicko-právní a společensko-kulturní. V rámci **demografického prostředí** se sleduje populační vývoj, kde se v dnešní době vyskytuje problém stárnutí populace, hustota obyvatelstva a jeho migrace, zakládání nových rodin a charakter rodin, národnostní struktura, apod. Marketéry nejvíce sledovaným faktorem je populace, o které se zjišťuje velikost, její růst ve velkých městech, státech, věkové rozložení, apod. Z hlediska věkové struktury populace se rozlišuje generace X, což jsou lidé narození v letech 1965 – 1976, a generace Y, což jsou lidé narození v letech 1977 – 1994. Lidé z generace X jsou spíše cyničtí k takovému marketingovému zboží, které slibuje více, než dává. Generace Y je charakteristická vysokou znalostí informačních

technologí a internetu. **Ekonomické prostředí** zahrnuje trendy, které představují podnikatelské možnosti, vlivy na kupní sílu a na výdaje obyvatelstva. Patří sem nezaměstnanost, inflace, úrokové sazby, měnový kurz a jeho změny, daňová problematika, rozložení příjmů, úspory, dostupnost úvěrů, volný obchod, apod. **Legislativní prostředí** představuje vliv vládních a politických orgánů státu a má formu zákonů, vyhlášek, předpisů. **Přírodní prostředí** zahrnuje přírodní zdroje, které jsou nutné pro činnosti podniku, životní prostředí, ekologie, klimatické podmínky, apod. Problém, který řeší celý svět, je neustálé zhoršování přírodního prostředí. Vznikají nové předpisy, které chrání životní prostředí, a výrazně ovlivňují produkci a chování výrobních podniků. Dalším problémem je také nedostatek surovin. Zdroje surovin mohou být obnovitelné (vzduch, voda), částečně obnovitelné (lesy, potraviny) a neobnovitelné (ropa, uhlí). Podnikům se také zvyšují energetické náklady, vliv mají i měnící se role vlád a tlaky proti znečištění prostředí. Dalším prostředím je **inovační prostředí**, ve kterém jsou změny velice rychlé a dochází ke zkracování životního cyklu výrobků. Do inovačního prostředí se zahrnují také nové příležitosti, zvyšování konkurenceschopnosti, investice do výzkumu a vývoje, technologické změny, ekologická nezávadnost, apod. **Sociálně-kulturní prostředí** má vliv na charakter spotřebního a nákupního chování. Význam zde má vzdělání, náboženství, národní tradice, emancipace žen, základní hodnoty společnosti, známé osobnosti a celebrity, apod. [10], [15]

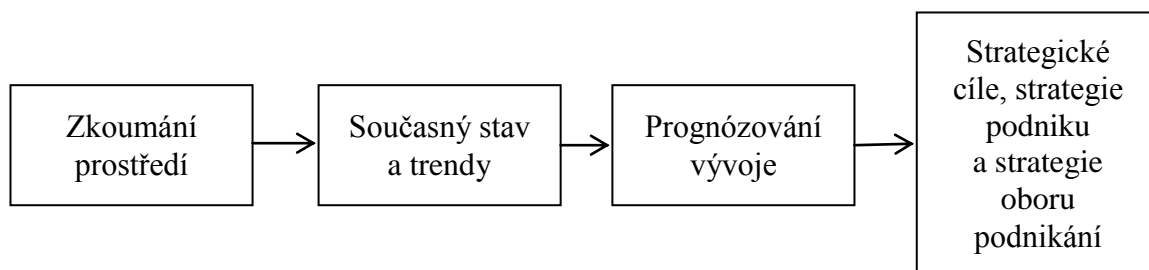
Pro analyzování makroprostředí lze využít **metodu PEST**, která zkoumá čtyři faktory a to politicko-právní, ekonomicko-hospodářské, sociálně-kulturní a vědecko-technologické. Dále lze využít **metodu 4C**, která pomáhá podniku rozhodnout se pro globalizační či lokální strategii. Faktory jsou opět rozdělené do čtyř skupin, a to zákazník (customer), náklady (cost), národní specifika (country) a konkurence (competitors). V době globalizace lze metodu 4C rozšířit na **metodu 7C**. Navíc se v metodě 7C zohledňují makroekonomické faktory (climate), podnik (company) a spolupracující firmy a osoby.

**Mikroprostředí** zahrnuje konkurenci, zákazníky, dodavatele, distributory a dealery. Základem analýzy mikroprostředí je **analýza odvětví** (analýza trhu), kde podnik porovnává své síly s konkurencí. Jednak se vymezuje odvětví, ve kterém podnik působí, a jeho charakteristiky, geografickou dislokaci trhů, tempo růstu trhů a jejich velikost a průzkum potřeb zákazníků. Pomocí **modelu životního cyklu** odvětví se dá určit stav, ve kterém se odvětví nalézá. Životní cyklus zahrnuje fáze vznik, růst, ustálení, dozrání a úpadek. Konkurenční síly v odvětví zkoumá také **Porterův model pěti sil**. Stejně tak je potřebné se zaměřit na analýzu poptávky, nabídky a konkurence. Analýzami se podnik snaží zjistit příležitosti a hrozby, které z okolí vyplývají. Pro přehlednost je vhodné faktory uspořádat do

tabulek, kde se určí jejich závažnost, a dále do matice ohrožení a matice příležitostí. **Analýza konkurence** by se měla zaměřovat na velikost prodejů, tržní podíl, silné a slabé stránky konkurence, organizační strukturu konkurence a předpokládané strategie. Také vyhledává nové konkurenty a nové výrobky, jež by byly substituty výrobků již existujících. [5], [30]

**Interní analýza** (analýza vnitřního prostředí) se zaměřuje na současné a budoucí zdroje a schopnosti podniku, snahou je určit silné a slabé stránky podniku, specifické přednosti a klíčové aktivity. Zdroje, které podnik má, mohou být fyzické, lidské, finanční a nehmotné. Konkrétně se zkoumají zdroje, jako jsou manažerské schopnosti, finanční zdroje, vhodnost organizační struktury, apod. Protože zdroje tvoří ucelený systém, musí se pamatovat také na vazby mezi zdroji. Externí analýzou se zjistí příležitosti pro podnik, interní analýza zjišťuje, zda je podnik schopný je uskutečnit či využít. Snahou podniku je maximálně využívat zdroje, které jsou omezené. Michael E. Porter vytvořil hodnotový řetězec, ve kterém jsou činnosti podniku rozděleny na primární a podpůrné. U každé činnosti by se měla určit přidaná hodnota. Na základě analýz se určí nejdůležitější kompetence podniku, které jsou významné pro přežití podniku na trhu. [10], [18]

Analýzy externího a interního prostředí se provádějí pro sestavení strategických cílů, stanovení strategie podniku a strategie oboru podnikání. Jednotlivé kroky od analýzy prostředí po tvorbu strategie jsou znázorněny v následujícím obrázku 5.



**Obrázek 5: Úloha analýzy prostředí při tvorbě strategie**

*Zdroj: [18]*

Do analýz prostředí je dobré zahrnout předpoklady pro budoucí období. Jedná se o domněnky, které se mohou týkat tempa ročního růstu trhu, změn technologií, apod. Předpoklady se vždy nemusí vyplnit, strategické záměry tedy mohou v důsledku toho selhat. Aby se tomuto problému podniky vyhnuly, možností je zpracovat plán pro alternativní vývoj prostředí nebo zvážit alternativní předpoklady od podřízených nebo externích poradců.

### 3.3 Marketingové cíle

Na základě provedených analýz se stanovují marketingové cíle. Jedná se o konkrétní úkoly, které odpovídají na otázky, čeho se cíl týká, jak velká bude změna, na jakém trhu a kdy by mělo být cíle dosaženo. Správné marketingové cíle se dají stanovit pouze na základě dostatečných informací, je dobré stanovovat je dlouhodobě a jasně. Neměly by se stanovovat příliš nízké cíle, kdy dochází k nevyužití zdrojů podniku, ale ani příliš vysoké, které vedou ke konfliktům a nezdaru.

Cíle by měly splňovat určité požadavky, které lze označit jako pravidlo SMART. Toto pravidlo říká, že cíle by měly být: [5]

- specifické (specific) – určující množství, kvalitu a čas,
- měřitelné (measurable) – jde o velikost podílu na trhu,
- akceptovatelné (agreed) – zda je cíl přijatý všemi, kdo se na něm podílejí,
- reálné (realistic) – zda je možná dosažitelnost cíle,
- sledovatelné (trackable) – určení časových etap plnění cíle.

Podnikové cíle lze rozčlenit podle různých hledisek: [5]

- podle významu (hierarchie cílů),
- podle velikosti cíle,
- podle časového hlediska,
- vzájemným vztahům mezi cíli,
- podle obsahu cíle.

Podnikové cíle členěné **podle významu** jsou vrcholové, podřazené a mezi-cíle. **Podle velikosti** se cíle dělí na omezené a neomezené, případně maximalistické a minimalistické. **Podle času** jsou cíle krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé, může být na ně pohlíženo také jako na trvalé a přechodné nebo statické a dynamické. **Vztahy mezi jednotlivými cíli** mohou být komplementární, konkurenční, protikladné a indiferentní. Indiferentní cíl je takový cíl, který nemá žádný vliv na ostatní. **Podle obsahu** je možné cíle rozdělit na ekonomické (výkonové), finanční, výsledkové, technické a sociální.

Podnik může stanovit různé cíle. Konkrétně se může jednat o cíle, které se týkají: [18]

- tržní hodnoty podniku, které ukazují představu o tržní hodnotě podniku,
- prestiže podniku, které ukazují představu o image,
- pozice podniku na trhu, na které se pohlíží z různých hledisek, např. tržní podíl, objem prodeje, apod.,

- cíle sociální, které definují cíle v oblasti lidských zdrojů,
- ekonomické cíle, které jsou zaměřené na ekonomické výsledky, např. úroveň ekonomické přidané hodnoty, tržní přidané hodnoty, cash flow, rentability vlastního kapitálu, apod.

Strategické cíle jsou obvykle vyjádřené pomocí finančních a nefinančních ukazatelů. Firemní cíle se často realizují pomocí cílů produktových. Každý produktový cíl má mít stanovený ekonomický cíl, což je pro podnik velice důležité. Vhodné je tyto cíle uspořádat hierarchicky. Tyto cíle jsou realizované pomocí vhodné strategie.

Stanovení vhodné podnikové strategie závisí na kvalitě analýz a prognóz. Vrcholový management musí vybrat nejvhodnější variantu z možných podnikových strategií. Vzájemně je propojená strategická analýza, strategická volba a implementace strategie. V případě, že se podaří sestavit takovou kombinaci zdrojů a činností, kdy se dosáhne stanovených cílů, vzniká kvalitní strategie. Při výskytu závažné a nepředvídatelné změny vnějších nebo vnitřních podmínek je potřeba strategii upravit nebo změnit. [1]

### 3.4 Marketingová strategie a její implementace

Strategie určuje, jak má být dosaženo stanovených cílů. Marketingová strategie vytyčuje směr, kterým se bude podnik ubírat v určitém časovém období, snaha je o účinnou alokaci zdrojů s cílem dosažení marketingových cílů. Při stanovování vhodné strategie se rozhoduje podle analýz, průzkumů trhu a marketingových výzkumů. Vhodné je sestavit více variant strategií a následně vybrat tu, která bude nejvíce podniku vyhovovat. Zpracovávají jsou tedy základní a pravděpodobné varianty strategií. Kritériem pro vyhodnocení nejlepší varianty jsou stanovené strategické cíle. Tvorba variant vyžaduje strategické myšlení a zvládnutí různých metodických přístupů. Varianty strategií by měly splňovat **tři předpoklady**. Měly by být vhodné, přijatelné pro zájmové skupiny a proveditelné. Vhodnost strategie zajišťuje přispění ke konkurenceschopnosti podniku a pomáhá k odstranění slabých stránek. Lze využít portfoliovou analýzu, analýzu hodnototvorného řetězce, apod. Co se týká proveditelnosti pro jednotlivé zájmové skupiny, strategie se hodnotí uvnitř podniku i z jeho okolí podle ukazatelů návratnosti (např. pomocí analýzy ziskovosti, analýzy tvorby hodnoty pro akcionáře, atd.), rizika (např. podle analýzy citlivosti, rozhodovací matice, apod.) a očekávání jednotlivých zájmových skupin. Proveditelnost strategie zjišťuje, zda může být dobře implementována. Využit lze analýzu bodu zvratu, analýzu toku kapitálu, apod.



Marketingová strategie by měla být stanovená na dlouhodobý časový horizont, změna je nutná v případě významných změn na trhu. V dnešní době řada podniků využívá internet. Výhodou jsou nízké náklady při využívání on-line marketingu. Stále však platí důležitost strategie, která by on-line marketing zařadila do celkové strategie podniku. Součástí implementace strategie je vytvoření taktiky pro realizaci strategie v kratších časových úsecích a realizaci strategických záměrů na nižších organizačních stupních. Mezi **prvky implementace strategie** se zařazují programy, rozpočty, postupy, úkoly a jejich realizace. Programy jsou nástrojem k realizaci strategií, jedná se o zpřesnění potřebné pro přeměnu strategické koncepce na činnosti. Určují kdy, kde, kdo a za co se naplní plán. Vytváří se také programy pro alternativní vývoj prostředí, které slouží jako náhradní možnost. Rozpočty jsou peněžní vyjádření programů obvykle v rámci jednoho roku. Ukazují tržby a náklady, které souvisí s realizací programů. Postupy a úkoly jsou podrobným rozpracováním programů na jednotlivé kroky. Jedná se o operativní plánování kratší než jeden rok. Nakonec se veškeré činnosti a opatření realizují. [1], [18]

### **3.5 Strategická kontrola**

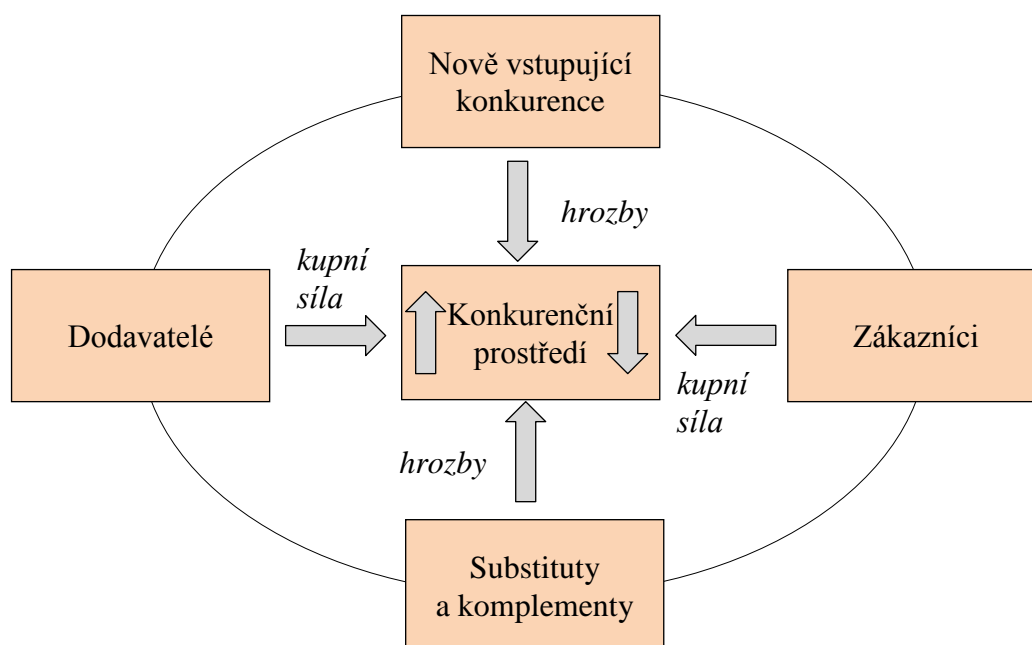
Strategická kontrola je důležitou součástí strategického řízení. Přináší do systému dynamiku, nepřetržitost a racionalitu. Pravidelná kontrola je nezbytná v neustále měnícím se podmínkách v interním i externím prostředí. Pokud jsou změny velice výrazné, je nutné provést změnu strategií, případně poslání a vize. Rozlišuje se strategická, taktická a operativní kontrola. Strategická kontrola se zaměřuje na strategické rozhodování, které se týká především formulování strategie. Důležitá je strategická kontrola plánovacích předpokladů, která vyhodnocuje a kontroluje předpoklady, podle kterých byla sestavená varianta strategie. Taktická kontrola, která je uskutečňovaná paralelně s implementací strategie, je zabezpečena na úrovni vedení oboru podnikání, její výsledky se uplatňují pro úpravu taktických plánů. Operativní kontrola, která se uskutečňuje permanentně a zároveň s výkonem činností podniku, je prováděná na úrovni funkčních oddělení a na nejnižších úrovních managementu. [18]

### **3.6 Nástroje využívající se při výběru marketingové strategie**

Pro určení vhodné marketingové strategie podniku je možné využít různé nástroje, kterých je velké množství. O několika základních nástrojích, které se pro výběr marketingové strategie využívají, pojednává následující kapitola.

### 3.6.1 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil slouží k analýze konkurenčních sil. Model zahrnuje tyto konkurenční síly: soutěžení mezi konkurenčními podniky, hrozba substitučních výrobků, hrozba vstupu nových konkurentů, vyjednávací pozice dodavatelů a kupujících. Tento model pomáhá managementu zachytit a zohlednit veškeré konkurenční síly v odvětví. Při tvorbě strategie je důležité brát tyto síly v úvahu. Znázorněn je na obrázku 6. [30]



Obrázek 6: Porterův model pěti sil

Zdroj: [30]

Porterova analýza pěti konkurenčních sil slouží také k určení maximální hranice zisku v odvětví a také pomáhá určit atraktivnost odvětví. V případě, že se jedna z pěti vazeb změní, má to vliv i na ostatní vazby. V následujícím textu jsou popsány jednotlivé části modelu.

**Konkurenční prostředí** představuje rivalitu na trhu. Mezi faktory, které ovlivňují rivalitu na trhu, patří míra růstu odvětví (pomalý růst odvětví zvyšuje rivalitu na současném omezeném trhu), počet a odlišnost konkurentů (dominance několika málo podniků v odvětví snižuje konkurenci a naopak), podíl fixních a skladovacích nákladů (v odvětví s vysokým podílem je mnoho konkurentů), diferenciací výrobků (malé odlišení výrobků vede k vysoké konkurenci) a bariéry odchodu z odvětví. Tedy hrozba intenzivní odvětvové konkurence ukazuje to, že atraktivita trhu je nižší, pokud je na trhu velký počet silných konkurentů.

Podnik nemůže plně využít svých výrobních kapacit, fixní náklady jsou vysoké, velké výstupní bariéry vedou také k cenovým válkám.

**Hrozba nově vstupujících firem** spočívá v tom, že nové podniky na trhu mohou zaujmout zákazníky nižšími cenami, výhodnějšími platebními podmínkami, modernějšími technologiemi, apod. Jejich vstup závisí na atraktivitě odvětví, bariérách odvětví, apod. Rozlišují se dva typy bariér (vstupní a výstupní) a jejich kombinace. Potenciální zisk je vysoký, pokud jsou vstupní a výstupní bariéry vysoké. Pokud jsou obě bariéry nízké, je snadné pro konkurenci na trh vstoupit. Pokud jsou vstupní bariéry nízké, ale výstupní vysoké, dochází ke stagnaci příjmů a nevyužití kapacit.

**Hrozba substitučních produktů** je aktuální v případě, že konkurenční podniky vyrábí takové produkty, které dokážou nahradit produkty podniku. Konkurence v odvětví se zvyšuje, pokud jsou výrobky podobné z hlediska základní funkce, mají lepší parametry při porovnání ceny a výkonu anebo výrobcům získávají vyšší míru zisku. Takové produkty snižují ceny a důsledkem toho také zisky podniku.

Podnik může ohrozit také **hrozba rostoucí síly dodavatelů**. Dodavatelé mohou podnik ovlivňovat prostřednictvím cen a velikostí objednávek. Dodavatelé mají vysokou vyjednávací sílu, pokud jsou koncentrovaní, organizovaní, pro jejich produkt nejsou substituty, dodávky jsou pro podnik velice významné nebo jiní dodavatelé potřebného produktu nejsou.

Poslední hrozbou pro podnik je **hrozba rostoucí síly zákazníků**. Zákazníci jsou příčinou napětí mezi konkurencí, protože mohou prosazovat snížení cen, kvalitnější výrobky, apod. Obecně lze říci, že čím mají zákazníci silnější vyjednávací sílu, tím je vyšší intenzita konkurence. Vysokou vyjednávací sílu mají v případě, že jsou koncentrovaní, organizovaní, mají možnost integrovat do dodavatelského odvětví, pokud existují substituty, produkty jsou obtížně diferencované, apod.

Relativní výhoda se stává konkurenční výhodou v případě, že relativní výhoda je smysluplná pro zákazníky, nejde napodobit konkurencí a lze ji udržet po delší dobu. [15], [18]

### 3.6.2 Analýza portfolia

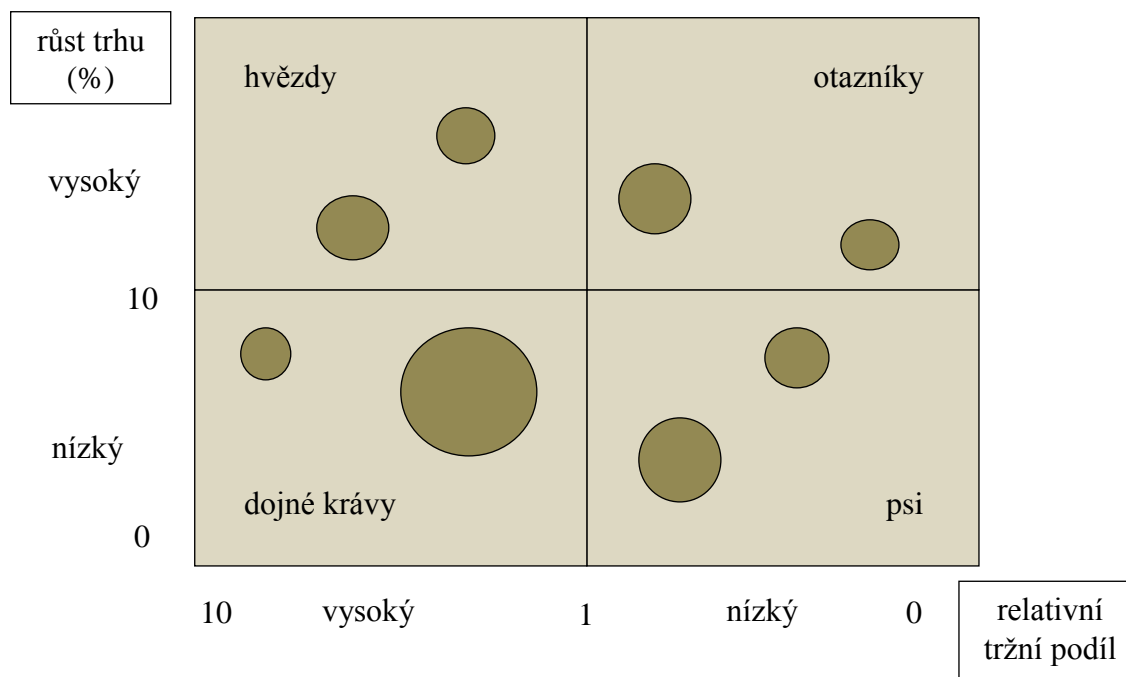
Analýza portfolia posuzuje postavení produktů nebo skupiny produktů mezi ostatními produkty v rámci podniku. Produkty se člení do jednotlivých skupin podle různých hledisek, například podle jejich tempa růstu prodeje, atraktivnosti, relativního tržního podílu, apod. S touto problematikou souvisí pojem strategická podnikatelská jednotka, který se používá od

70. let 20. století v USA. Strategické podnikatelské jednotky jsou decentralizovaná střediska v podniku, která mají vlastní vedení a řízení provozu, vlastní cíle, své zdroje a snaží se dosáhnout zisku. Hodnotí se podle jejího tržního postavení a podle výše vyprodukovaných prostředků. Analýza portfolia pomáhá managementu stanovit optimální strukturu podnikového portfolia, posuzovat tržní postavení a ziskovost jednotlivých výrobků, rozhodnout o finančních prostředcích a formulovat strategii. Určují tedy produkty, které se nejvíce prodávají, které méně a o které není žádný zájem. Mezi nejznámější modely portfoliové analýzy patří BCG model, který vytvořila firma Boston Consulting Group, a GE model, který vyvinula firma McKinsey & Company pro firmu General Electric. [4], [19]

**Model BCG** se zaměřuje na zkoumání dvou faktorů, a to na očekávanou míru růstu trhu, která se zachycuje na vertikální ose, a na relativní tržní podíl, který se zachycuje na horizontální ose. Očekávaná míra růstu trhu se rozlišuje na rychle a pomalu rostoucí trhy. Jedná se o ukazatel síly trhu. Pokud je míra růstu vysoká, je nutné investovat peněžní prostředky. Jako mezní bod je stanoveno 10 % ročně. V případě, že míra růstu tuto hranici překročí, je považovaná za významnou. Relativní tržní podíl je určený jako poměr tržeb podniku a tržeb největšího konkurenta v odvětví. Odlišný je pojem tržní podíl, který zahrnuje procento z celkových prodejů na celém trhu, které má určitý podnik. Pokud roste tržní podíl, počítá se s větším množstvím vytvořených peněžních prostředků. Relativní tržní podíl může být vysoký nebo nízký.

Matice BCG obsahuje čtyři kvadranty, které se nazývají: dojně krávy, hvězdy, otazníky a psi. **Kvadrant dojně krávy** ukazuje velký tržní podíl podniku s pomalu rostoucím trhem. Produkty umístěné v tomto kvadrantu mají velmi silné postavení, jedná se o včerejší hvězdy. Vytvářejí podniku velké množství peněžních prostředků, které se obvykle investují do výroby. **Kvadrant hvězdy** ukazuje vysoký tržní podíl podniku na rychle rostoucím trhu. Jedná se o velké příležitosti do budoucnosti, vytvářejí mnoho peněžních prostředků, které však nemusejí stačit pro potřeby podniku. Tyto výrobky se podporují, protože v budoucnosti mají přinést vysoké zisky. Pokud je již trh těmito výrobky přesycen, umístí se v kvadrantu dojně krávy. **Kvadrant psi** je typický malým tržním podílem a pomalu rostoucím trhem. Obvyklé jsou na trzích, které stagnují nebo klesají. Nejsou perspektivní, nepřinášejí významné zisky. Management by měl zvážit, zda v jejich výrobě pokračovat nebo je přestat vyrábět. **Kvadrant otazníky** představuje malý tržní podíl na rychle rostoucím trhu. Ziskovost těchto výrobků je nejistá, potřebují dotovat peněžními prostředky, jedná se o nelehké rozhodování a přinášejí vysoká rizika. [4]

Matice BCG je vyobrazená na následujícím obrázku 7.



Obrázek 7: BCG matice

Zdroj: [21]

Pro každý výrobek lze stanovit určitou strategii. Mohou nastat čtyři varianty strategií. Jedná se o budování tržního podílu, udržovat, sklízet a zbavovat se. Snahou **strategie budování tržního podílu** je zvýšit tržní podíl určitého výrobku na trhu. Je vhodná pro dojné krávy, pro otazníky, které mají předpoklady být hvězdou, a také pro některé hvězdy, které vytvářejí dostatečné příjmy. **Strategie udržování** se zaměřuje na udržení výrobků na současné pozici na trhu. Používá se především pro dojné krávy s cílem zajištění hotovosti. **Strategie sklizení** se používá v případě, když podnik snižuje investované peníze pro maximalizování krátkodobé hotovosti a zisku. Strategie je vhodná pro dojné krávy, u nichž je nejistá budoucnost, a dále pro otazníky a psy. **Strategie zbavování** se likviduje takové výrobky, které nejsou výhodné. Používá se pro psy a otazníky, které brzdí a snižují zisk. [1]

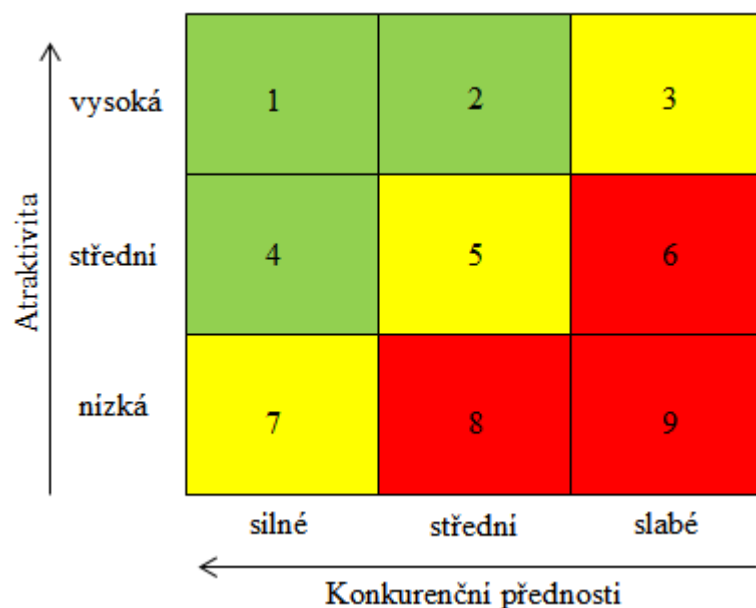
Tento model má své výhody, ale také nevýhody. Za výhody se považuje jeho jednoduchost, kdy lze model BCG využít při plánování, ukazuje současnou ziskovost, zjišťuje množství hotovosti pro každý výrobek, vysvětluje souvislosti mezi relativním tržním podílem a růstem trhu a odhaduje postavení podnikatelské jednotky na trhu. Mezi jeho nevýhody patří to, že se posuzují pouze dva faktory, matice je zjednodušená a subjektivní, neukazuje

nejvýhodnější investiční příležitosti, obtížně se získávají informace pro vytvoření matice, model není dynamický a nepodává informace o nákladech a zisku.

V **modelu GE** jsou strategické podnikatelské jednotky posuzované z hlediska atraktivnosti trhu a z konkurenčního postavení podniku na trhu. Každá z těchto oblastí se skládá z mnoha prvků, které tvoří soubor podstatných faktorů pro určení výrobního portfolia podniku. Model GE důkladněji popisuje strategickou podnikatelskou jednotku než model BCG. [4]

Matici GE tvoří horizontální osa, kterou tvoří konkurenční postavení podniku, a vertikální osa, která ukazuje atraktivnost trhu. Faktory, které tvoří konkurenční postavení podniku, mohou být například stabilita majetku podniku, tržní podíl, loajalita zákazníků, kvalita, postavení značky, technologické inovace, přístup k finančním zdrojům, apod. Faktory, které tvoří atraktivitu trhu podniku, mohou být například velikost trhu, cenové trendy, míra růstu trhu, ziskovost trhu, segmentace, bariéry vstupu, apod. Matice se hýbe od hodnoty 1, která znamená nízkou atraktivnost trhu a slabé konkurenční postavení, k hodnotě 5, která určuje vysokou atraktivnost trhu a silné konkurenční postavení. Umístění výrobku v matici se znázorňuje kruhem, jehož vyšrafovaná plocha ukazuje tržní podíl určitého výrobku na trhu. Šipka ukazuje směr, kterým se výrobek bude v budoucnosti ubírat.

Matici GE tvoří devět polí, čímž lze přesněji určit pozice produktů v portfoliu. Tři pole, které jsou umístěny vlevo nahoře, znamenají strategicky výhodné postavení produktů. Do nich by měl podnik investovat a neustále je podporovat, neboť se jedná o příležitosti. Jedná se o tzv. **zelenou zónu**. Tři pole, které jsou umístěny na hlavní diagonále matice, ukazují středně výhodné strategické postavení produktů. V tomto případě podnik musí zvážit, do čeho investovat a kolik. Tato pole se nazývají tzv. **žlutá zóna**. Tři pole nacházející se vpravo dole, označují neatraktivní a nevýhodné postavení produktů. Lze je označit jako tzv. **červenou zónu**. Matice GE je znázorněná na níže uvedeném obrázku 8. [1]



**Obrázek 8: GE matice**

*Zdroj: [26]*

Postup konstrukce této matice je následující. Nejdříve je nutné určit jednotlivé faktory pro obě oblasti (konkurenční postavení a atraktivnost trhu) a stanovit pro ně konečné hodnoty, které ukazují velikost a významnost oblastí. Konečné hodnoty se vypočítají jako součet násobků vah, které ukazují významnost faktoru pro podnik, a známek, které ukazují závislost oblasti na faktoru. To vše se pro přehlednost zapíše a vypočítá v tabulkách. Konečné hodnoty obou oblastí určí postavení nebo také souřadnice strategické podnikatelské jednotky v matici. Kolem bodu se vytvoří kruh, který ukazuje velikost daných trhů. Ta část výseče, která připadá strategické podnikatelské jednotce, se vyšrafuje. Následně se určí předpovědi vývoje jednotlivých strategických podnikatelských jednotek. Směr se naznačí šipkou. Nakonec se stanoví vhodná strategie. Možné strategie, které vyplývají z matice GE, jsou uvedené v tabulce 2. [4]

**Tabulka 2: Strategie v rámci GE matice**

<p>Vysoká atraktivita trhu, silná konkurenční pozice: investovat pro zajištění růstu. <b>Strategie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- diverzifikovat,</li> <li>- přijmout mírné krátkodobé zisky za účelem budování podílu,</li> <li>- upevnit pozici za účelem zaměření zdrojů.</li> </ul>	<p>Vysoká atraktivita, průměrná konkurenční pozice: investovat pro zajištění růstu. <b>Strategie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- budovat selektivně na silných stránkách,</li> <li>- definovat implikace snahy o vedoucí postavení na trhu,</li> <li>- zaměřená na slabé stránky, aby se předešlo oslabení.</li> </ul>	<p>Vysoká atraktivita, slabá konkurenční pozice: příležitostně investovat za účelem zisku. Pokud se nedaří posílit firmu, doporučuje se odchod. <b>Strategie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hledání mezery na trhu nebo specializace,</li> <li>- hledání příležitosti pro zvýšení moci prostřednictvím akvizice,</li> <li>- pohyb spolu s růstem trhu.</li> </ul>
<p>Střední atraktivita trhu a silná konkurenční pozice: selektivně investovat pro zajištění růstu. <b>Strategie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- výrazně investovat do vybraných segmentů,</li> <li>- hledání atraktivních nových segmentů pro použití moci,</li> <li>- určení hranice pro tržní podíl, kterého chce firma dosáhnout.</li> </ul>	<p>Střední atraktivita a průměrná konkurenční pozice: selektivně investovat za účelem zisku. <b>Strategie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- segmentovat trh za účelem nalezení zajímavější pozice,</li> <li>- vytvořit plány na ochranu oslabené pozice.</li> </ul>	<p>Střední atraktivita a slabá konkurenční pozice: zachování za účelem sklizně. <b>Strategie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zachování nebo navýšení cash-flow, zatímco firma opouští trh,</li> <li>- hledání příležitostného prodeje,</li> <li>- hledání cesty pro zvýšení silných stránek.</li> </ul>
<p>Nízká atraktivita trhu a silná konkurenční pozice: selektivně investovat za účelem zisku. <b>Strategie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- obrana silných stránek,</li> <li>- přesunutí zdrojů do atraktivních segmentů,</li> <li>- načasování odchodu tak, aby bylo zajištěno zisku.</li> </ul>	<p>Nízká atraktivita trhu a průměrná konkurenční pozice: přeorganizovat či zbavit se. <b>Strategie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- provádět jen základní závazky,</li> <li>- příprava pro zbavení se,</li> <li>- přesunout zdroje do atraktivních segmentů.</li> </ul>	<p>Nízká atraktivita trhu a slabá konkurenční pozice: zbavit se. Odchod z trhu či pročištění produktové řady.</p>

*Zdroj: [1]*





a splnění cílů. Hrozby představují nepříznivé situace pro podnik, jedná se o překážky v podnikání, možnost úpadku či neúspěchu.

SWOT analýzu lze využít také jako nástroj pro posouzení strategie podniku. Pro lepší přehlednost se znázorňují do čtyř kvadrantů, které jsou oddělené čtyřmi osami, tedy čtyřmi částmi SWOT analýzy. Kvadrant WO, který znamená mnoho příležitostí a mnoho slabých stránek, doporučuje vertikální integraci, strategickou alianci, apod. Kvadrant SO, který znamená mnoho příležitostí a mnoho silných stránek, doporučuje koncentraci, pronikání na trh, inovace, rozvoj trhů, apod. Kvadrant ST, který ukazuje mnoho silných stránek a převládající hrozby, doporučuje horizontální integraci, strategické aliance, apod. Kvadrant WT, který upozorňuje na převládající hrozby a mnoho slabých stránek, doporučuje redukci, odprodání části podniku nebo likvidaci. Nevýhodou SWOT analýzy je její statická a subjektivní hledisko při jejím sestavování. [4]

Ze SWOT analýzy je odvozená matice TOWS, která je znázorněná na schématu v obrázku 10. Nabízejí se čtyři možnosti strategie: MAX-MAX strategie (ofenzivní přístup – komparativní výhoda, využití souladu zdrojů a poptávky), MIN-MAX strategie (opatrný přístup – investice do produktů, sklizení, kooperace), MAX-MIN strategie (mobilizace zdrojů pro překonání hrozeb) a MIN-MIN strategie (ustupování, zajištění kompromisů).

SWOT analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	<b>Strategie MAX - MAX</b> maximalizací silných stránek maximalizovat příležitosti	<b>Strategie MIN - MAX</b> minimalizací slabých stránek maximalizovat příležitosti
	Hrozby (Threats)	<b>Strategie MAX - MIN</b> maximalizací silných stránek minimalizovat hrozby	<b>Strategie MIN - MIN</b> minimalizací slabých stránek minimalizovat hrozby

Obrázek 10: TOWS analýza a strategie

Zdroj: [6]

Ze SWOT analýzy a matice TOWS vycházejí další matice, například matice EFE, IFE, IE, SPACE. Matice EFE hodnotí faktory externí analýzy a určuje příležitosti a hrozby, které mají největší vliv na strategický záměr podniku. Matice IFE hodnotí faktory interní analýzy v různých funkčních oblastech podniku. Matice IE hodnotí externí i interní faktory, vychází z předchozích dvou matic a pomáhá stanovit vhodné strategie. Matice SPACE hodnotí strategické a akční pozice podniku nebo záměru. [6]

### 3.6.4 Positioning – poziční mapy

Positioning (umístění) je nástrojem, který stanovuje vnímání výrobku, značky nebo podnikové identity z pohledu tržních segmentů. Snahou je vytvoření image nebo identity pro výrobek, značku nebo podnik. Založený může být na různých faktorech. Mezi tyto faktory patří vlastnost výrobku, jeho značka, potřeba, příležitost užití, srovnání s jinými výrobky. [1]

Vývoj jednotlivých pozic produktů je velice důležitou marketingovou komunikací. Určené umístění je potvrzením, že zákazník produkt vnímá a spojuje si ho například s nějakou značkou. Zákazníci si díky určitému spouštěči vyvolávají vizuální obrazy. Je mnoho způsobů, jak pozici rozvíjet. K tomu se využívá trh, zákazníci, značka. K rozvíjení pozice je vytvořených mnoho strategií, které lze mezi sebou kombinovat, nebo vznikají stále další. Mezi strategie patří vlastnosti výrobku, cena, použití, třída produktu, uživatel, konkurence, kulturní symbol, přínos. Jednou z nejjednodušších koncepcí je využití vlastností výrobků. Značkou se výrobky se odlišují od konkurence na základě atributů, vlastností a výhod, které značka má ve vztahu ke konkurenci. Strategií také může být cena jako měřítko kvality. Vysoká cena může znamenat vysokou kvalitu, stejně jako nízká cena může klamat zákazníky tak, že produkt je nízké kvality a špatné hodnoty. [2]

Positioningu předchází výzkum trhu, hlavně analýzy konkurence a vnímání spotřebitelů. Způsob zjištění umístění objektu jsou poziční mapy. Poziční mapy mají dvě libovolné proměnné lišící se podle typu výrobku, služby, odvětví. Pokud je potřeba úprava postavení určitého výrobku nebo služby na trhu, lze využít **repositioning**. Důvodem využití repositioningu může být nevhodná původní strategie positioningu, nedostatečná výkonnost podniku, snaha získat výnosnější tržní segmenty, apod.

Trhy jsou dynamické, neustále se rozvíjí a tempo je poměrně rychlé. Pokud má výrobek stabilní pozici, stačí k udržení této pozice a dalšímu rozvíjení málo. Repositioning je vhodný provést, pokud výzkumy ukazují nevhodnou současnou pozici, v případě, že je konkurent úspěšnější nebo změnily se preference kupujících. Změnu pozice však mohou komplikovat a zpomalovat postoje a vnímání, které mají kupující vůči značce. [2]

### 3.6.5 Finanční analýza

Finanční analýza se zabývá analýzou financí určitého podniku. Finance lze definovat jako pohyb peněžních prostředků. Finanční analýza hodnotí finance staticky a dynamicky. Statické hodnocení ukazuje a posuzuje stav finanční situace podniku, dynamický pohled popisuje vývoj finanční situace podniku. Finanční analýza podává důležité informace pro různé uživatele, kteří aby mohli řídit, musí vědět. Mezi tyto uživatele patří manažeři, investoři, banky a další věřitelé, obchodní partneři, zaměstnanci, stát a státní orgány a konkurenti. Finanční analýza čerpá potřebná data z mnoha zdrojů. Nejvýznamnějším zdrojem informací je účetní závěrka, která se skládá z rozvahy, výkazu zisku a ztráty, přílohy a někdy také výroční zprávy. Mezi základní cíle rozboru finanční situace podniku patří zjištění výnosnosti, platební schopnosti a hospodářské a finanční stability. Finanční ukazatele se člení do šesti základních skupin: ukazatele výnosnosti (např. rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita tržeb, apod.), ukazatele likvidity (likvidita běžná, pohotová a okamžitá), ukazatele finanční stability a solventnosti (např. vlastní kapitál k celkovým aktivům, úrokové krytí, doba splácení dluhů, apod.), ukazatele aktivity (např. doba obratu oběžných aktiv, doba obratu zásob, apod.) a ukazatele kapitálového trhu (např. výplatní poměr, dividenda na akcii, ziskový výnos, apod.).

Také finanční situace podniku se musí zohlednit při stanovení podnikové strategie. Je třeba zvážit míru odolnosti financí k provozním rizikům. Strategie expanze přináší riziko, že zvýšení tržního objemu povede ke zhoršení hospodářského výsledku. Tuto strategii zvolí podnik, který má přiměřenou kapitálovou a finanční sílu a také se dá říci, že má pevné finanční zdraví. Strategii stability zvolí podnik s dobrým nebo slabším zdravím, protože provozním potížím a problémům může včas čelit. Strategie útlumu pomáhá vytvořit vhodné podmínky pro nápravu financí podniku při finanční krizi. [3]

## **4 ANALÝZA MARKETINGOVÉ STRATEGIE SPOLEČNOSTI STROJTEX-GBHP S.R.O.**

Tato kapitola obsahuje praktickou část diplomové práce. Je zde představená společnost STROJTEX-GBHP s.r.o., která se zabývá strojírenskou výrobou na zakázku, především jde o výrobu náhradních dílů do strojů a zařízení. Následně je pomocí analýz popsáno interní a externí prostředí podniku, určení předností a ohrožení a také dalších možností, které přináší okolí podniku a situace na trhu. Závěrem kapitoly jsou popsány jeho cíle a strategie a také navržená doporučení, která by podniku mohla pomoci se udržet na trhu a zvýšit jeho tržní podíl.

### **4.1 Charakteristika podniku STROJTEX-GBHP s.r.o.**

Podnik STROJTEX-GBHP s.r.o. byl založený sepsáním společenské smlouvy dne 8. listopadu 1995 a vznikl dne 21. listopadu 1995 zapsáním do Obchodního rejstříku, který je vedený u Krajského soudu v Hradci Králové. Jedná se o strojírenský podnik, který sídlí ve městě Česká Třebová ve východních Čechách. Předmětem podnikání je podle Obchodního rejstříku zámečnictví, výroba z plastů, poradenská činnost, oprava a údržba strojů a zařízení, nástrojářství, kovoobráběčství, koupě zboží za účelem dalšího prodeje, zprostředkování a nově také ubytovací služby. V současné době ho řídí dva jednatelé, kteří jsou zároveň vlastníky podniku. Jejich jména jsou Ing. Jan Kolomý a Dušan Gremlica. Výše základního kapitálu je 108 000 Kč. [35]

Podnik má vytvořené vlastní logo a také slogan, který zní: „Upoutáme Vás nejen našimi pouty.“ Logo a letecký pohled na podnik je možné nalézt v Příloze A.

#### **4.1.1 Historie**

Historie podniku sahá až do roku 1948, kdy bylo založeno pomocné středisko strojírenské výroby pro textilní podnik Perla, který potřeboval zajistit dobrý stav textilních strojů a bezproblémovou výrobu textilu. Nově vzniklý podnik vyráběl převážně náhradní díly pro textilní stroje nejen pro podnik PERLA, ale také i pro podniky v celé Československé republice. V roce 1952 došlo k přemístění tohoto provozu do nově opravené budovy skladu v České Třebové, kde podnik sídlí do dnešní doby. Následně došlo k velkým organizačním

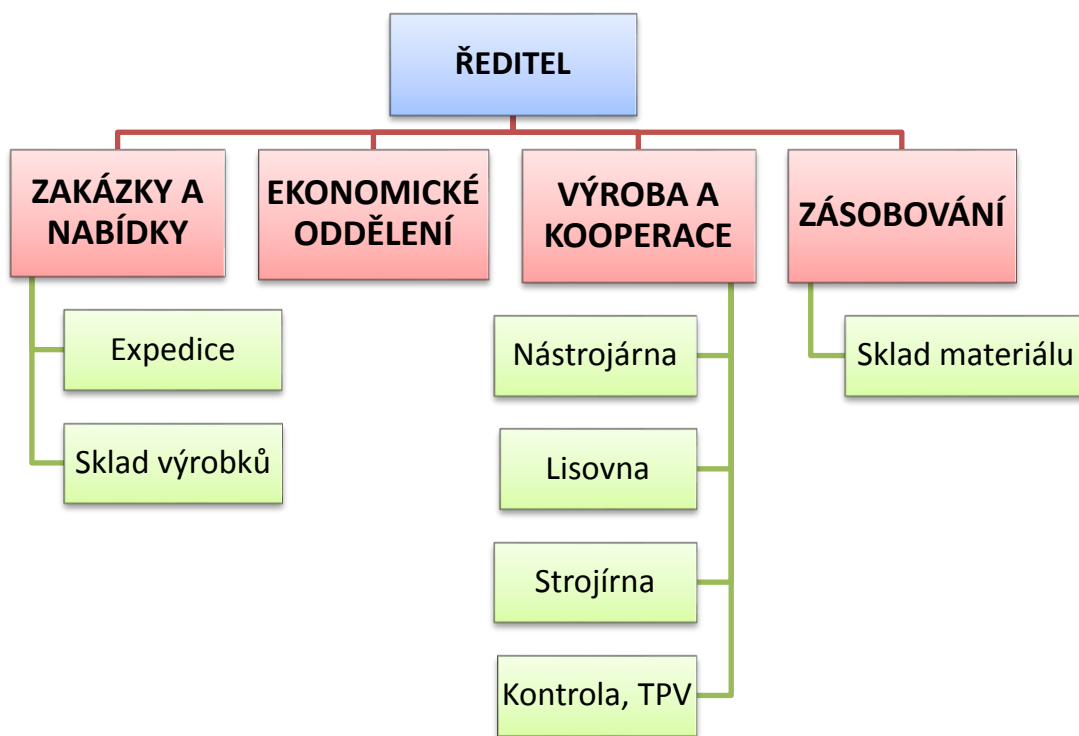
změnám v důsledku reorganizace průmyslu v Československé republice. Podnik byl proto zařazený do národního podniku KOVOSTAV v Ústí nad Orlicí. V roce 1958 se podnik stal součástí národního podniku Strojtex Dvůr Králové nad Labem. Důležitým rokem byl rok 1960, kdy se Strojtex Česká Třebová stává monopolním dodavatelem uzlovače přetržené nitě pro soukací stroje Autosuk, který vyráběl ELITEX Chrastava. Pro tohoto zákazníka byla také rozšířena lisovna termoplastů, dále se založilo deset opravárenských center CENTRORUZ zaměřených na opravu vazačů v Rusku. V roce 1991 podnik ztratil 90 % výrobního programu, který se týkal především přístrojů pro textilní průmysl. Podnik STROJTEX Dvůr Králové nad Labem se rozpadl, z původních sedmi závodů a podnikového ředitelství vznikla nová akciová společnost STROJTEX Dvůr Králové a.s. a některé další závody byly prodané soukromému vlastníkovi. Závod STROJTEX v České Třebové se stal součástí společnosti STROJTEX Dvůr Králové a.s. Po ztrátě většiny výrobního programu se podařilo podniku najít nové zakázky. V roce 1993 došlo k recesi v textilním průmyslu v ČR a podnik Strojtex proto musel hledat nové uplatnění pro jiné obory.

V roce 1996 vzniká současný podnik STROJTEX-GBHP s.r.o, který převzal celý závod včetně výrobního programu. Jeho zakladateli byli Marta Bořilová, Antonín Poukar, Lubomír Hýbl a Josef Gremlica. Podnik se stal organizátorem a zakládajícím členem regionální Krajské hospodářské komory Pardubického kraje (KHK). Úspěšným výrobkem se stal posilovač prsních svalů pro ženy, dále podnik dodával výrobky do různých oborů (upevňovací prvky pro prodejny Mc Donald's, zámky do železničních vozů, součástky do šicích strojů, apod.). V roce 2009 fungování podniku poznamenala probíhající ekonomická krize a také došlo ke změně majitelů a společníků podniku. V současné době probíhá modernizace a rekonstrukce prostranství před podnikem. Byly také zakoupeny nové obráběcí stroje a vstříkovací lisy, nevyužívaná administrativní budova se přestavuje na firemní byty a školicí středisko. [34]

#### **4.1.2 Organizační struktura**

Podnik tvoří tyto útvary: Ředitel společnosti, Ekonomické oddělení, Zakázky a nabídky, Výroba a kooperace a Zásobování. Oddělení Výroba a kooperace dále zahrnují lisovnu, strojořadu, nástrojárnu a technologickou přípravu výroby (TPV) s kontrolou. Oddělení Zakázky a nabídky kromě komunikace s odběrateli, přijímání objednávek a dalších činností má na starost také expedici a sklad hotových výrobků. Schéma organizační struktury je na následujícím obrázku 11. Podnik zaměstnává 25 zaměstnanců, do tohoto počtu jsou

započítaní také dva jednatele, kteří jsou zároveň zaměstnanci podniku. Jednatel Ing. Jan Kolomý je ředitelem (vlastní dvě třetiny základního kapitálu), jednatel Dušan Gremlica (vlastní jednu třetinu základního kapitálu) má na starosti přijímání objednávek a odbyt vyrobených výrobků.



Obrázek 11: Organizační struktura podniku

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 4.1.3 Předmět podnikání

Podnik STROJTEX-GBHP s.r.o. se zaměřuje především na následující výrobu: [34]

- strojírenská, zakázková výroba:
  - o soustružení na konvenčních CNC strojích,
  - o frézování na konvenčních CNC frézách,
  - o zakázková výroba dílů,
  - o broušení naplocho a nakulato, přesné vrtání,
  - o lisování dílů na excentrických lisech,
  - o řezání na elektrodrátové řezače,
  - o broušení a ostření nástrojů, nožů, apod.,
  - o řezání závitů a nýtování,
  - o povrchové úpravy, omílání a leštění,

- montáže sestav, podsestav a mechanické práce,
- obrábění odlitků, atd.,
- nástrojářství:
  - výroba přípravků a nástrojů,
  - opravy a úpravy forem či nástrojů,
  - výroba jednoúčelových strojů na zakázku,
- lisování termoplastů:
  - vstřikování termoplastů do forem,
  - běžná údržba forem,
  - odzkoušení a úpravy forem, zástrčky šroubů,
- nabídka volných prostorů, kde je možné zajistit:
  - montáže sestav a podsestav,
  - mechanické práce,
  - stříkání dílců barvou,
  - jiné montáže podle dohody.

Své strojírenské výrobky dodává do různých oborů, jedná se hlavně o textilní průmysl, automobilový průmysl a další obory. Je také dodavatelem přípravků, nástrojů a jednoúčelových strojů. Výlisky z plastů jsou určeny především pro textilní, automobilový průmysl a další obory. Ukázky výrobků jsou uvedené v Příloze D.

Podnik nabízí své produkty na tuzemském i zahraničním trhu. Konkrétními výrobky, které podnik vyrábí a dodává tuzemským podnikům, jsou díly pro textilní průmysl, díly pro zemědělské stroje a těžkou techniku, díly pro šicí stroje, díly pro hasící a požární techniku, výroba pout pro Vězeňskou službu ČR a imprinterů pro banky, výroba zámků, mýdelníků, plastové a mechanické díly pro výrobce radiátorů, strojírenské díly podle výkresové dokumentace, apod. Zahraniční zákazníci jsou například z těchto států:

- Slovensko, kde se podnik zaměřuje na zakázkovou výrobu do jednoúčelových strojů a dodává díly pro železniční dopravu,
- Švýcarsko, kde místní podniky využili zakázkovou výrobu a výrobu dílů pro textilní průmysl,
- Německo, kam dodává vyrobené brusné stroje a díly,
- reexport do Indie speciálních potiskovacích strojů a sušících strojů pro obuvnictví.



## **4.2 Analýza prostředí**

Na začátku této podkapitoly je provedená analýza makroprostředí pomocí PEST analýzy. PEST analýza zahrnuje pohled na okolí podniku ze čtyř hledisek, které zkoumají politické a právní prostředí, ekonomické prostředí, sociální prostředí a technologické a technické prostředí. Následně je krátce charakterizován obor strojírenství, protože v tomto odvětví podnik provozuje svou činnost. V počátcích své existence byl podnik zaměřený pouze na strojírenskou výrobu pro textilní průmysl, konkrétně se jednalo o pomocné středisko pro podnik Perla. V dnešní době hledá své uplatnění v různých oborech, pro které vyrábí a dodává strojírenské výrobky. Mikroprostředí je analyzované pomocí Porterova modelu pěti sil, který zkoumá vztahy k dodavatelům, odběratelům, substitučním výrobkům, konkurenci a hrozbu vstupu nových konkurentů. Interní zdroje, kterými podnik disponuje, jsou analyzovány pomocí analýzy interních zdrojů, která zahrnuje analýzu hmotných, finančních, lidských a nehmotných zdrojů. Poslední provedenou analýzou je SWOT analýza, která shrne silné a slabé stránky podniku a také příležitosti a hrozby, které na podnik působí z vnějšího prostředí.

### **4.2.1 PEST analýza**

PEST analýza zkoumá makroprostředí podniku, které vytváří politické a právní, ekonomické, sociální a technické prostředí. V následujícím textu jsou popsány vlivy, které na podnik působí z vnějšího prostředí.

#### **Politické a právní prostředí**

Důležitou událostí se stal vstup ČR do Evropské unie dne 1. května 2004. Se vstupem do Evropské unie souhlasilo v referendu 77,3 % voličů ČR, jehož účast byla 55,21 % voličů. Referendum bylo vyhlášené na 13. a 14. června 2003. Pro všechny podniky se tak naskytla příležitost vstupu na zahraniční trhy těch států, které byly členem Evropské unie. V roce 2007 se ČR stala součástí schengenského prostoru, kdy se zrušily hranice mezi státy, které do tohoto seskupení patří. Schengenský prostor přinesl možnost překročení hranic států bez kontrol, využití nových nástrojů pro předcházení, odhalování a stíhání trestných činů, fungování Schengenského informačního systému a zjednodušení cestování osob.

Politická situace v ČR se dá označit za mírně nejistou, neboť začátkem roku 2014 došlo ke stanovení nové vlády. Dne 17. ledna 2014 jmenoval prezident Miloš Zeman novým premiérem Bohuslava Sobotku. Novou vládu tvoří koalice, ve které jsou zastoupeny strany Česká strana sociálně demokratická, ANO a Křesťanská demokratická unie – Československá strana lidová. Nová vláda získala důvěru Poslanecké sněmovny dne 18. února 2014, kdy se následně ujmula svých povinností. Nová vláda se na začátku svého působení zaměřila na zlepšení čerpání prostředků z Evropské unie, stabilizování situace ve zdravotnictví, změny v politické zaměstnanosti, apod. Současné dění na Ukrajině může velmi ovlivnit ekonomickou situaci nejen v Evropě. Ukrajinská krize se vleče od listopadu 2013, 22. února 2014 byl parlamentem sesazený ukrajinský prezident V. Janukovič, který odmítl podepsat asociační dohodu s Evropskou unií. Nastaly četné demonstrace, Rusko pod záminkou ochrany ruského obyvatelstva obsadilo poloostrov Krym patřící Ukrajině. 16. března 2014 proběhlo v Krymské autonomní republice referendum o připojení se k Rusku, kdy 96,8 % hlasovalo pro připojení. Toto referendum neuznává Evropská unie ani USA. Pro Českou republiku by mělo negativní následky znárodnění zahraničních podniků, protože v Rusku bylo provedeno mnoho investic, přerušení dodávek ropy z Ruska, snížení počtu ruských turistů, apod. To vše by mohlo mít negativní dopad na českou ekonomiku, která by se mohla propadnout do recese.

Právní prostředí je tvořené velikým množstvím zákonů, vyhlášek, nařízení apod. Od roku 2008 platí nový daňový řád, který značně zjednodušuje administrativní povinnost podniků. Mezi nejdůležitější české zákony a právní předpisy, které podnik dodržuje, patří Sběrka zákonů ČR, Zákoník práce (č. 262/2006 Sb.), zákony o daních, zákon o účetnictví (č. 563/1991 Sb.), Česká společnost normalizační (ČSN), zákon o ochraně spotřebitele (č. 634/1992 Sb.), zákon o posuzování vlivu na životní prostředí (č. 100/2001 Sb.), atd. Od 1. ledna 2014 došlo ke zrušení Obchodní zákoníku (č. 513/1991 Sb.). Jeho zásadní obsah převzal především nový Občanský zákoník (č. 89/2012 Sb.) a Zákon o obchodních korporacích (č. 90/2012 Sb.). Nový Občanský zákoník zahrnuje částečně úpravu, která se týká obchodních společností, např. obchodní tajemství, obchodní firma, smluvní typy, apod. Právní úprava obchodních společností a družstev je nyní součástí Zákona o obchodních korporacích. Tyto změny se také promítly v zákonu o účetnictví.

Další právní úpravou, které podniky musí nebo mohou dodržovat, jsou různé normy a tabulky, která se pro různé odvětví liší. Technické normy jsou pravidla, která zajišťují, že produkty mají stanovené vlastnosti, tvar a postup výroby byl správně provedený podle technické dokumentace. Stanovování a správu norem zajišťuje Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. ČSN je zkratkou České soustavy norem, které

jsou označené šestimístným číslem označujícím obor působnosti. ČR také přebírá Evropské normy.

### Ekonomické prostředí

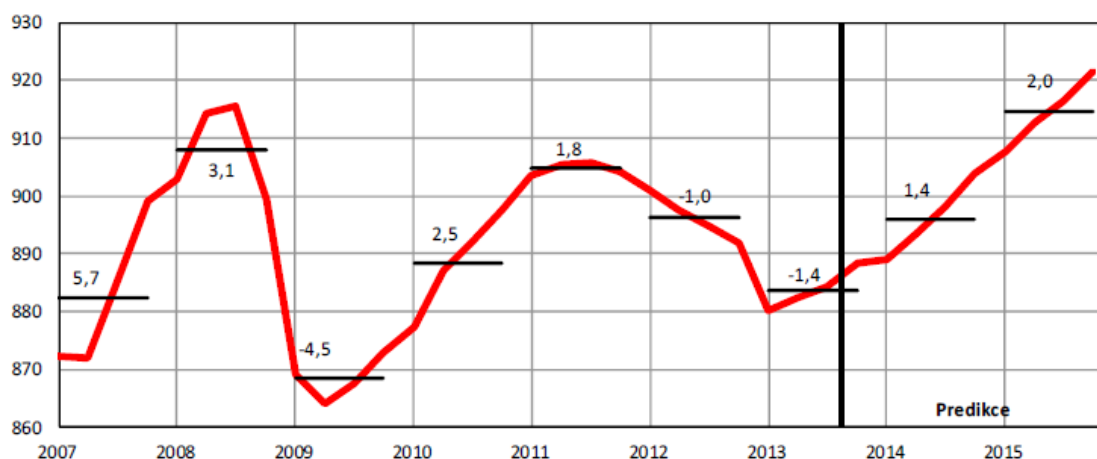
Ekonomické prostředí se neustále mění a je třeba sledovat jeho vývoj pro zohlednění, analyzování a vyhodnocení současné situace a pro následná důležitá rozhodnutí, která by měla dopad na vývoj, růst nebo existenci podniku. Mezi základní makroekonomické ukazatele patří hrubý domácí produkt, inflace, zaměstnanost a míra nezaměstnanosti. Hodnoty těchto ukazatelů jsou znázorněné v následující tabulce v letech 2010 až 2012. Pro roky 2013 až 2015 jsou v tabulce uvedené hodnoty predikované. Kromě výše uvedených ukazatelů je v tabulce 3 uvedený počet nezaměstnaných a spotřeba domácností.

**Tabulka 3: Ekonomické údaje od roku 2010 – 2015**

Ukazatele	Jednotky	2010	2011	2012	Aktuální predikce		
					2013	2014	2015
<b>Hrubý domácí produkt</b>	změna v %	2,5	1,8	-1,0	-1,4	1,4	2,0
<b>Průměrná míra inflace</b>	%	1,5	1,9	3,3	1,4	1,0	2,4
<b>Zaměstnanost</b>	změna v %	-1,0	0,4	0,4	0,9	0,1	0,1
<b>Míra nezaměstnanosti</b>	průměr v %	7,3	6,7	7,0	7,0	7,0	6,9
<b>Počet nezaměstnaných</b>	průměr v tis. osob	528,7	507,8	504,7	564,0	587,0	570,0
<b>Spotřeba domácností</b>	změna v %	0,9	0,5	-2,1	-0,2	0,6	1,5

*Zdroj: upraveno podle [25]*

Hrubý domácí produkt, který vyjadřuje výkonnost ekonomiky, měl v letech 2010 a 2011 rostoucí průběh, v roce 2012 a 2013 průběh klesající. Od roku 2014 by však mělo dojít opět k jeho růstu. Průběh reálného hrubého domácího produktu je zobrazený v následujícím grafu v obrázku 12. Hodnoty HDP jsou uvedené v miliardách Kč, míra růstu je vyjádřena v procentech.

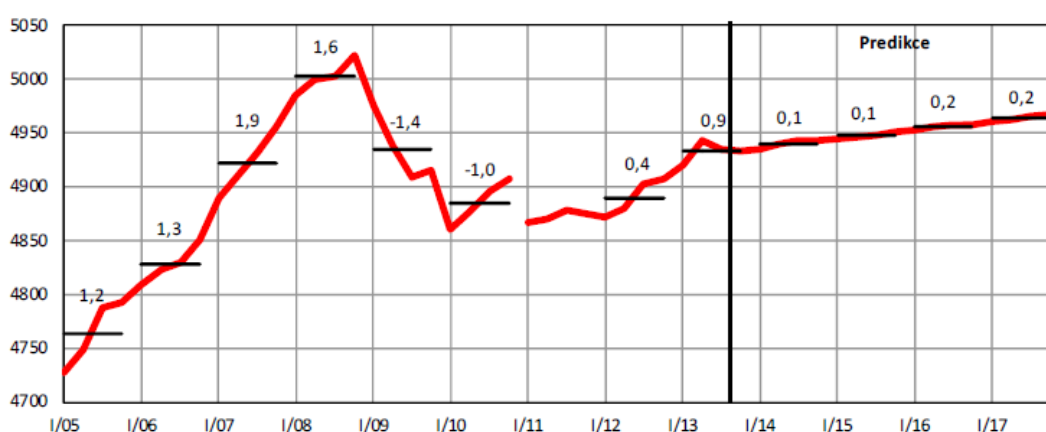


**Obrázek 12: Reálný hrubý domácí produkt**

*Zdroj: [25]*

Průměrná míra inflace se v letech 2010 a 2011 pohybovala na nízké úrovni. V roce 2012 poměrně rychle vystoupala na výši 3,3 %. V následujících letech se předpokládá opět její snížení.

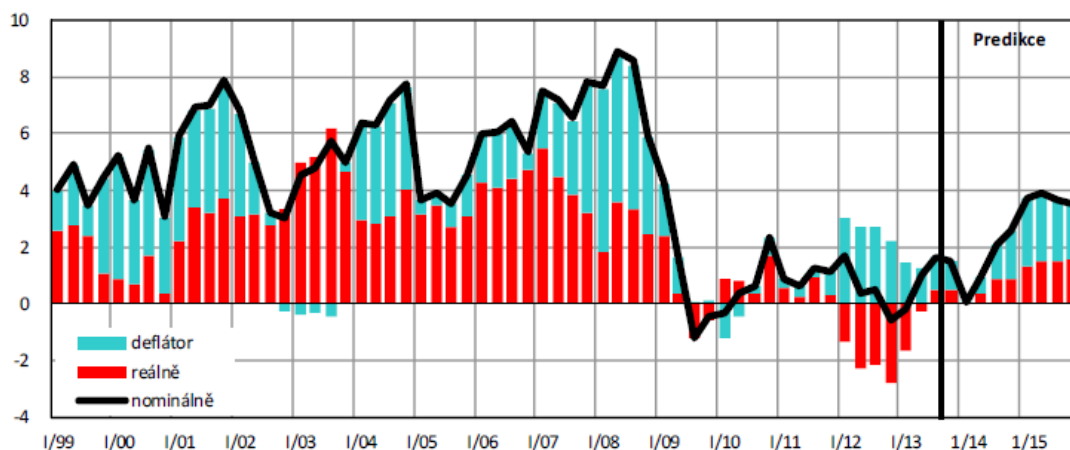
Zaměstnanost od roku 2011 roste a její mírný nárůst se i nadále předpokládá po roce 2013. Zaměstnanost je pro přehlednost uvedena v grafu na obrázku 13, který následuje. Svislá osa znázorňuje počet zaměstnaných v tisících osobách, osa vodorovná jednotlivé roky. V grafu je také zaznamenaná procentní míra růstu nebo poklesu zaměstnanosti. Průměrná míra nezaměstnanosti se v období let 2010 až 2012 pohybovala kolem 7 %. Počet nezaměstnaných v letech 2010 až 2012 klesal, v roce 2013 se však predikuje zvýšení počtu nezaměstnaných.



**Obrázek 13: Zaměstnanost**

*Zdroj: [25]*

Spotřeba domácností se v letech 2010 a 2011 zvyšovala, v následujících letech však nastal propad. Nízká spotřeba domácností je dána vývojem nezaměstnanosti a také mezd. Opětovný nárůst se predikuje v roce 2014, kdy by také měla odeznívat skepse spotřebitelů. Spotřeba domácností je znázorněná na následujícím obrázku 14. Hodnoty na svislé ose ukazují meziroční růst v procentech, na ose vodorovné jsou jednotlivé roky.



**Obrázek 14: Spotřeba domácností**

*Zdroj: [25]*

### Sociální prostředí

Do sociálního prostředí lze zahrnout životní úroveň obyvatelstva, která souvisí s jeho demografickým, kulturním a sociálním vývojem.

V roce 2011, kdy bylo provedené poslední sčítání lidu, měla ČR 10 436 560 obyvatel. V následující tabulce jsou uvedena některá hlediska členění obyvatelstva ČR, konkrétně se jedná o rozlišení podle pohlaví, věku, ekonomické aktivity a nejvyššího dosaženého vzdělání. Žen bylo 5 326 794 a mužů 5 109 766. Nejvíce osob je zastoupených ve věkové skupině 35 až 39 let, následuje skupina 30 až 34 let a skupina 55 až 59 let. Ekonomicky aktivních bylo 5 080 573 obyvatel, kterých je více než ekonomicky neaktivních, jejichž počet byl 4 784 923. Počet zaměstnaných činil 4 580 714 obyvatel. Podrobnější pohled na strukturu obyvatelstva je možné zhlédnout v tabulce 4.

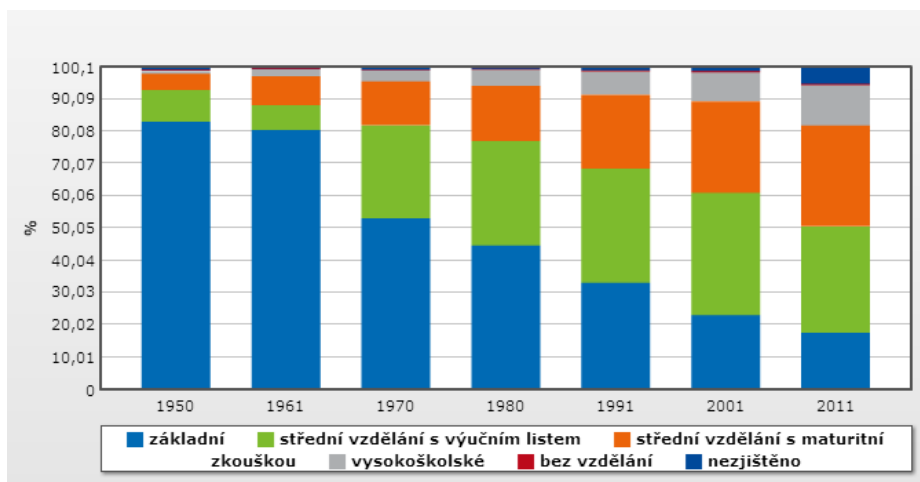
**Tabulka 4: Obyvatelstvo ČR podle kategorií**

<b>Kategorie</b>		<b>Počet obyvatel</b>
<b>Celkem</b>		<b>10 436 560</b>
<b>Pohlaví</b>	Muži	5 109 766
	Ženy	5 326 794
<b>Věková struktura obyvatelstva</b>	0 - 14 let	1 488 928
	15 - 19 let	575 815
	20 - 24 let	673 847
	25 - 29 let	718 933
	30 - 34 let	865 389
	35 - 39 let	885 988
	40 - 44 let	700 194
	45 - 49 let	691 553
	50 - 54 let	662 060
	55 - 59 let	749 143
	60 - 64 let	744 247
	65 - 69 let	560 669
	70 - 74 let	386 777
	75 - 79 let	310 596
	80 - 84 let	232 113
	85 a více let	154 681
	nezjištěno	35 627
<b>Ekonomická aktivita obyvatelstva</b>	Zaměstnaní	4 580 714
	Nezaměstnaní	499 859
	Ekonomicky aktivní - celkem	5 080 573
	Ekonomicky neaktivní	4 784 923
	Nezjištěno	571 064
<b>Nejvyšší ukončené vzdělání (osoby nad 15 let)</b>	Bez vzdělání	42 384
	Základní vč. neukončeného	1 571 602
	Střední vč. vyučení (bez maturity)	2 952 112
	Úplné střední s maturitou	2 425 064
	Nástavbové studium	247 937
	Vyšší odborné vzdělání	117 111
	Vysokoškolské	1 114 731
	Celkem	8 947 632

*Zdroj: vlastní zpracování podle [28]*

Na životní úroveň obyvatelstva má také velký vliv dosažené vzdělání, které má následně vliv na výběr zaměstnání. Na grafu v obrázku 15 je zobrazená struktura obyvatelstva podle dosaženého nejvyššího vzdělání v průběhu let. Z grafu lze vyčíst, že od roku 1950 výrazně klesl počet osob se základním vzděláním. Stále větší počet lidí dosahuje středního vzdělání s výučním listem a středního vzdělání s maturitou. Postupně se také zvýšil počet osob

s vysokoškolským titulem. V roce 2011 jsou nejvíce zastoupenou skupinou osoby se středním vzděláním s výučním listem a také s úplným středním vzděláním zakončeným maturitní zkouškou.

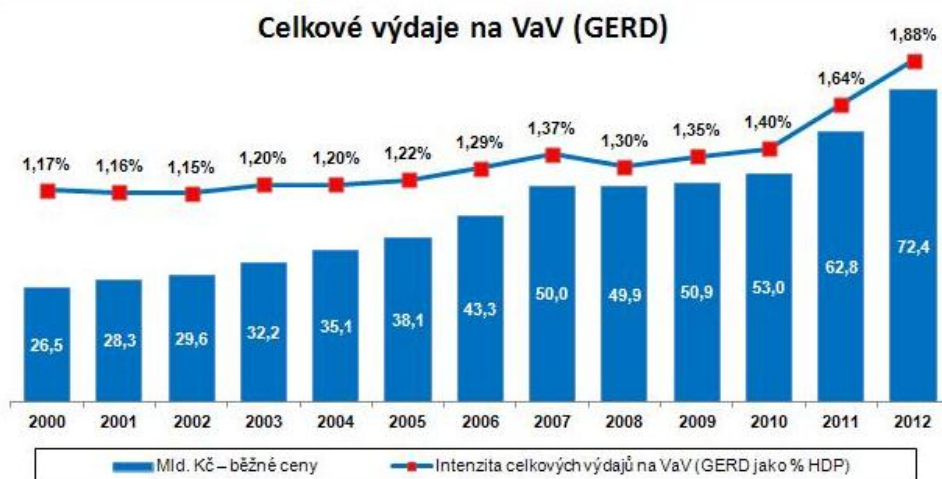


Obrázek 15: Obyvatelstvo ČR podle dosaženého vzdělání

Zdroj: [29]

### Technické prostředí

Jako v ostatních oblastech také ve stavebnictví dnes hraje důležitou roli výzkum a vývoj. Výzkum a vývoj hraje významnou roli při zvyšování produktivity, ekonomického růstu, zaměstnanosti a udržitelného rozvoje. Výsledky mají vliv na různé oblasti života člověka ve společnosti. Na výzkum a vývoj lze pohlížet z hlediska finančních zdrojů a lidských zdrojů, kdy dochází k rozvoji osob, získávání lepší kvalifikace, zkušeností, apod. [36]



Obrázek 16: Celkové výdaje na výzkum a vývoj

Zdroj: [36]

Výdaje, které byly vynaložené na výzkum a vývoj, jsou graficky zobrazené v obrázku 16. Výdaje jsou uvedené v miliardách Kč za jednotlivé roky a také jako intenzita v procentech hrubého domácího produktu. V průběhu let bylo do výzkumu a vývoje investováno čím dál více finančních prostředků. V roce 2012 to bylo 72,4 miliard Kč.

Výzkum a vývoj je financován z různých prostředků. Přehled zdrojů financování je uvedený v tabulce 5, která následuje. Hodnoty jsou uvedené v procentech. Největšími zdroji financování jsou podnikatelé ČR a také veřejné zdroje.

**Tabulka 5: Zdroje financování výzkumu a vývoje v %**

<b>Zdroje financování VaV</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Podnikatelské z ČR</b>	48,2	49,1	47,2	45,0	39,8	40,8	37,7	36,4
<b>Podnikatelské ze zahraničí</b>	3,6	3,1	5,4	7,0	8,7	9,7	9,9	9,9
<b>Veřejné z ČR</b>	45,2	44,9	44,7	44,8	47,8	44,4	41,7	36,8
<b>Veřejné ze zahraničí</b>	1,7	1,7	1,9	1,9	2,6	4,2	9,7	16,1
<b>Ostatní z ČR</b>	1,2	1,2	0,8	1,3	1,2	0,9	0,9	0,9
<b>Celkem</b>	100	100	100	100	100	100	100	100

*Zdroj: [36]*

#### **4.2.2 Dopady PEST analýzy na podnik STROJTEX-GBHP s.r.o.**

**Politické a právní prostředí:** Podnik STROJTEX-GBHP s.r.o. pečlivě dodržuje všechny zákony a právní předpisy. Veškeré změny řádně sleduje, aby na ně mohl rychle a vhodně reagovat. Se státními orgány udržuje dobré vztahy, které se projevují včasným splácením závazků vůči státu a jeho orgánů (především závazky vůči finančnímu úřadu, zdravotním pojišťovně, Správou sociálního zabezpečení, apod.), informováním o změnách a významných událostech (například podávání daňových přiznání, zveřejňování účetní závěrky a dalších dokumentů v Obchodním rejstříku), poskytováním pracovních míst, spoluprací se studenty středních a vysokých škol (například praxe, zpracovávání závěrečných prací), apod. Podnik také býval zakládajícím členem regionální Krajské hospodářské komory Pardubického kraje. Mezi tyto výhody členství patřila možnost navázání kontaktů s novými dodavateli nebo odběrateli, využití slev a akcí určené pouze pro členy, účast na



přednáškách, projektech, vzdělávacích programech, získání certifikátů, apod. V dnešní době již členem této organizace není.

Pro podnik je důležitá spokojenost zákazníků, které se snaží dosáhnout vyráběním kvalitních produktů. Je proto dáván důraz na dodržování norem automobilového průmyslu, konkrétně se jedná o normu ISO/TS 16949, která splňuje specifické požadavky od automobilových výrobců. Mezi výhody, které podniku přináší, patří uznatelnost certifikátu na zahraničních trzích, prevence vad, lze garantovat stabilitu výrobních procesů, prokázání efektivnosti a účinnosti systému managementu jakosti nezávislou osobou, apod. Protože se kvalita výroby zlepšuje a je dáván patřičný důraz na kontrolu procesů, podnik obhájil dne 13. března 2012 certifikát podle normy ČSN EN ISO 9001:2009 v oblasti strojírenské výroby, a který je ukázaný v Příloze B. Tento certifikát kvality získal již v roce 2008 a následně ho obhájil v roce 2010. V této normě jsou stanovené požadavky na systém managementu kvality. Tato certifikace je zárukou, že podnik je schopný:

- poskytovat své služby i náročným zákazníkům a schopný získávat zákazníky nové,
- prostřednictvím svých procesů zvyšovat tržby, zisk a tržní podíl,
- zajistit stálost výrobního procesu a vysoké kvality produktů,
- zvyšovat efektivnost v organizaci,
- optimalizovat náklady,
- zajistit důvěru u veřejnosti a státních orgánů, apod.

**Ekonomické prostředí:** Na podnik působí také ekonomická a hospodářská situace České republiky a také celého světa. V letech 2009 celý chod podniku ovlivnila hospodářská krize. Důsledkem krize byla změna ve vedení podniku. Podnik do roku 2009 řídili dva společníci, kteří byli také zároveň zaměstnanci podniku. Kvůli jejich pokročilému věku a přibývajícím zdravotním omezením, byl podnik převedený na nové dva společníky Ing. Jana Kolomého a Dušana Gremlicu, kteří se rozhodli převzít stávající název podniku a výrobní program se všemi právy i povinnostmi. Důvodem převodu podílů byla také nepříznivá ekonomická situace, která způsobovala úpadek třináctiletého úsilí původních majitelů. Podnik měl potíže se zajištěním výroby pro stávající počet zaměstnanců, kterých bylo v té době okolo sedmdesáti. Aby nedošlo k likvidaci podniku, muselo dojít ke snížení režijních nákladů a propuštění především režijních a technicko-hospodářských pracovníků. Konkrétně došlo ke zrušení strážní služby, kdy strážní byli nahrazeni bezpečnostním kamerovým systémem, volné prostory a prázdné sklady se nabídly k pronájmu, stavební úpravy obráběcí haly a zmenšení

výrobního prostoru snížily režijní náklady (úspory tepla), uzavřely se přebytečné kanceláře a následně také administrativní část budovy. Snahou bylo snížit stav zaměstnanců z „přirozených“ důvodů, například předčasným odchodem do důchodu, dobrovolným vyhledáváním nového zaměstnání, apod. V podniku zůstalo 25 klíčových zaměstnanců, kteří měli nejdůležitější znalosti a zkušenosti pro pokračující podnik. Díky těmto opatřením podnik přečkal krizové období a v dnešní době se postupně opět rozvíjí a rozšiřuje. Jeden z jednatelů označil současnou ekonomickou situaci v podniku za mírně narůstající.

**Sociální prostředí:** Zaměstnanci podniku jsou především muži, kteří zastávají dělnické profese v oboru strojírenství. Je požadováno hlavně vyučení v oboru, pracovitost a schopnost se učit. Podle současné situace v oblasti vzdělávání obyvatelstva se zvyšuje počet osob se středoškolským vzděláním s maturitou i výučním listem. Podle názoru jednatele se však na trhu práce vyskytuje nedostatek vhodných pracovníků s potřebnou kvalifikací. Lidé, kteří se ucházejí o práci, buď nemají potřebné vyučení, nebo vyučení v oboru jsou, ale dlouhou dobu pracovali v jiném zaměstnání a chybí jim tedy praktické zkušenosti. V případě potřeby podnik zajišťuje svým zaměstnancům školení nebo kurzy pro doplnění potřebných znalostí.

Jako v jiných podnicích, i zde je specifická podniková kultura. Protože zaměstnanci většinou pracují s různými nástroji v dílnách, jsou proto oblečení v pracovním oděvu. Jednatelé často podle potřeby vypomáhají v dílně. Jeden z nich má na starosti expedici a druhý se naučil obsluhovat nové CNC stroje. Společensky jsou proto oblečení při významnějších událostech, například pokud čekají nějakou důležitou návštěvu, atd. Všichni zaměstnanci se mezi sebou dobře znají, protože většina z nich v podniku pracuje už mnoho let. Scházejí se také po práci při různých společenských akcích, například při oslavách narozenin či úspěchů podniku, při sportovních akcích, večírků apod. Dá se říci, že zde převládá rodinná atmosféra.

**Technické a technologické prostředí:** V oblasti vědy a výzkumu se neustále vyvíjí nové nápady a možnosti pro podniky. Podnik vyhledává nové poznatky a snaží se zajišťovat pokroková zařízení, stroje, zavádět nové výrobní postupy, apod., protože si uvědomuje, že díky tomu zlepší své postavení na trhu a poskytne zákazníkům lepší a kvalitnější produkty a služby.

Protože v dnešní době má výzkum a vývoj neustále nové poznatky a vylepšení, zjistilo se, že výrobní park podniku nevyhovuje dnešním požadavkům a konkurenci. Výrobní stroje podniku a některé pracovní nářadí byly značně zastaralé, měly vysokou poruchovost, nízkou výkonnost a efektivitu. Proto bylo rozhodnuto o postupném nahrazování zastaralého strojního

vybavení novými stroji. Pro zvýšení efektivnosti stávající výroby a zvýšení konkurenceschopnosti na trhu byly pořízeny v roce 2012 celkem čtyři nové stroje. Na začátku roku 2012 byly zakoupené dva nové a moderní CNC stroje značky OKUMA. Konkrétně se jedná o obráběcí CNC frézovací centrum Haas VF3SS (Super Speed) a CNC obráběcí soustruh HAAS ST20. V této souvislosti se také rozhodlo o úpravu a rekonstrukci výrobní haly, kam byly nové stroje následně umístěny. Tyto stroje zajistily převážně výrobu součástí a výrobků, které se dříve musely dovážet od dodavatelů. Stroje mají dlouhodobou životnost, jsou spolehlivé, přesné a mají minimální odpad materiálu. Mezi další nově pořízené stroje patří obráběcí CNC frézovací Haas VF2SS (Super Speed), které napomohlo k navýšení výrobní kapacity podniku, a také nové vstřikovací lisy ENGEL Victory 120 a 50. V roce 2013 navýšil výrobní park soustruh HAAS ST10 a frézovací stroj Haas VF2SS.

### **4.2.3 Charakteristika strojírenství**

Strojírenství v České republice představuje odvětví, které má dlouhodobou tradici. Československo se v meziválečném období nacházelo mezi deseti nejvýznamnějšími státy na světě. V oboru strojírenství je mnoho velkých i menších podniků, které se nacházejí po celé České republice. Strojírenství je v počtu podniků, objemu výroby, tvorby přidané hodnoty a zaměstnanců jedním z největších průmyslových odvětví v Evropské unii. Na celosvětovém trhu má Evropa podíl 36 % v oblasti výroby a vývozu strojních zařízení. [33]

Do strojírenství v ČR se promítají evropské normy. Mezi nejdůležitější patří normy ISO, které vydala Mezinárodní organizace pro normalizaci, a CEN, které vydal Evropský výbor pro normalizaci. Strojírenství lze členit na těžké, střední, lehké, přesné a investiční. Těžké strojírenství představuje zajišťování vybavení pro doly, hutě a továrny. Mezi typické produkty patří těžební stroje, hutnická zařízení, apod. Střední strojírenství vytváří výrobní prostředky pro většinu oborů lehkého průmyslu. Jedná se o výrobu automobilů, dopravních prostředků, stavebních a zemědělských strojů, letadel, apod. Typickými produkty jsou obráběcí stroje, lodě, lokomotivy, letadla, automobily, traktory, zemědělské stroje, nakladače, apod. Lehké strojírenství je takové odvětví, které zahrnuje obory elektrotechniky a elektroniky. Konkrétně se jedná o televizory, spotřební elektroniku, apod. Přesné strojírenství produkuje výrobky v oborech jemné mechaniky, optiky, výroba zdravotnických přístrojů a náročné elektroniky. V této oblasti je nutná kvalifikovaná práce. Hlavními výrobky jsou počítače, hodinky, fotoaparáty, apod. Investiční strojírenství se zabývá výrobou kompletních celků pro energetiku, dále také je jeho součástí dopravní, těžební a zpracovatelský průmysl. [32]

Do hlavních odvětví strojírenství ČR patří výroba telekomunikační techniky a mikroelektroniky, optiky, automobilový průmysl, výroba dopravních prostředků, obráběcích strojů, spotřebního zboží, apod. Mezi nejvýznamnější část strojírenství patří automobilový průmysl, který se zaměřuje především na výrobu osobních automobilů, autobusů a nákladních vozidel. Automobilový průmysl se významně podílí na hospodářských výsledcích ČR a tvoří téměř pětinu českého exportu. Mezi nejznámější a nejvýznamnější podniky patří ŠKODA Auto a.s., TPCA, Karosa – Irisbus a Tatra. Dále je pro ČR důležitá výroba kolejových vozidel, různých druhů letadel a lodí. [31]

V roce 2011 byla hodnota ekonomické přidané hodnoty (EVA) ve zpracovatelském průmyslu, které zahrnuje 24 odvětví různého charakteru, záporná. Začátkem roku 2012 se průmyslu začalo dařit, v druhé polovině roku však opět dosahovalo záporných hodnot. Stabilně kladných hodnot EVA je dosahováno u výroby aut, gumy a plastů. Pozitivní vývoj nastává u výroby strojů. Největší podíl na obratu ve zpracovatelském průmyslu má automobilový průmysl a to kolem 30 %. Během roku 2013 došlo k oživení výrobní aktivity strojírenství, což ovlivnila pozitivní situace na automobilovém trhu ve světě, který má dále příznivý vliv také na navazující odvětví a obory, a vzrůst poptávky po strojírenských výrobcích. Stavební výroba však poklesla v důsledku dlouhodobého poklesu poptávky především ze strany veřejného sektoru. [27]

#### **4.2.4 Porterův model pěti sil**

Porterův model pěti sil analyzuje konkurenční prostředí. Určuje síly, které na podnik nejvíce působí a mají největší význam. Pro podnik STROJTEX-GBHP s.r.o. je určení těchto sil klíčové pro budoucí strategická rozhodnutí.

**Odběratelé:** Podnik STROJTEX-GBHP s.r.o. je subdodavatelem velkých tuzemských i zahraničních podniků. Mezi zákazníky patří různé podniky provádějící svou činnost v různých oborech (textilní, automobilový, apod.), které produkty podniku dále zpracovávají, v minulosti byly některé výrobky však určeny také pro konečné spotřebitele. Mezi výrobky, které byly určeny pro konečné spotřebitele, patřil například ruční posilovač pro ženy, ruční páskovačka, hra pro děti Bitva, apod. Nejčastějšími zákazníky jsou výrobní podniky v oboru strojírenství, které odebírají různé součásti a výrobky ve velkém množství. Na ty se podnik STROJTEX-GBHP s.r.o. soustřeďuje. Podnik chce plně vyhovět přání a požadavkům zákazníků, proto se zaměřuje na zakázkovou výrobu. Vyjednávací síla odběratelů je tedy velká, neboť v případě, že výrobky nebudou podle požadavků odběratelů (především se

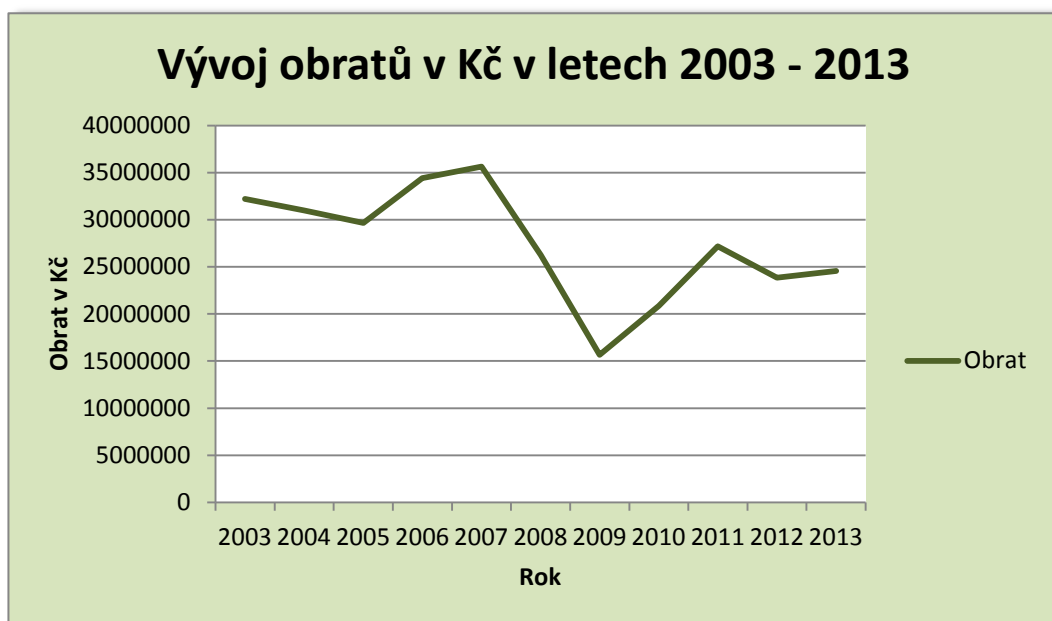
rozhodují podle ceny, kvality a rychlosti dodání výrobků), odejdou ke konkurenci. Významní tuzemští odběratelé včetně jejich zaměření jsou uvedeni v následujícím výčtu:

- RIETER CZ s.r.o. v Ústí nad Orlicí – výrobce bezvřetenových dopřádacích strojů a strojírenských komponentů,
- SULPRO, spol. s r.o. v Nahořanech nad Metují – zprostředkovatel v oblasti obchodu,
- eB Služby s.r.o. v Praze – výrobce elektrických strojů a přístrojů, elektronických zařízení pracujících na malém napětí a elektrického vybavení,
- KAMEL, s.r.o. v Libchavách – výrobce elektrických strojů a přístrojů,
- VMK – CZ s.r.o. v Ústí nad Orlicí – výrobce elektrických strojů, elektronických zařízení a elektrického vybavení, rozvaděčů, baterií, televizních antén, vodičů,
- VANAD 2000 ve Veverské Bitýšce – výrobce elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení (např. řezacích a pálicích CNC strojů),
- KORADO, a.s. v České Třebové – výrobce radiátorů ústředního topení, vzduchotechnických zařízení, poradce v oboru strojírenství,
- Věžeňská služba ČR – správa a střežení věznic,
- AMF Reece CR, s.r.o. v Šumperku – pobočka výrobce šicích strojů z USA, výroba, instalace a opravy elektrických strojů a telekomunikačních zařízení, apod.

Mezi zahraniční odběratele patří například RIETER Vintertur ve Švýcarsku, který je výrobcem strojních zařízení a systémových celků pro textilní průmysl, dále Kiefel GmbH v Německu, Gilbos v Belgii, apod. V roce 2013 prodal podnik své výrobky do těchto států:

- Německo – obrat 6 602 430,89 Kč,
- Belgie – obrat 350 077,54 Kč,
- Švýcarsko – obrat 83 511,42 Kč,
- Maďarsko – obrat 69 442,2 Kč.

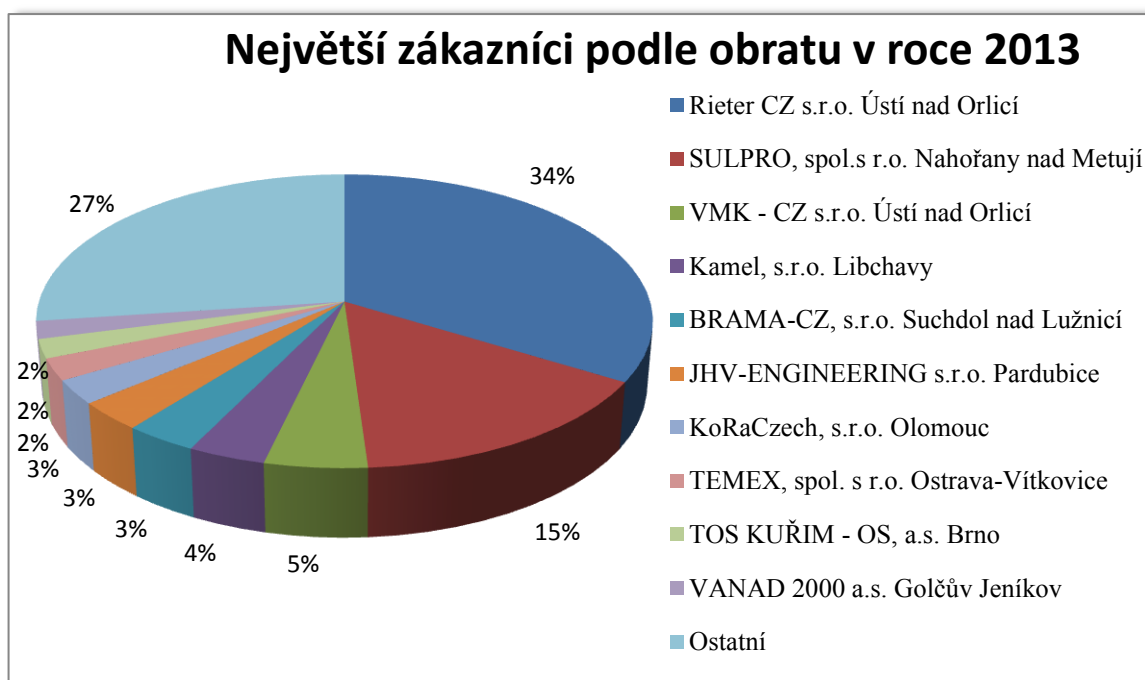
V Příloze C je vybráno dvacet nejvýznamnějších odběratelů vybraných podle největších obrátů v letech 2010 až 2013 včetně prodeje, které jsou uvedené v Kč. Jedná se o odběratele, kteří dlouhodobě odebírají největší množství výrobků vyjádřených v Kč. Nyní následují dva grafy. Obrázek 17 zachycuje velikosti obrátů během let 2003 až 2013.



**Obrázek 17: Vývoj velikostí zakázek v Kč od roku 2003 – 2013**

*Zdroj: vlastní zpracování podle [37]*

Obrázek 18 zachycuje největší zákazníky z pohledu obrátu v roce 2013.



**Obrázek 18: Deset odběratelů s největšími prodeji v roce 2013**

*Zdroj: vlastní zpracování podle [37]*

První graf (obrázek 17) ukazuje vývoj velikostí zakázek, které jsou uvedené v Kč, během let 2003 až 2013. Od roku 2007 lze vypočítat velký úbytek zakázek, kdy nejmenší hodnota zakázek byla v roce 2009. Jednalo se o období ekonomické krize. Od tohoto roku podnik postupně získával zakázek více, nedosahují však tak vysokých hodnot jako v roce 2007. Druhý graf (obrázek 18) ukazuje velikost prodejů v Kč deseti nejvíce odbírajícím tuzemským zákazníkům v roce 2013. Největšími odběrateli v roce 2013 byl podnik Rieter CZ s.r.o. v Ústí nad Orlicí a SULPRO, spol. s r.o. v Nahořanech nad Metují.

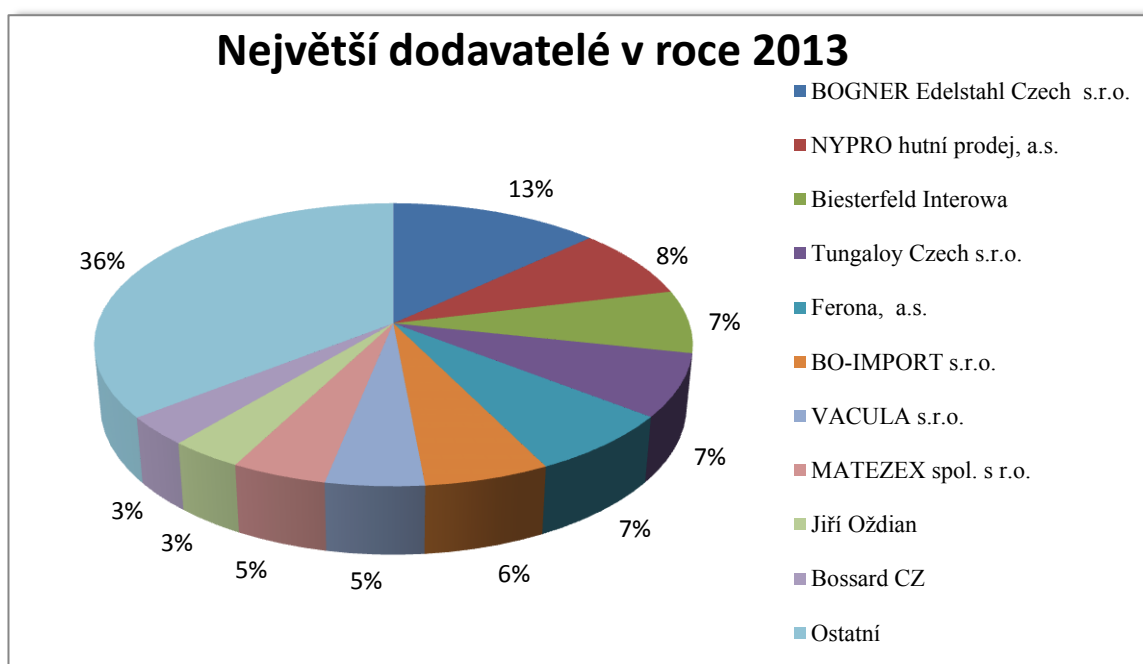
Podnik neustále hledá nové zákazníky a příležitosti pro zvýšení výroby. Pro zákazníky, obchodní partnery a ostatní subjekty byly v roce 2013 vytvořené nové internetové stránky, na kterých lze najít základní informace o podniku, výrobní nabídku, aktuální novinky, apod. Pro zvýšení povědomí je podnik také zaregistrován na sociálních sítích, například na Facebooku. Zúčastňuje se také veletrhů, kde prezentuje svou činnost. STROJTEX-GBHP s.r.o. lze označit díky dlouholeté tradici za spolehlivého a kvalitního dodavatele.

**Dodavatelé:** Mezi dodavatele podniku patří především osvědčení, spolehliví a dlouholetí obchodní partneři. Základním materiálem pro výrobu jsou různé kovy (např. železo, ocel, hliník, měď, apod.), profilový materiál, plasty, umělé kovy, silon, duralový materiál, nerezový materiál, apod. Své dodavatele si podnik vybírá hlavně podle ceny, následně podle vzdálenosti a možnosti přepravy materiálu, kvality dodávaného materiálu a očekává se jejich fungování na trhu v budoucnosti. Informace o možných dodavatelích získává od svých stávajících obchodních partnerů, prostřednictvím soukromých pracovních cest, na které jezdí převážně jednatelé, a také na internetu. Podnik má vytvořenou dobrou pověst, která je založená na včasném plnění závazků. Dodavatelů potřebných materiálů je mnoho, proto jejich vyjednávací sílu je možné označit za nízkou. Podnik pro každou dodávku vybírá nejlevnějšího dodavatele s potřebnou kvalitou. Problém v dodávkách by nastal v případě ukončení fungování jednoho z největších dodavatelů, které zastupují velké podniky. Taková situace se však v blízké době neočekává.

Dodavateli z blízkého okolí podniku jsou například Feron a.s. v Hradci Králové, ARMAT, spol. s r.o. v Řetově, HEARING, s.r.o. v Brně, AVX Czech Republic, s.r.o. v Lanškrouně, DRUMEL a Co, s.r.o., FAB v Rychnově nad Kněžnou, apod. Podnik Feron a.s. dodává hutní materiál (železo ve formě plechů, trubky, profilový materiál), maticky, šrouby, apod. Podnik ARMAT, spol. s r.o., který sídlí pouhých 6 km od České Třebové, dodává nerezový materiál (trubky různých tvarů, spojovací materiál, profily). Od podniku HEARING, s.r.o. odbírá plastickou (umělou) hmotu, od podniku FAB zase vložky do

zámků. S některými podniky mají uzavřené dohody o kooperaci, to znamená, že podniky jsou navzájem odběratelem i dodavatelem. STROJTEX-GBHP s.r.o. zadává na svých výrobcích úkoly, které nedokáže sám vyrobit, jiným podnikům. Takováto spolupráce je uzavřena s podnikem RIETER CZ s.r.o. v Ústí nad Orlicí, který provádí řezy laserem a od podniku STROJTEX-GBHP s.r.o. nakupuje plastové výlisky.

Mezi největší dodavatele v roce 2013 patří BOGNER Edelstahl Czech s.r.o., NYPRO hutní prodej, a.s., Biesterfeld Interowa, atd. Celkem byl dodán materiál za 4 954 366,11 Kč. Jak se jednotliví dodavatelé podíleli na dodávání materiálu, znázorňuje následující graf (obrázek 19).



Obrázek 19: Největší dodavatelé v roce 2013

*Zdroj: vlastní zpracování podle [37]*

**Konkurence:** Jednatel podniku označil množství konkurentů za velmi vysoké. Ve strojírenství svou činnost provozuje mnoho podniků. Za konkurenty považují takové podniky, které mají stejné výrobní stroje a zařízení. Podíl na trhu, který podnik zaujímá, je velice malý. To se týká většiny výrobků. Například ale podnik je jediným výrobcem pout pro Věžeňskou službu ČR. Bližší informace o konkurenci nebyly poskytnuty. Podle vyjádření jednatele je vliv konkurence označený za značně vysoký.

**Vstup nových konkurentů:** Hrozba vstupu nových konkurentů je neustále aktuální. Na strojírenském trhu se vyskytuje řada bariér pro vstup nových konkurentů. Bariérou pro vstup může být potřeba moderních strojů s dostatečně velkou kapacitou výroby, na které je potřeba



dostatek finančních prostředků. Další významnou bariérou jsou nastavené velice nízké prodejní ceny, neboť výrobky jsou vyráběné za velice nízkých nákladů. Překážkou také může být nedůvěra zákazníků vůči novému podniku, kterého nezná a nemá žádnou pověst na trhu, což může být také velkým rizikem. I přes tyto bariéry existuje hrozba vstupu nových konkurentů, protože strojírenství se opět rozvíjí a roste.

**Substituty:** Podnik nevyrábí a neprodukuje žádné vlastní výrobky, které by mohly být nahrazované jinými. Jedná se o subdodavatele, který vyrábí výrobky na zakázku podle výkresových dokumentů přímo od zákazníků. Podnik přijímá objednávky na vše, pokud mají na výrobu potřebné stroje a zařízení a dostupný materiál. Vliv substitutů je tedy nulový.

### 4.3 Analýza interních zdrojů

Aby podnik mohl naplňovat svou strategii, musí mít v souvislosti s ní zajištěné potřebné zdroje. K zjištění disponibilních zdrojů slouží analýza interních zdrojů. V této podkapitole je zachycená analýza vnitřních zdrojů a následně také finanční analýza.

#### 4.3.1 Analýza vnitřních zdrojů

**Hmotné zdroje:** V areálu podniku se nachází dvě velké budovy. Jednu z budov podnik v současné době nevyužívá. Horní patro budovy představuje na školící středisko a byty, které by v budoucnosti nabízely lidem pro krátkodobé ubytování. Dolní patro, kde dříve byla lisovna termoplastů, je nyní prázdné a hledá se pro něj využití. Ve druhé budově se nachází výrobní hala, lisovna termoplastů, kancelář ekonomky a vedoucích podniku, sklad materiálu, expedice, šatny pro zaměstnance a sociální zařízení. V této budově podnik má své sídlo a provádí výrobní činnost. V areálu jsou z původních garáží přestavěné sklady určené pro hotové výrobky.

Do hmotného majetku jsou také zařazené dva podnikové automobily. Současná strojní zařízení, která v podniku fungují, jsou podle jednotlivých druhů strojírenské výroby tato:

- soustružení – dva konvenční soustruhy, dva CNC soustruhy,
- frézování – jedna konvenční univerzální fréza, tři CNC frézy,
- broušení – dvě brusky brousící naplocho, jedna brousící nakulato,
- přesné vrtání – jedna souřadnicová vyvrtávačka, dvě sloupcové vrtačky,
- lisování dílů – tři excentrické lisy,
- drátové řezání – dvě drátové řezačky.

**Finanční zdroje:** Podnik je financován vlastními i cizími zdroji. Vlastní zdroje v roce 2012 tvořily 79 % celkových pasiv a cizí zdroje tvořily 21 % celkových pasiv. Zlaté bilanční pravidlo říká, že dlouhodobý majetek má být financovaný vlastním kapitálem nebo dlouhodobým kapitálem. Toto pravidlo je splněné, neboť ukazatel krytí dlouhodobého majetku během let 2008 až 2012 neklesl pod hodnotou 1. Jeho hodnota v roce 2012 činila 1,2. Ukazatel věřitelského rizika, který se určuje podílem cizích zdrojů a aktiv, vysvětluje finanční stabilitu. Za poslední dobu fungování podniku se jeho hodnota snižovala, což znamená rostoucí finanční stabilitu. Bližší určení finanční situace podniku je uvedeno v kapitole zabývající se finanční analýzou.

**Lidské zdroje:** Podnik zaměstnává 25 zaměstnanců včetně obou vlastníků podniku. Personální oddělení se v organizační struktuře nevyskytuje. Některé personální činnosti (např. přijímání a propouštění zaměstnanců) provádí ředitel společnosti a některé (např. mzdové evidence) ekonomka. Z počtu 25 zaměstnanců jsou 4 pracovníci vedoucí, kteří zbylých 21 zaměstnanců řídí, kontrolují a zadávají jim práci. Protože předmět podnikání podniku je zaměřený na strojírenskou výrobu, většina zaměstnanců jsou muži, kteří jsou většinou zaměstnaní na pozicích dělníků. Žen je pouze šest a vykonávají většinou administrativní nebo pomocné práce. Jedná se například o ekonomku nebo uklízečku. Podnik funguje na jednosměnný provoz. Pracovní doba všech zaměstnanců je stanovená na každý den od 6:00 do 14:30 hodin. Od 10:30 do 11:00 mají stanovenou přestávku na oběd.

Tento podnik upřednostňuje řízení zaměstnanců, které je směřuje k vysokému výkonu. Proto je kladen velký důraz na výkonnost pracovníků. Zaměstnanci nejsou hodnoceni podle časového tarifu, ale podle splnění úkolů. Podle toho, na kolik procent splnili své úkoly, jsou potom náležitě ohodnoceni tak, jak si každý zaměstnanec zaslouží. Kdo má výkonnost práce nad 100 %, je mu vyplácena mzda vyšší než tomu, který má výkonnost nižší. Proto mají zaměstnanci vyšší motivaci k plnění svých úkolů. Zaměstnanci zodpovídají za svěřenou oblast. Zaměstnavatelé umožňují svým zaměstnancům budovat kariéru. Například pokud by se uvolnilo pracovní místo na pozici vedoucího výroby, vedení se bude snažit na toto místo dosadit pracovníka, který již v podniku pracuje. Přednost tedy mají vnitřní zdroje zaměstnanců před vnějšími (novými pracovníky). Je to z důvodu toho, že už zaměstnanec ví, jak to v podniku chodí, zná pracovní postupy, podnikovou kulturu, pracovní kolektiv, atd. Samozřejmě je potřeba dohlédnout, aby si zaměstnanec doplnil potřebné vzdělání, aby mohl svou práci dobře a efektivně vykonávat. Pokud se vhodný pracovník v podniku nenajde na volné pracovní místo, následně se oslovuje úřad práce a rozesílají inzeráty.

Zájmem podniku je, aby zaměstnanci byli schopní a měli dostatek příležitostí naučit se vykonávat dobře svou práci. Navíc mají na podnik vliv ekonomické, politické a jiné důsledky. Jedná se například o neustálý vývoj technologií, změny v legislativě, ekonomická situace, atd. Důraz se klade hlavně na udržování jejich znalostí a kvalifikací. Zvyšování vzdělání je po zaměstnancích požadováno jen výjimečně, například v případě pořízení nových strojů.

**Nehmotné zdroje:** Podnik si za dobu své působnosti vybudoval dobré jméno na trhu a disponuje dlouholetými zkušenostmi a schopnostmi.

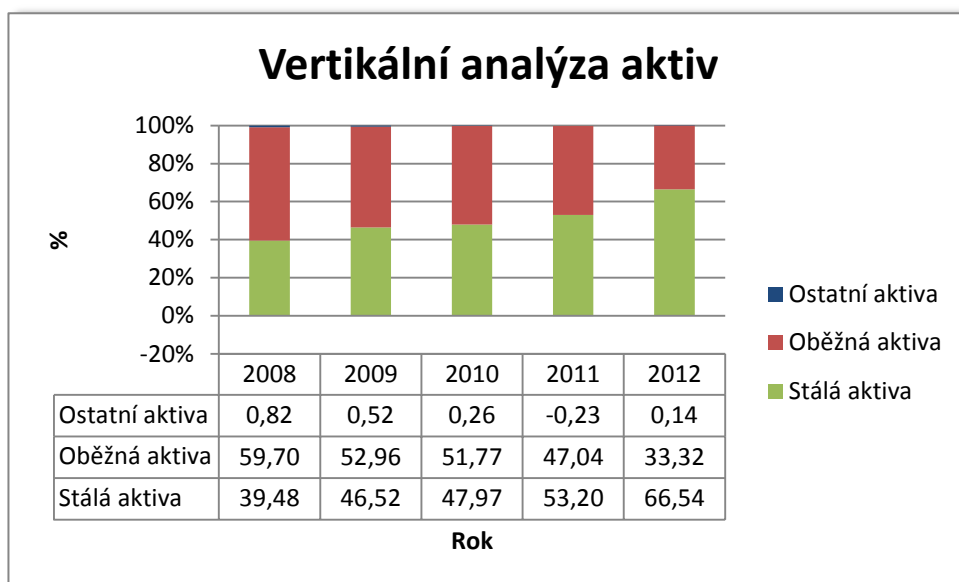
### **4.3.2 Finanční analýza**

Finanční analýza zahrnuje soubor finančních ukazatelů, které podávají informace pro strategická rozhodnutí podniku nebo pro sestavení finančních plánů. Hlavním zdrojem pro vytvoření finanční analýzy o podniku STROJTEX-GBHP s.r.o. je rozvaha, výkaz zisků a ztrát a příloha k účetní závěrce. [22]

Finanční analýza je provedená pomocí absolutních ukazatelů, poměrových ukazatelů a také syntetických ukazatelů. Tím je zajištěný podrobnější popis finanční situace podniku.

#### **Analýza absolutních ukazatelů**

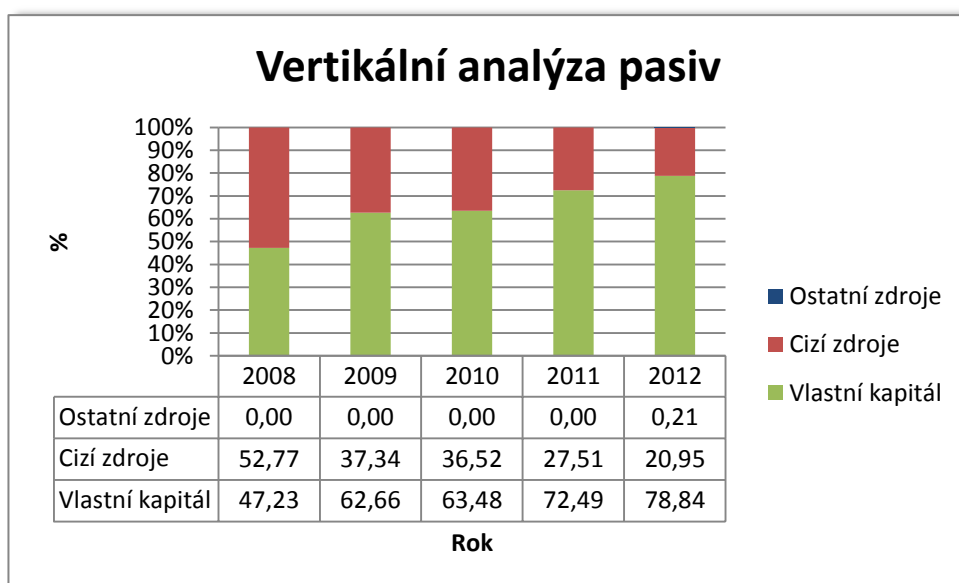
Pomocí analýzy absolutních ukazatelů jsou v následujících grafech posouzená aktiva a pasiva podniku. Rozlišuje se pohled na analýzu absolutních ukazatelů z vertikálního a horizontálního pohledu. Vertikální analýza poukazuje na strukturu aktiv a pasiv podniku. Hodnota aktiv podniku má během let 2008 až 2012 rostoucí průběh. Co se týká struktury aktiv, v roce 2008 převažovala oběžná aktiva, která byla tvořena především zásobami, krátkodobými finančními aktivy a pohledávkami. Oběžná aktiva se postupně snižovala. Naopak tomu bylo u stálých aktiv, kdy jejich množství postupně rostlo. Stálá aktiva podniku tvoří především samostatné movité věci (konkrétně stroje, automobily), budovy a pozemky. Ostatní aktiva mají zanedbatelnou hodnotu. Rozložení aktiv podniku pomocí vertikální analýzy aktiv je znázorněné na následujícím grafu v obrázku 20, kde jsou veškeré hodnoty uvedené v %.



**Obrázek 20: Vertikální analýza aktiv v letech 2008 – 2012**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Také celková pasiva mají v letech 2008 až 2012 rostoucí průběh. Hodnota cizích zdrojů postupně klesala. Cizí zdroje podniku tvořily především krátkodobé závazky, rezervy a bankovní úvěry. Ke snížení množství cizích zdrojů došlo snížením rezerv a krátkodobých i dlouhodobých bankovních úvěrů. Vlastní kapitál se během let navyšoval, největší položky zaujímal zákonný rezervní fond, statutární fond a v letech 2011 a 2012 nerozdělený zisk minulých let. Vertikální analýza pasiv podniku je zpracovaná v následujícím obrázku 21, kde jsou hodnoty uvedené v %.



**Obrázek 21: Vertikální analýza pasiv v letech 2008 – 2012**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Horizontální analýza zjišťuje vývoj jednotlivých položek v čase a to prostřednictvím absolutních a relativních změn, které nastaly oproti minulému období. Celková aktiva i pasiva se v roce 2009 snížila o 19,67 %, v následujících letech se vyvíjela rostoucím tempem. Dlouhodobý majetek podniku se od roku 2010 významně navyšuje, v roce 2012 vzrostl dokonce o 55,83 %. Hlavní podíl na této skutečnosti měl dlouhodobý hmotný majetek, konkrétně došlo k pořízení několika nových strojů do výroby. Oběžná aktiva měla během sledovaného období klesající průběh, pouze v roce 2010 došlo k jejich nárůstu. K tomu přispěla snižující se hodnota zásob. Naproti tomu průběh krátkodobých pohledávek rostl. Změny krátkodobého finančního majetku byly střídavě kladné a záporné. Jednalo se o poměrně významné hodnoty, v roce 2010 vzrostl tento majetek dokonce o 107,09 %.

Vlastní kapitál se v průběhu let neustále navyšoval. Základní kapitál, který je součástí vlastního kapitálu, byl po celou dobu ve výši 108 000 Kč. Fondy vytvářené ze zisku do roku 2010 rostly, v roce 2011 prudce klesly a následně stagnují. Změny ohledně výsledku hospodaření za běžné období byly kladné i záporné. Velmi velký skok nastal v roce 2010, kdy zisk vzrostl o 348,85 %. Cizí zdroje po sledované období neustále ukazovaly záporné změny a stejně tak také bankovní úvěry a výpomoci. Rezervy probíhaly klesajícím tempem a krátkodobé závazky střídavě vykazovaly kladné a záporné změny.

Podrobnější výpočty horizontální analýzy aktiv a pasiv jsou uvedené v tabulce 6 a tabulce 7. Rozdílové hodnoty jsou vyjádřené v tisících Kč, změny jsou uvedené v %.

Tabulka 6: Horizontální analýza aktiv v letech 2008 – 2012

Položky aktiv	2009/2008		2010/2009		2011/2010		2012/2011	
	Rozdíl	%	Rozdíl	%	Rozdíl	%	Rozdíl	%
<b>Celkem aktiva</b>	-3031	-19,67	3213	25,96	-168	-1,08	3790	24,58
<b>B Dlouhodobý majetek</b>	-325	-5,34	1720	29,87	726	9,71	4580	55,83
<b>B.I Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	0	0,00	0	0,00	60	0,00	-24	40,00
<b>B.II Dlouhodobý hmotný majetek</b>	-325	-5,34	1720	29,87	666	8,91	4604	56,53
<b>C Oběžná aktiva</b>	-2644	-28,74	1516	23,13	-817	-10,12	-852	-11,75
<b>C.I Zásoby</b>	-1518	-37,64	-554	-22,03	-821	-41,87	173	15,18
<b>C.III Krátkodobé pohledávky</b>	348	14,45	696	25,24	-899	-26,04	686	26,86
<b>C.IV Krátkodobý finanční majetek</b>	-1474	-53,46	1374	107,09	903	33,99	-1711	-48,06

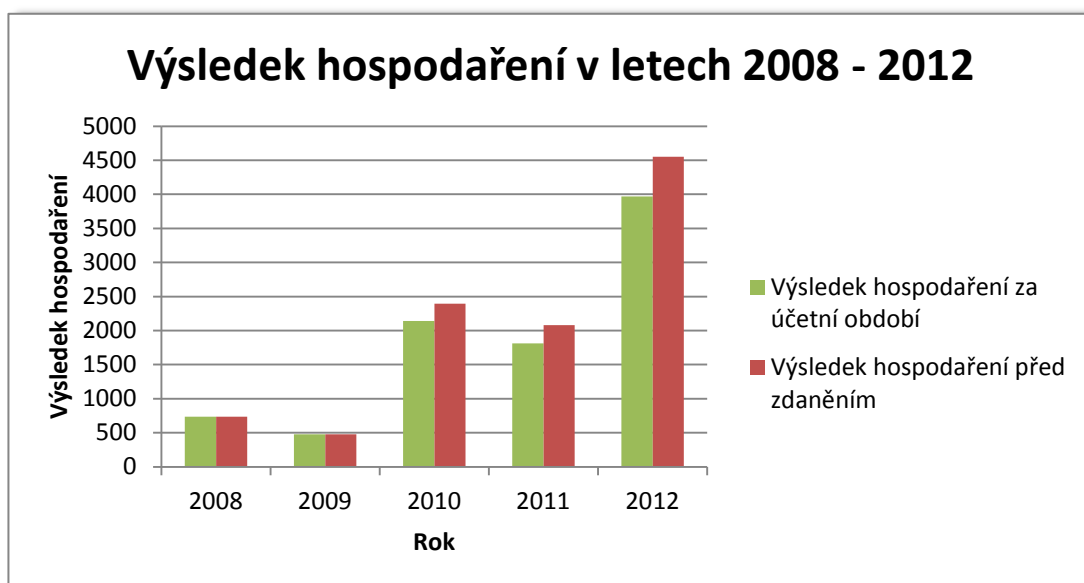
*Zdroj: vlastní zpracování*

Tabulka 7: Horizontální analýza pasiv v letech 2008 – 2012

Položky pasiv	2009/2008		2010/2009		2011/2010		2012/2011	
	Rozdíl	%	Rozdíl	%	Rozdíl	%	Rozdíl	%
<b>Celkem pasiva</b>	-3031	-19,67	3213	25,96	-168	-1,08	3790	24,58
<b>A Vlastní kapitál</b>	478	6,57	2141	27,61	1284	12,97	3967	35,48
<b>A.I Základní kapitál</b>	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>A.III Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</b>	1655	30,01	477	6,65	-7636	-99,86	0	0,00
<b>A.IV Výsledek hospodaření minulých let</b>	-918	-100,00	0	0,00	9247	0,00	1814	19,62
<b>A.V Výsledek hospodaření běžného účetního období</b>	-259	-35,19	1664	348,85	-327	-15,27	2153	118,69
<b>B Cizí zdroje</b>	-3509	-43,16	1072	23,19	-1452	-25,50	-218	-5,14
<b>B.I Rezervy</b>	-2180	-57,58	535	33,31	-77	-3,60	-2064	-100,00
<b>B.III Krátkodobé závazky</b>	-349	-25,57	2209	217,42	-1339	-41,52	1886	100,00
<b>B.IV Bankovní úvěry a výpomoci</b>	-980	-32,89	-1672	-83,60	-36	-10,98	-40	-13,70

*Zdroj: vlastní zpracování*

Výsledek hospodaření za účetní období měl sice rostoucí průběh, v letech 2009 a 2011 však došlo k jeho mírnému poklesu. V roce 2012 dosahoval výsledek hospodaření za účetní období výše 3 967 tis. Kč. Výsledek hospodaření před zdaněním měl stejný průběh. V roce 2012 činil 4 552 tis. Kč. Každý rok bylo dosažené záporného finančního výsledku hospodaření, ztráta však byla každý rok nižší. V roce 2012 dosahoval finanční výsledek hospodaření ztrátu 28 000 tis. Kč. Výsledek hospodaření je zobrazen v obrázku 22, hodnoty jsou uvedené v tisících Kč.



Obrázek 22: Výsledek hospodaření v letech 2008 – 2012 v tis. Kč

*Zdroj: vlastní zpracování*

### Poměrová analýza

Poměrová analýza porovnává jednotlivé položky finančních výkazů pomocí podílu. V následující části kapitoly jsou vypočítané ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. [3], [22]

#### Ukazatelé likvidity

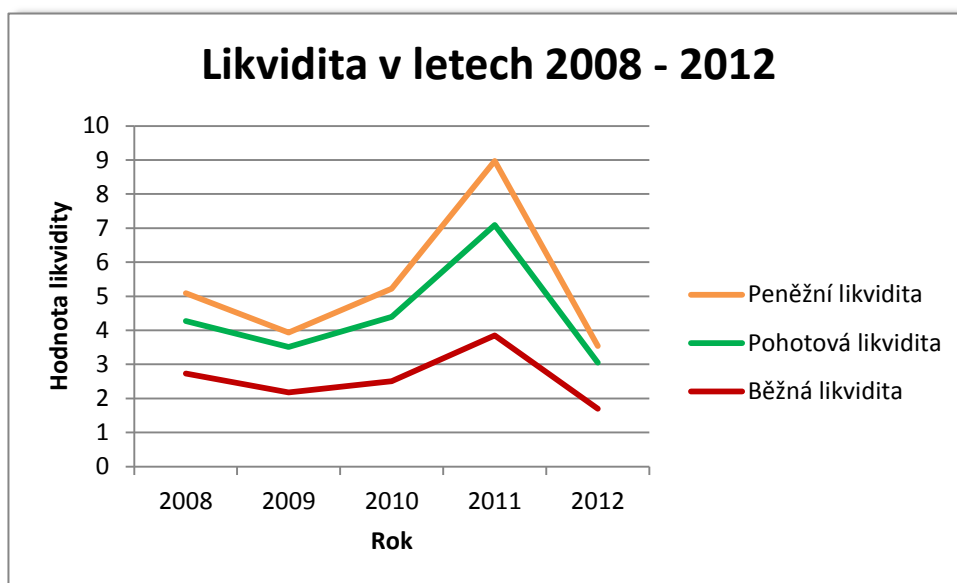
Ukazatelé likvidity slouží k určení, zda je podnik schopný splácet své závazky. Základní ukazatele jsou tři: běžná, pohotová a peněžní likvidita. Vypočtené hodnoty ukazatelů likvidity v letech 2008 až 2012 jsou v následující tabulce 8 a pro snadnější orientaci zobrazené v obrázku 23.

**Tabulka 8: Ukazatele likvidity v letech 2008 – 2012**

Ukazatele	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Běžná likvidita</b>	2,734	2,173	2,503	3,846	1,697
<b>Pohotová likvidita</b>	1,535	1,340	1,895	3,242	1,349
<b>Peněžní likvidita</b>	0,819	0,425	0,824	1,888	0,490

*Zdroj: vlastní zpracování*

Běžná likvidita je určena jako podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků včetně krátkodobých bankovních úvěrů. Doporučená hodnota je v rozmezí 1,5 – 2,5. Platí, že čím je hodnota větší, tím více oběžného majetku je kryto zdroji dlouhodobými. Toto rozmezí bylo splněné v letech 2009, 2010 a 2012. V letech 2008 a 2011 byla hodnota běžné likvidity nad 2,5. Podnik tedy měl přebytek oběžných aktiv. Pohotová likvidita se vypočítá podílem oběžných aktiv po odečtení zásob a krátkodobých závazků. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele jsou v rozmezí 0,7 a 1,2. Podnik měl hodnoty pohotové likvidity od roku 2008 až 2012 nad doporučené. Okamžitá likvidita je určena jako podíl krátkodobého finančního majetku a krátkodobých závazků, tedy ukazuje, kolik závazků může podnik splatit hned. Doporučovaná hodnota je v rozmezí 0,2 a 0,5. Toto rozmezí bylo splněné v letech 2009 a 2012, v ostatních případech byla hodnota peněžní likvidity vyšší. Z výše uvedeného textu vyplývá, že podnik měl po celé období dostatek likvidních prostředků, což je příznivé pro věřitele.



**Obrázek 23: Ukazatele likvidity v letech 2008 – 2012**

*Zdroj: vlastní zpracování*



## Ukazatelé rentability

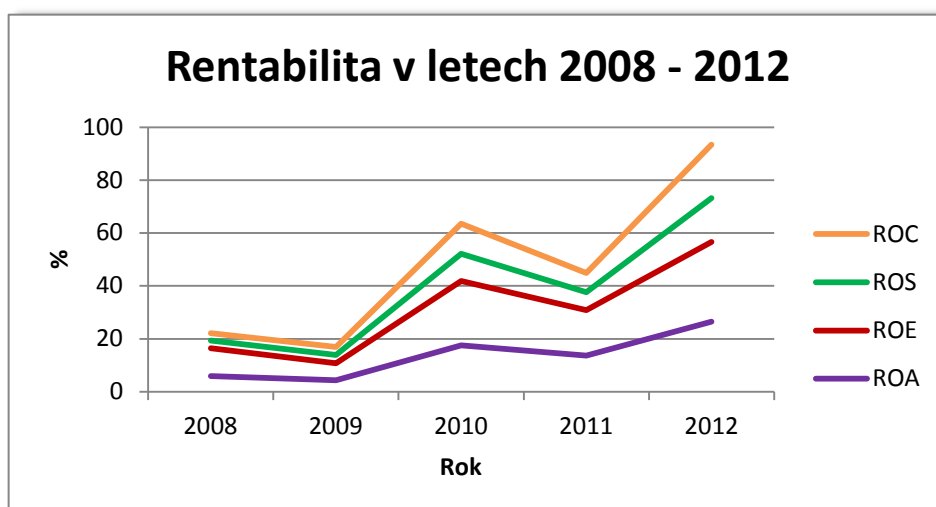
Ukazatelé rentability ukazují výnosnost a efektivitu podnikových činností. Hodnoty ukazatelů rentability jsou vypočítané v následující tabulce 9 a znázorněné v obrázku 24.

**Tabulka 9: Ukazatele rentability v letech 2008 – 2012 (v %)**

Ukazatele	2008	2009	2010	2011	2012
<b>ROA</b>	5,9	4,4	17,6	13,7	26,5
<b>ROE</b>	10,6	6,3	24,3	17,2	30,1
<b>ROS</b>	2,8	3,1	10,3	6,8	16,6
<b>ROC</b>	2,9	3,1	11,3	7,3	20,2

*Zdroj: vlastní zpracování*

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) znamená poměr zisku před úroky a zdaněním a celkovými aktivy. U tohoto ukazatele nezáleží na zdrojích financování aktiv. ROA podniku v průběhu let rostlo, i když v roce 2011 nastal propad. V roce 2012 činilo ROA 26,5 %. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) ukazuje efektivnost zhodnocení prostředků, které byly vloženy do podniku. Poměruje se čistý zisk s vlastním kapitálem. Průběh ROE byl střídavě rostoucí a klesající, v roce 2012 dosáhl nejvyšší hodnoty 30,1 % od roku 2008. Rentabilita tržeb (ROS) určuje velikost výnosů, které musejí být vytvořené, aby se dosáhlo 1 Kč zisku. Vypočte se jako podíl čistého zisku a výnosů. Průběh ukazatele ROS je rostoucí, pouze v roce 2011 došlo k menšímu propadu v růstu. V roce 2012 bylo dosažené nejvyšší hodnoty 16,6 %. Rentabilita nákladů (ROC) poskytuje informaci o velikosti nákladů v Kč, které musí podnik vynaložit na dosažení 1 Kč zisku. Vyjadřuje ho poměr čistého zisku a nákladů. Ukazatel ROC měl stejný průběh jako ukazatel ROS. V roce 2012 bylo dosažené hodnoty 20,2 %.



**Obrázek 24: Ukazatele rentability v letech 2008 – 2012**

*Zdroj: vlastní zpracování*

## Ukazatelé aktivity

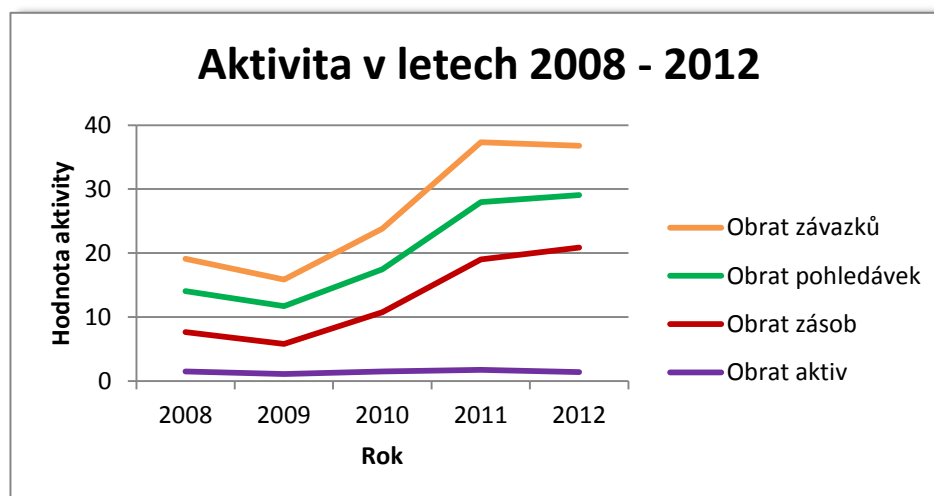
Ukazatelé aktivity ukazují efektivnost nakládání s aktivy podniku a podávají informace o tom, jak dlouho jsou v aktivech vázané finanční prostředky. Hodnoty jednotlivých ukazatelů aktivity jsou uvedené v následující tabulce 10 a některé z nich také vyjádřené v obrázku 25.

**Tabulka 10: Ukazatele aktivity v letech 2008 – 2012**

Ukazatele	Jednotka	2008	2009	2010	2011	2012
Obrat aktiv	x krát	1,492	1,102	1,487	1,731	1,379
Obrat zásob	x krát	6,168	4,677	9,291	17,307	19,470
Obrat pohledávek	x krát	6,424	5,928	6,697	8,934	8,243
Obrat závazků	x krát	5,007	4,160	6,331	9,365	7,701
Doba obratu pohledávek	dny	56,040	60,733	53,758	40,294	43,673
Doba obratu závazků	dny	22,502	27,992	36,713	34,284	42,648

*Zdroj: vlastní zpracování*

Obrat aktiv ukazuje efektivnost využívání aktiv a nezáleží přitom na jejich zdroje krytí. Obrat aktiv ukazuje, kolik tržeb vytvoří jedna koruna kapitálu za rok. Průběh tohoto ukazatele byl střídavě klesající a rostoucí. Dalším ukazatelem aktivity je obrat zásob. Obrat zásob ukazuje, kolikrát za rok jsou zásoby přeměny na finanční prostředky a opět uskladněné. Hodnoty tohoto ukazatele jsou rostoucí, v roce 2012 byly přeměněny položky zásob 19 krát za rok. Ukazatelé obrat pohledávek a obrat závazků fungují na stejném principu jako obrat zásob. Jejich hodnoty jsou střídavě rostoucí a klesající. Doba obratu pohledávek průměrně ukazuje, za kolik dní zákazníci zaplatí. Hodnoty se pohybují mezi 40 až 60 dnů. Doba obratu závazků určuje počet dní, které uplynou mezi nákupem zásob a jejich platbou. Čím nižší je jejich hodnota, tím lépe pro podnik. Hodnoty se pohybují od 22 do 42 dnů.



**Obrázek 25: Ukazatele aktivity v letech 2008 – 2012**

*Zdroj: vlastní zpracování*

## Ukazatelé zadluženosti

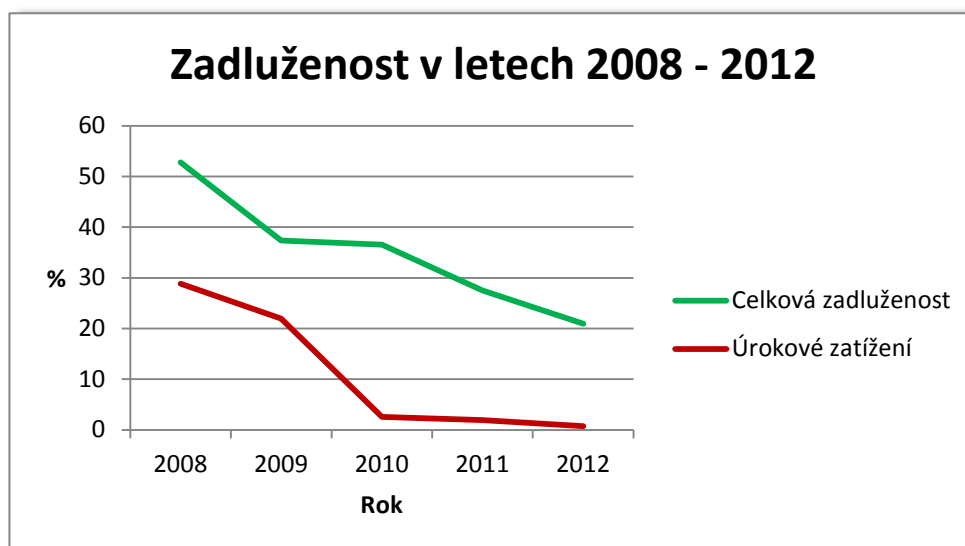
Ukazatelé zadluženosti informují ohledně úvěrového zatížení podniku. Hodnoty ukazatelů zadluženosti jsou zpracované v následující tabulce 11 a některé jsou zobrazené v obrázku 26.

**Tabulka 11: Ukazatele zadluženosti v letech 2008 – 2012**

Ukazatele	Jednotky	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Celková zadluženost</b>	%	52,8	37,3	36,5	27,5	20,9
<b>Míra zadluženosti</b>	x krát	1,117	0,596	0,575	0,379	0,266
<b>Úrokové krytí</b>	x krát	3,470	4,560	38,422	51,683	131,057
<b>Úrokové zatížení</b>	%	28,8	21,9	2,6	1,9	0,8
<b>Koeficient samofinancování</b>	%	47,2	62,7	63,5	72,5	78,8

*Zdroj: vlastní zpracování*

Určité úvěrové zatížení je vhodné, nesmí ale dojít k vysokým finančním nákladům. Jedním z ukazatelů je celková zadluženost, které zjišťuje finanční úroveň podniku. Určuje se podílem cizích zdrojů a celkových aktiv. V letech 2008 a 2009 je zadluženost nejvyšší, protože podnik získal dlouhodobé i krátkodobé úvěry od banky. Ukazatel míra zadluženosti sledují především banky pro posouzení poskytnutí úvěru. Optimální hodnota je 1,5. To znamená, že cizí zdroje by měly být nižší než 1,5 násobek vlastního kapitálu. Po dobu pěti let tento ukazatel optimální hodnotu nepřekročil.



**Obrázek 26: Ukazatele zadluženosti v letech 2008 – 2012**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Úrokové krytí označuje, jak jsou úroky kryty hospodářským výsledkem. Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím je lepší finanční úroveň podniku. Ukazatel má nejvyšší hodnotu v roce 2012. Dalším ukazatelem je úrokové zatížení, které ukazuje % zisku, které je odvedené

placenými úroky. Doporučené je, aby hodnota úrokového zatížení nepřesahovala 40 %. Podnik se v průběhu let držel pod optimální hranici. Posledním uvedeným ukazatelem je koeficient samofinancování, který ukazuje schopnost podniku zajistit své potřeby z vlastních zdrojů. Koeficient samofinancování v průběhu let není pod hodnotou 30 %, která se doporučuje.

## Syntetické ukazatele

### Altmanovo Z-skóre

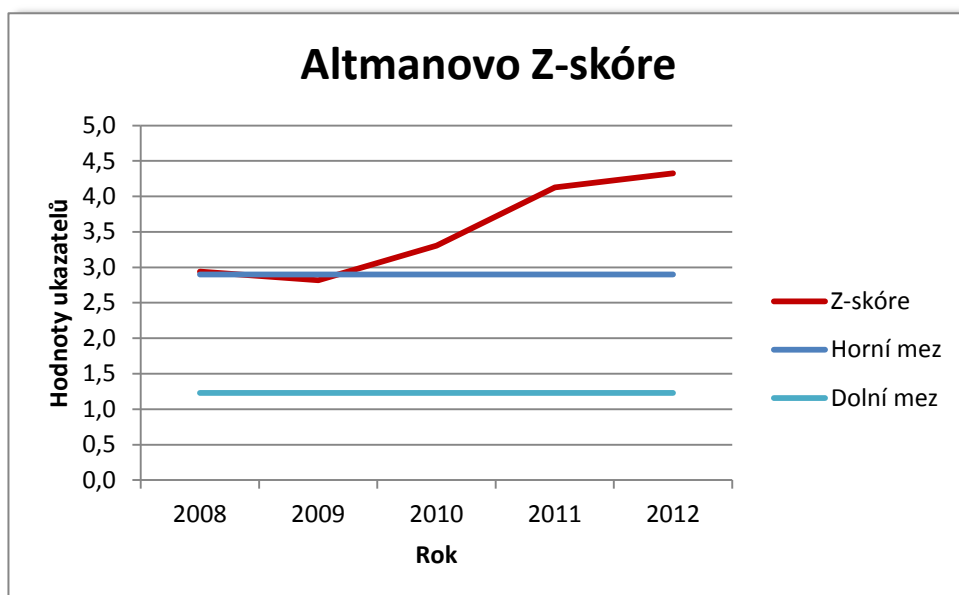
Altmanovo Z-skóre nebo také Altmanův model je jedním z tzv. bankrotních modelů. Výpočet Altmanova Z-skóre je určený součtem pěti poměrových ukazatelů násobených určitým koeficientem. Každý ukazatel zahrnutý ve vzorci se zaměřuje na jinou oblast. Konkrétně je ve vzorci zastoupený jeden ukazatel likvidity, dlouhodobé rentability, rentability, zadluženosti a aktivity. Výpočet tohoto ukazatele je provedený v následující tabulce 12 pro jednotlivé roky.

**Tabulka 12: Výpočet Altmanova Z-skóre**

Ukazatele	Koeficient	2008	2009	2010	2011	2012
Pracovní kapitál / aktiva	0,717	0,379	0,286	0,311	0,348	0,137
Zadržovaný zisk / aktiva	0,847	0,465	0,617	0,627	0,717	0,782
Zisk před úroky a zdaněním / aktiva	3,107	0,067	0,049	0,158	0,137	0,239
Vlastní kapitál / dluhy	0,42	0,895	1,678	1,738	2,636	3,764
Tržby / aktiva	0,998	1,694	1,237	1,334	1,740	1,243
<b>Z-skóre</b>		2,940	2,820	3,305	4,127	4,324

*Zdroj: vlastní zpracování*

V roce 2009 se podnik nachází v šedé zóně, která je v rozmezí 1,23 – 2,9. Nelze proto rozhodnout o tom, zda podniku hrozí bankrot. Během ostatních let se nachází nad hodnotou 2,9. To znamená, že podnik je finančně zdravý nebo také bonitní. Průběh Altmanova Z-skóre je zobrazený v níže uvedeném grafu (obrázek 27). [20]



Obrázek 27: Altmanovo Z-skóre

Zdroj: vlastní zpracování

### Bankrotní model IN05

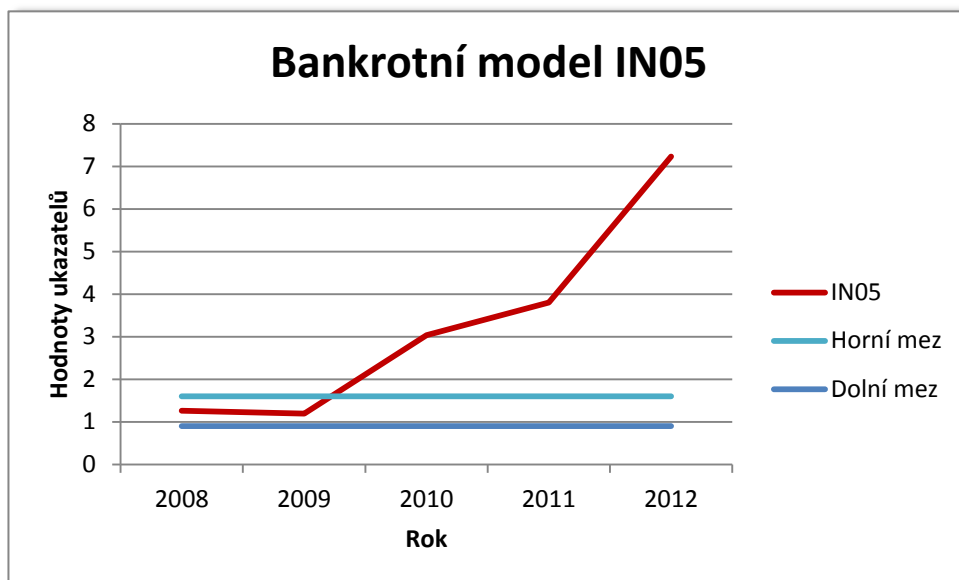
Stejně jako Altmanův model, tak také bankrotní model IN05 hodnotí finanční zdraví společnosti. Nevýhodou Altmanova modelu je, že nebyl vytvořený pro české podniky a nebere v úvahu české tržní podmínky. V roce 1995 Inka a Ivan Neumaierovi vymysleli model IN95, který byl vytvořený podle údajů z 1000 českých podniků za rok 1994. Model IN05 byl sestavený v roce 2005. Index se určí součtem hodnot stanovených poměrových ukazatelů, které jsou vynásobené daným koeficientem. Výpočet bankrotního modelu IN95 je znázorněný v následující tabulce 13. [23], [24]

Tabulka 13: Výpočet IN05

Ukazatele	Koeficient	2008	2009	2010	2011	2012
Aktiva / cizí zdroje	0,13	1,895	2,678	2,738	3,636	4,774
Zisk před úroky a zdaněním / úroky	0,04	3,470	4,560	38,422	51,683	131,057
Zisk před úroky a zdaněním / aktiva	3,97	0,067	0,049	0,158	0,137	0,239
Výnosy / aktiva	0,21	1,723	1,273	1,364	1,755	1,260
Oběžná aktiva / (krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry)	0,09	2,734	2,173	2,503	3,846	1,697
<b>IN05</b>		1,260	1,190	3,031	3,800	7,228

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení indexu je zohledněno pomocí stanovených hranic, které činí 0,9 a 1,6. V letech 2008 a 2009 se hodnoty indexu IN05 nachází v šedé zóně, kdy nelze přesně stanovit, jak se bude podniku dařit. V následujících letech 2010 až 2012 podnik nezkrachuje a je označený jako finančně zdravý. Vývoj hodnot bankrotního modelu IN05 je znázorněn v následujícím obrázku 28.



Obrázek 28: Bankrotní model IN05

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 4.3.3 Vyhodnocení finanční analýzy

O podniku STROJTEX-GBHP s.r.o. na základě provedené finanční analýzy lze konstatovat, že je finančně stabilní a zdravý. V letech 2008 a 2009 byly v různých oblastech finanční analýzy nejhorší výsledky, což bylo způsobené hospodářskou krizí, která postihla většinu podniků v České republice i ve světě. V druhé polovině roku 2009 také v podniku došlo ke změně v managementu podniku, kdy již společníci v pokročilém věku předali zodpovědnost mladším nástupcům. Těm se povedlo řídit podnik tak, že se mu rok od roku daří finančně lépe. K tomuto výsledku přispěly rozhodnutí například pronájmu přebytečných výrobních prostor, nákup nových technologicky výkonnějších zařízení, zařazení do předmětu podnikání podniku také ubytovací činnost, apod.

Z pohledu aktiv podniku v průběhu let došlo k nárůstu stálých aktiv v důsledku nákupu nových zařízení. V roce 2012 stálá aktiva tvoří 66,54 % z celkových aktiv. Podíl oběžných aktiv se naopak snižoval. Z pohledu pasiv podniku došlo ke snížení cizího kapitálu, kdy se

splatily dlouhodobé závazky a to především úvěry. V roce 2012 tvořil vlastní kapitál 78,84 % z celkových pasiv podniku.

Ukazatele likvidity se pohybovaly v rozmezí doporučených hodnot nebo tyto doporučené hodnoty převyšovaly. Vysoké hodnoty u běžné likvidity ukazují, že mnoho finančních prostředků je fixovaných v oběžných aktivech. Tento případ nastal v letech 2008 a 2011. Vysoké hodnoty u pohotové likvidity v letech 2008 až 2012 poukazují na to, že podnik má své finanční prostředky vázané v pohledávkách. Tyto peněžní prostředky nemůže využít na svůj další rozvoj. Tato situace je výhodná pro věřitele, pro majitele znamená ztrátu výdělků, které jsou vázané právě v pohledávkách. Hodnoty okamžité likvidity, které převyšovaly optimální hranici v letech 2008, 2010 a 2011, značí schopnost včasného splácení závazků, protože podnik měl dostatek finančních prostředků.

Rentabilita celkového kapitálu dosáhla v roce 2012 hodnoty 26,5 %. Rentabilita vlastního kapitálu ukazuje společníkům, jak byl jejich vložený kapitál postupně zhodnocován. V roce 2012 byl vlastní kapitál zhodnocen nejvíce a to o 30,1%. Rentabilita tržeb říká, kolik je třeba zajistit výnosů, který by přinesl 1 Kč zisku. Hodnoty tohoto ukazatele jsou rostoucí, což přináší pozitivní výsledky. Téměř stejný průběh měly také hodnoty rentability nákladů.

Co se týká ukazatelů zadluženosti, ukazatele poukazují na finanční stabilitu podniku. Celková zadluženost se každým rokem snižovala, rozmezí hodnot se pohybovalo od 52 % k 21 %. Míra zadluženosti byla optimální, cizí zdroje tedy nepřekročily 1,5 násobek vlastního kapitálu. Ukazatel úrokového krytí ukazuje podnik na finančně vysoké úrovni. V optimální výši také bylo úrokové zatížení, které nepřekročilo 40 %. Koeficient samofinancování také splňuje doporučení, kdy by hodnota ukazatele neměla klesat pod 30 %.

U ukazatelů aktivity lze vyzorovat menší problémy. Hodnoty obratu aktiv jsou kolísavé, proto by podnik měl zvážit hospodaření s aktivy. Obrat zásob měl rostoucí průběh a hodnoty v posledních jsou poměrně vysoké. Ve velkém množství zásob jsou vázané finanční prostředky, a proto zvyšující hodnota obratu zásob není příznivá. Dobra obratu pohledávek má neustále snižující průběh, což znamená, že v průměru zákazníci splácí své závazky za méně dní. Naopak doba obratu závazků rostla, tento ukazatel zajímá především dodavatele podniku. Čas, kdy podnik splácí své závazky, se v průměru prodlužuje. Aby byla zachována finanční stabilita podniku, měla by být doba obratu závazků vyšší než doba obratu pohledávek. V roce 2009 byly rozdíly mezi těmito ukazateli velké, v roce 2012 byly však téměř vyrovnané.

Ze syntetických ukazatelů bylo vybrané a vyhodnocené Altmanovo Z-skóre a bankrotní model IN05. Oba tyto ukazatele vyhodnocují podnik STROJTEX-GBHP s.r.o. od roku 2010 do současnosti jako bonitní a finančně zdravý. V roce 2009 se shodly na tom, že měl podnik nejistou budoucnost a hrozila možnost bankrotu. Jednalo se o důsledek právě probíhající hospodářské krize.

#### 4.4 SWOT analýza

SWOT analýza vyhodnocuje činnosti podniku a jeho vnitřní zdroje, určuje jeho významnost ke svému okolí a zjišťuje, zda není ohrožená jeho existence. V následujícím textu jsou definované silné a slabé stránky podniku a také jeho příležitosti a hrozby, které na něj působí. Souhrn silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je znázorněn v tabulce 14, která zachycuje SWOT matici.

Mezi **silné stránky** podniku patří dlouholetá tradice strojírenské výroby. Podnik STROJTEX-GBHP s.r.o. byl sice založený v roce 1996, jeho historie však sahá do roku 1948, kdy se vyráběly převážně díly do textilních strojů. Zaměřením podniku byl také vlastní vývoj a výroba vázacích dílů pro soukací stroje pro dřívější podnik ELITEX. Podnik také vlastnil patent na díl, který se nazýval Splicer a který byl součástí bez-uhlového vazače přetržené příze. Díky tomu se podnik stal monopolním dodavatelem všech typů uzlovačů přetržené příze. S dlouhodobou tradicí souvisí také dobré jméno firmy, o kterém jsou jeho obchodní partneři přesvědčení. Podnik vždy plnil své závazky včas a to vůči dodavatelům, zaměstnancům, bankám a pojišťovnám, orgánům státní správy a ostatním osobám.

Výhodou pro podnik je považované jeho umístění. Při založení podniku v roce 1996 se majitelé rozhodli ponechat původní sídlo. Důvodem byla rostoucí významnost města České Třebová. Stále rozšiřující a rekonstruované město Česká Třebová bylo a je významným železničním uzlem a je zde dobrá silniční infrastruktura vedená do různých směrů. Podnik stál dříve na okraji města Česká Třebová osamoceny. V průběhu let kolem něj vznikla tzv. průmyslová zóna. Poblíž není žádná bytová oblast, proto svou činností nevyrušuje obyvatele města. V průmyslové zóně se nachází několik průmyslových podniků, jen několik z nich se staly dodavatelem nebo odběratelem firmy STROJTEX-GBHP, s.r.o. Například se jedná o podnik KORADO a.s., jehož výroba je zaměřená na ocelová otopná tělesa a který se stal dlouhodobým odběratelem. Tento podnik se stal jedním z prvních zákazníků a mezi řediteli byla domluvená vzájemná spolupráce s řadou výhod. Hlavní výhodou je blízkost podniků,



vzdálenost činila pouhé 2 kilometry. Dalším příkladem je podnik CZ LOKO, a.s., který se zaměřuje na opravy kolejových vozidel a který se stal také jedním z odběratelů.

Další výhodou je držení certifikátu jakosti ČSN EN ISO 9001:2009, který je pro zákazníky zárukou vysoké kvality, a také splňování normy ISO/TS 16949. Podnik také nabízí zákazníkům především zakázkovou výrobu, kdy podle stanovených výkresových dokumentací, dochází k výrobě přesně takových výrobků, které zákazníci chtějí. Tím je zajišťovaná spokojenost zákazníků.

Většina zaměstnanců v podniku pracuje mnoho let. Mají tedy bohaté zkušenosti a znalosti ve svém oboru a v práci, kterou vykonávají. Management podniku zvyšování vzdělávání po zaměstnancích vyžaduje jen výjimečně. Důraz se klade hlavně na udržování znalostí a kvalifikace. Povinná proškolení, která se některých zaměstnanců týkají, jsou prováděna vzdělávacími firmami.

Jak již bylo uvedené dříve, v minulých letech došlo k výměně zastaralých a neefektivních zařízení za zařízení nová. Tato zařízení zvýšila výkonnost, zajistila zvýšení výrobní kapacity, vlastní výroba dříve dodávaných součástí a výrobků, snadnější práci zaměstnanců a jednodušší manipulaci s materiálem, snížení nákladů na obrábění a množství odpadů, rychlejší výroba a příprava k expedici. Nové technologie jsou zavedené také mimo výrobní proces. Například zabezpečení venkovního prostranství a objektů je zajištěno bezpečnostním kamerovým systémem, který byl pořízený od firmy D-Link. Využívané jsou barevné IP kamery, které mají vysoké rozlišení. Nové technologie se také týkají docházkového systému zaměstnanců. Staré mechanické docházkové hodiny, které nebyly již spolehlivé, byly vyměněné za nový docházkový systém s biometrickým snímačem otisku prstů. Tento systém dodala a nainstalovala firma Irisoft s.r.o. Pro aktuální potřeby podniku je třeba zajišťovat aktuální informační systém. Proto se v podniku místo stávajícího a již zastaralého informačního systému v roce 2010 zavedl nový, který je modernější, aktualizovaný a lépe vyhovuje potřebám podniku. Jedná se o informační systém HoC. Prostřednictvím tohoto systému se zlepšily služby zákazníkům. Výhodou je, že stejný systém je možné používat v různých agendách podniku, dodavatel systému má dlouholeté zkušenosti s implementováním systémů a maximálně přizpůsobuje systém potřebám zákazníků. Pro udržování kontaktu s vnějšími subjekty, byly vytvořené nové internetové stránky, kde je možné nalézt základní informace o činnosti podniku, kontakty, nabídky, apod. Také je podnik zaregistrován na sociální síti Facebook, kde je možné sledovat pokroky a úspěchy podniku.

Například je možné si zde prohlédnout fotografie ze setkání se zaměstnanci, stavebních úprav v podniku, stěhování nových strojů, apod.

Mezi **slabiny podniku** lze označit vyšší věk zaměstnanců. Někteří zaměstnanci jsou již ve věku, který se blíží věku odchodu do starobního důchodu, který se v dnešní době stále prodlužuje. Zaměstnanci jsou potom převáděni na práce, které jsou schopni zvládnout, protože je snahou vedení se o dlouhodobé zaměstnance postarat a dávat jim práci. Tento problém se podnik snaží postupně řešit. Například byl k jednomu nově pořízenému stroji přijatý nový zaměstnanec, který je středního věku. I tak je průměrný věk zaměstnanců poměrně vysoký.

Slabou stránkou je také nezkušenost vedení v oblasti řízení lidských zdrojů a marketingu. V podniku také neaplikují metody pro úsporu nákladů, zeštíhlení výroby, zjednodušení a zefektivnění práce, např. metody Just in time, Kaizen, Kanban, 5S, apod.

Další slabou stránkou je neexistence vlastního výrobku, na který by se podnik mohl zaměřit. Tím, že vyrábí na zakázku, je zcela závislý na objednávkách odběratelů, což znamená, že je také závislý na jejich úspěšném podnikání na trhu, což podnik nedokáže nijak ovlivnit. Pokud by se odběratelům na trhu nepodařilo uspět, mělo by to velké následky i pro podnik STROJTEX-GBHP s.r.o.

Před změnou vedení sestavovala účetní závěrku společnosti podniku. Po jejím odchodu se podnik rozhodl požádat o služby účetní agenturu. Ještě v době, kdy podnik byl členem Krajské hospodářské komory Pardubického kraje, kontaktovali paní Zdeňku Novotnou, která provozuje v České Třebové účetnictví pro právnické osoby. Podobný problém nastal také u podávání daňového přiznání. Po doporučení obchodních partnerů spolupracují s PaedDr. Petrem Kratochvilou, který také má svou kancelář v centru města Česká Třebová. Důvodem pro tuto spolupráci s daňovým poradcem bylo především to, že se orientuje v legislativních změnách, daňové přiznání se podává až k 30. červnu daného roku a podnik není zatěžovaný jeho vyplňováním. Také společníci nemusí platit různé pokuty, penále, atd., protože své závazky vůči finančnímu úřadu platí včas a řádně.

Protože budovy podniku pocházejí z roku 1970, jsou již značně zastaralé a ve špatném stavu včetně jejich okolí. V době kolem roku 2009 však nebyly peníze na jejich opravy. Bylo rozhodnuto využít tuto situaci pro vytvoření úsporných opatření a k postupné opravě budov a jejich okolí. Došlo ke zrušení strážní budovy a nainstalovala se automatická vstupní brána do areálu podniku. Dále se vyměnila okna a dveře a snížil se strop v obráběcí hale. Zrušily se

původní kanceláře, kterých bylo příliš mnoho, a zrekonstruovala se nová kancelář pro ekonomku a vedení podniku ve vstupní hale podniku. Rekonstruovaly se šatny a také sociální zařízení pro zaměstnance. Došlo také k modernizaci prostranství před firmou, protože bylo potřeba ho opravit a také rozšířit. Upravilo se a zvětšilo parkoviště pro osobní auta a postavily se nové stojany pro kola. Veškeré rekonstrukce byly uhrazené z peněz, které do podniku vložili společníci, protože podnik nechtěli zatěžovat dalšími závazky. Nadále je však potřeba rekonstruovat další části podnikových budov.

Na vnějším trhu se v dnešní době vyskytuje mnoho nových **příležitostí** a využití pro podniky. Mezi největší příležitost patří předpokládaný rozmach oboru strojírenství, který se předpokládá v tomto roce. Podnik by tak mohl získat větší množství zakázek a zvýšit tak svůj podíl na tuzemském trhu. Pro podnik by také byla výzva zvýšit svůj tržní podíl na trzích v zahraničí, především ve státech východní Evropy. Záleží však na politické a hospodářské situaci jednotlivých států. Podnik by se také mohl zaměřit na jiné obory než na strojírenství. Tuto myšlenku již začal naplňovat, protože uzavřenou budovu, kde původně byly kanceláře, právě postupně přestavuje na ubytovnu. Pro možnou úsporu financí by také bylo možné začít vyrábět takové součástky a výrobky, které si nechávají dovážet od dodavatelů. Zrychlil by se tak výrobní proces výrobků a snížila by se cena výrobků. Příležitostí také je vymyslet a vyrábět vlastní speciální výrobek, díky kterému by mohl uspět na trhu a tím také nebyť závislý na objednávkách od zákazníků. Ušetřit by se také dalo na zajišťování vlastní dopravy výrobků nebo materiálu, ať už od dodavatelů nebo odběratelům. V dnešní době podnik využívá především služeb dopravních přepravníků. V případě, že by podnik získal větší podíl na trhu nebo došlo k finančním úsporám zapojením vlastní činnosti, velkou příležitostí by také bylo zvýšení počtu zaměstnanců. To by přispělo ke snížení nezaměstnanosti ve městě Česká Třebová a přineslo zvýšení efektivnosti, znalosti a schopností nových zaměstnanců.

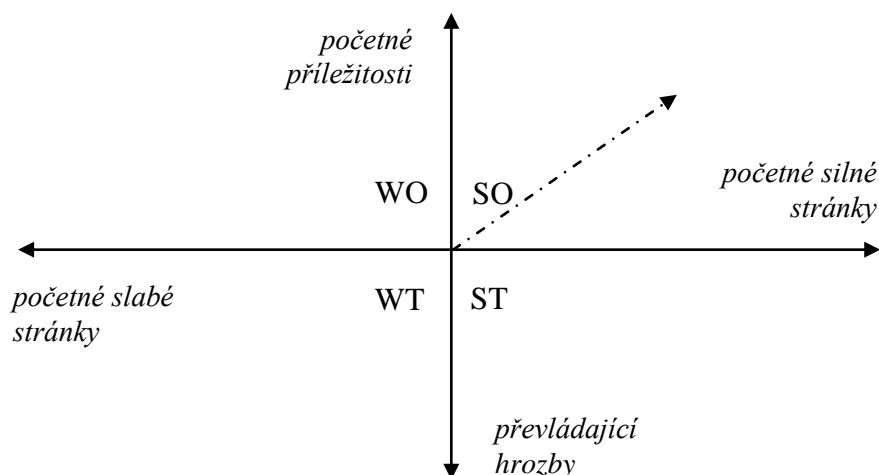
Mezi **hrozby** patří současná ekonomická situace, kdy neustále převládají důsledky ekonomické krize v roce 2009. Na trhu práce není dostatek kvalifikovaných pracovníků, kteří by byli vhodnými zaměstnanci podniku. V případě odchodu některého ze zaměstnanců by v podniku nastaly problémy především ve výrobním procesu. Zaměstnanci především pracují s různými nářadími a drahými stroji, které je potřeba umět ovládat. Dalším možným ohrožením je také vstup nové konkurence a nezadržitelný vývoj v oblasti technologií, což způsobuje morální zastarávání strojů a zařízení. Velký negativní dopad na podnik by měl také

neúspěch v podnikatelské činnosti nebo krach některého z velkých odběratelů. Tím by podnik přišel o tržby a zakázky, které se nedají nahradit, a tím by přišel o zdroj výdělku.

### **Shrnutí SWOT analýzy:**

SWOT analýzu je možné využít pro stanovení strategie. Podnik má mnoho silných stránek, které neustále rozvíjí, a okolní prostředí mu nabízí mnoho příležitostí. Proto by pro podnik STROJTEX-GBHP s.r.o. byla vhodná strategie SO, která se zaměřuje na využití silných stránek ve prospěch možných příležitostí. Strategie SO doporučuje další pronikání na trh, inovace, rozvoj trhů, koncentraci, apod. I přes velké množství silných stránek a příležitostí je důležité nepodcenit současnou situaci a snažit se postupně omezovat slabé stránky a vyhýbat se hrozbám.

Strategie SO je zakreslená v obrázku 29. Jedná se o obecné zobrazení strategie SO.



**Obrázek 29: Strategie SO**

*Zdroj: upraveno podle [6]*

Tabulka 14: SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ dlouholetá tradice strojírenské výroby a dobré jméno podniku,</li> <li>➤ umístění podniku v průmyslové zóně ve městě Česká Třebová,</li> <li>➤ obdržení certifikát kvality jakosti ČSN EN ISO 9001:2009 a ISO/TS 16949,</li> <li>➤ výroba na zakázku podle požadavků odběratelů,</li> <li>➤ zaměstnanci s potřebnou kvalifikací a dlouhodobými zkušenostmi,</li> <li>➤ nové a moderní technologické stroje a zařízení a jiné technologie,</li> <li>➤ podnikové internetové stránky a přítomnost na sociálních sítích.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ vyšší věk zaměstnanců,</li> <li>➤ nezkušenost vedení v oblasti řízení lidských zdrojů a marketingu,</li> <li>➤ neexistence unikátního a speciálního výrobku,</li> <li>➤ potřeba spolupráce s daňovým a finančním poradcem,</li> <li>➤ nutná rekonstrukce budov a prostranství kolem podniku.</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ předpokládaný rozmach v oboru strojírenství,</li> <li>➤ rozšíření předmětu podnikání o činnosti z jiných oborů,</li> <li>➤ získání většího obchodního podílu na zahraničních trzích,</li> <li>➤ vlastní výroba produktů, které se dodávají,</li> <li>➤ vývoj a výroba vlastních výrobků,</li> <li>➤ vlastní doprava od dodavatelů nebo odběratelům,</li> <li>➤ zaměstnání většího počtu zaměstnanců.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ přítomnost důsledků ekonomické krize v roce 2009,</li> <li>➤ nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce,</li> <li>➤ vstup nové konkurence,</li> <li>➤ rychlý vývoj v oblasti technologií,</li> <li>➤ neúspěch nebo ukončení činnosti stálých zákazníků.</li> </ul>

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 4.5 Poslání, cíle a strategie podniku

Podnik sám sebe definuje takto: „Společnost STROJTEX-GBHP s.r.o. je strojírenská firma, nabízející svým zákazníkům kvalitní výrobky a služby.“ [37]

Strategie vychází z poslání podniku, které je následně rozčleněné na cíle. Poslání podniku STROJTEX-GBHP s.r.o. je stanovené takto: [37]

- „Záměrem firmy je být stálým dodavatelem na náročném trhu strojírenského průmyslu.
- Jakost je faktorem úspěchu, konkurenceschopnosti a tím i budoucnosti naší firmy.
- Kvalitou a jakostí rozumíme plnění požadavků, očekávání a přání zákazníků.
- Kvalita našich výrobků a služeb je dána našimi pracovníky.“

Cílem podniku je neustálé zlepšování kvality poskytovaných služeb a výrobků zákazníkovi. Mezi cíle, které má podnik stanovené, patří:

- produkování kvalitních výrobků,
- spokojenost zákazníka,
- využívání nových technologií,
- splnění obrátu, který je stanovený na rok 2014 minimálně ve výši obrátu dosaženého v roce 2013, který činil 24 555 011 Kč,
- snížení počtu reklamací dodržáním limitu stanoveného na rok 2014 o 5 %,
- zvýšení tržního podílu v ČR i v zahraničí.

Pokud se podaří těchto cílů dosáhnout, podnik si upevní svou pozici na trhu a zvýší se jeho konkurenceschopnost.

Podnik rozlišuje své zákazníky do segmentů podle států, ze kterých pocházejí. Jedná se tedy o Českou republiku, Německo, Belgii, Švýcarsko a Maďarsko. Následně rozlišuje zákazníky podle toho, zda se jedná o právnické nebo fyzické osoby.

Strategie, kterou podnik uplatňuje, se týká vynaložení veškerého zisku podniku do investic a to především hmotných investic, aby mohl zajistit zvýšení kvality svých výrobků. Například se jedná již o výše zmíněné nákupy strojů nebo rekonstrukce budov. Kvalitních výrobků také dosahuje prostřednictvím péče o své zaměstnance. Rekonstrukcemi budov a výrobní haly byly veškeré stroje uspořádány tak, aby měli zaměstnanci zjednodušenou práci a mohli pracovat v příjemnějším prostředí než dosud, nově se vybudovaly sociální zařízení a šatna. V cenové oblasti uplatňuje strategii nízkých cen při ponechání požadované kvality výrobků. Strategií je také zajištění toho, aby každý metr čtverečný podniku vydělával. Této strategie dosahuje prostřednictvím úpravy a organizací výrobní haly, volné prostory pronajímá jiným podnikajícím osobám a rozhodl se pro provozování ubytovací činnosti. Ve volných prostorách, které pronajímá pro různé činnosti, se nachází stavební podnik, autoservis nebo preparace zvířat. Právě nyní probíhá přestavba bývalých kanceláří v jedné budově podniku na školicí středisko a byty, které budou sloužit pro krátkodobé pronájmy.

### 4.5.1 Strategie podle marketingového mixu

**Výrobek:** Podnik vyrábí mnoho typů výrobků z různých materiálů. Většinou se jedná o náhradní díly do různých strojních zařízení. Veškeré výrobky se vyrábí podle zakázek od zákazníků a to na základě jejich výkresové dokumentace. V dnešní době neprodukuje žádné vlastní výrobky. Podnik tedy nemá žádný vliv na vzhled, tvar a parametry výrobků, jejich použití a funkce, výrobní materiál, inovace, nemá možnost poskytnout další služby spojené s výrobkem (např. servis, instalace, poradenství, apod.) a další. Může ovlivnit pouze kvalitu výrobku. Z toho vyplývá cíl podniku, kterým je zajištění kvality výrobků a její neustálý růst a podpora. Kvalitní výrobky zajišťuje pořizováním nových a moderních strojů a zařízení, které nahrazují pracovní úkony pracovníků, čímž se snižuje chybovost lidského faktoru při výrobním procesu. V oblasti zajišťování kvality je také cílem snižování reklamací výrobků. Na každý rok si podnik stanovuje maximální počet reklamací, který se postupně každý rok bude snižovat. Tímto způsobem by se během několika let měl počet reklamací snížit na minimum. Při expedici výrobků je kontrola kvality prováděná namátkově. Podnik je také často auditován zákaznickými audity.

Kromě strojírenských výrobků se podnik rozhodl nabízet také ubytovací služby. Ubytovna u Strojtexu, jejíž výstavba nyní probíhá v patře jedné z budov podniku, by měla sloužit pro krátkodobé ubytování osob, které pracují v podniku STROJTEX-GBHP s.r.o. nebo v ostatních podnicích, které jsou umístěné v průmyslové zóně. Byty by také mohli využít případné návštěvy podniku, například zákazníci nebo dodavatelé, kteří by pocházeli z velké dálky. V ubytovně bude vystavěno 18 kompletních bytů, které jsou typu 1+1 nebo 1+kk. Každý byt bude mít vlastní kuchyň, koupelnu a toaletu. Důvodem pro výstavbu ubytovny je využití nepoužívaných prostor budovy podniku a také nedostačující možnosti levného ubytování vhodné pro pracující v České Třebové. Již dlouhodobě funguje Ubytovna DRUMEL a CO. s.r.o., která nabízí levné ubytování pro pracovní nebo montážní skupiny a sportovce. V dnešní době je však z důvodu rekonstrukce uzavřená. Dále je možné se ubytovat v FK Česká Třebová, s.r.o. – Ubytovna, která je však vzdálená několik kilometrů od průmyslové zóny, nebo u Zdeňka Bittla, který nabízí ubytování vhodné spíše pro turisty nebo cyklisty. Hlavní výhodou Ubytovny u Strojtexu by byla blízkost ubytování a pracoviště osob. Další výhodou by měla být nízká cena, možnost parkování, vybavení bytů. Za nevýhodu lze považovat nemožnost stravování v blízkém okolí, nedostatek volnočasových aktivit v místě a možný ruch z okolních průmyslových podniků. Strategie ohledně ubytování zatím podnik nemá stanovené, zatím se realizují plány na výstavbu ubytovny.

**Cena:** Cena je vytvořena na základě výrobních nákladů, ke kterým se připočítá zisková marže. Při velkém objemu výrobků nabízí podnik množstevní slevy. Platba probíhá na základě vystavených faktur. Zákazníci si vybírají svého dodavatele především podle ceny, protože podle zadaných výkresů dokáže výrobky v požadované kvalitě vyrobit mnoho podniků. Podnik se tedy snaží stanovovat nízkou cenu, avšak tak, aby výroba byla pro podnik zisková. Jediným způsobem získání zákazníka je totiž dosahovat na trhu co nejnižších cen. Klíčovou činností tedy je zaměření se na snižování nákladů. Minimálních nákladů na výrobu podnik zajišťuje výběrem dodavatelů podle nejnižších cen materiálu, který má stanovenou kvalitu. Snižování nákladů přinesly investice do nových strojů, protože nahradily práci několika pracovníků, čímž došlo ke snížení mzdových nákladů. Zaměstnancům je vyplácena úkolová mzda, která se odvíjí od počtu vyrobených výrobků. Tak je zajištěno, že doba, kdy se zaměstnanci nepodílejí na výrobních činnostech, nevstupuje do nákladů. Snižováním nákladů také dochází pomocí úspor. Došlo ke zmenšení výrobních prostorů, čímž došlo k úsporám tepla a světla, nevyužitá prostora byla nabídnuta k pronájmu, vlastní počítačový software, který urychluje a zjednodušuje provádění administrativních činností a zajišťuje rychlé rozšíření informací, apod. Vyšší cenu mají pouze výrobky, které potřebuje mít zákazník velmi rychle vyrobené. V tomto případě však zákazník vysokou cenu akceptuje.

**Distribuce:** Podnik své výrobky vyrábí nejen pro české podniky ale také i zahraniční. Výrobky se rozváží do Německa, Belgie, Švýcarska, Slovenska a Maďarska. Podnik nevyužívá žádné zprostředkovatele (např. obchodníky). Způsob přepravy výrobků je domlouván a určen podle požadavků zákazníků. Nejčastěji je využívána služba silničních dopravních přepravců, někdy také si zajišťuje zákazník sám nebo ji zajistí podnik STROJTEX-GBHP s.r.o. Cílem je, aby zákazník dostal svou zakázku včas, to znamená v daném termínu, nebo co nejdříve. Termíny stanovené zákazníkem jsou pro výrobu upravené a termín je zadáván o sedm dní dříve, případně i více. Jedná se o časovou rezervu pro nečekané problémy. Sklady hotových výrobků se nacházejí v areálu podniku. Materiál je objednávaný přímo na konkrétní zakázky přes speciální systém, který je v podniku zavedený. Systém dokáže podle aktuálního požadavku výroby a délky dodací doby dodavatele naplánovat optimální množství a také termín objednání materiálu.

**Komunikace:** Cílem komunikace je udržení stávajících zákazníků a získání nových. Nejčastějším způsobem komunikace je osobní komunikace. Jednatelé často jezdí za svými potenciálními zákazníky a nabízí jim své výrobky. Výhodou je osobní seznámení se zákazníkem, jednodušší a rychlejší domluva, možnost uzavření smlouvy ihned. Nevýhodou je v některých případech daleká cesta za zákazníkem, zvláště pokud se jedná o zahraničního



zákazníka, a také riziko odmítnutí nabídky. Podnik se také občas účastní Mezinárodního strojírenského veletrhu v Brně, kde má příležitost nalézt a oslovit nové dodavatele, zákazníky nebo zaměstnance. Z neosobní formy komunikace podnik využívá reklamu na firemních automobilech, informační letáky a webové stránky, které byly nově spuštěné v roce 2013. Na webových stránkách se každý dozví potřebné informace o podniku. Webové stránky jsou neustále aktualizovány. Lze je zobrazit v češtině, angličtině a němčině. Podnik je také zaregistrován na sociální síti Facebook, kde jsou zveřejněné především fotografie ze života podniku. Pro známost s veřejností je podnik sponzorem, který podporuje jeden šachový tým z Lanškrouna a jeden hokejový tým z České Třebové, který hraje městskou ligu a který na svých dresech má logo podniku.

#### **4.6 Zhodnocení a doporučení**

V minulé kapitole je popsána spolu s posláním a cíli také marketingová strategie, kterou podnik využívá k dosažení svých cílů. Jedná se o analyzování stávajícího stavu marketingové strategie. V návaznosti na to jsou v následujícím textu poskytnuté návrhy, které by mohly přispět k dosažení cílů a udržení podílu na trhu.

V podniku se nevyskytuje oddělení marketingu. Je to především proto, že podnik zaměstnává pouze 25 zaměstnanců a soustřeďuje se na výrobní činnost. Především se orientuje na udržení stávajících zákazníků, kteří o existenci podniku vědí, nabídka výrobního programu je stále stejná a není tedy potřeba vynakládat mnoho finančních prostředků do reklamy a dalších marketingových činností. Některé marketingové aktivity jsou součástí pracovní náplně ředitele nebo vedoucích pracovníků, aniž by si to uvědomovali. Nemají totiž v oblasti marketingu dostatečné znalosti, díky kterým by mohli marketing využívat pro svou činnost. Oblast marketingu je opomíjena také z nedostatku času, protože hlavním úkolem vedoucích pracovníků je řízení zaměstnanců, zajišťování bezproblémového chodu výroby a získávání nových zakázek od stávajících nebo nových zákazníků.

Podnik neprovádí strategické marketingové řízení a nemá jasně stanovenou marketingovou strategii, která by zajišťovala dosažení cílů, stanovené vzájemné vazby mezi strategiemi a cíli a také způsob jejich měření pro zjištění případných odchylek od stanovených cílů. Podnik se zaměřuje především na každodenní řízení společnosti a řešení operativních úkolů.

V poslání, které má podnik stanovené, chybí vymezení vůči zaměstnancům a jiným subjektům. Podle mého názoru by podnik mohl mít své poslání definované takto: „Být

spolehlivým a stálým subdodavatelem strojírenských součástí a výrobků, který uspokojuje své tuzemské i zahraniční zákazníky kvalitními a včasnými dodávkami za přijatelné ceny, zaměstnávat kvalifikované zaměstnance, kterým chce neustále zvyšovat jejich znalosti a zkušenosti, vytvářet vysoké hodnoty pro společníky a být přínosem pro širokou veřejnost.“

Doporučila bych také zákazníky rozdělit do segmentů podle velikosti obrátu za rok: obrát nad 400 000 Kč za rok, nad 100 000 Kč za rok a obrát pod 100 000 Kč za rok. Toto rozčlenění by mohlo vést k úpravě jednotlivých zakázek, například pro uplatnění zvýhodnění na základě množstevních slev nebo rabatů.

Doporučení, která podniku navrhuji pro marketingový mix, jsou následující:

- přísnější systém kontrol při expedici a zavedení kontrol v průběhu výroby,
- dosažení dalšího certifikátu v oblasti kvality, bezpečnosti a jiné,
- vytvoření značky a umístovat ji na finálních výrobcích zákazníků,
- využívat více železniční dopravu,
- vytvoření nového aktualizovaného letáku a jeho překlad do jiných jazyků,
- umístění reklamy nebo článku do časopisu zabývajícím se strojírenstvím,
- pravidelná účast na strojírenských veletrzích.

Mezi další doporučení patří:

- začlenění marketingových aktivit do činností zaměstnanců,
- vhodná marketingová komunikace ubytovací činnosti a školicího střediska,
- podrobněji sledovat konkurenci,
- získat nové odběratele,
- uvedení na trh vlastního výrobku,
- zvýšení výrobní kapacity a zaměstnání více zaměstnanců,
- implementace metod pro zefektivnění činností a snížení nákladů,
- vyučení vlastních budoucích zaměstnanců z řad studentů.

V oblasti marketingového mixu je možné doporučit řadu návrhů. Pro výrobky je klíčová jejich kvalita. Pro zvýšení kvality výrobků bych doporučila zavedení přísnějšího systému kontroly při expedici, který by zajistil pravidelnou kontrolu výrobků, a také kontrolování v průběhu výrobního procesu. Kvalita výrobků se tak projeví hlavně ve snížení počtu reklamací. Zvýšení kvality by také podpořilo vytvoření značky, která by se mohla umístit na finální výrobky zákazníků. Značka zákazníkům dává záruku hodnot, vlastností a kvality, podnik odlišuje od konkurence. Další možností je také získání dalšího certifikátu kvality

a dodržování dalších norem. V cenové oblasti doporučuji pokračovat ve stávající strategii, která spočívá v neustálém hledání dalších možností úspor a snižování nákladů ve výrobě. Pro distribuci výrobků bych doporučila více využívat železniční dopravu, která je finančně levnější a také více šetrná k životnímu prostředí. Železniční doprava by byla vhodná i pro přepravu výrobků do zahraničí, konkrétně do Slovenska. Výhodou také je, že vlakové nádraží se nachází v blízkosti podniku. Pro vylepšení komunikace se zákazníky bych doporučila vytvořit nový informační leták, který by podával aktuální informace a měl vylepšený design, protože se již přes 8 let používá stejný. Tento leták je vytvořený v českém a anglickém jazyce. Doporučila bych proto jeho přeložení i do dalších jazyků podle zemí, kam podnik dodává své výrobky, tedy především německy, maďarsky nebo francouzsky. Další možností prosadit se by mohlo být umístěním reklamy nebo článku do časopisu, který se zabývá strojírenstvím, a to například časopis MM spektrum nebo Strojírenská technologie. Pro další zviditelnění a upozornění na sebe by se měl podnik pravidelně účastnit strojírenských veletrhů.

V dnešní době je marketingová činnost velice rozšířená a v odvětvích s vysokou koncentrací konkurenčních podniků je to způsob odlišení se od ostatních, zvýšení množství zakázek a zajištění podílu na trhu, který by také mohl růst. Proto bych doporučila marketingové činnosti lépe včlenit do náplní práce vedoucích pracovníků a také zajistit jejich proškolení v této oblasti.

Aby podnik získal v budoucnosti zákazníky pro svou ubytovací činnost, bylo by vhodné o této službě uvědomit potenciální zákazníky. Doporučila bych formu letáčků, které by byly předány zaměstnancům podniku a také umístěné do okolních podniků v průmyslové zóně. Dále by se nabídka mohla vložit do regionálních novin a do regionální kabelové televize OIK TV, která pravidelně vysílá v inzerci nabídky a poptávky diváků. Zde by si nabídky mohli všimnout také jiní zaměstnavatelé v České Třebové a tuto službu zprostředkovat svým zaměstnancům. Podnik preferuje školení a další vzdělávání zaměstnanců, které se uskutečňuje přímo v podniku. Protože zde chybí vhodné prostory, plánuje v části budovy vybudovat školicí středisko. Mělo by být přizpůsobené pro vzdělávání pracovníků vykonávajících strojírenské profese. Také školicí středisko by mohlo sloužit k pronájmu jiným podnikům. Protože v oblasti sídla podniku není žádný obchod s potravinami, bylo by možné v dolním patře budovy, které je nyní prázdné a není zatím pro něj vymyšlené žádné využití, vybudovat obchod s občerstvením a základními potřebami nebo závodní jídelnu. Toho by mohli využívat zaměstnanci a také hosté ubytovny. Závodní jídelna by připadala zřejmě v úvahu v případě, že by této službě využily také jiné podniky. Obchod s občerstvením by měl nabízet především

pečivo, salámy, sýry, nealkoholické nápoje, apod. Ze základních potřeb by se zde mohly prodávat noviny, základní drogistické zboží, tabákové zboží, apod. Obchod by také mohl připravovat snídaňové balíčky a mražené obědy a večeře. Další službou by mohla možnost posezení u kávy či čaje a ohřátí mraženého jídla. V dolním patře budovy by se také mohla umístit společenská místnost, kde by se hosté ubytovny mohli dívat na televizi, hrát kulečnick, číst noviny, apod.

Podnik by také měl podrobněji sledovat svou konkurenci. Zjišťování informací o konkurenci je však velice těžké, neboť konkurentem je každý podnik, který využívá stejně výkonné a moderní stroje a zařízení jako podnik STROJTEX-GBHP s.r.o. Strojírenských podniků je na trhu velice mnoho. Bližší informace by mohl získat od zákazníků, kteří se rozhodují o výběru svého dodavatele, na internetových stránkách konkurenčních podniků nebo od jiných subjektů vyskytujících se na trhu.

Další příležitostí pro podnik je získání nových zákazníků. Podniku se daří udržovat své stálé zákazníky. Pro většinu z nich vyrábí již přes 10 let. Jedná se například o RIETER CZ s.r.o. v Ústí nad Orlicí, KORADO a.s. v České Třebové, AMF Reece CR, s.r.o. v Prostějově, Ammann Czech Republic a.s. v Novém Městě nad Metují, VANAD 2000 a.s. v Golčově Jeníkově a další. Aby podnik však mohl zvýšit své zisky a tržby, je třeba nalézt zákazníky nové. Hledat takové zákazníky by mohl nejen ve strojírenském oboru ale také i v oborech jiných. Nové zakázky by podnik mohl získat také v zahraničí, i když konkurence je na světovém trhu velická. Zaměřit by se konkrétně mohl na státy východní Evropy, které mají podobné požadavky na výrobu výrobků jako tuzemští zákazníci. Pro své zviditelnění by se měl pravidelně účastnit veletrhů, předváděcích akcí, apod. Novými zákazníky by také mohli být nejen právnické osoby, ale také fyzické osoby, pro které v dnešní době nic nevyrábí.

Aby podnik nebyl neustále závislý na zakázkách jiných podniků, mohl by produkovat vlastní výrobek, který by oslovil jiné zákazníky na jiných trzích. Již v roce 1960 podnik vlastnil patent na uzlovač přetržené nitě. V dnešní době mají monopolní postavení pouze pouta, která se vyrábí na zakázku pro Věžeňskou službu ČR. Nový výrobek by tímto mohl být inspirovaný a být podobně originální a výjimečný. Prostřednictvím patentu nebo monopolu by si podnik zajistil stabilní pozici na trhu, mohl by ovlivňovat ceny a image výrobku, jeho další vývoj, inovace, výrobové řady, apod. Zaměřit by se také mohl na konečné spotřebitele.

Díky novým strojům by bylo možné navýšení kapacity výroby, ať už výrobou nových výrobků nebo pro nové zákazníky. Zvýšením výroby by také mohl přijmout nové zaměstnance a navýšit tak lidské zdroje. Tím by také došlo ke zvýšení tržního podílu na trhu.

Pro možné snížení nákladů ve výrobě a pro zefektivnění činností bych doporučila zavést metody 5S, TPM, Kaizen a Muda. Metoda 5S zlepšuje organizaci pracovního prostředí a také kvalitu výrobního procesu, podporuje zodpovědnost a samostatnost zaměstnanců, zvyšuje se bezpečnost práce. Na jednotlivých pracovištích se vyskytují pouze potřebné nástroje a pomůcky, vše je uspořádáno, důraz je kladen na pořádek a úklid. Protože k uspokojení poptávky je třeba strojních zařízení, doporučila bych dále zavést metodu Total productive maintenance (TPM). Tato metoda se zabývá produktivní údržbou a péčí o stroje. Péči o stroje se věnují pracovníci, kteří je obsluhují a poznají jejich nesprávné fungování. Zajišťuje efektivnost využití strojů, zavádí se systém preventivní a produktivní údržby a zapojuje všechny zaměstnance v oblasti výroby. Tato metoda vede ke snížení poruchovosti a tím ke zvýšení kvality produkce. Kaizen je metoda postupného zlepšování v oblasti bezpečnosti práce, optimalizace činností, snižování nákladů, odstraňování plýtvání, kterému se říká muda. Muda označuje aktivity podniku, které nepřidávají hodnotu a dají se tedy označit jako plýtvání. Zaměřuje se na eliminování ztrát, ke kterým dochází v případě zbytečného držení zásob, výroby zmetků a neprodejných výrobků, zbytečných pohybů, prostojů a čekání, neoptimálního provádění činností a dopravy.

Nedostatek vhodných potenciálních zaměstnanců na trhu práce by podnik mohl vyřešit vyučením zaměstnanců vlastních. Studenti studující strojírenské obory neustále hledají praxi a uplatnění v podnicích. Podnik by mohl nabídnout studentům spolupráci a připravit pro ně vzdělávací program v průběhu jejich studia. Následně by si mohl vybrat ty, kteří by splňovali stanovené požadavky na různé pracovní pozice v podniku. Zaměstnanci, kteří již dosahují vyššího věku, budou moci své znalosti a zkušenosti předat dále a v případě jejich odchodu do starobního důchodu podnik nepřijde o cenné znalostní informace. Neustále by také měl zlepšovat péči o stávající zaměstnance v různých personálních oblastech, např. bezpečnost práce, vzdělávání, možnost kariérního růstu, apod. Zmírnila by se tak hrozba odchodu nespokojených zaměstnanců do jiných podniků.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce je provést situační analýzu podniku, zhodnotit současnou marketingovou strategii v konkrétním podniku a následně uvést návrhy pro její zlepšení. Marketingová strategie byla zkoumána v podniku STROJTEX-GBHP s.r.o. v České Třebové. Podnik se zabývá strojírenskou výrobou, která je zadávaná na zakázku. Informace byly získané především od ředitele společnosti Ing. Jana Kolomého a z interních podnikových dokumentů.

Před analyzováním marketingové strategie se zjistilo, v jakém prostředí se podnik vyskytuje a také jaké má prostředky, schopnosti a zdroje pro její zajištění. Pomocí PEST analýzy se zhodnotilo současné politické, ekonomické, sociální a technické prostředí. Tato analýza makroprostředí zjišťuje vazby a souvislosti mezi faktory, poukazuje na ohrožení a nové příležitosti. Mikroprostředí se analyzovalo pomocí analýzy odvětví a Porterova modelu pěti sil, který zjišťuje konkurenční vlivy na podnik a jejich sílu působení. Strojírenství je velice náročné průmyslové odvětví, jedná se o tradiční odvětví pro Českou republiku, protože strojírenské podniky se vyskytují po celém jejím území. Strojírenství vytváří mnoho různých výrobků a velmi ho ovlivňuje technologický vývoj. Nejvíce významnou částí strojírenství je automobilový průmysl a výroba jiných dopravních prostředků a elektroniky. Obor strojírenství se člení na těžké, střední, lehké, přesné a investiční. Od roku 2009, kdy svět ovlivnila ekonomická krize, se situace strojírenství zlepšuje a v současné době se očekává jeho nárůst. Zdroje podniku a jeho finanční pozice byly popsány pomocí analýzy interních zdrojů a finanční analýzy.

Podle zjištěných vazeb mezi jednotlivými subjekty na trhu, posouzení zdrojů podniku a seznámení se s prostředím vně i uvnitř podniku se následně sestavila SWOT matice. Mezi silné stránky podniku patří jeho dlouhodobá tradice, dobrá pověst, držení certifikátu ČSN EN ISO 9001:2009, kvalifikovaní zaměstnanci, výroba kvalitních výrobků. Mezi slabiny podniku patří neexistence vlastního výrobku, vyšší věk zaměstnanců, potřeba rekonstrukce budov podniku. Příležitostí pro podnik může být sestavení a výroba vlastního výrobku, rozšíření tržního podílu na dalších zahraničních trzích, rozšíření předmětu podnikání o jiný obor. Podnik především ohrožuje nedostatek kvalifikovaných pracovních sil na trhu práce, neúspěch v podnikání zákazníků, odchod klíčových zaměstnanců ke konkurenci, rychlý technologický a technický vývoj. Ze SWOT analýzy vyplývá strategie využití silných stránek ve prospěch příležitostí podniku, které se nabízejí v jeho okolí.

V podniku STROJTEX-GBHP s.r.o. se nevyskytuje marketingové oddělení, které by zodpovídalo za stanovení a zajišťování marketingové strategie. Poslání, cíle a jejich splnění určují společníci podniku. Podnik má pouze 25 zaměstnanců včetně obou společníků. Jeden ze společníků je ředitelem společnosti a druhý pracuje na pozici vedoucího odbytu. Mezi další vedoucí lze zařadit vedoucího výroby a kooperace a dále vedoucího kontroly a technické přípravy výroby. Ostatní zaměstnanci jsou tímto managementem řízeni. Společníci se zaměřují především na řešení úkolů a problémů na operativní úrovni. Dlouhodobě se podnik snaží stejně jako jiné společnosti udržet na trhu a získávat postupně vyšší tržní podíl. V současné době má na trhu velmi malý tržní podíl, protože konkurence je v tomto odvětví veliká. Podnik se především snaží o udržení svých zákazníků. Mezi jeho zákazníky patří právnické osoby, které podnikají v oboru strojírenství a oborech příbuzných. Většina zákazníků udržuje s podnikem dlouhodobý kontakt a nakupuje od něj i déle než 8 let.

Podnik nemá formálně stanovenou marketingovou strategii. Mezi strategie, které však uplatňuje, patří snaha veškerý zisk investovat zpět do podniku. Jedná se především o opravy a rekonstrukce budov a hlavně nákupů nových a moderních strojů a zařízení. Snaží se také o to, aby každý metr čtverečný podniku vydělával. Proto nabízí své prostory k pronájmu, například se v areálu podniku nachází preparace zvířat, autoservis nebo stavební podnik. Podnik také rozšiřuje svou podnikatelskou činnost o ubytovací služby. Část budovy, která se nyní nevyužívá, se přestavuje na školicí středisko a na byty, které by měly sloužit pro krátkodobý pronájem především zaměstnancům podniku a i pro zaměstnance podniků v okolí.

Aby podnik dosáhl svých cílů, doporučila bych začlenit marketingové aktivity do náplně práce ředitele nebo jiných zaměstnanců s důrazem na odlišení od konkurence a zviditelnění se. Mezi další doporučení patří vytvoření vlastního výrobku, výroba výrobků pro další zahraniční trhy, rozšíření výroby a navýšit počet zaměstnanců, podrobněji sledovat konkurenci, vyškolit si vlastní zaměstnance. Vytvořením vlastního výrobku by podnik přestal být závislý na zakázkách od odběratelů. Výrobní stroje mají dostatečně velkou kapacitu, aby se mohlo vyrábět více výrobků. V podniku by se mohly implementovat některé z metod pro úsporu nákladů a zvýšení efektivnosti podnikových činností, konkrétně metody 5S, TPM, Kaizen a Muda. Problém vyššího věku zaměstnanců a nedostatku kvalifikovaných pracovních sil na trhu práce by se mohl vyřešit nabídkou praxe nebo stáže pro studenty příslušného oboru. Vybraní studenti by se tak v budoucnosti mohli stát zaměstnanci podniku.

Doufám, že tato práce bude pro podnik přínosným zdrojem informací, využije některých návrhů a doporučení a v budoucnosti se stane úspěšnou a významnou společností na trhu.

## POUŽITÁ LITERATURA

### Odborná literatura:

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. Management studium. ISBN 978-80-247-1535-3
- [2] FILL, Chris. *Marketing communications: contexts, contents and strategies*. 2nd ed. New York: Prentice Hall Europe, 1999. ISBN 01-301-0229-6
- [3] GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava Holečková. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2007, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2
- [4] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1
- [5] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8
- [6] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy - 2., rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4670-8
- [7] JIM BLYTHE, Alan Zimmerman. *Business-to-business marketing management*. 1st ed. London: Thomson Learning, 2005, 788 s. ISBN 18-448-0001-6
- [8] KARAMI, Azhdar. *Strategy formulation in entrepreneurial firms*. Burlington, VT: Ashgate, c2007, xiv, 208 p. ISBN 978-075-4647-928
- [9] Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppá, Martin Machek. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5
- [10] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5
- [11] KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Vyd. 1. Překlad Jana Kalová. Brno: CP Books, 2005, iv, 130 s. ISBN 80-251-0518-0
- [12] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2
- [13] KOTLER, Philip. *8 strategií růstu*. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-802-6500-766
- [14] KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4



- [15] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-274-0966
- [16] KOŽENÁ, Marcela. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2007, 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2
- [17] KUMAR, Nirmalya. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 236 s. ISBN 978-80-247-2439-3
- [18] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005, 186 s. ISBN 80-864-1994-0
- [19] URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, 233 s. Management studium. ISBN 978-80-87197-17-2

#### **Internetové zdroje:**

- [20] Altmanův index. Business Vize [online]. 2010-2011 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/altmanuv-index-vam-rekne-jestli-zkrachujete>
- [21] Fáze plánování. Marketing [online]. 2008 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: [http://marketing.topsid.com/index.php?war=strategicke\\_planovani&unit=faze\\_planovani](http://marketing.topsid.com/index.php?war=strategicke_planovani&unit=faze_planovani)
- [22] Finanční analýza [online]. 2011 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/>
- [23] Finanční analýza: Index IN. Vision [online]. 2010 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: [http://www.vision.cz/funkcni-rozsah-erp-vision32/mis/chap\\_246/financni-analyza.aspx](http://www.vision.cz/funkcni-rozsah-erp-vision32/mis/chap_246/financni-analyza.aspx)
- [24] IN05. Business Vize [online]. 2010-2011 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/in05-bankrotni-index-z-ceska-ktery-funguje-na-ceske-firmy>
- [25] Makroekonomická predikce. Ministerstvo financí ČR [online]. 2013 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757>
- [26] McKinsey matice. Management mania [online]. 2011-2013 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-matice>

- [27] Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. 2013 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/>
- [28] SLDB. Český statistický úřad [online]. 2013 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/sldb2011/redakce.nsf/i/home>
- [29] Souhrnná data o České republice. Český statistický úřad [online]. 2013 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/souhrnna\\_data\\_o\\_ceske\\_republice](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/souhrnna_data_o_ceske_republice)
- [30] Strategická situační analýza. Strateg [online]. 2013 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: [http://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)
- [31] Strojírenství. Česká republika [online]. 2009 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Firmy-v-CR/Strojirenstvi>
- [32] Strojírenství. Manuál k úspěchu [online]. 2010 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.manualkuspechu.cz/index.php/strojirenstvi>
- [33] Strojírenství. Podniky a průmysl [online]. 2013 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/mechanical/index\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/mechanical/index_cs.htm)
- [34] STROJTEX-GBHP s.r.o. [online]. 2008-2014 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.strojtex-gbhp.cz/>
- [35] Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. 2012-2014 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$)
- [36] Výzkum a vývoj. Český statistický úřad [online]. 2013 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistika\\_vyzkumu\\_a\\_vyvoje](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistika_vyzkumu_a_vyvoje)

#### **Jiné zdroje:**

- [37] Interní zdroje podniku STROJTEX-GBHP s.r.o.

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A Pohled na STROJTEX-GBHP s.r.o. a logo

Příloha B Certifikát kvality ČSN EN ISO 9001:2009

Příloha C Dvacet největších stálých odběratelů podle velikosti zakázek v Kč od roku 2010

Příloha D Ukázka některých výrobků podniku

**Příloha A – Pohled na STROJTEX-GBHP s.r.o. a logo**



*Zdroj: [37]*



*Zdroj: [34]*

## Příloha B – Certifikát ČSN EN ISO 9001:2009

 **DOM - ZO 13, s.r.o., Technická inspekce COS**  
Litomyšská 1637, CZ 560 02 Česká Třebová, IČ: 252 61 908

Certifikační orgán č. 3104 akreditovaný Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. dle ČSN EN ISO/IEC 17021  
vydává

# CERTIFIKÁT

č. ZCS-12-102/C01

kterým osvědčuje, že subjekt

## STROJTEX-GBHP s.r.o.

Sídlo: Semanínská 1528, 56002 Česká Třebová IČ: 64825884

vytvořil, uplatnil, udržuje a zlepšuje

### system managementu kvality

ve shodě s

## ČSN EN ISO 9001:2009

v následujícím rozsahu:

**Strojírenská výroba - obrábění, montáže sestav  
Výroba produktů z termoplastů  
Nástrojařské práce**

Organizační jednotky/provozovny subjektu spadající do rozsahu certifikace:

-

Platnost certifikátu je podmíněna plněním norem, podle kterých je systém certifikován a plněním ustanovení smlouvy o dozoru č. ZCS-12-102/S02 uzavřené mezi certifikovaným subjektem a certifikačním orgánem.

Subjekt certifikován od 13.03.2012  
Platnost certifikátu do 13.03.2015  
V České Třebové, dne 13.03.2012

Ing. Stanislav Šimčík  
vedoucí Certifikačního orgánu

Č. formáře: TD01-F71 Verze: 11-10 Účinnost od: 5.10.2011 © DOM - ZO 13, s.r.o. 2011 Soubor: ZCS-12-102-F71 Certi C01 9001.doc

Zdroj: [34]

**Příloha C – Dvacet největších stálých odběratelů podle velikosti zakázek  
v Kč od roku 2010**

<b>Zákazník</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Rieter CZ s.r.o., Ústí nad Orlicí</b>	5924340	8248845	5573795	5884093
<b>SULPRO, spol. s r.o., Nahořany nad Metují</b>	1682799	4058769	2738741	2654116
<b>eB Služby s.r.o., Praha 7</b>	1183711	1310469	507716	123446
<b>Kamel, s.r.o., Libchavy</b>	548841	869059	459682	629048
<b>VMK - CZ s.r.o., Ústí nad Orlicí</b>	478981	642737	445876	830535
<b>BRAMA-CZ, s.r.o., Suchdol nad Lužnicí</b>	424420	390741	588310	587125
<b>SOR LIBCHAVY spol. s r.o., Libchavy</b>	585387	467050	458656	309407
<b>Iveco Czech Republic, a.s., Vysoké Mýto</b>	260659	384514	345981	299731
<b>OEZ s.r.o., Letohrad</b>	628400	436840	59560	43040
<b>TM ELITEX s.r.o., Lomnice nad Popelkou</b>	282961	232601	248575	270805
<b>Věžeňská služba ČR, Praha 4</b>	282695	306790	225090	191649
<b>TOS KUŘIM - OS, a.s., Brno</b>	10292	299717	298868	363932
<b>Lenka Outratová, Pardubice-Spojil</b>	306189	129403	279396	151240
<b>KORADO akciová společnost, Česká Třebová</b>	169216	94081	256941	325435
<b>AGRO ZS MORAVA, s.r.o., Kunovice</b>	342997	239448	150093	105787
<b>PRAGOS auto s.r.o. Praha 4</b>	160059	127773	105493	100521
<b>VANAD 2000 a.s., Golčův Jeníkov</b>	82244	230863	180570	338062
<b>MIPONA s.r.o., Česká Třebová</b>	35048	228699	271395	175448
<b>PRAGOS auto s.r.o., Praha 4</b>	160059	127773	105493	100521
<b>LDM, spol. s r.o., Česká Třebová</b>	41748	91525	25000	198470

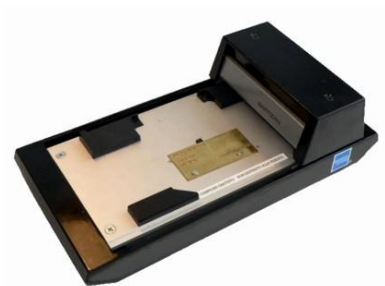
*Zdroj: vlastní zpracování podle [37]*

## Příloha D – Ukázka některých výrobků podniku



### Pouta

- pro Vězeňskou službu ČR,
- strojírenský výrobek.



### Imprinter embosovaných platebních karet

- pro banky provozující kartová centra,
- výlisky z plastů.



### Stroj na ražení památečních mincí

- pro hrady, zámky,
- strojírenský výrobek.



### Zámky pro vozy ČD a tramvaje, bezpečnostní klika

- pro vozy Českých Drah,
- strojírenské výrobky.



### Potiskovací stroj

- jednoúčelový stroj pro výrobu umělé kůže,
- strojírenský výrobek.



### **Oboustranný držák plazmové televize, stavitelný prvek**

- pro prodejny McDonald's a jiné,
- strojírenské výrobky,
- různé variace a tvary.



### **Konektory (vlevo)**

- do textilních strojů,
- výlisek z plastu.

### **Cívky (vpravo)**

- pro navíjení příze v textilním průmyslu.



### **Čepy do sestav autobusů**

- pro automobilový průmysl,
- strojírenský výrobek.



### **Bezpečnostní kladívko, držadla**

- pro automobilový průmysl,
- výlisek z plastu.



### **Hra Námořní bitva, odvíječ lepicí pásky**

- výlisky z plastu,
- pro konečné spotřebitele.