

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Řízení rozvoje podniku**

**Tereza Vindušková**

**Bakalářská práce  
2014**

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

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza Vindušková**  
Osobní číslo: **E11774**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**  
Název tématu: **Řízení rozvoje podniku**  
Zadávací 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 práce je s využitím dostupných dat a vhodných metod navrhnout postup a zpracovat situační analýzu rozvojového potenciálu zvoleného podniku jako podkladu pro zpracování návrhu progresivního řízení.

Zásady:

- Situační analýza rozvojového potenciálu podniku.
- Charakteristika zvoleného podniku.
- Zpracování situační analýzy rozvojového potenciálu zvoleného podniku jako podkladu pro zpracování návrhu progresivního řízení s využitím vhodných metod.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

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

Seznam odborné literatury:

**DYTRT, Z.; STRÍTESKÁ, M. Efektivní inovace: odpovědnost v managementu. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 150 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-2771-1.**

**KORECKÝ, M.; TRKOVSKÝ, V. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.**

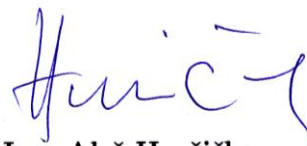
**NOVOTNÝ, J. Činitelé podněcující a tlumící zakládání a rozvoj malých a středních podniků v České republice jako členské zemi Evropské unie. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008, 206 s. ISBN 978-807-3800-925.**

**SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 353 s. ISBN 80-247-1501-5.**

**TERZIOVSKI, M. Building innovation capability in organizations: an international cross-case perspective. Hackensack, NJ: Distributed by World Scientific, c2007, xix, 254 p. ISBN 18-609-4766-2**

**UČEŇ, P. Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.**

Vedoucí bakalářské práce:



**Ing. Aleš Horčíčka**

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. října 2013**

Termín odevzdání bakalářské 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 30. 4. 2014

Tereza Vindušková

### **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucímu své bakalářské práce Ing. Aleši Horčíčkovi za odborné vedení a cenné rady. Touto cestou bych také ráda poděkovala ekonomickému řediteli společnosti KOPOS Kolín, a. s., Ing. Pavlu Musilovi za jeho ochotu při spolupráci a dále ostatním zaměstnancům společnosti za poskytnuté informace.

## **Anotace**

*Bakalářská práce se zabývá problematikou rozvoje podniku a jeho řízením. Zaměřuje se na oblasti rozvoje, především oblast inovací a lidských zdrojů, a analýzu rozvojového potenciálu podniku. Cílem práce je identifikovat faktory působící na rozvojový potenciál podniku. Součástí práce je analýza rozvojového potenciálu konkrétního podniku a návrh jeho dalšího rozvoje.*

## **Klíčová slova**

*rozvojový potenciál, podnik, strategie, situační analýza, inovace, řízení lidských zdrojů*

## **Title**

*Development Management of a Company*

## **Annotation**

*The topic of the bachelor thesis concerns with the issues connected with the development of a company and its management. It focuses on the area of its development, especially the fields of innovations, human resources, and also on interpretation of the development potential of the company. The aim is to identify factors affecting the ability of the company's improvement. Part of this work is the analysis of the potential to development of the particular company and the proposal for its further progress.*

## **Keywords:**

*development potential, company, strategy, situational analysis, innovation, human resource management*

# Obsah

ÚVOD.....	10
<b>1 ROZVOJ PODNIKU A JEHO ŘÍZENÍ.....</b>	<b>12</b>
1.1 STRATEGIE.....	12
1.2 SITUAČNÍ ANALÝZA PODNIKU.....	13
1.2.1 <i>Prostředí podniku</i> .....	15
1.3 RÁMCOVÉ PODMÍNKY ROZVOJE PODNIKÁNÍ PODLE MODELU "GEM".....	16
1.4 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ROZVOJ PODNIKÁNÍ.....	17
1.4.1 <i>Interní faktory</i> .....	18
1.4.2 <i>Externí faktory</i> .....	19
<b>2 OBLASTI ROZVOJE PODNIKU SE ZAMĚŘENÍM NA ZMĚNY V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A INOVACE.....</b>	<b>21</b>
2.1 EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	21
2.1.1 <i>Výběr pracovníků</i> .....	21
2.1.2 <i>Stimulace a motivace pracovníků</i> .....	23
2.1.3 <i>Nové přístupy k řízení lidských zdrojů</i> .....	24
2.2 INOVACE.....	25
2.2.1 <i>Druhy inovací</i> .....	26
2.2.2 <i>Bariéry inovací</i> .....	27
2.2.3 <i>Změny</i> .....	27
2.2.4 <i>Změny jako zdroj inovační činnosti</i> .....	28
<b>3 FINANCOVÁNÍ ROZVOJE PODNIKU.....</b>	<b>31</b>
3.1 FINANCOVÁNÍ Z VLASTNÍCH ZDROJŮ.....	31
3.1.1 <i>Zlepšením cash-flow</i> .....	31
3.2 FINANCOVÁNÍ Z CIZÍCH ZDROJŮ.....	32
3.2.1 <i>Factoring a diskontování faktur</i> .....	32
3.2.2 <i>Podrozvahové financování</i> .....	32
3.2.3 <i>Bankovní úvěry</i> .....	33
3.2.4 <i>Financování z veřejného sektoru</i> .....	33
<b>4 RIZIKA ROZVOJE PODNIKU.....</b>	<b>35</b>
4.1 VYBRANÉ POJMY SPOJENÉ S RIZIKEM.....	35
4.2 ŘÍZENÍ RIZIK.....	36
4.3 OPATŘENÍ PROTI RIZIKU.....	37
<b>5 PROFIL VYBRANÉHO PODNIKU.....</b>	<b>39</b>
5.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O PODNIKU.....	39
5.2 HISTORICKÝ VÝVOJ PODNIKU.....	40
5.3 OBRAZ PODNIKU V NĚKTERÝCH FINANČNÍCH UKAZATELÍCH ZA ROK 2012.....	41
5.3.1 <i>Ukazatele rentability</i> .....	41
5.3.2 <i>Ukazatele likvidity</i> .....	42
5.3.3 <i>Ukazatele aktivity</i> .....	42
5.3.4 <i>Ukazatele zadluženosti</i> .....	43
<b>6 SITUAČNÍ ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKU.....</b>	<b>44</b>
6.1 COMPANY (PODNIK).....	44
6.1.1 <i>Analýza výroby</i> .....	44
6.1.2 <i>Analýza lidských zdrojů</i> .....	46
6.1.3 <i>Analýza technologie</i> .....	47
6.1.4 <i>Analýza finančních zdrojů</i> .....	48
6.2 CUSTOMERS (ZÁKAZNÍCI).....	49
6.3 COMPETITORS (KONKURENCE).....	50
6.4 COLLABORATORS (SPOLUPRACUJÍCÍ OSOBY).....	51
6.5 CLIMATE (FAKTORY MAKROPROSTŘEDÍ).....	51
6.5.1 <i>Politicko-právní faktory</i> .....	52
6.5.2 <i>Ekonomické faktory</i> .....	53

6.5.3	<i>Socio-kulturní faktory</i> .....	56
6.5.4	<i>Technologické faktory</i> .....	56
<b>7</b>	<b>ZHODNOCENÍ ROZVOJOVÉHO POTENCIÁLU VYBRANÉHO PODNIKU</b> .....	<b>58</b>
7.1	SWOT ANALÝZA.....	58
7.2	NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....	61
	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>64</b>
	<b>SEZNAM LITERATURY</b> .....	<b>66</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>70</b>



## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Konceptuální model GEM .....	17
Obrázek č. 2: Vztahy mezi vybranými pojmy, spojených s rizikem.....	36
Obrázek č. 3: Sídlo společnosti .....	39
Obrázek č. 4: Vývoj HDP od roku 1999 .....	54
Obrázek č. 5: Vývoj nezaměstnanosti od roku 1999 .....	54
Obrázek č. 6: Vývoj míry inflace od roku 1999 .....	55
Obrázek č. 7: Vývoj devizového kurzu CZK/EUR od roku 1999.....	56
Obrázek č. 8: Možné strategie, vycházející ze závěrů SWOT analýzy.....	58
Obrázek č. 9: Výsledný diagram SWOT analýzy.....	61

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Správný finanční mix.....	31
Tabulka č. 2: Doporučené metody pro obecné řešení problému rizika v podniku.....	36
Tabulka č. 3: Předmět činnosti společnosti KOPOS Kolín, a. s.....	39
Tabulka č. 4: Finanční analýza podniku .....	49
Tabulka č. 5: SWOT analýza vybraného podniku.....	59

## Seznam vzorců

Vzorec č. 1: Rentabilita aktiv .....	41
Vzorec č. 2: Rentabilita vlastního kapitálu.....	42
Vzorec č. 3: Rentabilita tržeb .....	42
Vzorec č. 4: Rentabilita nákladů .....	42
Vzorec č. 5: Běžná likvidita .....	42
Vzorec č. 6: Obrat aktiv.....	42
Vzorec č. 7: Obrat zásob.....	42
Vzorec č. 8: Doba obratu zásob.....	42
Vzorec č. 9: Doba obratu pohledávek .....	42
Vzorec č. 10: Celková zadluženost.....	43
Vzorec č. 11: Míra zadluženosti .....	43

## **Seznam použitých zkratk**

BL	Běžná likvidita
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CZ	Celková zadluženost
ČKAIT	Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků
ČR	Česká republika
DOP	Doba obratu pohledávek
DOZ	Doba obratu zásob
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská Unie
GEM	Global Enterpreneurship Monitor (Monitor globálního podnikání)
HDP	Hrubý domácí produkt
HV	Hospodářský výsledek
ICT	Information and Communication Technologies (Informační a komunikační technologie)
MZ	Míra zadluženosti
OA	Obrat aktiv
OZ	Obrat zásob
ROA	Rentabilita aktiv
ROC	Rentabilita nákladů
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SWOT	Analýza silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb

## ÚVOD

Dnešní doba se stává stále dynamičtější. Nejen vývoj nových technologií jde obrovskou rychlostí kupředu. Pro podniky je čím dál více typický boj o přežití. A právě díky této době plné změn je třeba držet krok s vývojem, protože, jak pravil Jan Neruda v jedné ze svých básní, *"Kdo chvíli stál, již stojí opodál."*

Tato práce se tedy zabývá právě rozvojem podniku, který je pro každý podnik nezbytný. Jak a zda se podnik může rozvíjet, je dáno jeho rozvojovým potenciálem. Ten lze definovat jako soubor všech faktorů, které na podnik působí a které mají vliv na schopnost podniku rozvíjet se. Tyto faktory lze rozdělit na faktory vnějšího prostředí a faktory vnitřního prostředí. Faktory vnějšího prostředí zahrnují například to, v jakém odvětví podnik podniká, jaké jsou v zemi, ve které podnik působí, podmínky pro rozvoj apod. Mezi vnitřní faktory ovlivňující rozvoj podniku lze zařadit například velikost finančních a lidských zdrojů, se kterými podnik disponuje a jejich efektivní využívání. Dále například schopnosti a zkušenosti managementu, strategické řízení atd. Tyto faktory podnik musí identifikovat a dále s nimi pracovat, přizpůsobovat se jim a využívat je ve svůj prospěch.

Když už se podnik rozhodne nějakým způsobem se rozvíjet, hraje zde velmi důležitou roli co nejpřesnější predikce. Ať už se jedná o predikci vývoje trhu, o predikci budoucí situace podniku nebo o predikci dopadů určitého rozhodnutí. Pokud jsou odhady nesprávné, i sebevětší snažení se o rozvoj je neefektivní a bezvýsledné.

Další velkou roli v rozvoji podniku hrají finance. Pokud podnik nemá k dispozici dostatek finančních zdrojů, jen těžko se může dále rozvíjet, protože rozvoj je především o růstu podniku. O rozšiřování prostor či působnosti podniku, o rozšiřování sortimentu, zkvalitňování výrobků, služeb a procesů, vývoji nových výrobků, rozšiřování a zkvalitňování lidských zdrojů atd. A tento růst je vždy spojen s nějakými potřebnými investicemi.

Hlavními cíli této práce jsou:

- identifikovat hlavní faktory, které podněcují rozvoj podniku či mu brání,
- pomocí situační analýzy zhodnotit rozvojový potenciál podniku KOPOS Kolín, a.s.,
- navrhnout další směr rozvoje zmíněné společnosti.

Použité metody pro dosažení cílů práce jsou především rešerše české a zahraniční odborné literatury, práce s elektronickými informačními zdroji, konzultace ve vybraném podniku a situační analýza podniku.

Rozvoj podniku je v dnešní době velmi důležitý, jelikož na trh vstupují stále nové podniky, výrobky a služby a konkurence roste a rozvíjí se. Podnik by se měl tedy přizpůsobovat rychle se měnícímu prostředí a požadavkům zákazníků. Vzhledem k rozmachu technologií a stále novým inovacím je nemožné, aby podnik zůstal ve stávající situaci a dál se nerozvíjel.

# 1 ROZVOJ PODNIKU A JEHO ŘÍZENÍ

Rozvoj podniku se často může plést s pojmem růst podniku. Tyto pojmy sice lze považovat za synonyma, ovšem je možné nalézt zde některé odlišnosti těchto pojmů. Růst podniku může být spojen jak s pozitivním tak i s negativním dopadem. Kdežto rozvoj je vždy chápán pozitivně. Další nepatrné rozdíly lze vnímat z významu těchto pojmů. Pod pojmem růst se může skrývat zvyšování některých měřitelných ukazatelů jako je například zisk, tržby, počet zaměstnanců, kapitál aj. Rozvoj podniku lze chápat například jako zlepšování, komplexnější nebo složitější řešení něčeho jednoduššího, efektivnější využívání stávajících zdrojů apod.

Náborů na to, co přesně znamená pojem rozvoj, resp. růst podniku, existuje spousta. Je možno uvést například názor neoklasické ekonomie, kdy růst podniku je chápán jako směřování k optimální velikosti. Další názor je například takový, že neexistuje žádná optimální velikost růstu ani žádná hranice rozvoje (Edith Penrose).

Růst i rozvoj podniku je spojen vždy s určitými změnami. Jedná se o změny reaktivní, kdy se podnik mění v důsledku působení určitých vnějších vlivů, a změny proaktivní, kdy naopak podnik svým chováním ovlivňuje své vnější prostředí. [8]

## 1.1 Strategie

Pojem strategie se dříve používal při vojenských operacích. Byla to dlouhodobá vojenská taktika, která měla sloužit ke zničení nepřítele v bitvě. Dá se říci, že v podnikatelském prostředí je to totéž. Podniky se snaží v konkurenčním boji zničit své konkurenty a ujmout se tak vedení na trhu. Strategie představuje základní směry, prostředky a metody, které podnik využívá k naplnění svých cílů.

Výchozím bodem strategie je vize. Vize je v podstatě to, jak firma vidí sama sebe v budoucnu. Je to obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie firmy.

*Vize dává odpověď na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnosti.* [6;20]

Vize musí být jasně formulovaná, realistická, dobře komunikovatelná a také zapamatovatelná. Měla by odpovídat reálné situaci, schopnostem a možnostem firmy. Má tři základní cíle:

- Vyjasnit obecný směr.

- Motivovat lidi k vykročení správným směrem.
- Rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí.

Je důležité, aby vrcholoví manažeři přijaté vizi především sami věřili.

Dalším pojmem spojeným se strategií je poslání, označované někdy jako mise. Poslání podniku je hlavní smysl jeho existence. Posláním každého podniku je, aby uspokojoval potřeby svých zákazníků a všech, kteří jsou s jeho podnikatelskou činností spjati. Je důležité, aby poslání bylo v souladu s firemní kulturou a pozitivně působilo na sociální vztahy.

Firemní poslání a vize musejí být dále rozpracovány do co nejkonkrétnějších dílčích cílů, kterých má být během určitého časového období dosaženo. Tím se pisatelka dostává k dalšímu pojmu a to k pojmu podnikové cíle.

Cíle jsou požadované budoucí výsledky. Strategické cíle vyplývají buď přímo z poslání a nebo jsou pomocným nástrojem pro naplnění tohoto poslání a stanovuje je vrcholový management. Na otázku "Jaké by cíle měly být?" odpovídá pravidlo SMART:

- **S**pecific (specifický),
- **M**easurable (měřitelný),
- **A**greed (akceptovatelný),
- **R**ealistic (reálný, dosažitelný),
- **T**imed (časově omezený).

A konečně pro dosažení firemních cílů musejí být vypracovány vhodné strategie neboli cesty k dosažení těchto cílů. [6]

Fáze procesu tvorby strategie:

- strategická analýza,
- formulace strategie,
- implementace strategie,
- strategická kontrola. [6]

## 1.2 Situační analýza podniku

K tomu, aby podnik mohl začít predikovat nějaký další rozvoj a vůbec zvolit správnou strategii, musí znát především svůj současný stav. Právě k určení této tzv. výchozí pozice

podniku slouží situační analýza. Tato analýza podrobně mapuje makroprostředí i mikroprostředí organizace a na jejím základě jsou pak stanovovány strategické cíle a vize postavení firmy v budoucnu. Cílem analýzy je zhodnocení rozvojového potenciálu, tedy všech faktorů působících na podnik a ovlivňujících možnost rozvoje daného podniku.

Smyslem provádění situační analýzy je nalezení správného poměru mezi vhodnými příležitostmi, které má podnik ve vnějším prostředí a mezi jeho schopnostmi a zdroji.

Kritickým bodem situační analýzy je rozhodnutí o problému šířky a hloubky prováděné analýzy a také o délce jejího trvání a kvalitě jednotlivých dílčích analýz. [6]

Strategická situační analýza komplexně mapuje faktory, které nějak ovlivňují činnost podniku, ve vzájemných souvislostech a výsledky této komplexní analýzy jsou podkladem pro tvorbu návrhů možných strategií firmy. Strategická situační analýza musí obsahovat jak podstatné, tak i relevantní informace ovlivňující fungování podniku. Pokud by byly její závěry nějakým způsobem zkreslené, povrchní či jinak nepřesné, budou přijata špatná strategická rozhodnutí, což by bylo pro podnik nežádoucí. [6]

Kroky k vypracování projektu situační analýzy jsou následující:

- definování problému, který vyžaduje zpracování situační analýzy,
- definování potřebných informací,
- stanovení typů informací a určení jejich zdrojů,
- určení metod sběru informací,
- stanovení způsobu zpracování a vyhodnocení informací,
- určení odpovědnosti,
- stanovení časového harmonogramu,
- sestavení rozpočtu. [6]

Strategická situační analýza obvykle začíná analýzou prostředí. Prostředí je charakterizováno jako soubor okolností, ve kterých podnik existuje. Tyto okolnosti, které mohou být jak kladné, tak záporné, nějakým způsobem působí na podnik a ovlivňují jeho chování. Tyto okolnosti označujeme jako faktory prostředí. Prostředí je však nestálé. Pořád se mění a nabízí velké množství stále nových příležitostí a hrozeb. Proto je nutná včasná reakce firem na měnící se podmínky prostředí. V opačném případě je ohrožena prosperita firmy a dokonce i její existence. [6]

### 1.2.1 Prostředí podniku

Prostředí podniku lze rozdělit na vnější a vnitřní. Vnější prostředí lze dále rozdělit na makroprostředí a mikroprostředí, přičemž znakem, který prostředí odlišuje, je schopnost podniku svým chováním toto prostředí ovlivňovat.

#### Makroprostředí

Nejméně ovlivnitelné je makroprostředí. Toto prostředí podnik nemůže nebo může jen velmi obtížně svým chováním ovlivnit. Z faktorů spadajících do makroprostředí (na základě analýzy PEST) lze vyjmenovat například:

- Politicko-právní faktory (politická stabilita, členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních, daňová politika, zákony aj.),
- Ekonomické faktory (vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, inflace, míra nezaměstnanosti, měnové kurzy aj.),
- Sociokulturní faktory (zvyky, kulturní hodnoty, jazyk, příjmy spotřebitelů, vývoj životní úrovně, životní styl, úroveň vzdělání aj.),
- Technologické faktory (trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn aj.). [6]

V poslední době se používá i analýza PESTEL, kde se k uvedeným faktorům řadí i faktory ekologické.

#### Mikroprostředí

O něco bližší prostředí je mikroprostředí.

Mikroprostředí představuje především odvětví, ve kterém podnik působí. Proto je třeba při stanovování výchozí pozice podniku toto odvětví podrobně analyzovat, jelikož se situace v každém odvětví neustále mění. Zkoumají se základní charakteristiky jako například: velikost trhu, fáze životního cyklu, konkurence v odvětví, nároky na kapitál, vstupní a výstupní bariéry apod. [6]

#### Vnitřní prostředí

Dalším prostředím, které podléhá analýze je vnitřní prostředí podniku. Toto prostředí tvoří zdroje firmy, které lze rozdělit na materiállové, finanční a lidské.

Analýza tohoto prostředí se skládá z hodnocení:

- realizace strategických cílů firmy,



- finanční situace a schopností,
- vstupní a výstupní logistiky firmy,
- výrobních operací,
- techniky a technologie firmy,
- marketingu,
- prodeje,
- poprodejního servisu,
- vědeckovýzkumných a vývojových zdrojů,
- lidských zdrojů,
- úrovně řízení a organizace práce,
- infrastruktury firmy,
- image a goodwillu firmy,
- silných a slabých stránek podle nástrojů marketingového mixu a hlavních operací s nimi. [6]

Cílem analýzy vnitřních zdrojů (toho, čím firma disponuje) a schopností (využití těchto zdrojů) je porozumění schopnostem firmy produkty vyvíjet, vyrábět, prodávat, poskytovat služby a posoudit zdroje firmy a dále určení specifických předností podniku, které tvoří základ konkurenční výhody. Tyto přednosti se nazývají "klíčové kompetence" a představují to, co podnik umí skutečně dobře a v čem je lepší než ostatní. [6]

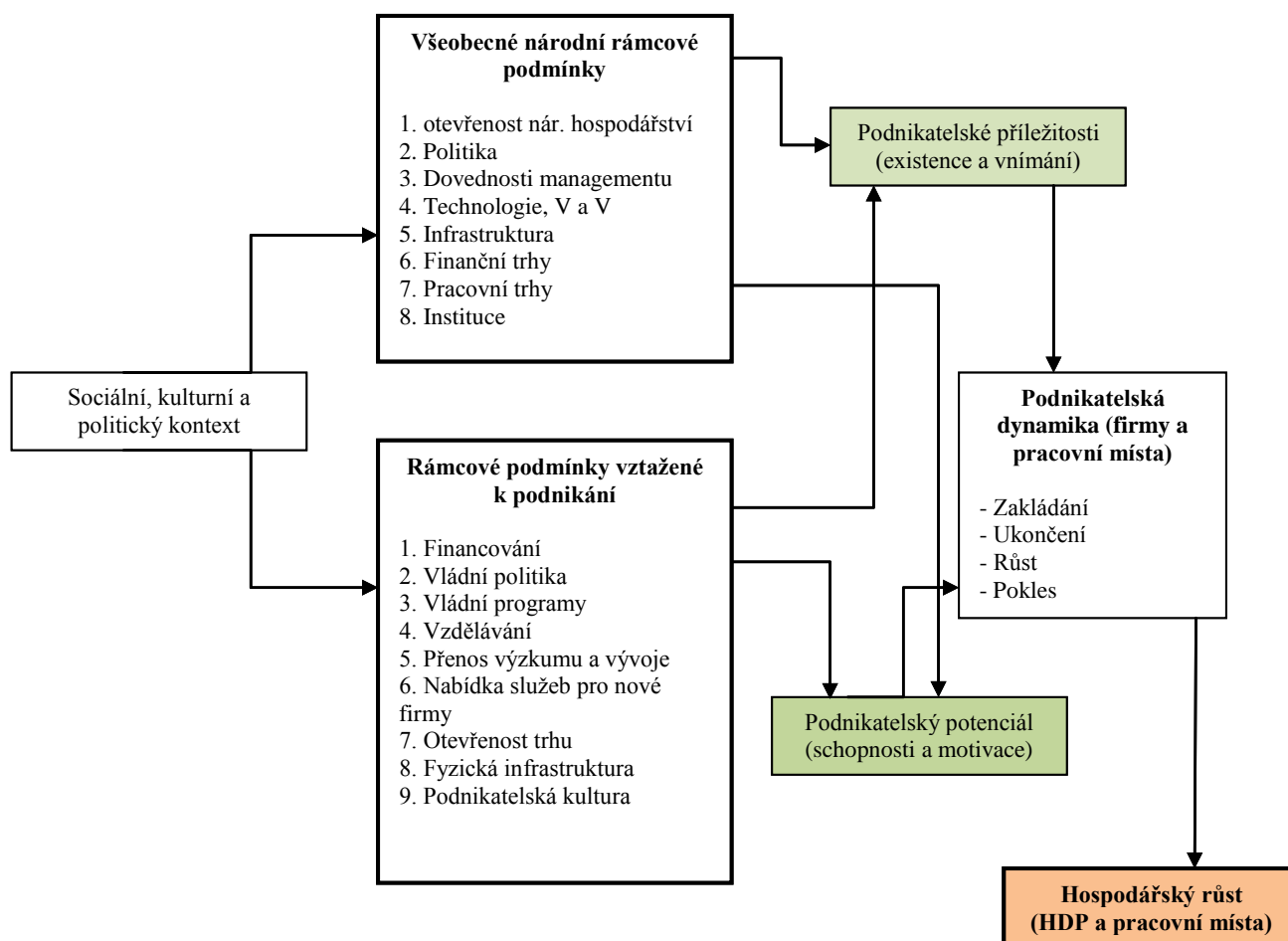
Samotnou analýzou prostředí ale situační analýza nekončí. Další nedílnou součástí situační analýzy je predikce budoucího vývoje prostředí. Tato predikce se poté stává základem pro tvorbu vizí, strategických cílů a je jedním z výchozích předpokladů strategického plánování. [6]

### **1.3 Rámcové podmínky rozvoje podnikání podle modelu "GEM"**

Odpověď na otázku "Které faktory ovlivňují podnikání?" lze nalézt v konceptuálním modelu "GEM". Global Entrepreneurship Monitor Model, neboli model Monitor globálního podnikání, je nejznámějším modelem rámcových podmínek rozvoje podnikání. Model je zaměřený na statistickou analýzu vztahů mezi podnikatelskou aktivitou a ekonomickým neboli hospodářským růstem. Jsou zde rozeznávány dva základní vstupy pro ekonomický

růst: vliv úspěšně prosperujících podniků a podnikatelská aktivita, která je výsledkem působení devíti faktorů v rámci tzv. "rámcových podmínek podnikání" [8]

Proto se lze při hledání faktorů ovlivňujících rozvoj podnikání inspirovat právě tímto modelem, který je zobrazený na obrázku č. 1.



Obrázek č. 1: Konceptuální model GEM

Zdroj: [8]

## 1.4 Faktory ovlivňující rozvoj podnikání

Jak vyplývá z předchozí kapitoly Situační analýza, je podnik ovlivňován ze dvou směrů. Z vnějšího okolí a z vnitřního prostředí firmy. Tudíž i faktory ovlivňující rozvoj podnikání lze rozdělit na interní a externí.

## **1.4.1 Interní faktory**

### Lidské zdroje a kompetence

Jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují podnik, jsou jeho lidské zdroje, kterými podnik disponuje, neboť právě lidské zdroje představují základní výrobní faktor. Tudíž lze říci, že podnik tvoří především lidé jako jednotlivci, kteří ale musí fungovat jako celek. Otázce, jak efektivně řídit lidské zdroje, aby přispívaly k rozvoji podniku, se autorka podrobně věnuje ve 2. kapitole. [8]

### Inovační zdroje a způsobilost

Největší hybnou silou, která žene podnik kupředu jsou bezpochyby inovace. A to nejen inovace produktové ale také inovace procesní. Tzv. inovační potenciál je základem pro další rozvoj podniku. Tento faktor bude také více rozveden ve 2. kapitole. [8]

### Marketingové zdroje a schopnosti

Není těžké vyrobit, ale prodat. Takto vypadá trh v dnešní době, kdy je nabídka na trhu mnohem větší než poptávka a tudíž si zákazník může dovolit vybírat. Proto je marketing dnes nedílnou součástí managementu firmy. Firma, která není orientována na trh a na zákazníka, nemůže v tržním prostředí dlouho přežít. Marketing hledá stále nové a třeba i netradiční způsoby, jak uspokojit potřeby svých zákazníků a potřeby trhu. Řeší tedy otázky: Co poskytovat? Komu to poskytovat? [15]

### Alianční kompetence

Aliancemi se rozumí smluvní vztah mezi rovnocennými partnery a aliančními kompetencemi potom schopnost nalézt tyto partnery pro podnikání. Výhoda aliancí spočívá v tom, že napomáhají získat určité výhody, případně i přístup k potřebným zdrojům, jimiž podnik nedisponuje. Partneři spolu spolupracují a společně překonávají některé bariéry v podnikání. [8]

### Internacionalizace podniku a kompetence pro internacionalizaci

Nejrozšířenější formou internacionalizace je export a import. Napomáhá podniku k dalšímu rozvoji, pokud například rozvoj na domácím trhu již dále není možný. Expanze na zahraniční trhy ale s sebou nese určitá rizika. Proto je třeba trh, na který chceme proniknout, nejprve poznat. [8]

## **1.4.2 Externí faktory**

### Obchodní praktiky

Pod pojmem obchodní praktiky rozumíme chování jak nabízejících, tak poptávajících subjektů na trhu. Ne každý podnikatel se chová eticky ke svým obchodním partnerům. Z těchto obchodních vztahů potom hrozí například riziko nezaplacení pohledávek, platby po době splatnosti, špatná vymahatelnost práv, korupce ze strany orgánů státu a firem apod. Proto nejenom samotný podnik, ale i jeho výběr obchodních partnerů ovlivňuje stabilitu a rozvoj podniku. [8]

### Politické a právní podmínky

Tyto faktory zahrnují soubor platných právních norem na území státu, ve kterém podnik působí. Jedná se zejména o právní normy, které nějakým způsobem ovlivňují podnikání, nebo například o daňovou politiku státu. [8]

### Dostupnost kapitálu

Dostupnost kapitálu ovlivňuje možnosti přístupu k finančním prostředkům na financování potřeb podniku. Jedná se především o dostupnost bankovních úvěrů. Hlavními faktory jsou podmínky pro získání úvěru a dále pak samotné úroky z úvěru. [8]

### Fyzická infrastruktura

Infrastruktura obecně znamená množinu propojených prvků, které poskytují rámcovou podporu celku. Mezi infrastruktury, které nějakým způsobem ovlivňují podnikání, lze zahrnout například infrastrukturu dopravní, telekomunikační a internetovou. [8]

### Znalostní a technologický transfer

Znalostní a technologický transfer je jinak řečeno přenos výzkumu a vývoje od místa vzniku k trhu a zákazníkům. Tento faktor úzce souvisí s interním faktorem "inovační zdroje a způsobilost", jelikož se jedná o další stádium inovativní činnosti podniku. [8]

### Kulturní aspekty

Kulturní aspekty se týkají především zaměstnávání cizinců. Po vstupu ČR do Evropské Unie vzniká možnost zaměstnávání pracovníků z různých kulturních prostředí. Manažeři podniku poté musí řešit případné konflikty na pracovišti vyplývající z kulturních odlišností. Kulturní aspekty ale většinou nejsou považovány za faktor, který by výrazným způsobem ovlivňoval podnikání. [8]

### Vzdělávání

Nejenom podnik se musí dále rozvíjet aby prosperoval, ale i samotný podnikatel a jeho zaměstnanci by měli získávat nové dovednosti a znalosti. Nástupem do zaměstnání by rozhodně neměl skončit vzdělávací proces, jelikož tento proces by měl být pojat jako celoživotní. [8]

### Podpora podnikání

Zejména pro malé a střední podniky je důležitým faktorem pro rozvoj podpora podnikání ze strany státu či nadnárodních institucí. Tato podpora může mít finanční i nefinanční formu.

[8] Podporou podnikání se autorka bude ještě zabývat v kapitole 4.

## **2 OBLASTI ROZVOJE PODNIKU SE ZAMĚŘENÍM NA ZMĚNY V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A INOVACE**

V předchozí kapitole byly identifikovány faktory rozvoje podniku. Z těchto faktorů budou dále podrobně rozvedeny inovační činnost podniku a řízení lidských zdrojů. Tyto dvě oblasti totiž autorka považuje za hlavní činnosti, kterým by se podnik měl věnovat při svém rozvoji.

### **2.1 Efektivní řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů je velmi složitý a nikdy nekončící proces a zahrnuje spoustu různých činností. Lidé jsou základem organizace, ale musí se umět správně vést. Stejně jako se mění všechno kolem nás, mění se i přístupy k vedení lidí. To, co platilo dříve, již neplatí dnes, jelikož lidé se stále vyvíjí a stejně tak se vyvíjí a mění jejich potřeby. Proto je třeba, aby se řízení lidských zdrojů neustále přizpůsobovalo době a rozvíjelo se.

Alespoň klíčoví pracovníci v podniku se musí neustále zdokonalovat a neustále se učit, aby byli schopni naplňovat podnikové cíle. K efektivnímu řízení lidských zdrojů je třeba, aby každý pracovník měl motivaci, kvalifikaci a aby byla zajištěna efektivní vnitřní komunikace. [16]

#### **Efektivita**

*Pojem efektivita lze definovat jako takové použití ekonomických zdrojů, které přináší maximální úroveň uspokojení dosažitelnou při daných vstupech a technologiích. Něco je efektivní, pokud využití daných zdrojů, které má určitý subjekt k dispozici, přináší maximální možný užitek při daných omezeních. Zároveň však není možné žádným přerozdělením zdrojů zlepšit užitek daného subjektu, aniž by zároveň klesl užitek jiného subjektu. [2;44]*

#### **2.1.1 Výběr pracovníků**

Proces řízení lidských zdrojů začíná výběrem vhodných pracovníků. V dnešní době je výhodou pro podniky, že si mohou dovolit klást vysoké požadavky při výběru zaměstnanců vzhledem k převažující poprávce po pracovních místech. Výhodné pro společnosti je najímání nových absolventů škol vzhledem k malému množství nabídek pro absolventy a potřebě absolventů získat praxi. Společnosti tak mohou zaměstnávat tyto absolventy za nízkou mzdu a často dokonce i zdarma.

Dále je výběr nových pracovníků snadnější díky rozmachu sociálních sítí. Podniky se tak mohou dozvědět mnoho informací nejen o uchazečích o zaměstnání v jejich organizaci, ale

i o stávajících zaměstnancích. Dále se díky těmto sítím usnadnilo hledání a oslovování nových pracovníků. [33]

Pracovníky můžeme vybírat z vnějších nebo z vnitřních zdrojů. Vnitřními zdroji pracovníků jsou například uspoření pracovníci v podniku v důsledku technického rozvoje, pracovníci uvolnění s ukončením nějaké činnosti v podniku, pracovníci, které lze přeřadit na náročnější práci apod. Vnějšími zdroji jsou především lidé registrovaní na úřadech práce, čerství absolventi škol apod. Dále mohou být vnějším zdrojem pracovníků důchodci, ženy v domácnosti či studenti.

Výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

- podnik zná pracovníkovi přednosti a slabé stránky a pracovník zná podnik,
- zvyšuje se motivace stávajících pracovníků (naděje na lepší místo),
- návratnost investic, které podnik již vložil do pracovníka.

Nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

- pracovníci se mohou dostat až na takovou pozici, kde už nestačí na plnění svých úkolů,
- může se vyskytnout soutěžení o povýšení mezi pracovníky,
- nemožnost pronikání nových myšlenek a přístupů z vnějšího prostředí.

Výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů:

- širší výběr talentů než v organizaci,
- možnost vnesení nových názorů, zkušeností a poznatků do podniku,
- získávání vysoce kvalifikovaných pracovníků je rychlejší, snadnější a levnější.

Nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů:

- složitější přilákání, kontaktování a hodnocení uchazečů,
- přizpůsobení a zorientování pracovníka trvá déle,
- hrozí nespokojenost dosavadních pracovníků, kteří se cítili být kvalifikováni na obsazované místo. [17]

## 2.1.2 Stimulace a motivace pracovníků

Tyto dva pojmy spolu velice úzce souvisí. Stimulace představuje vnější působení na subjekt a motivace jsou vnitřní pohnutky, podle kterých se potom jedinec chová. Dá se říci, že míra motivace pracovníka je závislá na úrovni stimulace, kterou uplatňuje jejich nadřízený. Úspěšné vedení lidí potom vytváří vyvážený vztah mezi stimulací a motivací. [5]

Každý člověk, když něco dělá, dělá to z nějakých pohnutek. Jednání lidí ovlivňují různé okolnosti, které určují směr a sílu výsledného jednání. Stejně tak zaměstnanci projevují větší či menší zájem o obsah pracovní činnosti. Motivační struktura je u každého zaměstnance odlišná a je určována jeho zráním, učením a výchovou. Každý pracovník má tedy jiný postoj k práci. Podnik má zájem, aby zaměstnanci podávali maximální výkon. Proto musí podporovat žádoucí prvky motivace a potlačovat nežádoucí projevy v chování zaměstnanců. Každý zaměstnanec je však limitován svými schopnostmi a znalostmi, proto bychom měli respektovat objektivní hranice motivování k práci.

Faktory motivace lze rozdělit na dvě skupiny. První skupina jsou tzv. faktory hygieny. Tyto faktory nezlepšují pracovní výkon zaměstnanců, ale pokud v podniku chybí, vyvolávají jejich nespokojenost. Patří sem například politika a řízení společnosti, personální řízení, pracovní podmínky, jistota pracovního místa atd. Druhou skupinu tvoří tzv. motivátory vnitřních pracovních potřeb. Ty už ovlivňují spokojenost zaměstnanců a mohou vést ke zvýšení jejich pracovního výkonu. Patří sem například uznání, obsah práce, odpovědnost, pracovní vzestup apod. Mzdu lze zařadit do obou skupin. Bez mzdy samozřejmě bude pracovník nespokojen, ale jen to, že mzdu dostává jeho výkon nezvyšuje. Mzda ale může být i určitá forma pochvaly a uznání (především pohyblivé složky mzdy) a tedy může pracovníka motivovat.

Někteří manažeři se domnívají, že největším motivátorem je finanční ohodnocení různými nadstandardními odměnami a benefity. Tak tomu ale není. Tento motivátor může být účinný, nikoliv ale dlouhodobě. Zaměstnanci si rychle zvykají na vyšší mzdy a stále požadují více, i když už mzda neodpovídá jejich pracovnímu výkonu. Tento motivátor je proto čím dál více nákladný. Proto by se podnik měl věnovat i jiným motivačním faktorům jako je naplnění některých dalších potřeb zaměstnanců (potřeby: zájmu, poznání, seberealizace, kreativity, moci a vlivu, pracovních podmínek, sociálních kontaktů apod.). [32]



### 2.1.3 Nové přístupy k řízení lidských zdrojů

Klasický styl motivování zaměstnanců je používání metody odměn a trestů. Výsledkem toho je, že zaměstnanci dělají jen to, co musí, aby se vyhnuli trestu. Chybí zde ztotožňování zaměstnanců s vizí podniku a jejich loajálnost vůči společnosti. Manažeři chtějí od svých zaměstnanců především poslušnost a plnění příkazů. To ovšem nepomáhá rozvíjet jejich tvořivé myšlení. Začal se tedy objevovat styl řízení lidí, který se nazývá svobodné řízení zaměstnanců.

Svobodné řízení je založeno na tom, že zaměstnanci jsou informováni o důležitých aspektech vývoje podniku a mohou se zapojit do rozhodování a řešení problémů podniku. Důležitým aspektem je především výborná obousměrná komunikace. Cílem je tedy posílit ztotožnění zaměstnanců s podnikem. Dalším výsledkem této metody řízení je to, že zaměstnanci mají větší pochopení pro nové opatření či změny v podniku a zvyšování důvěry.

Tím, že se rozhodování účastní více kompetentních jednotlivců, by se měla zvyšovat kvalita rozhodnutí.

V dnešní době už existují podniky, kde si zaměstnanci sami volí pracovní dobu a dokonce si do určité míry volí výši svého platu a volí si své nadřízené. Tyto podniky většinou patří mezi špičky ve svém oboru. Systém ve svobodných podnicích je o kultuře a důvěře, kterou vytvářejí lídři. Zaměstnanci se pak odvděčují vyšším výkonem a samostatností.

Ne vždy ale musí být tento styl řízení efektivní, jelikož každý zaměstnanec je jinak motivovaný a vyžaduje individuální proces řízení. Někteří pracovníci tohoto stylu řízení nedosáhnou.

Příklady některých podniků, které již úspěšně uplatňují svobodný styl řízení: Semco, Google, IKEA, Mall.cz, Československá obchodní banka aj. [35]

Dalším trendem dnešní doby, jsou změny v odměňování zaměstnanců. Stále více se uplatňuje pohyblivá složka mzdy, která je vázána především na výkon zaměstnance. Objevuje se ale i pohyblivá složka mzdy, která je vázána na hospodářský výsledek organizace. To je výhodné pro zaměstnavatele, který nemusí vyplácet tak vysoké mzdy, pokud nemá velké prodeje. Na druhé straně je to ale nevýhodné pro zaměstnance, pokud žádá o úvěr vzhledem k nestabilitě příjmu. Může to být ale jeden z motivačních faktorů, který zvyšuje zájem zaměstnanců na prosperitě podniku. [33]

Stále více společností využívá takzvaný personální outsourcing. Jedná se o pronajmutí pracovníků od specializované společnosti na práce, které nejsou hlavním předmětem činnosti organizace. Podnik od outsourcingu pracovníků čeká lepší zkušenosti a znalosti a především snížení personálních nákladů. Externí dodavatel samozřejmě odpovídá za kvalitu zpracování zadaných činností. Outsourcing pracovníků je vhodný pro náročné opakované administrativní činnosti, které nevyžadují přílišnou znalost prostředí firmy nebo na specializované činnosti, které nejsou prováděny moc často. Personální outsourcing zahrnuje outsourcing zaměstnanců, služeb nebo procesů.

- Outsourcing procesů - opakované činnosti (výběr a vzdělávání zaměstnanců, BOZP, personální informační systém apod.).
- Outsourcing služeb - nákup jednorázových služeb (např. outdoorové školení).
- Outsourcing zaměstnanců - pronájem pracovníka, který pro klienta vykonává práci. Klient platí pouze pracovníkův odpracovaný čas, nikoli dovolenou, nemoci apod. [33]

Od září 2012 poskytuje Česká republika některým podnikům dotace na platy zaměstnanců v době poklesu zakázek. Jedná se o tzv. Kurzarbeit. Zaměstnanci se tak mohou requalifikovat a školit a přitom pobírat 100% svého platu místo toho, aby byli propuštěni a pobírali sociální dávky od státu. Využívány jsou především fondy EU. [33]

Obecně je celosvětovým trendem změna v přístupu k zaměstnancům. Zaměstnanci se stále více berou jako partneři a respektuje se jejich názor. Je snaha o zapojení pracovníků do rozhodování o společnosti a posilování jejich loajality. Stále větší důraz se klade na pracovní prostředí.

## **2.2 Inovace**

Vývoj dnešní společnosti je založen na inovacích. Lidé neustále hledají způsoby, jak si zjednodušit práci nebo jak realizovat svoje sny. S inovacemi se mění lidské chování a lidské hodnoty. Rychlost v posunu inovací neustále roste a jedině podnik, který dlouhodobě toto inovační tempo vydrží, se může stát úspěšným.

Inovace podniku přináší vyšší zisk, než mají jeho konkurenti. Ovšem pouze do té doby, než se konkurenti přizpůsobí. Potom musí podnik znovu inovovat a tento proces se neustále opakuje. [19]

Inovační aktivita podniku je tedy hlavním předpokladem konkurenční výhody a dlouhodobé existence podniku. Bez této aktivity by podnik dlouhodobě stagnoval a poté by jistě zanikl. Inovační potenciál podniku je velmi důležitý faktor rozvoje. Tento faktor dále ovlivňují především zdroje podniku a to nejen finanční ale i lidské. Lidé jsou totiž nositeli invencí, která předchází inovaci. Jedná se o novou myšlenku či nápad nového řešení nějakého problému, který je snaha realizovat.

Porter a Stern definovali v roce 1999 inovaci jako *transformaci znalostí na nové produkty, procesy nebo služby, zahrnující nejen vědu a technologii*. [13;1]

Jako další definici lze uvést: *Inovaci se rozumí obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod nákupu, výroby a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly*. [11;159]

Autorka by inovaci definovala jako **změnu, která přesahuje rámec dosud známých skutečností**.

V podnikové sféře se zajímáme především o ty inovace, které jsou nositeli žádoucích změn neboli změn pozitivních.

Od prováděných efektivních inovací v podnikatelské jednotce se očekává, že zajistí dlouhodobý efektivní rozvoj a růst podniku při současném nepřetržitém odstraňování nebo alespoň zmírňování neefektivnosti v podnikatelských procesech. [18]

### 2.2.1 Druhy inovací

Inovace dělíme na:

- produktové inovace - zlepšené výrobky nebo služby, nebo zlepšení jejich funkcí, technických specifikací, materiálů atd.,
- procesní inovace - zlepšení procesů výroby, dodavatelských metod, techniky a zařízení nebo softwaru,
- marketingové inovace - sem patří: nové marketingové metody, změny designu produktu nebo obalu, změny umístění výrobku na trhu, změna stanovení ceny atd.,
- organizační inovace - nové organizační metody např. v organizaci pracovního místa nebo v externích vztazích. [18]

Podle Josepha A. Schumpetera je inovací:

- zavedení nového produktu, nebo nových vlastností existujícího produktu,

- zavedení nového způsobu výroby,
- otevření nového trhu,
- využití nového zdroje surovin a polotovarů,
- změna organizace podnikání. [38]

Dělení inovací podle strategie přístupu ke konkurenci:

- uzavřené inovace - Celého inovačního procesu se účastní pouze inovační firma. Je zde zavedena důsledná ochrana duševního vlastnictví.
- otevřené inovace - Na nich se podílí nejen interní, ale i externí specialisté a odborníci. Tento typ bývá jedinou cestou pro realizaci investičně náročné inovace. [18]

### **2.2.2 Bariéry inovací**

Mezi nejčastější bariéry inovací patří:

- inovace nejsou vyžadovány,
- není třeba inovovat vzhledem k předchozím inovacím,
- nejistá poptávka po inovovaném produktu,
- trh je již ovládnut jinými podniky,
- problémy při hledání spolupracujícího partnera,
- nedostatek informací o trzích a technologii,
- nedostatek kvalifikovaných pracovníků,
- příliš vysoké náklady,
- nedostatek finančních prostředků. [36]

### **2.2.3 Změny**

"Změny jsou nevyhnutelné." Tento fakt si již většina lidí v dnešní době uvědomuje, ne každý ale pokládá změny za něco dobrého a ne každý se změnami vůbec nějak pracuje. Samozřejmě, že s každou změnou je spojeno velké riziko. Pokud ale bude podnik změny přehlížet a nebude s nimi pracovat, pravděpodobně v dnešním světě, kde jsou změny téměř každodenním jevem, moc dlouho nepřežije. Přežijí a uspějí pouze "lídři změn." Lídr změn

se vyznačuje tím, že považuje každou změnu za příležitost, změny vyhledává a ví, jak těchto změn efektivně využít. [4]

Zásady změn:

#### 1. Organizované opouštění všeho neproduktivního

- Opouštění umírajících produktů a procesů,
- opouštění toho, co je již v účetnictví plně odepsané,
- opouštění starých a upadajících produktů, trhů nebo procesů, jejichž udržování brání rozvoji nových výrobků či procesů.

#### 2. Organizované zdokonalování

- Veškeré aktivity v podniku je třeba neustále zlepšovat.

#### 3. Zžitkování úspěchu

- Nejlepší příležitostí ke změně je zžitkovat svůj vlastní úspěch a dále ho rozpracovat. [4]

I přes velké množství změn by si podnik měl zajistit kontinuitu a to zejména v oblasti odběratelsko-dodavatelských a zaměstnaneckých vztahů. Lidé potřebují vědět, co mohou od podniku čekat. Podnik tedy musí hledat rovnováhu mezi rychlými změnami a kontinuitou. [4]

### **2.2.4 Změny jako zdroj inovační činnosti**

Jednou z možností, jak změn využít, jsou inovace. Spousta lidí si pojem inovace spojuje s velkým rizikem. V některých případech tomu tak opravdu je, především v oblasti progresivních technologií. Avšak inovace se stává rizikovou pouze tehdy, pokud podnikatel neví, co dělá. Pokud je inovační činnost systematická, cílevědomá a řízená, nemusí být vysoce riziková.

Dále je pojem inovace spojován s něčím zcela novým, převratovým a nejčastěji materiálním. Ale jsou to především nemateriální inovace ekonomického či sociálního charakteru, které přinášejí podnikům největší zisky. Inovátor by neměl přemýšlet jen o tom, jak přijít s něčím velkým, co přinese obrovský úspěch a okamžitý miliardový obrat. Takové myšlenky ve většině případů neuspějí. Měl by spíše praktikovat systematické inovace. I skromné intelektuální inovace mohou přinést velké zisky.

Systematické inovace spočívají hlavně v cílevědomém vyhledávání změn a analýze příležitostí, které tyto změny mohou přinést. Jedná se především o změny, ke kterým již došlo nebo právě probíhají. [3]

Při využívání změn jako zdrojů inovace nesmíme zapomínat na to, že změna je příležitost k aplikaci již existujících odborných znalostí na nové pole působnosti. To znamená, že při využívání změn z vnějšího okolí musí tyto události odpovídat znalostem a schopnostem podniku. Podnik by tedy měl hledat příležitosti, které jsou příležitostmi právě pro něj a může jich využít se zdroji a znalostmi, které už má. [3]

Peter F. Drucker definoval 7 zdrojů inovačních příležitostí:

### **1. Nečekané události**

- Nečekané úspěchy,
- nečekané neúspěchy,
- nečekané vnější události.

### **2. Rozpory**

- Rozpor mezi ekonomickými realitami,
- rozpor mezi reálnou situací a situací předpokládanou,
- rozpor mezi úsilím vynakládaným a hodnotami a očekáváním zákazníků,
- vnitřní rozpor v rytmu nebo logice nějakého procesu.

### **3. Potřeby procesu**

Tyto inovace by měly zdokonalovat již existující proces či nahradit jeho slabé články. Je třeba ale danou potřebu procesu chápat, ne ji pouze pociťovat. Pokud nebudeme potřebu chápat, nejsme schopni nalézt řešení.

### **4. Oborové a tržní struktury**

Tyto struktury bývají velice křehké a stačí málo k tomu, aby se rozpadly. Pokud k takové události dojde, podniky v daném oboru musí začít jednat. Pokračování v činnosti dosavadním způsobem může podnik dovést až k zániku.

Příznaky změn oborové struktury:

- rychlý růst oboru,
- zdvojnásobení objemu rychle se rozvíjejícího oboru,

- konvergence dosud oddělených technologií,
- jestliže se rychle mění metody činností v oboru.

Tyto inovace jsou nejvíce efektivní, pokud obor ovládá jediný velký či málo větších výrobců či dodavatelů. Takové podniky totiž mají často sklon k arogantnosti a nově vznikajících podniků si zprvu vůbec nevšímají.

### **5. Demografické faktory**

Jedná se o změny obyvatelstva (počtu, věkové struktury, zaměstnanosti, výše příjmů atd.).

### **6. Změny v pohledu na svět**

### **7. Nové znalosti**

Inovace založené na nových znalostech bývají největší, nejrizikovější, nejnákladnější a nejziskovější. Jsou ale nevypočitatelné a těžko se řídí. [3]

### 3 FINANCOVÁNÍ ROZVOJE PODNIKU

Velikost finančních zdrojů, se kterými podnik může disponovat, by autorka označila za další velmi důležitý faktor rozvoje podniku. Podnik, který má k dispozici dostatek finančních zdrojů, se bude rozvíjet určitě mnohem rychleji než podnik, který je nemá. S rozvojem mohou být spojeny velké investice. Proto by si podnik měl velmi pečlivě naplánovat, z čeho bude svůj rozvoj financovat.

Finanční zdroje podniku se dělí do dvou základních skupin. Na vlastní zdroje, které vyprodukoval podnik sám, a na cizí zdroje, které pro podnik představují závazek. Dále lze finanční zdroje dělit na interní, které vznikají uvnitř podniku, a externí, které do podniku přicházejí z vnějšího okolí.

**Tabulka č. 1: Správný finanční mix**

Typ investice	Užití	Zdroj
<b>Krátkodobé (do 1 roku)</b>	zásoby, nedokončená výroba, pohledávky, provozní náklady	přečerpání účtu, částečně dlouhodobé zdroje, závazky z obchodního styku
<b>Střednědobé (1-5) let</b>	vozidla, stroje, vybavení a instalace	střednědobé úvěry, leasing, nákupy na splátky
<b>Dlouhodobé (5-10) let</b>	goodwill, pozemky, budovy, těžké stroje a technologie	základní jmění, nerozdělené zisky, hypotéky, dlouhodobé úvěry

*Zdroj: [1]*

#### 3.1 Financování z vlastních zdrojů

Mezi vlastní zdroje financování lze zařadit: základní kapitál, vklady společníků, prodej akcií, nerozdělený zisk, odpisy, které navyšují zisk firmy, nebo prodej majetku. Některé podniky dále musí povinně tvořit rezervní fond, který je taktéž vlastním zdrojem financování.

##### 3.1.1 Zlepšením cash-flow

Než podnik sáhne po cizích zdrojích, měl by si spočítat, do jaké míry by mohl být růst financován zlepšením cash-flow. [1] Cash-flow podniku představuje skutečný tok peněz. Vykazuje se v účetním výkazu o peněžních tocích, kde se zaznamenávají příjmy a výdaje podniku. Cash-flow je potom rozdíl mezi těmito příjmy a výdaji.



Hlavní oblasti, které by měly být důkladně prozkoumány, jsou: procesy zásobování a množství zásob, správa obchodních úvěrů (splatností vydávaných faktur), platby dodavatelům, potřeby finančních injekcí, všeobecné snižování nákladů a odstranění nežádoucího majetku a zastaralého zboží. Po přezkoumání těchto oblastí by se měl podnik snažit minimalizovat zbytečné výdaje a zlepšit tak svoje cash-flow. Největším problémem bývají často pomalí plátcí. V závislosti na druhu podnikání, by měl podnik zvážit využívání zákaznického financování, kdy je celková konečná částka nebo určité procento z ní zaplacená s objednávkou předem. U dlouhodobých smluv jsou žádoucí platby na etapy. [1]

## **3.2 Financování z cizích zdrojů**

Do cizích zdrojů patří: zákonné rezervy, závazky vůči zaměstnancům, závazky vůči státu a institucím zdravotního a sociálního pojištění, dodavatelský úvěr, zálohy odběratelů, bankovní úvěry, dotace a dary, vydávání cenných papírů (kromě akcií), leasing, faktoring a další. Cizí zdroje jsou sice dražší než zdroje vlastní, naproti tomu ale tvoří tzv. daňový štít, kdy snižují hospodářský výsledek podniku a tím i daňovou povinnost.

### **3.2.1 Faktoring a diskontování faktur**

Dalším řešením pomalých plátců je faktoring a diskontování faktur. V dnešní době existují specializované společnosti, které se zaměřují na tyto služby. Podnik prodá takovéto společnosti svoje nároky vůči dlužníkovi a zaplatí za to poplatek, který se pohybuje mezi 1,5 - 2,5% z obratu podniku. Výhodou tohoto financování je to, že faktoringová společnost na sebe převezme riziko nedobytného dluhu. Dále podniku odpadne administrativní zátěž při jednání s dlužníkem. Obdobou faktoringu je forfaiting. Ten se využívá v oblasti financování střednědobých a dlouhodobých pohledávek z vývozu. Při diskontování faktur se jedná v podstatě o půjčku jištěnou pohledávkou. Diskontní společnost poskytne zálohu ve výši 75% hodnoty pohledávky resp. pohledávek a zbylých 25% doplatí po uhrazení této pohledávky resp. pohledávek. Za to požaduje poplatek zhruba 1% měsíčně. [1] [30]

### **3.2.2 Podrozkahové financování**

Sem se řadí leasing a nákup na splátky nebo zpětný pronájem.

Leasing představuje pronájem dlouhodobého majetku, který se po skončení pronájmu buď vrací zpět pronajímateli, nebo za poplatek přejde do vlastnictví nájemci. Pronájem nepředstavuje sice metodu financování, ale je to prostředek, díky němuž může podnik snížit potřebu kapitálu. [1]

### 3.2.3 Bankovní úvěry

Krátkodobým bankovním úvěrem může být kontokorentní úvěr. Banka nabízí majiteli bankovního účtu možnost přečerpání účtu. Podnik tak může jít na svém účtu tzv. "do mínusu". Dále sem patří eskontní úvěr, který znamená odkoupení směnky bankou před dobou její splatnosti.

Na financování svého rozvoje ale podnik využije spíše dlouhodobých úvěrů. Sem lze zařadit například lombardní úvěr, který je jištěný movitou zástavou. Naproti tomu je hypoteční úvěr, který je jištěný zástavou nemovitosti. Další možností úvěru je revolvingový úvěr. Ten představuje pravidelné doplňování úvěru bankou do sjednané výše na základě smlouvy. Revolvingový i lombardní úvěr může být jak krátkodobý, tak dlouhodobý. [1]

### 3.2.4 Financování z veřejného sektoru

Existuje mnoho různých nabídek financování z veřejného sektoru. Některé jsou všeobecně dostupné, jiné jsou speciálně zaměřené. Instituce, které nabízejí financování podniků, mohou být například ministerstva, obce nebo fondy EU. Malé podniky mohou získat podporu od krajských úřadů, velké podniky ale sáhnou spíše do fondů EU. [1]

Autorka zde uvede některé příklady programů podpory z veřejného sektoru.

Asi nejznámější institucí poskytující dotace z veřejného sektoru je agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest. Tato agentura je státní příspěvkovou organizací a zprostředkovává poskytování dotací jak ze státního rozpočtu tak z fondů EU. Nabízí proto spoustu možností financování nejen malých a středních podniků.

Programy podpory se specializují na oblasti:

- podnikání a inovace (potenciál, inovace, ICT v podnicích, ICT a strategické služby, prosperita, rozvoj, školící střediska, marketing, nemovitosti, poradenství, eko-energie, spolupráce),
- lidské zdroje a zaměstnanost,
- program podpory mezinárodní technologické spolupráce.

Bližší specifika některých vybraných programů:

#### **Program Rozvoj**

Tento program podpory je zaměřený na malé a střední podniky. Pomáhá urychlit rozvoj dotacemi do moderního technologického vybavení podniků ve vybraných regionech.

Prozatím poslední výzva byla vyhlášena 29. října 2013 a plánovaná alokace pro tuto výzvu je 2,5 mld. Kč. Výše jedné dotace se má pohybovat mezi 1-20 mil. Kč. Dotace jsou poskytovány na nákup dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. Za rok 2012 bylo v rámci tohoto programu poskytnuto 1 976 713 714 Kč.

### **Program Inovace**

Program je zaměřený nejen na malé a střední podniky, ale i na velké podniky. Zde je možno získat dotace na dvě oblasti inovací a to na inovační projekty a na projekty na ochranu práv průmyslového vlastnictví. V oblasti inovačních projektů lze získat podporu na inovace produktu nebo inovace procesu. Na jeden inovační projekt lze získat 1-75 mil. Kč

Poslední výzva byla vyhlášena dne 29. října 2013 a na tuto výzvu je plánovaná alokace 2,5 mld. Kč. Za rok 2012 bylo poskytnuto na inovační projekty 2 354 010 345 Kč a na projekty na ochranu práv průmyslového vlastnictví 3 166 733 Kč.

### **Program potenciál**

O podporu z tohoto programu může žádat podnik, bez ohledu na velikost, který má zájem o to, mít vlastní výzkumné středisko a provádět tak vlastní výzkum a vývoj. Dotace na způsobilé výdaje činí 1-50 mil. Kč a jsou poskytovány na vznik nebo rozšíření vývojového centra či oddělení.

Doposud poslední výzva proběhla od 13. srpna 2012 do 16. listopadu 2012 a bylo poskytnuto celkem 912 075 746 Kč. [23] [31]

## 4 RIZIKA ROZVOJE PODNIKU

Definíc tohoto pojmu existuje celá řada. Existují tři skupiny definic a to: technické, ekonomické a sociální. Jako příklady lze uvést definice: *Pravděpodobná hodnota ztráty vzniklé nositeli, popř. příjemci rizika realizací scénáře nebezpečí, vyjádřená v peněžních nebo jiných jednotkách.* [14;16] *Nebezpečí psychické, fyzické nebo ekonomické újmy.* [14;16] *Nebezpečí negativní odchylky od cíle.* [10;78] *Střední hodnota ztrátové funkce.* [10;78] *Možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému.* [10;78]

Autorka by pro potřeby této práce riziko definovala jako **nebezpečí eventuelního jiného než očekávaného výsledku snažení či různé odchylky od tohoto předpokládaného výsledku.**

Jak je zřejmé z rozdělení definic do několika skupin, existuje mnoho druhů rizik v závislosti na oblastech výskytu. Tato práce je ale zaměřena na ekonomickou oblast, a proto se tato kapitola bude zabývat především finančními riziky.

### 4.1 Vybrané pojmy spojené s rizikem

#### Hrozba

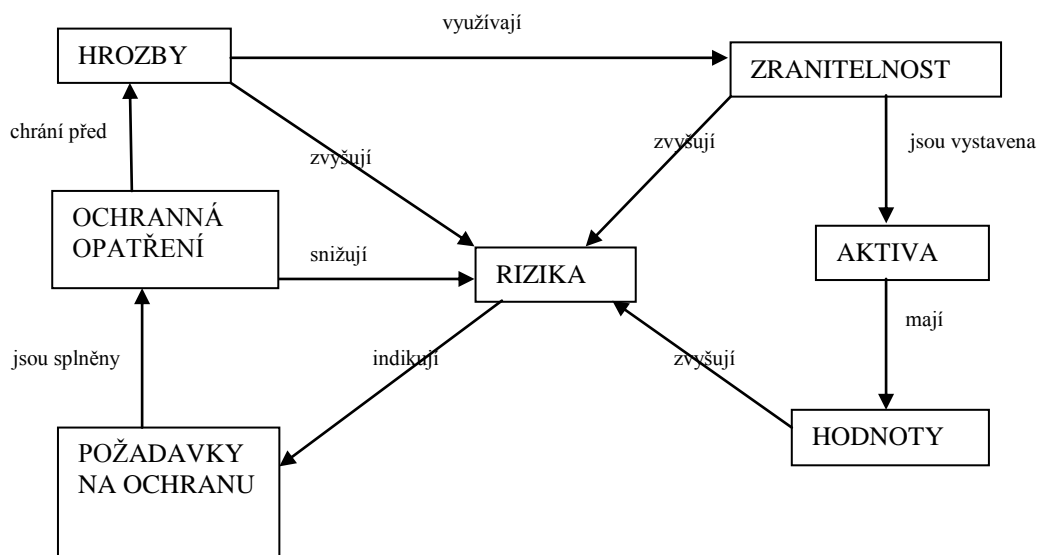
Hrozbou se rozumí něco, co má nežádoucí vliv. Dopadem hrozby je škoda na určitém aktivu. Hrozbou může být například přírodní katastrofa, krádež, růst kurzu české koruny, kontrola finančního úřadu apod. [10]

#### Aktivum

Aktivem se rozumí všechno, co má pro daný subjekt hodnotu. Tato hodnota může být zmenšena působením hrozby. Aktiva jsou zranitelná, což znamená, že mají nějakou slabinu či nedostatek, který může využít hrozba pro uplatnění nežádoucího vlivu.

#### Zranitelnost aktiva

Tato zranitelnost vyjadřuje, jak je aktivum citlivé na působení dané hrozby. [10]



Obrázek č. 2: Vztahy mezi vybranými pojmy, spojených s rizikem

Zdroj: [10]

## 4.2 Řízení rizik

Řízení rizika obecně označuje spontánní a systematické činnosti, které vedou k předcházení rizik, či zmírnění jejich dopadu. Z toho vyplývá, že rizika jako taková nelze řídit, jelikož jsou charakteristická svou nahodilostí a nejednoznačností. Lze s nimi pouze nějakým způsobem pracovat. [14] [10]

Proces řízení rizik lze chápat jako *sled aktivit, ve kterých jsou prostřednictvím preventivních nebo korektivních zásahů odvraceny události a odstraňovány vlivy, které by mohly ohrozit říditelnost plánovaných procesů nebo by mohly vést k jiným nechtěným výsledkům.* [12;268]

Řízení rizik v podniku bývá převážně systematické a organizované. To znamená, že rozhodování podléhá nějakému předem stanoveného postupu. [14]

Tabulka č. 2: Doporučené metody pro obecné řešení problému rizika v podniku

Dopad rizika	Pravděpodobnost hrozby	
	Vysoká	Nízká
Vysoký	Vyhnutí se riziku, redukce	Pojištění
Nízký	Retence a redukce	Retence

Zdroj: [10]

Retence rizik znamená, že podnikatel se proti rizikům nijak neopatřuje. Může být vědomá a nevědomá.

Redukce rizik je odstranění příčin vzniku rizika nebo snížení nepříznivých důsledků rizika.

Při řízení rizik hraje důležitou roli také efektivnost řízení rizik. Toto řízení je efektivní pouze tehdy, jsou-li náklady na opatření proti riziku nižší, než očekávaná výše dopadů rizika. [7]

Řízení rizik musí předcházet analyzování těchto rizik. Analýzu rizika lze chápat jako definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva.

Postup analýzy rizika:

1. Stanovení hranice analýzy.
2. Identifikace aktiv.
3. Stanovení hodnoty aktiv.
4. Identifikace hrozeb a slabín.
5. Analýza hrozeb a zranitelností.
6. Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti.
7. Pravděpodobnost jevu.
8. Měření rizika. [10]

### **4.3 Opatření proti riziku**

Ne proti všem rizikům se dá nějakým způsobem opatřit. Při výběru opatření proti riziku je nutné brát v úvahu velikost a kvalitu finančních a lidských zdrojů, které má podnik k dispozici. Existují 4 strategie rozhodování o riziku, které se označují 4T - Take, Treat, Transfer, Tterminate tj. převezmi, ošetři, předej, ukonči. [14]

#### **Take**

Tato strategie žádná opatření proti riziku nepřijímá. Rozhodovatel prostě riziko přijme a je si vědom následků realizace nebezpečí, za které při jejich realizaci přijímá odpovědnost.

#### **Treat**

Tato strategie má 3 základní formy opatření proti riziku:

- Prevence – snížení nebo úplné eliminování některých nebo všech rizik.
  - proaktivní prevence - předcházení nebezpečí zamezením jeho vzniku

- reaktivní prevence – být připraven na realizaci nebezpečí
- Diverzifikace – přeskupení nebo zvětšení počtu rizik. V důsledku toho klesají jiná rizika, takže celkové riziko se zmenší.
- Alokace - rozmístění rizik tak, aby se dala účinně ovládat.
  - centralizace rizik
  - decentralizace rizik

Do strategie Treat lze zařadit substrategii Test, která představuje otestování rizika před zahájením projektu nějakým průzkumem situace nebo tzv. pilotním projektem.

### **Transfer**

Tato strategie zahrnuje přenesení rizika na třetí osobu. Vždy je zde nějaká úplata za převzetí rizika.

- Zálohování jednoduchými jistotami (například příslib někoho, kdo nám pomůže v nesnázích),
- zálohování zástavním právem,
- přenesení rizika na pojistitele,
- zajištění rizika ručitelem,
- přenesení rizika na kapitálové trhy (investice do kapitálových trhů - spekulativní riziko),
- sdílení rizika (s obchodními partnery, s účastníky závazkových vztahů).

### **Terminate**

Toto je krajní strategie, která představuje ukončení projektu z obavy před realizací nebezpečí. Rozhodovatel na sebe ale bere riziko neúčasti na riziku, které může vzniknout s ohledem na to, v jaké fázi se projekt nachází, například hospodářská ztráta v důsledku opuštění trhu nebo ztráta pověsti a image firmy. [14]

## 5 PROFIL VYBRANÉHO PODNIKU

Pro svou práci se autorka rozhodla spolupracovat s podnikem KOPOS Kolín, a. s. Tento výrobní podnik se sídlem v Kolíně se zabývá především zpracováním plastů a výrobou a prodejem elektroinstalačního úložného materiálu a to již od roku 1926. Tato činnost představuje zhruba 90% tržeb společnosti. V příloze A je uvedeno organizační schéma podniku.

Vizí podniku je: *Být předním světovým výrobcem elektroinstalačního materiálu.* [27]



Obrázek č. 3: Sídlo společnosti

Zdroj: [27]

### 5.1 Základní informace o podniku

Tabulka č. 3: Předmět činnosti společnosti KOPOS Kolín, a. s.

Předmět činnosti	
Hlavní činnost	Vedlejší činnost
výroba výrobků z plastu	projektová činnost v investiční výstavbě-pozemní stavby
výroba elektroinstalačního materiálu včetně lakovaných drátů	hostinská činnost
výroba nástrojů	silniční motorová doprava
koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej	provoz prádelny
	nákup, prodej a skladování paliv a maziv včetně jejich dovozu
	výroba tepla



Tabulka č. 3: Předmět činnosti společnosti KOPOS Kolín, a. s. (pokračování)

činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců
výroba a dovoz chemických látek a chemických přípravků
činnost účetních poradců, vedení účetnictví

Zdroj: [29]

"*Dokonale ukrytá energie*". Tento slogan, uvedený na webových stránkách společnosti KOPOS Kolín, napovídá, že v současné době je hlavní činností tohoto podniku výroba a prodej elektroinstalačního úložného materiálu jako jsou například elektroinstalační lišty a kanály, trubky, upevňovací materiál aj. Nejvíce zpracovávaným materiálem při výrobě je PVC.

Sortiment, který tvoří více než 6 000 druhů výrobků, je rozdělen do pěti soustav podle účelu použití, prostředí a mechanického namáhání. Těchto pět soustav je:

- elektroinstalační krabice a příslušenství,
- elektroinstalační lišty, kanály a příslušenství,
- elektroinstalační trubky a příslušenství,
- upevňovací materiál,
- pomocné nářadí, samolepicí pásy.

Podrobnější výrobkový sortiment je uveden v příloze B.

Kromě těchto soustav má podnik i výrobní technologie na výrobu stínících tvarovek s názvem NEUTROSTOP, které se používají všude tam, kde je potřeba chránit okolí před neutronovým zářením. Dále vyrábí potravinářské a průmyslové přepravky, cívky pro vinutí lakovaných vodičů a také kompletní řadu plastových vodovodních trubek. [37] [27]

## 5.2 Historický vývoj podniku

Historie podniku sahá až do roku 1926, kdy bratislavská akciová společnost "Továrň na káble" zakoupila od firmy na výrobu cukrovinek rozestavěný objekt na okraji Kolína. Poté

v roce 1927 byla již v dokončeném objektu zahájena výroba plášťových a pancéřových elektroinstalačních trubek, včetně krabic a dalšího příslušenství. V roce 1939 bratislavská společnost prodala kolínský podnik firmě ISOLIT se sídlem v Jablonném nad Orlicí. Po znárodnění v roce 1945 je závod začleněn do národního podniku. Koncem roku 1949 se tento podnik rozdělil na několik menších závodů firmy Elektroisola v Kolíně, Hloubětíně, Táboře, Pardubicích a Jablonném nad Orlicí. Elektroinstalační úložný materiál se vyráběl ale pouze v Kolíně a částečně v Hloubětíně. Roku 1951 ze stávajícího podniku byly vyčleněny závody Hloubětín, Jablonné nad Orlicí a Kolín, které vytvořily samostatný podnik. V roce 1958 došlo ke zrušení národního podniku Elektroisola Kolín a tento závod byl začleněn do národního podniku Kablo Kladno. Ve výrobě ale nedochází k žádným významným změnám. V roce 1959 je zahájena výroba smaltovaného a opředěného měděného drátu. Tato výroba trvala až do roku 1997. Dalším podnětem pro vývoj podniku byl rozvoj plastických hmot. Od roku 1962 se závod zabývá technologií zpracování těchto hmot v souvislosti s aplikací pro elektroinstalační úložný materiál. Roku 1985 je národní podnik Kablo Kladno začleněn do koncernu ZSE Praha, odkud se o pár let později osamostatnil jako státní podnik Kablo Kolín. K 1. květnu 1994 vzniká privatizací tohoto státního podniku firma KOPOS Kablo Kolín, s. r. o. Ke změně právní formy ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost dochází k 1. lednu 1996 a vzniká tedy společnost KOPOS Kolín, a. s. Od tohoto roku až po současnost se firma dále rozvíjí a zakládá stále nové dceřiné společnosti, kterých je v současné době 13 a také neustále rozvíjí a inovuje svůj sortiment nabízených výrobků.

Dnes firma disponuje navíc vlastní vývojovou a konstrukční základnou, vlastní nástrojárnou, prototypovou dílnou pro vývoj, přípravu a ověřování nových výrobků a vlastní mísírnou PVC. [37]

### 5.3 Obraz podniku v některých finančních ukazatelích za rok 2012

#### 5.3.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability, neboli výnosnosti, měří výsledek podnikových aktivit.

- Rentabilita aktiv - poměruje zisk s celkovými aktivy a tudíž ukazuje schopnost podniku vytvářet zisk z jakýchkoliv zdrojů.

$$ROA = \frac{Zisk}{Celková\ aktivita} * 100 = \frac{36\ 204}{1\ 071\ 358} * 100 = \mathbf{3,38\ \%} \quad (1)$$

- Rentabilita vlastního kapitálu - měří, s jakou efektivností podnik využívá svých vlastních zdrojů.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} * 100 = \frac{36\,204}{298\,100} * 100 = \mathbf{12,15\%} \quad (2)$$

- Rentabilita tržeb - ukazuje procentuelní podíl zisku na 1 Kč tržeb.

$$\text{ROS} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}} * 100 = \frac{36\,204}{761\,343} * 100 = \mathbf{4,76\%} \quad (3)$$

- Rentabilita nákladů - udává, kolik nákladů bylo vynaloženo na 1 Kč zisku.

$$\text{ROC} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Celkové náklady}} * 100 = \frac{36\,204}{1\,133\,436} * 100 = \mathbf{3,19\%} \quad (4)$$

### 5.3.2 Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele ukazují schopnost firmy splácet své závazky.

- Běžná likvidita - ukazuje, kolika korunami oběžných aktiv je pokryta 1 Kč krátkodobých závazků. Doporučená hodnota je 1,5 - 2,5.

$$\text{BL} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} = \frac{453\,519}{76\,236} * 100 = \mathbf{5,9} \quad (5)$$

### 5.3.3 Ukazatele aktivity

Ukazují, jak podnik hospodaří se svými aktivy, tedy jak v nich má z časového hlediska vázány finanční prostředky.

- Obrat aktiv - ukazuje, jak podnik využívá svá aktiva ve výrobní činnosti bez ohledu na zdroje jejich krytí. Udává tedy, kolikrát za rok se obrátí celková aktiva.

$$\text{OA} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}} = \frac{761\,343}{1\,071\,358} * 100 = \mathbf{0,71} \quad (6)$$

- Obrat zásob - udává, kolikrát za rok se obrátí zásoby, tzn. kolikrát se položka zásob prodá a znovu uskladní.

$$\text{OZ} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} = \frac{761\,343}{158\,773} * 100 = \mathbf{4,8} \quad (7)$$

- Doba obratu zásob - udává průměrnou dobu, kterou zásoby leží ve skladu. Vyjadřuje tedy průměrnou dobu obratu zásob.

$$\text{DOZ} = \frac{\text{Zásoby}}{\frac{\text{Tržby}}{360}} = \frac{158\,773}{\frac{761\,343}{360}} * 100 = \mathbf{75\,dní} \quad (8)$$

- Doba obratu pohledávek - udává průměrnou dobu splatnosti pohledávek.

$$\text{DOP} = \frac{\text{Pohledávky}}{\frac{\text{Tržby}}{360}} = \frac{280\,704}{\frac{761\,343}{360}} * 100 = \mathbf{133\,dní} \quad (9)$$

### 5.3.4 Ukazatele zadluženosti

- Celková zadluženost - vyjadřuje míru krytí majetku podniku cizími zdroji.

$$CZ = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva}} * 100 = \frac{771\,067}{1\,071\,358} * 100 = \mathbf{71,97\%} \quad (10)$$

- Míra zadluženosti - ukazuje poměr vlastních a cizích zdrojů. Čím je výsledek vyšší, tím je větší podíl cizích zdrojů krytí.

$$MZ = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}} * 100 = \frac{771\,067}{298\,100} * 100 = \mathbf{258,66\%} \quad (11)$$

*Pozn.: Všechny vstupní hodnoty pro výpočet jsou uvedeny v tis. Kč.*

[26] [37]

Z těchto ukazatelů je zřejmé, že společnost má velmi vysokou míru zadluženosti. V nejbližší době by se měla zaměřit na snižování podílu cizího kapitálu, tudíž splácení závazků. Rentabilita podniku je velmi nízká. Za to má podnik vysokou likviditu, což je na jednu stranu dobré, ale rozhodně by se tento ukazatel neměl dále zvyšovat. Podrobnější finanční analýza je uvedena v následující kapitole.

## 6 SITUAČNÍ ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKU

Autorka práce si jako podklad pro zhodnocení rozvojového potenciálu podniku KOPOS Kolín, a. s. vybrala situační analýzu "5C". V této kapitole tedy provede tuto situační analýzu zmíněného podniku, na základě které poté provede zhodnocení současného stavu.

Tato analýza se snaží poznat realitu zkoumáním vnitřních a vnějších faktorů, které na podnik působí. Symbolických "5C" představuje:

- Company (podnik),
- Customers (zákazníci),
- Competitors (konkurence),
- Collaborators (spolupracující osoby),
- Climate (faktory makroprostředí).

Analýza vnitřního prostředí a mikroprostředí byla provedena na základě konzultací ve vybraných oddělení podniku KOPOS Kolín, a. s. Seznam původních otázek je uveden v příloze C. Otázky byly na základě konzultací upraveny či doplněny.

### 6.1 Company (podnik)

Tato část situační analýzy se skládá z analýzy vnitřních zdrojů podniku a jeho produktů.

#### 6.1.1 Analýza výrobku

V této části analýzy by si měl podnik odpovědět na některé základní otázky, týkající se jeho produktu. Měl by definovat produkt a jeho výhody a nevýhody oproti konkurenčním výrobkům.

- Co je výrobkem?

Společnost KOPOS Kolín, a.s. vyrábí především elektroinstalační úložný materiál, který lze rozdělit na dvě skupiny a to výrobky z plastu a výrobky z kovu.

- Kolik druhů výrobků společnost vyrábí?

Podnik se zaměřuje na výrobu 9 druhů výrobků, z nichž každý druh má svou velmi obsáhlou výrobkovou řadu.

- Na jaké skupiny zákazníků jsou výrobky zaměřeny?

KOPOS dodává výrobky především velkoobchodům (99%), kde jsou poté konečnými spotřebiteli elektromontážní společnosti.

- Uspokojují výrobky potřeby zákazníků?

Ano uspokojují. Splňují všechny předepsané normy a mají relativně nízkou cenu.

- Jak se výrobek odlišuje od konkurenčních výrobků?

Jedná se o velmi málo sofistikované výrobky, které nelze výrazně odlišit, jelikož musí splňovat předepsané normy. Výrobek tak lze odlišovat pouze v detailech nebo v poměru výkon cena.

- Jaká je cena výrobku?

Cena vychází především z kalkulace nákladů a poté je stanovována s ohledem na konkurenci.

- Jak se výrobek distribuuje a nakolik je to efektivní?

Společnost distribuuje výrobky nepřímo prostřednictvím velkoobchodů. Využívá především svou vlastní dopravu a rozvozové trasy. Občas využívá externí dopravní společnosti, pokud zákazník požaduje zboží co nejrychleji. Distribuce je efektivní hlavně z důvodu využívání vlastních dopravních prostředků, což se dá považovat za konkurenční výhodu a také jsou tyto dopravní prostředky využívány jako nástroj propagace. Naopak neefektivní je časté dodávání zboží, jelikož velkoobchody nechtějí mít příliš mnoho zboží na skladě. Dále společnost svým zákazníkům nabízí možnost dopravy zdarma při objednávce v hodnotě nad 50 000 Kč.

Po dohodě s velkoobchodem, je možné zboží zavést přímo konečnému zákazníkovi.

- Jak je výrobek propagován?

Podnik využívá tyto formy propagace: reklamní panely, reklamní balíčky, katalogy, letáky, výstavy, reklama v časopise, webové stránky společnosti. Dále podnik využívá webové stránky Elekrika.cz pro představení svých výrobků. Tato forma propagace má obrovskou výhodu v interakci se zákazníkem, neboť na těchto stránkách je možnost internetových diskusí. Společnost se také zúčastňuje školení ČKAIT, což je jednodenní školení ve spolupráci s jinými výrobci. Probíhá zde vysvětlování norem a předvádění výrobků. Výhodou je účast zástupců elektromontážních společností, které jsou konečnými zákazníky.

Společnost KOPOS také poskytuje své výrobky školám, kde s nimi pracují učni.

- Čím lze výrobek vylepšit?

Pouze drobnostmi.

### **6.1.2 Analýza lidských zdrojů**

Zde by měl podnik zhodnotit své lidské zdroje, včetně přístupů k řízení těchto zdrojů a definovat si přínosy či nedostatky v řízení.

- Kolik má společnost zaměstnanců?

Počet zaměstnanců se pohybuje okolo 360.

- Je zaměstnanců dostatek?

Ano, podnik má dostatek zaměstnanců na běžný provoz. V době větších zakázek či nedostatku zaměstnanců z důvodu nemoci, dovolených apod. řeší podnik tyto nedostatky brigádníky.

- Jaké je vzdělání zaměstnanců?

Největší skupinu tvoří zaměstnanci s úplným středním odborným vzděláním s maturitou nebo s výučním listem.

- Jaké je věkové složení zaměstnanců?

Průměrný věk zaměstnanců je asi 43 let. Největší skupinu tvoří zaměstnanci ve věku 36-45 let.

- Jaká je průměrná mzda zaměstnanců?

Průměrná mzda se pohybuje okolo 25 000 Kč.

- Z jakých zdrojů se zaměstnanci získávají?

Společnost dává přednost externím zdrojům zaměstnanců.

- Jaká je stimulace zaměstnanců vedoucími pracovníky?

Vedoucí pracovníci se snaží vytvářet příjemné pracovní prostředí a zajišťovat příznivé pracovní podmínky pro zaměstnance, aby byli zaměstnanci spokojeni.

- Jaké jsou vztahy mezi pracovníky?

Na pracovištích převládají spíše dobré vztahy. A to jak mezi zaměstnanci stejných úrovní tak mezi různými úrovněmi.

- Jak velká je fluktuace zaměstnanců v podniku?

Fluktuace je velmi nízká. Zaměstnanci odcházejí nejčastěji z důvodu odchodu do důchodu.

- Poskytuje společnost zaměstnancům možnost dalšího vzdělávání?

Ano, společnost přispívá svým zaměstnancům na výuku jazyků, kde hradí 50% (maximálně 1 500 Kč/měsíc) nákladů.

- Jaký je systém odměňování?

KOPOS Kolín momentálně přechází na nový způsob odměňování. Do teď se mzda pracovníků skládala ze dvou složek (základ mzdy a prémie). Nyní přechází na vícesložkovou mzdu, kde mzdu tvoří základ, osobní prémie a kolektivní prémie. Mzda je tedy závislá na osobním hodnocení pracovníků a také na hodnocení výkonu kolektivu. Hodnocení vždy provádí přímý nadřízený a každý půlrok se provádí přehodnocení.

Od tohoto nového systému odměňování se očekává zvýšení produktivity zaměstnanců a spravedlivější mzdové ohodnocení.

- Jaký je přístup k řízení lidských zdrojů?

Společnost má zavedený styl řízení a neuplatňuje žádné moderní přístupy k řízení lidských zdrojů. Přijímání nových zaměstnanců neprobíhá hromadně, ale formou pohovoru přímo u vedoucího pracovníka volné pozice, který má své vlastní specifické požadavky a tudíž on sám může posoudit, který z uchazečů se na volnou pozici nejlépe hodí.

### **6.1.3 Analýza technologie**

Nyní se autorka bude zabývat zhodnocením technologického vybavení společnosti KOPOS Kolín, a. s.

- Má společnost veškeré potřebné technologické vybavení?

Ano.

- Je technologické vybavení kvalitní?

Ano je kvalitní, ale v některých oblastech výroby jsou technologie poněkud zastaralé.

- Jsou na trhu dostupné nové technologie?

Ano jsou.



- Jak často jsou prováděny mimořádné opravy a jak jsou tyto opravy nákladné?

Mimořádné opravy jsou relativně časté z důvodu velikosti podniku, kde nelze zabránit všem haváriím. Mimořádné závady jsou nejčastěji technického rázu. Pokud zařízení není v záruce, můžou se náklady na opravy pohybovat až v řádech statisíců.

Každý zaměstnanec je pojištěn proti hmotné odpovědnosti.

- Je možné zařízení modernizovat? Jsou k dispozici potřebné finanční zdroje?

Ano je možné zařízení modernizovat, finanční zdroje jsou ale omezené. Musí se tedy nejprve provést velmi důkladné zhodnocení stavu technologií a následně potom přidělení příslušných priorit.

- Je možné si technologické vybavení pronajmout od externí společnosti?

Pouze od podniku stejného zaměření, který ale představuje konkurenci. Proto se společnost k takovému pronájmu neuchyluje.

- Jaká je technologie konkurence?

Přibližně na stejné úrovni v tuzemsku a na trochu lepší úrovni v zahraničí.

- Jak dlouho trvá zavedení nové technologie do provozu?

Před nákupem nového technologického zařízení je třeba ho vyzkoušet u dodavatele a upravit na podmínky dané organizace. Zavedení tak může trvat přibližně několik měsíců až rok.

- Jaký je vliv technologického vybavení na rozvoj podniku?

Technologie je základ výrobního podniku. V tomto odvětví může být moderní technologie obrovskou konkurenční výhodou. Rozhoduje zde ale velikost finančních prostředků.

#### **6.1.4 Analýza finančních zdrojů**

Pro zhodnocení finančních zdrojů podniku autorka provedla výpočty některých ukazatelů finanční analýzy.

Tabulka č. 4: Finanční analýza podniku

Ukazatel	Hodnota ukazatele						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>HV v tis. Kč</b>	66 718	53 662	49 245	14 540	68 203	36 204	86 091
<b>ROE (%)</b>	22,16	18,16	14,40	3,96	15,60	12,15	23,86
<b>ROS (%)</b>	8,10	5,93	6,78	2,00	8,56	4,76	10,38
<b>BL</b>	3,76	4,31	3,24	2,68	3,77	5,9	6,28
<b>DOZ (dny)</b>	55,99	48,39	71,90	63,79	70,93	75	50,01
<b>DOP (dny)</b>	127,09	124,33	126,04	112,88	120,62	133	178,21
<b>MZ (%)</b>	208,15	274,41	212,33	179,77	143,09	258,66	204,96

Zdroj: [37]

## 6.2 Customers (zákazníci)

Dalším krokem zhodnocení současného stavu podniku, je analýza zákazníků.

- Kdo jsou odběratelé?

Jsou to především velkoobchody zabývající se prodejem elektroinstalačního materiálu. Konečným zákazníkem jsou potom společnosti zabývající se elektromontáží.

- Jaké potřeby mají odběratelé?

Hlavním faktorem při rozhodování zákazníků je cena. Jsou ochotni dát přednost nižší ceně před vysokou kvalitou.

- Jaká je vyjednávací síla odběratelů?

Velmi silná. Podnik se musí snažit ve všem vyjít zákazníkovi vstříc. Pokud by se podnik zákazníkovi nepřizpůsoboval, zákazník má možnost nakoupit zboží v zahraničí za nižší ceny.

- Za jakých podmínek jsou ochotni odběratelé se společností obchodovat?

Jelikož jsou odběrateli velkoobchody, hledí hlavně na cenu zboží. Konečný zákazník také hledá nejvýhodnější cenu, ale také poptává servis, například rychlé vyřízení reklamace apod. Proto je třeba zajišťovat i poprodejní servis pro konečné zákazníky, protože velkoobchod nemá potřebné informace, aby tento servis mohl poskytovat.

- Co je třeba k uzavření zakázky?

Společnost má uzavřené smlouvy s vybranými odběrateli, se kterými dlouhodobě spolupracuje. K uzavření zakázky je třeba tedy jen objednávka.

- Jsou odběratelé spokojeni?

Ano, soudě dle dlouhodobé spolupráce. V poslední době společnost nezaznamenala žádný významný pokles ani nárůst prodeje.

### **6.3 Competitors (konkurence)**

Dalším významným faktorem, který ovlivňuje rozvoj podniku, je konkurence.

- Jak intenzivní je konkurence v odvětví?

Velmi intenzivní, vzhledem k jednoduchosti výrobků.

- Kdo jsou konkurenti?

Malé i velké společnosti. Oproti malým podnikatelům má společnost výhodu širokého sortimentu výrobků. Naopak malé podniky mají výhodu nižších výrobních nákladů.

Společnosti nehrozí náhrada výrobků substituty.

Konkurence se poněkud liší v tuzemsku a v zahraničí. V tuzemsku není podnik, který by se svým sortimentem elektroinstalačního materiálu vyrovnal společnosti KOPOS Kolín, a.s. V zahraničí jsou už ale podniky na stejné úrovni.

- Jaké hrozby konkurenti představují?

Menší podniky nás mohou ohrozit nižší cenou jelikož mohou mít nižší výrobní náklady. Jejich nevýhodou jsou ale naopak vyšší náklady na vstupní materiál.

Pokud by se nějaký podnik zaměřil na výrobu pouze jednoho výrobku ze sortimentu výrobků společnosti KOPOS, mohl by tak ohrozit výrobu tohoto výrobku.

- Jak by pravděpodobně konkurence reagovala na větší změny způsobu podnikání společnosti?

Pravděpodobně by zareagovala ihned, stejně jako by zareagovala společnost KOPOS, která se snaží být na takovou situaci připravena. Není tedy pochyb o tom, že konkurence je na tyto změny připravena také.

- Jaká je propagace konkurentů?

Přibližně stejná.

- Jaké ceny mají konkurenti?

Záleží na konkrétním výrobku ale dá se říci, že ceny jsou přibližně stejné.

- Jak konkurenti distribuují výrobky?

Také přes velkoobchody. Pokud podniky distribuují výrobky přímo konečným zákazníkům, odmítají s nimi velkoobchody spolupráci.

## **6.4 Collaborators (spolupracující osoby)**

Tato část analýzy se zabývá již spolupracujícími osobami či podniky nebo osobami či podniky, se kterými by bylo možné nějaký druh spolupráce navázat.

- Existují nějaké spolupracující osoby či podniky?

Společnost KOPOS Kolín, a. s. se snaží být co nejvíce samostatná a nezávislá. Jediná dlouhodobá spolupráce je s velkoobchody jako s odběrateli a s dodavateli vstupních materiálů.

Spolupráce na výrobě je pouze výjimečná a to v případě, že má zákazník speciální požadavky, které není podnik schopen sám uspokojit. V takovém případě lze požádat o spolupráci jiný podnik, který má potřebné vybavení a může pro nás daný výrobek vyrobit. Tato spolupráce ale probíhá i opačně, kdy společnost KOPOS vyrábí pro jiný výrobní podnik.

- Existují nějaké osoby či podniky, se kterými by bylo možné navázat spolupráci?

Pouze podniky podnikající ve stejném odvětví, kteří ale představují konkurenci. Podnik se tedy snaží být co nejvíce samostatný.

## **6.5 Climate (faktory makroprostředí)**

Pro zhodnocení vnějšího prostředí podniku si autorka vybrala analýzu PEST. Tato analýza se zabývá politickými, ekonomickými, socio-kulturními a technologickými faktory, které mají na podnik vliv.

Veškeré faktory níže jsou uváděny pro Českou republiku. Společnost má ale i dceřiné společnosti působící v zahraničí. Tyto společnosti tedy budou samozřejmě ovlivňovány prostředím konkrétní země, ve které působí.

### 6.5.1 Politicko-právní faktory

Společnost KOPOS Kolín, a. s. je ovlivňována politickou a především právní situací v ČR. Nejvíce je ovlivňována legislativou ČR. V ní se stal rok 2014 zlomovým díky uvedení v platnost dvou nových zákonů. Jedná se o nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb. a zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. Tyto dva zákony nahrazují dosavadní občanský zákoník a obchodní zákoník, oba z roku 1991. Důvodem byla modernizace zákonů, větší přehlednost a srozumitelnost a harmonizace s právy EU.

Obchodní zákoník byl úplně zrušen a nahradil ho zákon o obchodních korporacích, který ale upravuje pouze druhy obchodních společností a družstva a podmínky jejich fungování. Zbytek právní úpravy byl přenesen do nového občanského zákoníku (např. ustanovení o obchodním tajemství, firmě či o některých smluvních typech a zajištění závazků). [21]

Mezi hlavní přínosy těchto nově přijatých zákonů patří například více svobody pro podnikatele a přizpůsobení zákona podnikatelské praxi. Další výhodou je sjednocení dříve různých zákonů týkajících se vzniku, existence, zániku a likvidace obchodních společností do jednoho zákona. Dále by nová úprava měla ulehčit zakládání obchodních společností, což by mohlo způsobit nárůst konkurence.

Naopak rizikem se může stát přílišné odlehčení administrativní zátěže podnikatelů, což by mohlo vést k rozšíření podvodů a zatěžování soudů. Konkrétním příkladem je například zrušení povinnosti písemné podoby některých smluv.

Výrazné změny postihly také právní úpravu akciových společností. Například od letošního roku je možné, aby akcionář vlastnil akcie různých druhů. Kromě kmenových akcií, může akciová společnost vydávat akcie s nejrůznějšími právy. Určitá omezení zde ale jsou v podobě zásad stejného zacházení či dobrých mravů. Dále zákon zakazuje, aby s akcií bylo spojeno právo na úrok bez ohledu na hospodářský výsledek společnosti. Další novinkou v akciích je možnost vydat akcie bez jmenovité hodnoty, které se řídí počtem vydaných akcií a aktuální výší základního kapitálu společnosti.

Změnám také podléhají orgány akciové společnosti. Podnik má nyní možnost vybrat si, zda chce mít dualistickou či monistickou strukturu řídicích orgánů. Nově mohou být řídicí orgány jednočlenné, a tak v čele společnosti může stát pouze jeden člen správní rady zastávající zároveň funkci statutárního ředitele.

Dále na základě nové právní úpravy došlo ke zrušení povinnosti volit část členů dozorčí rady zaměstnanci. [28]

Oblastí, které se také změny v právní úpravě výrazně dotkly, je záruční doba a reklamace zboží. Dosud platná dvouletá záruční doba končí. Platná je záruční doba sjednaná v záručním listu, nebo uvedená na obale zboží či v reklamě. Pokud se tyto dvě doby liší, je platná ta delší z nich. Ze zákona má prodávající nově povinnost pouze zboží v pořádku dodat a vady vzniklé za dobu užívání již nebude možné automaticky reklamovat. Kupující má právo zboží reklamovat do 24 měsíců od dodání, musí ale prokázat, že vada byla přítomna už při převzetí zboží. [20]

Pokud podnikům z nového zákona vyplývá, že musí upravit vnitřní dokumentaci společnosti, musí tak provést nejpozději do 1. července 2014. Pokud tak neučiní, může jim hrozit až soudní zrušení. Na další přizpůsobení se změnám, které se jich dotýkají, mají již existující podniky 2 roky. [22]

Kromě nového občanského zákoníku a zákona o obchodních korporacích podléhají podnik v ČR ještě dalším právním předpisům jako jsou například daňové zákony, účetní zákony apod.

#### Daňová politika v ČR

V ČR často dochází ke změnám sazeb DPH. Existují ale i země, ve kterých jsou změny těchto sazeb ještě častější, ale naopak i země, ve kterých se sazba DPH téměř nemění. Pro rok 2014 platí sazby 21% a 15%.

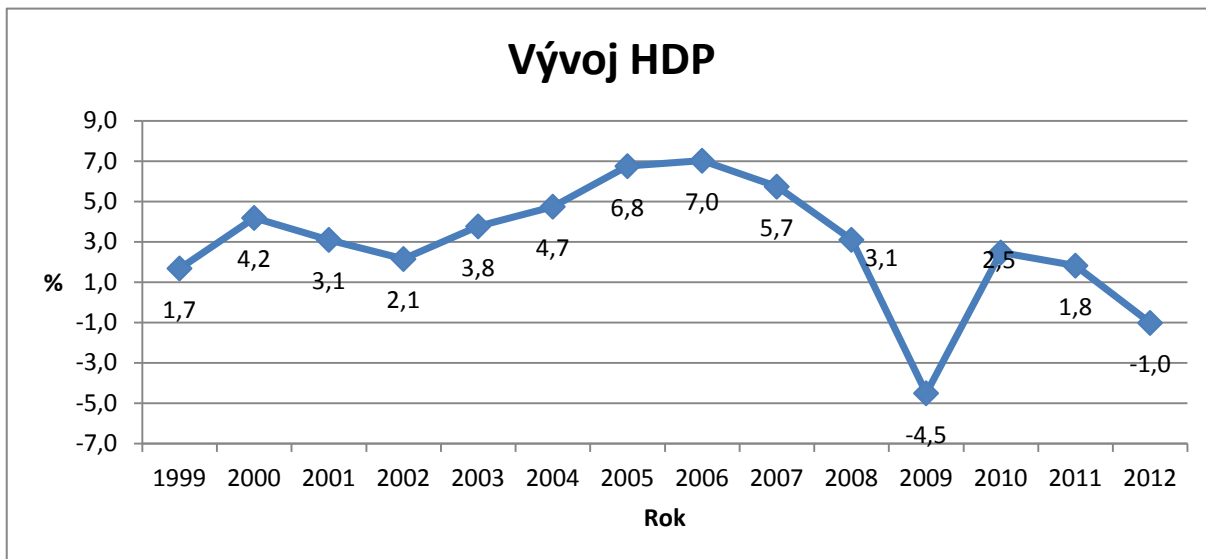
Sazby daní z příjmů se téměř nemění. Daň z příjmů fyzických osob je stále 15 % a daň z příjmů právnických osob se již pátým rokem drží na výši 19 %. [25]

### **6.5.2 Ekonomické faktory**

Z ekonomických faktorů ovlivňují podnik především makroekonomické ukazatele. U ukazatelů jsou uvedeny grafy vývoje od roku 1999 až do roku 2012. Aktuálnější údaje prozatím u některých ukazatelů nejsou dostupné.

#### **HDP**

Hrubý domácí produkt je ukazatelem výkonnosti ekonomiky státu. Následující graf ukazuje procentuelní změnu HDP v jednotlivých letech od roku 1999. Z grafu je patrné, že nejhůře na tom ČR byla v roce 2009, což bylo důsledkem ekonomické krize, která postihla nejen Českou republiku. Nejlépe na tom byla ČR v roce 2006.



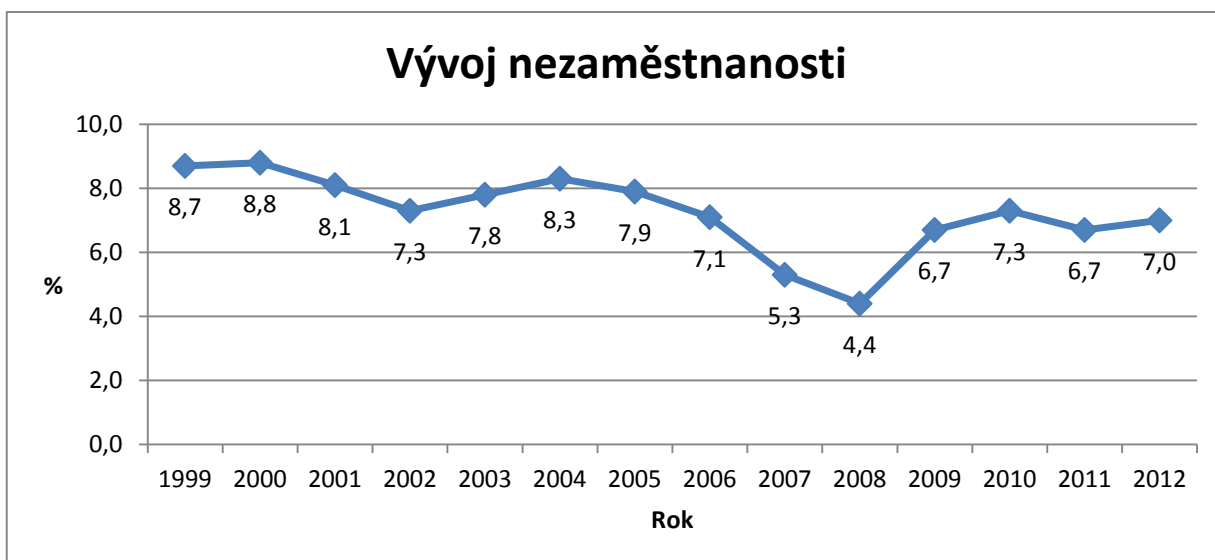
Obrázek č. 4: Vývoj HDP od roku 1999

Zdroj: [24]

### Nezaměstnanost

Dalším makroekonomickým ukazatelem je nezaměstnanost. Pokud je příliš vysoká, má za následek snižování kupní síly obyvatelstva.

Vzhledem k nízké fluktuaci zaměstnanců, nemá změna míry nezaměstnanosti příliš velký vliv na podnik.

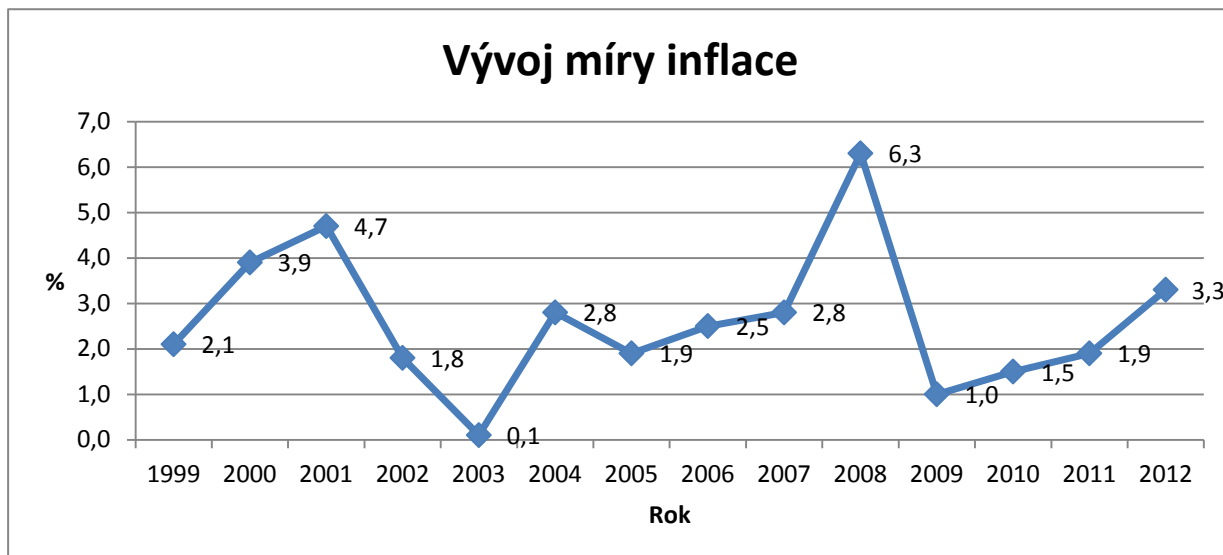


Obrázek č. 5: Vývoj nezaměstnanosti od roku 1999

Zdroj: [24]

## Inflace

Inflace znamená růst cenové hladiny. Ovlivňuje především ceny vstupů a snižuje reálnou hodnotu peněz. Nejvyšší míra inflace byla v roce 2008, kdy započala ekonomická krize.



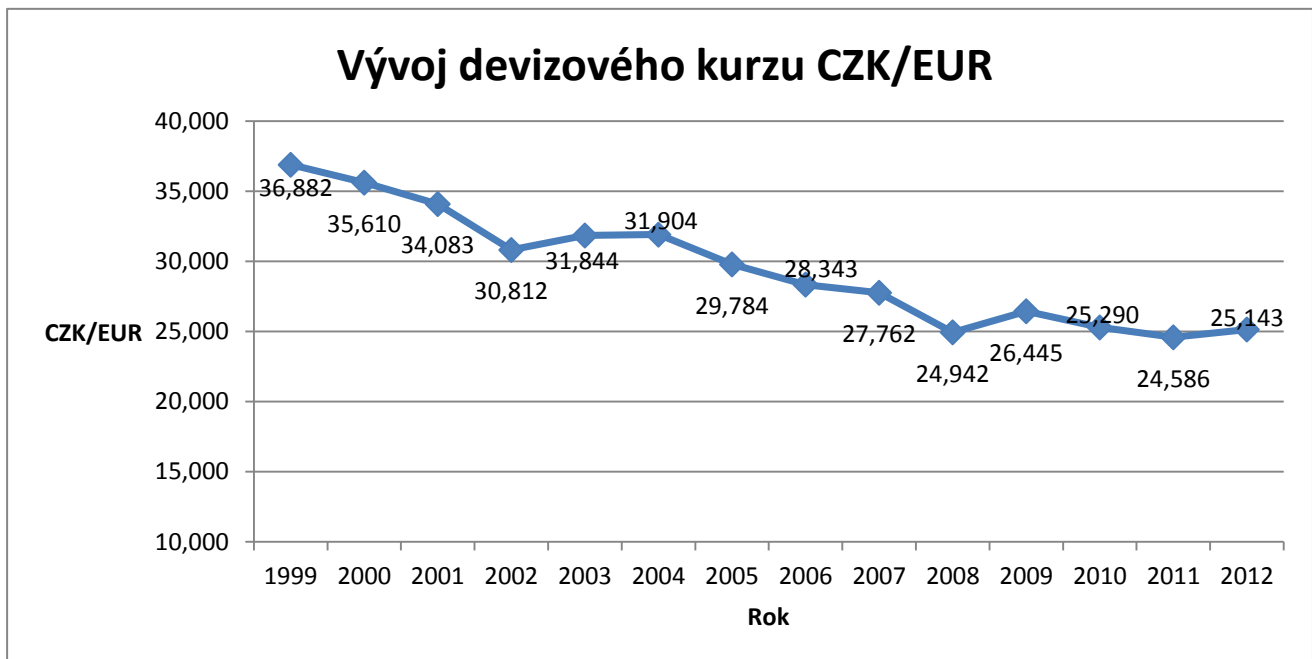
Obrázek č. 6: Vývoj míry inflace od roku 1999

Zdroj: [24]

## Devizový kurz

Společnost KOPOS Kolín, a. s. exportuje zboží do zahraničí. Proto na ni má velký vliv vývoj devizového kurzu. Export společnosti činí 43% a společnost prodává a nakupuje v eurech. Na následujícím grafu je zachycen vývoj kurzu české koruny vůči euru od roku 1999.





Obrázek č. 7: Vývoj devizového kurzu CZK/EUR od roku 1999

Zdroj: [24]

### 6.5.3 Socio-kulturní faktory

Do těchto faktorů lze zahrnout životní úroveň obyvatelstva, věk, vzdělání, sociální struktura společnosti apod. Česká republika měla k 30. září 2013 10 513 834 obyvatel. Průměrná mzda činila k 4. prosinci 2013 24 836 Kč. [24]

V posledních letech je celosvětovým problémem klesající porodnost, což může znamenat hrozbu převahy obyvatel v důchodovém věku nad ekonomicky aktivními obyvateli. Podíl ekonomicky aktivních obyvatel na celkovém počtu v roce 2011 klesl na 48,7 % oproti roku 2001, kdy tento podíl představoval 51,4 %. Dále roste počet vysokoškolsky vzdělaných obyvatel. [24]

### 6.5.4 Technologické faktory

Tempo vývoje technologií v dnešní době roste závratnou rychlostí. Neustále se na trhu objevuje nová a modernější technologie. Podnik musí tedy tento vývoj pozorně sledovat a co možná nejvíce se mu přizpůsobovat. Musí však důkladně zvážit, které technologie mají větší prioritu a budou přednostně modernizovány. Jedná se totiž o výrobu velmi náročnou na technologie a podnik nemá dostatečně velké finanční zdroje, aby mohl modernizovat či vyměnit za nové veškeré technologické vybavení.

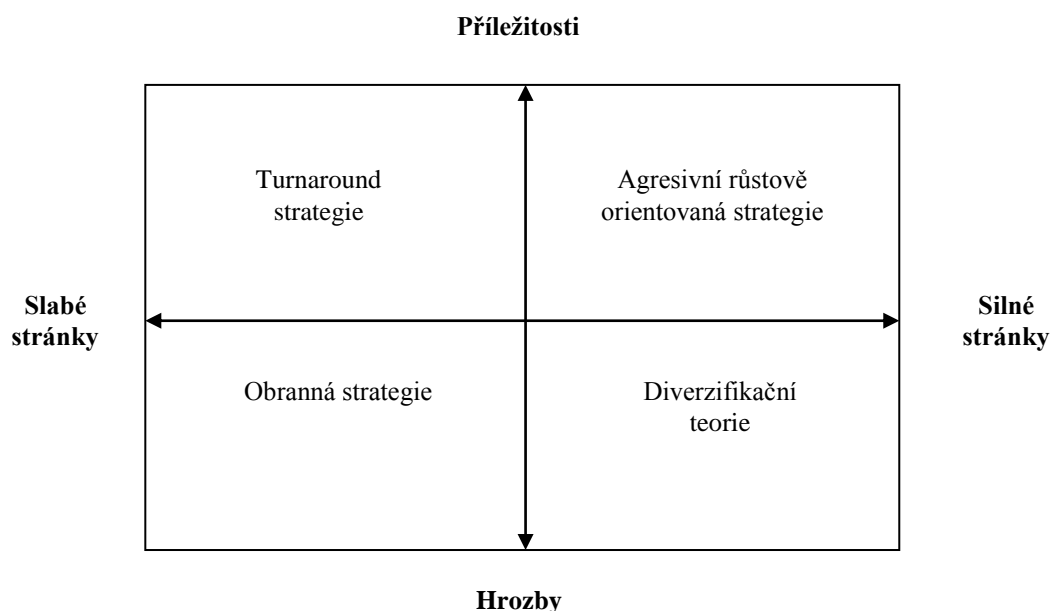
Moderní technologie usnadňují komunikaci, urychlují získávání a přenos dat, snižují náklady, umožňují kvalitnější a efektivnější výrobu a také výrobu šetrnější k životnímu prostředí.

Společnost KOPOS Kolín a. s. vlastní laboratoř na testování nových vstupních materiálů a má také oddělení vědy a výzkumu. Snaží se tímto způsobem držet tempo s konkurencí a pokud možno, být dokonce o krok napřed.

## 7 ZHODNOCENÍ ROZVOJOVÉHO POTENCIÁLU VYBRANÉHO PODNIKU

### 7.1 SWOT analýza

Smyslem SWOT analýzy je identifikovat a následně zhodnotit silné (S) a slabé (W) stránky podniku a příležitosti (O) a hrozby (T), které přicházejí z vnějšího okolí. Na základě vyhodnocení a kombinace těchto faktorů je možné získat podklady, které mohou být využity pro následnou volbu strategie. Výsledkem této analýzy mohou být čtyři možné orientační strategie, které jsou zachyceny na obrázku č. ????. Hlavním cílem analýzy je identifikování především slabých stránek a ohrožení podniku, které by se podnik měl snažit eliminovat. Nevýhodou by však mohl být subjektivní pohled zpracovatele při hodnocení kritérií. [9]



Obrázek č. 8: Možné strategie, vycházející ze závěrů SWOT analýzy

Zdroj: [9]

Nejvíce žádanou situací je strategie agresivní a růstově orientovaná. V takovém případě se podnik setkává s velkým množstvím příležitostí a má i dostatek silných stránek k jejich využití. Tato strategie představuje ofenzivní přístup. V takovéto situaci je na tom podnik nejlépe.

V případě druhé situace na podnik působí příliš mnoho hrozeb z vnějšího okolí. Podnik by měl maximalizovat své silné stránky, aby minimalizoval ohrožení. Měl by včas identifikovat hrozby a snažit se je pomocí silných stránek přeměnit na příležitosti.

Další strategií je Turnaround. Podnik má sice dostatek příležitostí, ale také velké množství slabých míst. Podnik by měl maximalizovat příležitosti, aby překlenul, v lepším případě eliminoval slabé stránky.

Čtvrtý výsledek SWOT analýzy je nejméně příznivý. Podnik má velké množství slabých stránek a zároveň ho ohrožují hrozby vnějšího okolí. Tato strategie je spíše obranná a podnik se snaží minimalizovat slabé stránky i hrozby. [9]

Z předchozích dílčích analýz vnitřního a vnějšího prostředí a na základě konzultace ve vybrané společnosti, autorka identifikovala interní silné a slabé stránky podniku a dále externí příležitosti a hrozby, které tvoří vstup pro SWOT analýzu. Silné stránky a příležitosti jsou hodnoceny pomocí bodové stupnice od 1 do 5, kde 1 znamená nejméně významné a 5 nejvíce významné. Podobně jsou hodnoceny slabé stránky a hrozby stupnicí od -5 do -1, kde -1 znamená nejméně významné a -5 nejvíce významné.

**Tabulka č. 5: SWOT analýza vybraného podniku**

Silné stránky	Bodové hodnocení
kvalita produktu	5
vlastní výzkum a vývoj	5
silná a stabilní pozice na trhu	4
stabilita zaměstnanců a příznivé pracovní podmínky	4
dobré vztahy s dodavateli a odběrateli	4
ekologický přístup	4
certifikace ISO 9001, 14001	4
spolupráce se školami	3
tradice	5
šířka sortimentu	4
monopolní výrobce pro ČR	4
dceřiné společnosti na vybraných zahraničních trzích	4
vlastní doprava	2
<b>Celkem</b>	<b>52</b>
Slabé stránky	Bodové hodnocení
délka inovačního procesu	-1
morální zastarávání výrobního zařízení	-1
slabá motivace zaměstnanců	-1
nízká rentabilita	-3
vysoká zadluženost	-3
nízká propagace	-2
chybí kontakt s konečným zákazníkem	-2
není velká možnost inovace	-2
malé využívání interních zdrojů zaměstnanců	-2

**Tabulka č. 5: SWOT analýza vybraného podniku (pokračování)**

neuplatňování moderních přístupů k řízení lidských zdrojů	-3
<b>Celkem</b>	<b>-3</b>
<b>Příležitosti</b>	<b>Bodové hodnocení</b>
expanze na nové trhy	3
nový zákazník	5
technologický pokrok	5
nové recyklovatelné vstupní materiály	5
rozšíření sortimentu	3
krize u konkurence	2
dotace	1
růst počtu vysokoškolsky vzdělaných obyvatel	1
<b>Celkem</b>	<b>25</b>
<b>Hrozby</b>	<b>Bodové hodnocení</b>
vysoké vstupní ceny výrobního zařízení	-2
špatná platební morálka zákazníků	-4
příchod silného konkurenta ze zahraničí	-3
tlak na snižování cen	-3
ekonomická krize, finanční krize	-5
růst cen vstupních materiálů	-4
hospodářské cykly	-1
zákazníci dávají přednost nízkým cenám před kvalitou	-4
snížení vstupních bariér pro nové podnikatele	-1
vznik malých podniků s nízkými výrobními náklady	-2
<b>Celkem</b>	<b>-29</b>

*Zdroj: [34]*

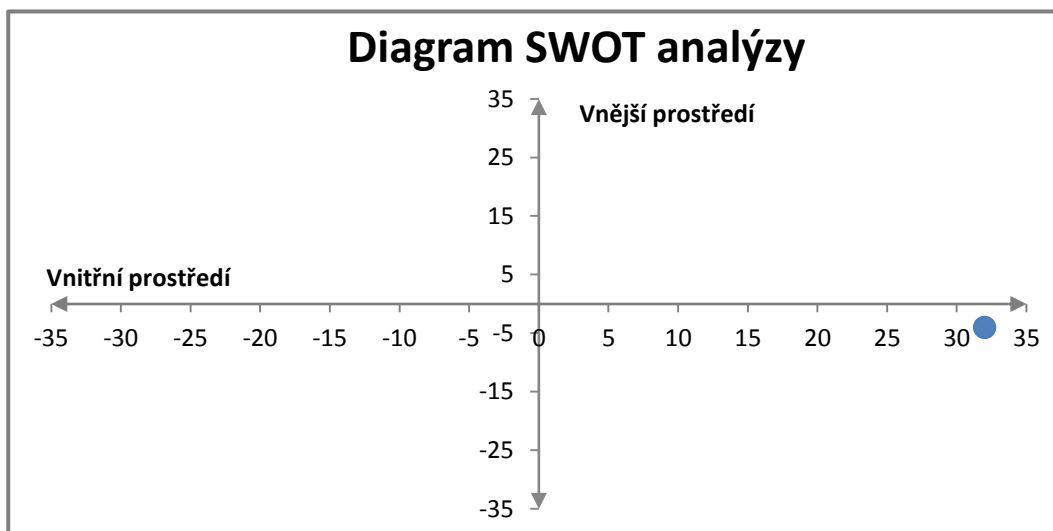
Výslednou hodnotu interní části analýzy dostaneme pokud porovnáme silné a slabé stránky.

$$52 - 20 = 32$$

Hodnotu z externí části získáme porovnáním příležitostí a hrozeb.

$$25 - 29 = -4$$

Výsledné hodnoty zaneseme do diagramu SWOT analýzy a podle kvadrantu určíme strategii.



Obrázek č. 9: Výsledný diagram SWOT analýzy

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Podle výsledků SWOT analýzy, převažují silné stránky a hrozby, což znamená, že by společnost měla zvážit strategii diverzifikace neboli strategii "min-max".

Podnik má velmi silné postavení na českém trhu, dlouholetou tradici a velmi široký sortiment výrobků. To jsou jeho nejsilnější stránky. Ohrozit by ho mohlo především snížení vstupních bariér novým podnikatelům, což by mohlo vést k nárůstu konkurence, především menších podnikatelů s menšími výrobními náklady. Proto by se měl podnik stále snažit se od konkurence nějakým způsobem odlišit. Měl by využít svých silných stránek jako je tradice, velikost podniku a kvalita vyráběných výrobků, aby ho nemohla nová potenciální konkurence zaskočit.

## 7.2 Návrhy a doporučení

Na základě situační analýzy byly identifikovány faktory, které tvoří rozvojový potenciál podniku. Rozvojový potenciál podniku by se dal označit za velmi dobrý i přes to, že je zde velmi omezen rozvoj výrobků. Výrobky, které podnik vyrábí, bohužel nelze nijak významně inovovat. Autorka přesto vidí jiné možné cesty dalšího rozvoje podniku.

Především v oblasti řízení lidských zdrojů spatřuje autorka velký prostor pro rozvoj, vzhledem k tomu, že podnik neuplatňuje žádné moderní přístupy k řízení lidských zdrojů. U velkých podniků bývá tato oblast daleko problematičtější než u menších podniků, vzhledem k pomalé komunikaci mezi četnými úrovněmi řízení. Tento problém sice řeší vyspělé komunikační technologie, přesto se v této oblasti mohou vyskytnout určité překážky. Podnik by tedy měl dbát na to, aby každý zaměstnanec měl možnost vyjádřit svůj názor a mohl tak

příspěť k rozvoji podniku. Lidé jsou totiž jedním z nejdůležitějších faktorů rozvoje, jelikož jsou nositeli nových myšlenek a řešení. Pouze přímí účastníci procesů mohou spatřovat konkrétní nedostatky procesu.

Proto by autorka navrhovala zavést jednotný systém interní komunikace pro všechny úrovně řízení tak, aby byl přenos informací co nejefektivnější a hladký a nedocházelo k tomu, že by informace nedošla k té úrovni řízení, na které je třeba daný problém řešit. Dále by se měl podnik věnovat také rychlosti přenosu informací a především rychlosti zpětné vazby. Komunikace by také měla být sledovatelná, aby se dala hodnotit její efektivnost. Každý zaměstnanec by měl znát organizační strukturu podniku a vědět, čím se které oddělení zabývá, aby mohl směřovat své dotazy, názory či připomínky tam, kde je možné je řešit.

Konkrétně by komunikace mohla vypadat například tak, že by každý zaměstnanec měl přístup přes přihlašovací údaje do firemní interní sítě, kde by pomocí organizačního schématu vyhledal příslušné oddělení a pouhým kliknutím na název oddělení měl možnost směřovat své připomínky kam potřebuje. Komunikace by mohla být obdobou e-mailu či chatu. V záznamu komunikace by se tak mohlo objevit od koho a z jakého oddělení vzkaz vzešel, komu byl poslán, komu byl případně předán a kdo nakonec provedl zpětnou vazbu. Na rozdíl od běžného e-mailu, by zde měli možnost sledovat vývoj komunikace všichni pracovníci z příslušných oddělení, kterými komunikace prošla, což by mělo za následek více názorů na problém a tudíž i větší počet řešení. Další výhodou by bylo zasilání hromadných zpráv celému oddělení. Tento systém by měl být zaměstnancům přístupný i mimo pracovní dobu.

Dále by v oblasti lidských zdrojů autorka navrhovala zvážit některé nové přístupy k řízení lidských zdrojů a inspirovat se jimi. Podnik by měl zvyšovat loajalitu svých zaměstnanců k podniku. Mohl by například nabízet zvýhodněné zaměstnanecké akcie, což by mělo za následek zainteresovanost zaměstnanců na zisku podniku.

Zaměstnanci by mohli mít možnost částečně si volit své nadřízené, což by mělo za následek větší respekt podřízených vůči nadřízeným. Podnik by měl dříve než sáhne do externích zdrojů zjistit, zda nelze zaměstnance získat z interních zdrojů. Povyšování zaměstnanců je jednou z možných motivací k lepšímu pracovnímu výkonu.

Jak odhalila analýza vnějšího prostředí, snížením bariér na zakládání nových společností hrozí vstup nových konkurentů. Zároveň je ale možný vznik nových zákazníků. Společnost by na obě tyto situace měla být dostatečně připravena. I když se jedná o monopolního výrobce pro český trh, neměla by společnost případný vznik nových začínajících podniků podceňovat a pokud by taková situace nastala, měla by tyto nové podniky bedlivě sledovat.

Ze závěrů SWOT analýzy byla doporučena strategie diverzifikace, neboli vstup na nové trhy s novým výrobkem. Tato strategie představuje především potlačení hrozeb silnými stránkami podniku.

Silnou stránkou podniku je například vlastní doprava výrobků. Jednou z možných diverzifikací by bylo tuto dopravu nabídnout i jiným společnostem. Vlastní kamiony představují zároveň propagaci, proto by podnik měl dbát na viditelnost a zajímavost reklamy. Pronajmutím této dopravy by se rozšířily distribuční trasy a tím i působnost reklamy.

Větší diverzifikaci by ale autorka nedoporučovala, vzhledem k silnému postavení podniku na trhu. Rozhodně by nedoporučovala diverzifikaci výrobku. Podnik by se měl spíše zaměřovat na dodatečné služby spojené s výrobkem a pokusit se je rozšířit.

I když je společnost na trhu známá a má dokonce na českém trhu vedoucí postavení, měla by se stále snažit nezůstat ve stávající situaci. Stejně jako každý podnik by měla sledovat změny ve svém okolí a hledat nové cesty a způsoby rozvoje.



## ZÁVĚR

V úvodní části práce bylo představeno několik základních pojmů spojených s rozvojem podniku. Nejvýznamnějším pojmem je pojem strategie, kterou je třeba správně zvolit na základě situační analýzy.

Dále byly uvedeny faktory působící na rozvojový potenciál podniku. Vedle finančních zdrojů autorka identifikovala jako hlavní faktory rozvoje podniku inovace a lidské zdroje.

Hlavní částí práce byla analýza rozvojového potenciálu podniku KOPOS Kolín, a. s. Po provedení této analýzy a zanesení silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb do diagramu SWOT analýzy, byla doporučena strategie diverzifikace.

V závěru autorka navrhla některé oblasti, ve kterých by se daný podnik mohl zdokonalit. Jedná se především o oblast řízení lidských zdrojů, kde pisatelka doporučila inspirovat se některými moderními přístupy k řízení této oblasti. Dále autorka doporučila vzhledem k velikosti podniku věnovat velkou pozornost interní komunikaci.

Všechny stanovené cíle práce byly splněny. Jako hlavní faktory rozvoje podniku byly identifikovány inovační činnost podniku, kde inovace tvoří největší konkurenční výhodu, a lidské zdroje, kde lidé jsou nositeli nových myšlenek a tedy i inovací. Byla provedena situační analýza společnosti KOPOS Kolín, a. s. Analýza byla provedena metodou "5C" a na jejím základě byly navrhnuty další možné cesty rozvoje.

Největší přínos práce spatřuje autorka v identifikování hlavních faktorů ovlivňujících rozvojový potenciál podniku, kterým by každý podnik měl věnovat dostatečnou pozornost. Dále jsou zde nastíněny možnosti financování rozvoje, z nichž si každý podnik může zvolit ten nejvhodnější právě pro něj.

Přínosem pro společnost KOPOS Kolín, a. s. je zpracování situační analýzy, která může být podkladem nejen pro stanovení strategie. Dále by mohl být přínosem pohled na podnik očima nezávislé osoby a doporučení oblastí, ve kterých by byl možný další rozvoj.

Výhled do budoucna v této problematice má autorka takový, že rozvoj podniků bude čím dál důležitějším tématem. Společnost se vyvíjí, mění se její potřeby a tyto nové potřeby bude třeba uspokojovat novými způsoby. Mění se dokonce tempo vývoje společnosti. Je proto možné, že podniky se budou muset naučit reagovat co nejrychleji na změny ve svém okolí, jinak nebudou mít šanci přežít. Nejtěžší to bude pro podniky s dlouholetou tradicí, které budou soupeřit s nově vznikajícími moderními podniky. Tyto podniky nesmějí zahálet a musí

být přístupní změnám. Pokud budou odmítat jakékoli změny, dříve či později zaniknou. Dle autorčina názoru se stanou pro společnosti nejdůležitější kreativní pracovníci s aktivním tvůrčím myšlením, kteří budou schopni vidět věci jinak a dělat věci jiným a lepší způsobem. Proto už dnes by se společnosti měli zaměřit na získávání takovýchto pracovníků a na jejich výchovu a vzdělávání. Tyto pracovníci se v budoucnu jistě stanou pro podnik klíčovými, jelikož právě jejich nápady budou hnát podnik kupředu.

## Seznam literatury

Knižní zdroje:

- [1] BENNETT, M. *Řízení růstu: jak dosáhnout řízeného obchodního růstu podniku*. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2005, 219 s. ISBN 80-725-9027-8.
- [2] DĚDINA, J.; CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
- [3] DRUCKER, P. F. *Inovace a podnikavost: Praxe a principy*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1993, 266 s. ISBN 80-856-0329-2.
- [4] DRUCKER, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 187 s. ISBN 80-726-1021-X.
- [5] DYTRT, Z.; STRÁTESKÁ, M. *Efektivní inovace: odpovědnost v managementu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 150 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-2771-1.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [7] KORECKÝ, M.; TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
- [8] NOVOTNÝ, J. *Činitelé podněcující a tlumící zakládání a rozvoj malých a středních podniků v České republice jako členské zemi Evropské unie*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008, 206 s. ISBN 978-807-3800-925.
- [9] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- [10] SMEJKAL, V. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, 296 s. ISBN 80-247-1667-4.
- [11] SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století: (předstihněme nejlepší!!!)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005, 258 s. ISBN 80-864-1988-6.
- [12] SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 353 s. ISBN 80-247-1501-5.

- [13] TERZIOVSKI, M. *Building innovation capability in organizations: an international cross-case perspective*. Hackensack, NJ: Distributed by World Scientific, c2007, xix, 254 p. ISBN 18-609-4766-2
- [14] TICHÝ, M. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-717-9415-5.
- [15] TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Vize tržního úspěchu: aneb 10 otázek a odpovědí jak chápat marketing budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012, 262 s. ISBN 978-80-7431-071-3.
- [16] UČEŇ, P. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.
- [17] URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.
- [18] VLČEK, R. *Strategie hodnotových inovací: tvorba, rozvoj a měřitelnost inovací*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 196 s. ISBN 978-80-7431-048-5.
- [19] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 172 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

Elektronické zdroje:

- [20] Aktuálně.cz. [online]. [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <<http://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/dvouleta-zarucni-doba-konci-novy-zakonik-meni-pravidla/r~i:article:777882/>>
- [21] BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export. [online]. [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/velka-zmena-obchodni-zakonik-nahrazuje-zakon-o-korporacich-a-obcansky-zakonik-43828.html>>
- [22] BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export. [online]. [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <[http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/pro-firmy-je-vyhodne-co-nejvice-zkratit-prechodne-obdobi-pro-prechod-na-novy-zakon-45324.html?utm\\_source=portal&utm\\_medium=web&utm\\_campaign=clanky\\_souvisejici](http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/pro-firmy-je-vyhodne-co-nejvice-zkratit-prechodne-obdobi-pro-prechod-na-novy-zakon-45324.html?utm_source=portal&utm_medium=web&utm_campaign=clanky_souvisejici)>
- [23] CzechInvest. [online]. [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/>
- [24] Český statistický úřad. [online]. [cit. 2014-01-16]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>

- [25] Daňáři online: Portál daňových poradců a profesionálů. [online]. [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <<http://www.danarionline.cz/sazby--vzory--tabulky/sazby-dani-cestovni-nahrady/tabulka-dph-v-zemich-eu/>>
- [26] Finanční analýza. [online]. [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <<http://financni-analyza.webnode.cz/>>
- [27] KOPOS. [online]. [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <<http://www.kopos.cz/cs/politika-spolecnosti>>
- [28] Nový občanský zákoník. [online]. [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <<http://obcanskyzakonik.justice.cz/obchodni-korporace/konkretni-zmeny/akciova-spolecnost/>>
- [29] Obchodní rejstřík. [online]. [cit. 2013-11-02]. Dostupné z: <<http://obchodnirejstrik.cz/kopos-kolin-a-s-61672971/>>
- [30] Podnikatel.cz. [online]. [cit. 2013-11-24]. Dostupné z: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/jak-na-financovani-pohledavek/>>
- [31] Výroční zpráva CzechInvest za rok 2012. [online]. [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: <<http://www.czechinvest.org/data/files/czech-invest-vz-2012-cz-05-3894-cz.pdf>>

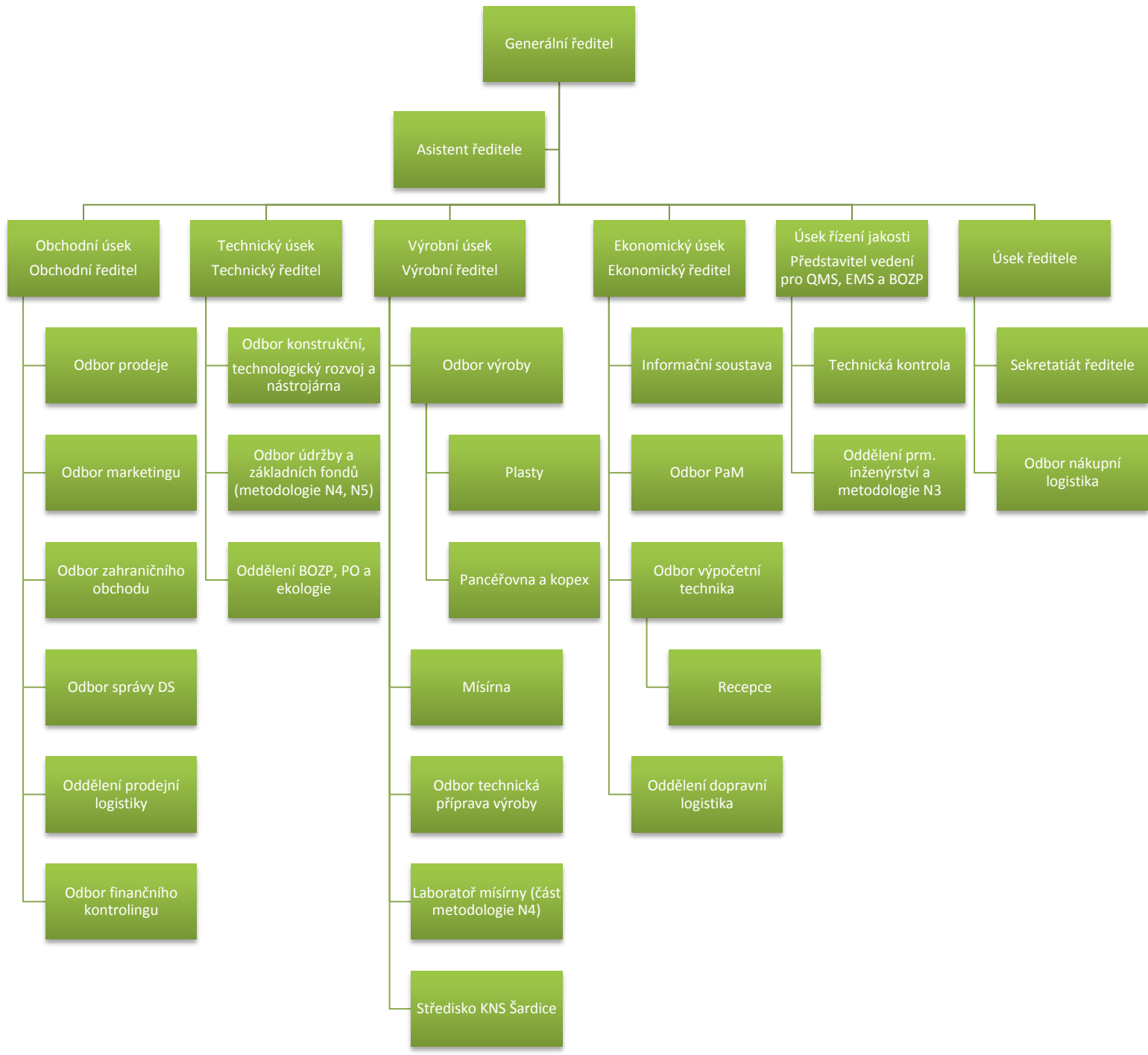
Ostatní zdroje:

- [32] DVOŘÁKOVÁ, Věra. Motivace jako jádro ovlivňování pracovní výkonnosti zaměstnanců organizací. In: *Trendy v podnikání*. Plzeň: Vydavatelství ZČU v Plzni, 2012. ISSN 1805-0603.
- [33] JIRÁSKOVÁ, Eliška. Trendy v řízení lidských zdrojů. In: *Trendy v podnikání*. Plzeň: Vydavatelství ZČU v Plzni, 2013. ISSN 1805-0603.
- [34] Konzultace v podniku
- [35] ROLKOVÁ, Monika. Parcipatívny štýl riadenia - slobodné riadenie zamestnancov. In: *Trendy v podnikání*. Plzeň: Vydavatelství ZČU v Plzni, 2012. ISSN 1805-0603.
- [36] SCHOLLEOVÁ, Hana a Cyril KOTULIČ. Trendy ve financování inovací. In: *Trendy v podnikání*. Plzeň: Vydavatelství ZČU v Plzni, 2012. ISSN 1805-0603.
- [37] Výroční zprávy podniku KOPOS Kolín, a. s.

- [38] ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej. Vývoj pojetí inovačního procesu podniku. In: *Trendy v podnikání*. Plzeň: Vydavatelství ZČU v Plzni, 2011. ISSN 1805-0603.

## **Seznam příloh**

Příloha A: Organizační schéma podniku KOPOS Kolín, a. s. ....	I
Příloha B: Výrobní sortiment .....	II
Příloha C: Příprava na situační analýzu vnitřního prostředí a mikroprostředí .....	IV



I



## **Příloha B: Výrobní sortiment podniku KOPOS Kolín, a. s.**

### **Elektroinstalační krabice a příslušenství**

- pod omítku
- do zateplení
- do dutých stěn, vzduchotěsné
- lištové
- v uzavřeném provedení - plastové, kovové - pancéřové
- do betonu
- bezhalogenové
- svorkovnice
- podlahové

### **Elektroinstalační lišty, kanály a příslušenství**

- vkládací lišty
- hranaté lišty
- elegant lišty
- elektroinstalační kanály, elektroinstalační kanály elegant
- parapetní kanály
- podlahové lišty
- oblé lišty
- bezhalogenové lišty
- stínící kanály
- nosné lišty
- rozváděčové kanály

### **Elektroinstalační trubky a příslušenství**

- ohebné
- tuhé hrdlované
- chráničky sdělovacích kabelů HDPE
- dvouplášťové korugované chráničky
- dělené chráničky
- ocelové trubky

## **Upevňovací materiál**

- hmoždinky
- přichytky
- závěs pro vodiče
- stahovací pásy
- přichytky stahovacích pásek

## **Kabelové nosné systémy**

- kabelové žlaby JUPITER
- kabelové žlaby MARS
- nerezové kabelové žlaby
- drátěné kabelové žlaby
- kabelové lávky
- podlahové systémy

## **Stínící tvarovky NEUTROSTOP**

## **Příloha C: Příprava na situační analýzu vnitřního prostředí a mikroprostředí**

### **1) Analýza výrobku:**

- Co je výrobkem?
- Kolik výrobních řad je vyráběno?
- Na jaké skupiny zákazníků se výrobky zaměřují?
- Jaké potřeby mají zákazníci?
- Uspokojují výrobky tyto potřeby?
- Jak se výrobek odlišuje od konkurenčních výrobků?
- Jaká je cena výrobku?
- Jak je výrobek distribuován? Nakolik je to efektivní?
- Jak je výrobek propagován?
- Čím lze výrobek vylepšit?

### **2) Analýza lidských zdrojů**

- Kolik má společnost zaměstnanců?
- Je počet zaměstnanců dostatečný?
- Jaké je vzdělání zaměstnanců?
- Jaké je věkové složení zaměstnanců?
- Z jakých zdrojů společnost získává zaměstnance?
- Jsou zaměstnanci dostatečně motivováni k práci?
- Jak dobré jsou vztahy mezi zaměstnanci?
- Jaká je průměrná mzda zaměstnanců?
- Jak velká je fluktuace zaměstnanců v podniku?
- Poskytuje společnost zaměstnancům možnost dalšího vzdělávání? Jak velké jsou náklady na toto vzdělávání? Je vzdělávání efektivní?
- Jaký je náš přístup k řízení lidských zdrojů? Jsou v něm nějaké nedostatky?

- Jaký je systém odměňování? Je tento systém efektivní?

### **3) Analýza technologie**

- Má společnost veškeré potřebné technologické vybavení?
- Je vybavení kvalitní? Není zastaralé?
- Jsou na trhu dostupné nové technologie?
- Jak často jsou prováděny mimořádné opravy? Jak jsou tyto opravy nákladné?
- Je možné stávající vybavení modernizovat? Má na to společnost potřebné finanční prostředky?
- Je možné si některé technologické vybavení pronajmout od externí organizace?

### **4) Analýza odběratelů**

- Jaké potřeby mají odběratelé?
- Jak vysokou cenu jsou ochotni zaplatit?
- Za jakých podmínek jsou odběratelé ochotni s podnikem obchodovat?
- Co vše je potřeba k uzavření zakázky?
- Jak dlouho trvá uzavřít zakázku?
- Jaké distribuční cesty používají naši odběratelé?
- Spolupracují naši odběratelé s našimi konkurenty?
- Jsou odběratelé spokojeni? S čím jsou spokojeni? S čím nejsou spokojeni?

### **5) Analýza konkurence**

- Jak intenzivní je konkurence?
- Kdo jsou konkurenti?
- Jaké hrozby pro společnost konkurenti představují?
- Jak pravděpodobně budou reagovat konkurenti na změny způsobu podnikání společnosti KOPOS Kolín, a. s.?
- Mají konkurenti nějaké patenty, licence či chráněné vzory?
- Kde mají konkurenti reklamu a jak často?

- Jaké ceny mají konkurenti?
- Jak konkurenti distribuují výrobky?
- Jaké je technologické vybavení konkurentů?

#### **6) Spolupracující osoby**

- Existují nějaké spolupracující podniky či osoby?
- Jak tato spolupráce vypadá?
- Existují nějaké podniky či osoby, se kterými by bylo možné navázat spolupráci?
- Jak by tato spolupráce mohla přispět k rozvoji podniku?