

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Vliv okolí podniku na konkrétní podnik**

The influence of surroundings on a specific company

**Jitka ÚTERSKÁ**

Plzeň 2014

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jitka ÚTERSKÁ**  
Osobní číslo: **K10B0234P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Vliv okolí podniku na konkrétní podnik**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

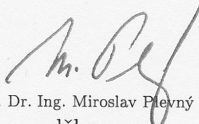
1. Představte zvolený podnik a jeho strategický záměr.
2. Vymezte okolí vybraného podniku.
3. Analyzujte jednotlivé vlivy okolí působící na podnik pomocí vybraných metod.
4. Zhodnoťte dopad působení okolí na podnik a na jeho další možný vývoj.
5. Navrhněte postup podniku při zhodnocení vlivu okolí a doporučte opatření pro úpravy strategie podniku.

Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:

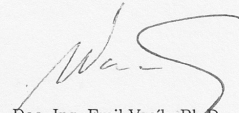
- **DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Peter.** *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí.* Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
- **KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich.** *Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání.* Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- **SYNEK, Miloslav a kol.** *Podniková ekonomika.* Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- **SYNEK, Miloslav a kol.** *Manažerská ekonomika.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3494-1.
- **VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek a kol.** *Podnikové řízení.* Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Milena Jiřincová**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2013**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2014**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2013

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*Vliv okolí podniku na konkrétní podnik*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne .....

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala Ing. Mileně Jiřincové za odbornou pomoc a vedení bakalářské práce. Velmi si vážím cenných rad a připomínek, které mi v průběhu práce poskytovala.

Zároveň bych své poděkování chtěla věnovat společnosti ŠKODA MACHINE TOOL A.S., zejména Ing. Stanislavovi Kormundovi za poskytnutí interních informací a zprostředkování konzultací s ostatními zaměstnanci firmy, díky kterým jsem mohla vypracovat praktickou část této bakalářské práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>1 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU</b> .....	<b>9</b>
1.1 Předmět činnosti podniku .....	9
1.2 Základní ukazatele.....	9
1.3 Historie společnosti .....	9
1.4 Současnost .....	11
1.5 Předmět činnosti podniku .....	13
1.6 Základní ukazatele.....	13
1.7 Předmět činnosti podniku .....	13
<b>2 OKOLÍ PODNIKU</b> .....	<b>15</b>
2.1 Vnitřní okolí podniku .....	15
2.2 Analýza makrookolí .....	16
2.2.1 Geografické okolí .....	16
2.2.2 Sociální a demografické okolí.....	17
2.2.3 Politické okolí.....	18
2.2.4 Právní okolí .....	19
2.2.5 Ekonomické okolí.....	20
2.2.6 Ekologické okolí.....	20
2.2.7 Technologické okolí .....	22
2.3 Analýza mikrookolí.....	22
2.4 Porterův model konkurenčních sil.....	23
2.4.1 Potenciální konkurence .....	23
2.4.2 Rivalita mezi stávajícími podniky .....	24
2.4.3 Smluvní síla dodavatelů .....	26
2.4.4 Vyjednávací síla odběratelů .....	26
2.4.5 Ohrožení substituty.....	27
<b>3 VNITŘNÍ OKOLÍ VYBRANÉHO PODNIKU</b> .....	<b>28</b>
3.1 Technologické vybavení firmy .....	28
3.2 Zaměstnanci .....	28
3.3 Marketingový mix .....	29
3.3.1 Výrobek.....	29
3.3.2 Cena .....	29

3.3.3	Propagace .....	30
3.3.4	Distribuce .....	30
<b>4</b>	<b>ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU ŠKODA MACHINE TOOL A.S. ....</b>	<b>31</b>
4.1	Prvky makrookolí.....	31
4.1.1	Geografické okolí .....	31
4.1.2	Ekonomické okolí.....	31
4.1.3	Legislativní okolí.....	33
4.1.4	Sociální a demografické okolí.....	34
4.1.5	Technologické okolí .....	35
4.1.6	Ekologické okolí.....	35
4.1.7	PEST analýza podniku Škoda machine tool .....	36
4.2	Porterův model konkurenčních sil .....	40
4.2.1	Potenciální konkurence .....	40
4.2.2	Existující konkurence.....	40
4.2.3	Vliv odběratelů .....	41
4.2.4	Vliv dodavatelů .....	42
4.2.5	Ohrožení substituty.....	43
4.3	SWOT analýza .....	43
4.3.1	Silné stránky.....	44
4.3.2	Slabé stránky .....	45
4.3.3	Příležitosti .....	45
4.3.4	Hrozby.....	45
4.4	Zhodnocení SWOT analýzy.....	46
4.5	SPACE analýza .....	47
4.5.1	SPACE analýza podniku Škoda machine tool .....	47
<b>5</b>	<b>NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ.....</b>	<b>51</b>
5.1	Absolventské program.....	51
5.2	Rozšíření skladovací kapacity.....	52
5.3	Možnost expandovat na nové trhy .....	52
5.4	Výroba cenově dostupnějších strojů.....	53
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>54</b>
	<b>SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ.....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....</b>	<b>57</b>

<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>58</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>60</b>



## Úvod

Tématem této bakalářské práce je „Vliv okolí podniku na konkrétní podnik“. Jako konkrétní podnik byl zvolen společnost Škoda machine tool a.s. Tato firma na trhu působí již více než 100 let a zabývá se výrobou obráběcích strojů a generálními opravami vyrobených strojů.

Cílem této práce je analyzovat jednotlivé vlivy okolí působící na podnik Škoda machine tool pomocí vybraných metod, zhodnotit dopad působení těchto vlivů a následné doporučení opatření pro úpravu strategie podniku.

V práci jsou zahrnuty teoretické poznatky, které byly čerpány z odborné literatury. Popsaná teoretická část byla následně aplikována v části praktické, kde je provedena analýza vlivů působících na podnik. Informace, pro vypracování praktické části práce, byly předány osobní konzultací se zaměstnanci firmy.

První kapitola se zabývá představením vybraného podniku. V této části je popsán předmět činnosti podniku, základní ukazatele, historie a současnost, strategický záměr a struktura společnosti, kde je poté v příloze možné nahlédnout do organizační struktury.

Druhá kapitola analyzuje okolí podniku. Nejprve je popsáno vnitřní prostředí podniku a dále dílčí prvky makrookolí – geografické, ekonomické, právní, legislativní, sociální a demografické, technologické a ekologické okolí. V této kapitole je dále provedena analýza mikrookolí.

Ve třetí části práce je charakterizováno vnitřní prostředí podniku. V této kapitole je uvedeno, jakým technologickým vybavením podnik disponuje, vývoj počtu zaměstnanců v letech 2008 – 2013, který byl za poslední roky výrazně snižován. Dále pak přiblížen marketingový mix podniku.

Ve čtvrté kapitole jsou analyzovány vlivy, které působí na zvolený podnik. Podrobné zkoumání těchto vlivů je provedeno pomocí PEST analýzy, Porterova modelu konkurenčních sil, SWOT analýzy, která analyzuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Nakonec je provedena SPACE analýza, která se zabývá vnitřním a vnějším prostředím podniku.

Poslední, pátá kapitola je věnována navrhovaným opatřením pro úpravu strategie podniku.

# 1. Představení podniku

## 1.1. Předmět činnosti podniku

Společnost Škoda machine tool, a.s. se zabývá výrobou a servisem obráběcích strojů se značkou Škoda. Dále se zabývá výrobou těžkých frézovacích a vyvrtávacích strojů, zajišťuje demontáž a zpětnou montáž strojů. Provádí školení obsluhy a programátorů, seznamuje s údržbou a stroje dodává včetně patřičné dokumentace s technickými měřeními. Realizuje také generální opravy a modernizace horizontek<sup>1</sup> a soustruhů. [1]

## 1.2. Základní ukazatele

Obchodní název: Škoda machine tool, a.s.

Sídlo: Tylova 1/57, Jižní Předměstí, 301 00 Plzeň

Datum zápisu: 25. listopadu 2010

Identifikační číslo: 29253462

Právní forma: Akciová společnost

Základní kapitál: 360 000 000

Počet zaměstnanců: 350

## 1.3. Historie společnosti

Historie firmy se datuje od roku 1859. V tomto roce byla založena společnost ŠKODA v Plzni, hrabětem Waldštejnem, který již vlastnil továrnu v nedaleké obci Sedlci a výroba oceli byla přesunuta do nově vybudované firmy. Od roku 1866 přebírá funkci ředitele Ing. Emil Škoda, který o tři roky později odkoupil tuto strojírenskou výrobu od hraběte Waldštejna, jehož jméno firma nesla. Po převzetí Ing. Emilem Škodou proběhla rozsáhlá expanze a modernizace závodu. [16]

Počátkem 20. století, které s sebou přineslo potřebu nových obráběcích strojů, pro zdokonalování výroby, v důsledku trendu tehdejší doby, vznikl nový výrobní obor. Od roku

---

<sup>1</sup> Horizontkou se rozumí vodorovná vyvrtávačka, tedy obráběcí stroj, který slouží k přesnému obrábění velkých obrobků.

1911 vzniká ve Škodových závodech nová slévárna a továrna na obrábění pro těžké kovové odlitky. Rok od roku se pak zvyšovala výroba těchto obráběcích strojů i podíl jejich exportu a staly se symbolem vysoké technické úrovně, spolehlivosti a dokonalého provedení. Nositelem tradice byla Škoda machine tool a.s. Během 2. světové války upadla výroba do recese a opět došlo k jejímu oživení až po roce 1945. Konec války přinesl výrazný vzestup firmy. Byly vyvinuty a zhotoveny nové stroje, které svou ojedinělou konstrukcí a řešením patřily mezi světovou špičku. Po sametové revoluci v roce 1990 došlo k privatizaci a transformaci podniku a ke vzniku joint venture s německou společností DÖRRIES Scharmann group, s.r.o. V této době se také začalo s vývojem celé řady nových soustruhů. Společné podnikání s německou firmou trvalo až do roku 1997 a v tomto roce získala společnost majoritu a vrátila se do původní skupiny ŠKODA. Vývoj a modernizace obráběcích strojů tak nadále pokračovali. V roce 2005 Škoda machine tool byla prodána ruskému majiteli TELONIA TRADING LIMITED a o dva roky později byla založena EASTERN ŠKODA MACHINE TOOL Modernization CO., LTD. V březnu 2011 byla společnost prodána českému vlastníkovi, skupině ALTA. [17]

### **Profil společnosti ALTA**

Společnost ALTA je přední česká obchodně – inženýrská firma, která působí na území střední a východní Evropy, zejména v Rusku, Ukrajině a Bělorusku. Od roku 1991 se firma specializuje na oblasti dodávek technologických zařízení pro strojírenství, hornictví, hutnictví a energetiky. Alta uskutečnila majetkovou akvizici v roce 2011 a tak získala výrobce těžkých obráběcích strojů Škoda machine tool. Společnost Alta je tudíž holdingovou společností, jejíž dceřiné společnosti jsou: [12]

- Škoda machine tool a.s. (horizontky, soustruhy)
- TOS Kuřim a.s (portály)
- ČKD Blansko a.s. (svislé soustruhy, tzv. karusely)
- SE-MI Technology a.s. (dopravníky, důlní manipulátory)
- ALVEL a.s. (dodávky paliva)
- DMS s.r.o. (transport jaderného materiálu)

Firmy společně spolupracují v rámci společnosti, např. firma SE-MI Technology a.s. dodává samojízdné kabiny pro Škoda machine tool nebo TOS Kuřim vyrábí a následně dodává lehké stoly pro Škoda machine tool. [12]

## 1.4. Současnost

Škoda machine tool disponuje profesionálním provedením svých produktů a jejich originálním řešením a tudíž se jejich výrobky uchytily na trzích po celém světě. Jedním z produktů, které tvoří tzv. “core business”, je horizontální vyvrtávačka, která je součástí těžkých pinolových horizontek typu HCW. Firma se také zabývá výrobou frézovacích a vyvrtávacích strojů typu FCW, horizontálních hrotových soustruhů SR, otočných strojů, příslušenství a speciálních strojů. [1]

Technici, kteří jsou zaměstnání ve firmě Škoda machine tool, školí budoucí personál v oblasti obsluhy a údržby stroje a nabízí veškerý servis. Tato údržba stroje je velice důležitá, neboť při jejím zanedbání, by se stroj mohl poškodit a oprava by byla značně nákladná. Toto školení se provádí u zákazníka. Podnik také nabízí možnost, při které zkušený programátor zůstane u zákazníka a zajistí průběh výroby na novém stroji. [1]

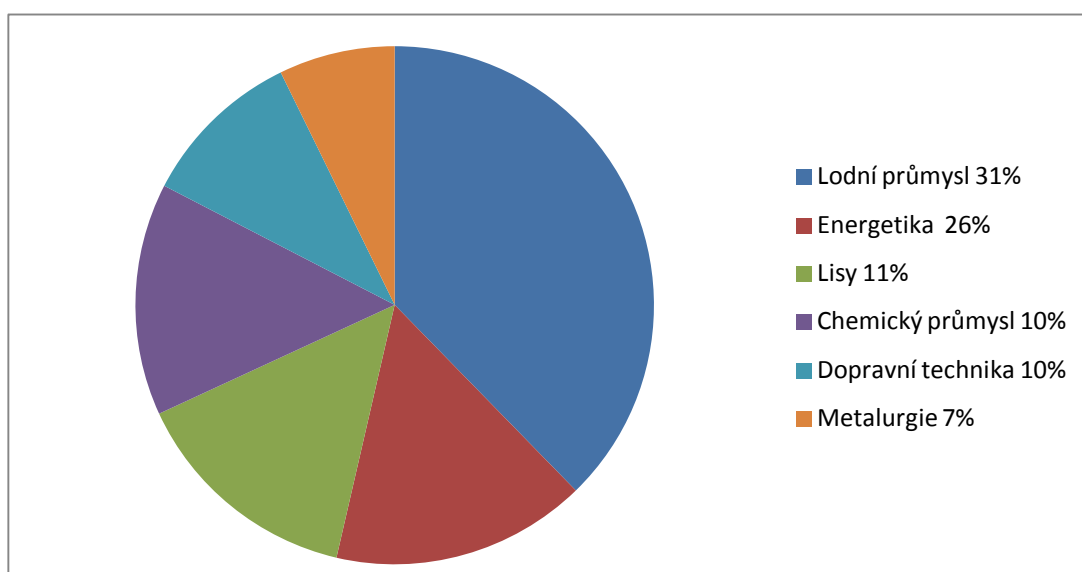
Společnost má kromě vlastního obchodního týmu i obchodní zástupce. Ti jsou vyškoleni v oboru těžkých obráběcích strojů. Mají proto zkušenosti a znalosti na to, aby mohli v přidělených regiorech komunikovat se zákazníky a poskytovat potřebné informace o produktech a službách společnosti. Cílem obchodních zástupců je odborné poradenství, poskytování optimálního řešení a vyhovění požadavku zákazníka. Někteří zástupci jsou společností pověřeni, aby vybraným parterům a zákazníkům poskytovali odborný servis. Zastupitelské kanceláře jsou provozovány v Číně a v Rusku. [1]

Společnost realizuje generální opravy strojů, které již dříve vyprodukovala. Má vytvořený program na zvyšování produktivity a spolehlivosti u strojů, které vyrobila. Už při výrobě nového produktu se počítá s možnou budoucí modernizací a inovací. To je také jeden z důvodů, proč jsou stroje z Plzně tak oblíbené mezi zákazníky po celém světě. [12]

Obor, ve kterém podniká Škoda machine tool, má velkou perspektivu, vysoký technický růst a pokrokovost. Proto je velice náročné a též důležité neustálé sledování nových trendů v oboru, a jejich začleňování do výrobního procesu. Vysoká úroveň technického statutu je udržována tak, že se neustále sledují nové způsoby a trendy v obrábění a je udržován silný výzkumný a vývojový tým, který pracuje s tím nejnovějším vybavením. Jen díky tomuto postupu může firma vybavit nové stroje tím nejmodernějším a zároveň nejlepším zařízením. Také bohaté zkušenosti projektantů firmy přispívají k vyřešení technických problémů a nalezení nejlepšího řešení s ohledem na vysokou produktivitu a minimalizaci investičních nákladů. [1]

V dnešní době je trend stavět co největší lodě, aby se náklady na kilogram přepravovaného zboží minimalizovaly. Tento záměr lze snadno zvládnout s řadou soustruhů Škoda SR, které byly přímo vyvinuty k opracovávání lodních hřidel. Tato řada soustruhů patří ke světové špičce. To dokazuje hlavně fakt, že tímto soustruhem jsou vybaveny ty největší loděnice na světě. Celosvětový pokrok v technologickém růstu je přímo závislý na elektrické energii. Bohužel v některých zemích je limitujícím faktorem její nedostatek. A proto je nezbytností výroba nových obráběcích strojů, které pokryjí tento sektor trhu. I v tomto odvětví je firma Škoda machine tool osvědčeným partnerem, což lze vidět i na následujícím grafu.

Obr. č. 1: Oborová struktura prodeje od roku 2000



Zdroj: Vlastní zpracování dle [1], 2013

Výstavba loděnic a elektráren má v dnešní době stále rostoucí potenciál a proto firma očekává, že zakázky v těchto odvětvích budou mít vzestupnou tendenci.

## 1.5. Struktura společnosti

Společnost Škoda machine tool je z hlediska právní formy akciovou společností, tudíž jejím nejvyšším orgánem je valná hromada, která se svolává nejméně jednou za rok. Statutárním orgánem je představenstvo, dozorčí rada a generální ředitel. V současné době je generálním ředitelem firmy ing. Milan Bláha, který je zároveň i předsedou představenstva. V této funkci působí od 2. dubna 2012. Ve firmě působí dva členové představenstva. Dále také předseda dozorčí rady a dva její členové. V příloze lze nahlédnout do organizační struktury společnosti.

[1]

## 1.6. Finanční ukazatele společnosti

Z následující tabulky je možné vidět finanční výsledky firmy v letech 2009 – 2013. Z tabulky je patrné, že nejlépe si společnost vedla v roce 2010, kdy byla celková výnosnost 15,8%. V roce 2013 měla firma nejnižší počet zaměstnanců a také nejnižší celkovou rentabilitu za uvedené období.

Tab. č. 1: Finanční výsledky v letech 2009 - 2013

Ukazatel (v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013
Výnosy z prodeje	1 580 158	1 473 711	1 200 000	1 153 698	733 485
Produkční náklady	1 437 396	1 147 056	934 128	941 812	622 852
Operativní HV	142 762	326 655	265 872	211 886	110 633
Provozní HV	37 978	219 524	141 973	73 072	3 902
EBITDA	107 234	292 943	237 319	167 730	83 111
EBIT	46 299	227 009	166 520	95 521	22 889
Finanční HV	7 634	13 638	-36 698	-9 382	-3 797
HV před zdaněním	45 612	233 162	105 275	63 690	105
HV po zdanění	31 243	176 797	87 226	59 712	905
Celková rentabilita	2,9%	15,8%	8,8%	5,5%	0,0%

Zdroj: Vlastní zpracování dle [2], 2013

## 1.7 Strategický záměr

Společnost Škoda machine tool má na rok 2014 tyto vize:

- **Zvýšení konkurenceschopnosti a ziskovosti, rozšíření portfolia svých výrobků.**
  - Společnost plánuje vývoj nových vřeteníků typu HWD, HWE a modernizaci stroje typu HCW, čímž chce vyvinout nový stroj HCW s průměrem 130mm. Tento bod rozšíření sortimentu výrobků je závislý na skupinové strategii výrobního portfolia. Na vývoji HWE (HCW2000 E) se již začalo pracovat koncem prosince 2013. Typ HWD (typy HCW1000 – 4000) tzv. koaxiální

vřeteník se průběžně realizuje. Obráběcí stroj typu HCW3000 byl již hotov koncem roku 2013 a aktivně se nabízí na trhu. Firma také vyrábí prototyp stroje HCW4000 a na trh byl uveden v lednu 2014. Dále plánuje vývoj zařízení HCW2000, který bude započat v první polovině roku. Nejvíce se společnost zaměřuje na rozvoj a vznik typu HCW1000 s průměrem vřetena 130mm, který se bude realizovat v květnu. Do konce roku má být dokončen prototyp a také by se měl nabízet na trhu.

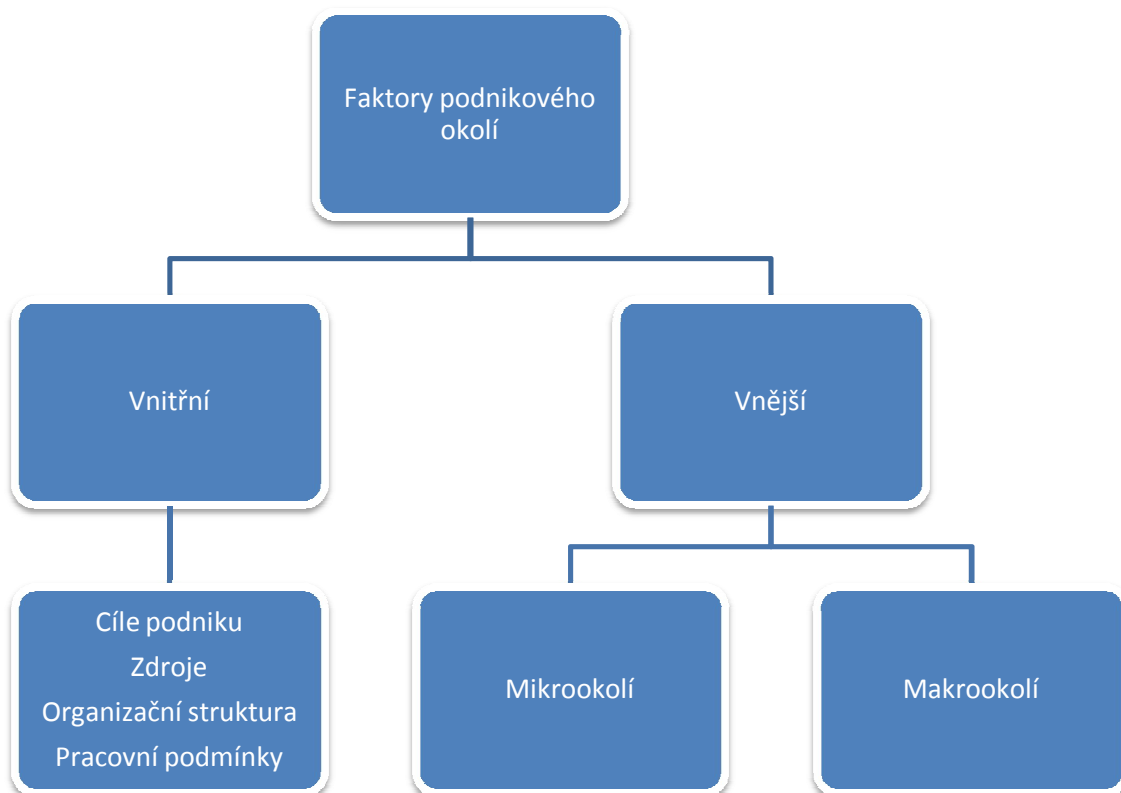
- Redesign soustruhů a nová řada menších soustruhů pro obrobky 15 – 20t je dalším podbodem rozšíření portfolia, na který se chce firma v letošním roce zaměřit. Tyto soustruhy mají výrobní označení SR. Nová řada SR1000 se již aktivně nabízí zákazníkům.
  - V neposlední řadě se vývojový tým bude orientovat na modernizaci portálů a případně na vývoji nové řady těžkých portálů a modernizaci karuselů. [1]
- **Udržet, respektive zlepšit pozici mezi předními výrobci na světovém trhu těžkých frézovacích a vyvrtávacích strojů (těžkých horizontek).**
- **Být na třetí pozici ve výrobě těžkých horizontálních soustruhů.** V současné době společnost setrvává v celosvětovém žebříčku producentů v předních pozicích. Na vedoucích místech před Škodou machine tool zůstává prozatím aktuálně Německo a Japonsko.
- **Zvýšit kapitál společnosti.** V roce 2013 trvala stagnace na trhu těžkých obráběcích strojů. Mírné oživení bylo vidět až v samotném závěru roku. [1]

## 2. Okolí podniku

Okolí podniku je vše, co podnik obklopuje. Podnik a okolí jsou vzájemně propojeny vazbami. Na každý podnik působí vnější vlivy, které podnik zpravidla velmi silně ovlivňují, avšak možnost podniku působit na své okolí je do značné míry limitována. Podnik není separován, neboť je obklopen celým světem. [3]

Okolí podniku se člení na vnitřní a vnější. Vnitřní okolí zahrnuje všechny faktory, které působí uvnitř podniku a do vnějšího okolí se řadí mikrookolí a makrookolí. [4]

Obr. č. 2: Faktory podnikového okolí



Zdroj: Vlastní zpracování dle [4], 2014

### 2.1 Vnitřní okolí podniku

„Vnitřní okolí je představováno souhrnem sil, které působí uvnitř podniku a již mají specifické dopady na řízení podniku.“ [4, str. 3]



Při analýze vnitřního okolí podniku je důležité určit hlavní proměnné podniku. Jsou to takové prvky, které jsou významné pro správnou funkci celého chodu podniku. Vnější a vnitřní faktory se ve skutečnosti navzájem prolínají a jejich interakce ovlivňuje podnikové funkce (např. marketingové, personální atd.), cíle podniku i jeho strategii. [4]

## **2.2 Analýza makrookolí**

Okolí podniku značně působí na rozhodování manažerů a strategické postavení podniku bez ohledu na předmět podnikání, odvětví, ve kterém působí, a též i životním cyklu. Manažeři proto neustále sledují a analyzují veškeré vlivy, které na podnik působí a snaží se tomuto turbulentnímu prostředí přizpůsobit, aby dynamika těchto činitelů podnik neohrozila a naopak mohli reagovat na tyto změny. Za hlavní prvky okolí podniku lze považovat:

- geografické okolí,
- sociální a demografické okolí,
- politické a právní okolí,
- ekonomické okolí,
- ekologické okolí,
- technologické okolí,
- etické okolí,
- kulturně historické okolí.

Tyto prvky jsou členěny dle dalšího autora [5] a odpovídají členění, které bylo výše definováno.

### **2.2.1 Geografické okolí**

Důležitý faktor, který zasahuje do správného fungování podniku, je geografické okolí. Pod tímto pojmem si lze představit prostředí, v němž je podnik umístěn. V první řadě záleží na tom, aby měl podnik takovou polohu, která by byla v blízkosti silniční infrastruktury. Dále je také důležitá inženýrská infrastruktura, to jest elektrická, kanalizační a plynová síť. V některých případech je důležitá i železniční síť, ale to je v dnešní době většinou jen okrajová

potřeba. Výběr vhodné lokality proto predeterminuje určitým způsobem řízení materiálových toků. Česká Republika se nachází geograficky ve středu Evropy a přes toto území prochází velká část silničních komunikací. [3]

V České republice se vyskytuje také několik přírodních parků, rezervací a chráněných krajinných oblastí. I tyto aspekty jsou důležité při výběru místa pro podnik a je nutné na ně brát zřetel. Existuje několik vhodných míst, která jsou vázána různými ekologickými vyhláškami a zákazy (např. jako jsou záplavová území, vodní pásma, atd.), a proto je výběr umístění při zakládání podniku těmito zákazy značně ztížený. Podniky, které svojí výrobu nezakládají na logistické přístupnosti, hledají dostupná místa jednodušeji, než podniky, které jsou svojí výrobou na logistice přímo závislé. Podnik poté musí počítat s dodatečnými náklady na dopravu nebo s výstavbou různých meziskladů. Záleží také na vyspělosti státu, protože čím je země vyspělejší, tím lépe působí na rozvoj podniku. Nicméně to v některých případech není pravidlem a to zejména v zemích, kde je nízká životní úroveň a zároveň levnější pracovní síla. Tímto způsobem se tak pokryjí i dodatečné náklady na dopravu a distribuci.

### **2.2.2 Sociální a demografické okolí**

Každý podnik má vliv na svoje sociální a demografické okolí. Podnik by měl zjišťovat, jaký dopad má jeho činnost podnikání na společnost. Optimální by bylo, kdyby aktivita podniku korespondovala se zájmy vedení podniku, ale také společnosti. V praxi se to přirozeně realizuje jen velmi obtížně. Zpravidla převládá ziskové zaměření, které není v souladu se zájmy společnosti. Avšak lze nalézt i opačné případy. Jedním z nich je např. Tomáš Baťa, který byl jedním z představitelů vědeckého managementu. Jeho myšlenkou bylo spojit efektivní chod svých závodů a přitom budovat sociální zázemí svých zaměstnanců. Pracovníky motivoval celou řadou různých benefitů, čímž si chtěl udržet stálé a kvalifikované zaměstnance. [3]

V rámci demografického prostředí působí např. stárnutí populace, úroveň vzdělání, struktura obyvatelstva atd. I toto prostředí může pro podnik znamenat hrozbu či příležitost. Obecně stárnutí populace představuje značnou příležitost pro subjekty podnikající v odvětví spojené se zdravím či péčí o seniory. Podstatnou složkou je i zmíněná úroveň vzdělání každého státu, a tak rozvoj školství je v zemi velmi důležitý. V těchto oborech dříve více převládaly státní

podnikatelské subjekty, naproti tomu dnes narůstá počet soukromých podnikatelů (farmaceutický průmysl, soukromé mateřské školy, domovy poskytující pečovatelské služby apod.). [9]

Změny v sociálním prostředí, rovněž jako změny v demografickém prostředí, mohou vytvářet příležitosti, respektive hrozby. Dále sem lze zařadit změny v životním stylu (změny ve stylu oblékání), změny, které jsou spojeny s trávením volného času obyvatel (např. divadlo a jiné kulturní vyžití) nebo změny, tykající se upevňování zdraví obyvatel (např. fitness centra, různé sportovní aktivity). [7]

V dnešní době roste kvalita osobního života a některé podniky se tomu snaží vyjít vstříc. Stále častěji nabízejí svým zaměstnancům flexibilní pracovní dobu, kde je fixována základní pracovní doba, kdy zaměstnanec musí být na pracovišti, avšak začátek pracovní doby popř. konec může být libovolný. Dále poskytují např. delší dovolené. Tyto výhody zaměstnanci někdy ocení více, než zvýšení finančního ohodnocení.

### **2.2.3 Politické okolí**

Každý podnik je ovlivňován politickými ustanoveními vlády daného státu. Mnoho významných legislativních restrikcí může mít dopad na podnikovou sféru a omezovat je. Záleží také na tom, jaká v zemi panuje politická situace. Dříve převládala éra, kdy převážná část podniků spadala pod státní sektor. Dnes je tomu převážně naopak a většina těchto podniků se dostala do rukou soukromých podnikatelů.

Některá legislativní nařízení mohou mít rozsáhlý vliv nejen na obor podnikání, ale i na celé podnikatelské odvětví, např. změnou sazby daně z přidané hodnoty. Politická omezení dopadají na každý podnik prostřednictvím např. antimonopolních zákonů, regulace dovozu a vývozu, cenové politiky, daňových úlev při zaměstnávání tělesně postižených osob a mnoho dalších opatření. Pro podnik není důležitá jen národní politika, ale na správné fungování má vliv i komunální politika, která může ovlivnit okolí podniku např. rozhodnutím o územním plánu města nebo různými městskými vyhláškami, kterými se musí podnik řídit. Důležitá je také mezinárodní situace, neboť závisí na tom, jaký má stát vztah se sousedními státy. Mezinárodní obchod se o mnoho zjednodušil tím, že 1. května 2004 vstoupila Česká republika do Evropské unie. [5]

#### **2.2.4 Právní okolí**

Při zakládání podniku je důležité respektovat právní normy a zákony v dané zemi, které ustanovují, jakým způsobem má být podnik založen a co všechno se při podnikání musí dodržovat. „Právní normy stanoví, jaké chování podniku je přípustné a jaké nikoliv. Nejdůležitější normou týkající se podnikové sféry je obchodní zákoník. Ten mj. vymezuje právní podmínky podnikání jak pro fyzické, tak pro právnické osoby. V uplynulých letech byl přizpůsobován požadavkům směrnic EU, podobně jako zákon o ochraně hospodářské soutěže. Vedle toho ovšem existuje velké spektrum zákonů, které nadto definují možnosti a bariéry podnikání. Sem například patří zákon o konkurzu a vyrovnání, zákonná úprava činnosti a investičních fondů a společností, zákony a nařízení týkající se mezinárodního podnikání (např. zabránění dvojímu zdanění), ochrany spotřebitele a drobného akcionáře atd.“ [3, str.18]

Někteří podnikatelé také při zakládání nových podniků umisťují sídla, do tzv. „daňových rájů“. To jsou země, kde jsou zákony pro založení firmy jednodušší nebo vůbec neexistují, ovšem ve většině případů jen zvýhodňují zahraniční podniky. Firmy odvádějí daně v těchto zemích, i když podnikají na území České Republiky, avšak zde daně vůbec neodvádějí. Legislativa to toleruje, ale již se připravují zákony, které do budoucna toto podnikání budou stíhat nebo dokonce zakazovat. Mezi země, které se řadí mezi daňové ráje, patří například Belize, Panama, Kajmanské ostrovy a Bahamy. [3]

#### **2.2.5 Ekonomické okolí**

Ekonomické okolí je jedním z nejdůležitějších prvků, které má pro podnikající subjekty podstatný význam. Pro podnik je důležité vzájemné působení ekonomického okolí jak na straně vstupu do podniku, tak na straně výstupu. Touto interakcí získává podnik výrobní faktory. Ve svém rozhodování a plnění svých základních cílů má do jisté míry na podnik vliv hospodářská situace daného státu. Mezi faktory, které mají značný vliv na vývoj podniku a které je potřebné zohlednit při rozhodování manažerů, lze zařadit: [2]

- Hospodářský cyklus - patří sem ekonomický růst či pokles ekonomiky v České republice, ale i stádium, ve kterém se nachází světová ekonomika. Hospodářský cyklus znamená pravidelné kolísání ekonomiky okolo dlouhodobého trendu. Tyto výkyvy v ekonomice mohou mít čtyři fáze: konjunkturu, recesi, depresi, expanzi. Délka cyklů může být odlišná.

- Politická situace a její vliv na ekonomiku.
- Hospodářská politika vlády - vláda může např. regulovat ceny některých výrobků a služeb. Dále sem také lze zahrnout podporu podnikání nebo ochranu investic.
- Monetární politika – je realizována prostřednictvím centrální banky. V České republice je touto centrální bankou Česká národní banka. ČNB se pomocí peněžního trhu snaží ovlivňovat ekonomické prostředí. Dále se snaží ovlivňovat množství peněžní zásoby v ekonomice a také stabilizovat cenovou hladinu.
- Platební bilance státu – zachycuje obchodní transakce mezi domácí produkcí a zahraničím. Zahrnuje tudíž export a import výrobků a služeb.
- Fiskální politika státu – snaží se ovlivnit vývoj ekonomiky pomocí daňové politiky a výši finančních prostředků vynaložených vládou. Snaží se udržovat cenovou stabilitu a také docílit vysoké zaměstnanosti.
- Míra inflace – označuje se jako růst cenové hladiny za určité časové období. [8]

Tyto činitele mohou na každý podnik působit jinak. Pro některé podniky mohou být příležitostí a pro jiné hrozbou. Manažeři by proto měli tyto prvky důkladně analyzovat a predikovat, jaký význam a dopad to bude mít v budoucnu na daný podnik. [8]

### **2.2.6 Ekologické okolí**

“Ekologie je faktorem, který musí podniky stále více respektovat. Nečiní-li to ze své vůle, nutí je k tomu nejen státní instituce, ale i velmi aktivní občanská sdružení. Ekologie na jedné straně vytváří pro podnikání řadu bariér, protože ekologizace řady technologií (dobývání zlata chemickou cestou) i již existujících výrobků (výrobky obsahující azbest a freon) představuje pro podniky ekonomickou zátěž. Na druhé straně dává podnikům mnoho šancí, například při výrobě ekologicky nezávadných výrobků, recyklaci obalů atd.“ [3, str. 19]

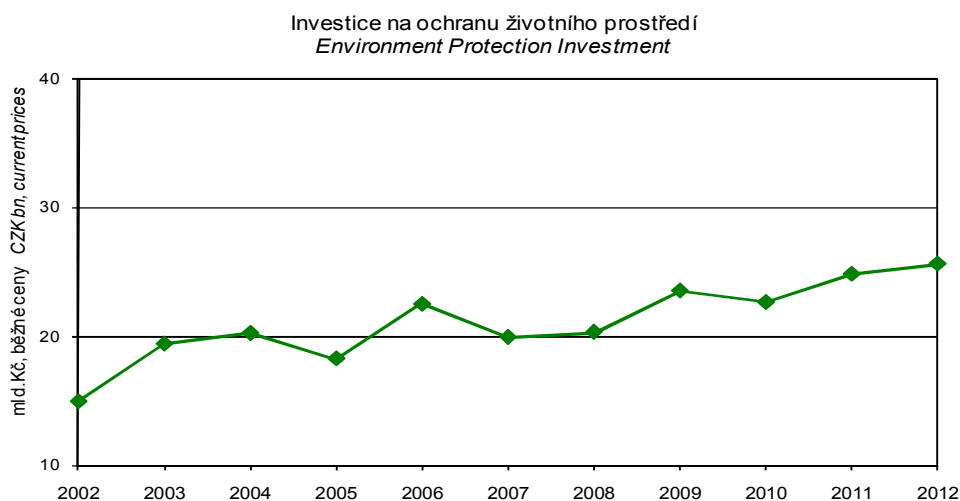
Podniky se musí řídit různými legislativními nařízeními a směrnicemi EU, jelikož environmentální politika podniku je velmi důležitá a nedodržení těchto ustanovení je postihováno sankcemi. V dnešní době je vyžadováno, aby pro zkvalitnění životního prostředí, byly přijímány koncepce pro trvale udržitelný rozvoj. Jejich cílem by mělo být propojení vazby mezi ekonomickým rozvojem a ochranou životního prostředí. [2]

Dříve některé firmy zabývající se výrobou elektrotechnických zařízení používaly technologie, které nebyly příznivé pro životní prostředí, např. plnění ledniček a autoklimatizací chladicí látkou – freonem. Tato nebezpečná látka přispívala k oslabení ozonové vrstvy v atmosféře, která propouští nebezpečné ultrafialové záření. Dnes se tyto zařízení vyrábějí jinou technologií a zařízení staršího typu, plněné freony, se shromažďují ve sběrných dvorech a dále pak postupují do speciálních spaloven, které jsou uzpůsobeny na likvidaci těchto druhů nebezpečných látek.

Také na přelomu devadesátých let 20. století se investovalo mnoho finančních prostředků do snížení emisí (především z velkých elektráren), čímž se docílilo toho, že se zvýšila kvalita ovzduší. Nejvýrazněji se tyto investice projevily na velkých uhelných elektrárnách, které musely zcela předělat celý spalovací proces a do komínů instalovat různé filtry na odlučování škodlivých látek. Tyto investice, které se v České republice vložily na ochranu životního prostředí, lze vidět na grafu č. 5. Jedním z největších faktorů, který pomohl zlepšit životní prostředí, bylo zmenšení podílu CO<sub>2</sub> na celkovém podílu zplodin. Plyn z velké části participoval na tvorbě tzv. "skleníkového efektu". Tento jev se podílí na postupném oteplování planety. Díky tomu, že teplo, které dopadá na zemský povrch, by se za normálních okolností z části odrazilo zpět do vesmíru, tomu však skleníkový efekt zabraňuje a tím dochází k postupnému globálnímu oteplování. [18]

S rozvojem průmyslu a nárůstem dopravy se však znečišťování životního prostředí neustále zvyšuje. Z velké části k tomuto znečišťování napomáhá i chování populace.

Obr. č. 3: Investice vložené na ochranu životního prostředí v ČR v letech 2002 - 2012



Zdroj: [19], 2014

### **2.2.7 Technologické okolí**

Změny v technologickém prostředí můžou pro podnik také znamenat příležitost či hrozbu. Tempo technického pokroku se neustále zrychluje a podniky zdokonalují a inovují své technologické postupy a procesy. Takovéto podniky, které dokážou progresivně vyvíjet moderní koncepce a efektivní postupy, mohou pak profitovat ze špičkové technologie. V tvrdém konkurenčním prostředí je technologický rozvoj nezbytný, proto investice do vývoje sektoru v podniku tvoří velkou část rozpočtu. [6]

Každý podnik si uvědomuje, že tento krok je nevyhnutelný proto, aby se vyrovnal technické úrovni jeho konkurence nebo lépe, aby jí v tomto ohledu překonal a tím tak získal určitou konkurenční výhodu a předstih před ostatními podniky. Jedním z těchto konkurenčních bojů v technologii se odehrává na patentových úřadech, kde si firmy svoje technologie pojistí, aby je konkurence nemohla používat bez jejich souhlasu. Někdy je tlak na tyto úřady takový, že samotné technologické patenty se podobají a na rozhodnutí, která strana je v právu, se musí podílet soud. Příkladem tohoto technologického růstu, kdy několikrát musel zasahovat soud, je spor mezi firmami Samsung a Apple, který stále trvá, a byly v něm již rozdány miliardové pokuty.

### **2.3 Analýza mikrookolí**

Mikrookolí sestává z podniků, které vystupují na stejném trhu z hlediska odvětví a zpravidla si navzájem konkurují. Prostředí mikrookolí může být proměnné, jelikož například inovace může vést k expanzi odvětví. Součástí tohoto podnikatelského prostředí mohou být i dodavatelé, odběratelé, zákazníci apod. [7]

Cílem manažera je analyzovat mikrookolí a odhalit možné příležitosti či hrozby podniku. Tato analýza slouží ke stanovení strategie resp. zmírnění negativního dopadu eventuálního ohrožení podniku. K provedení této analýzy se využívá model E. Portera, tzv. Porterův model konkurenčních sil. Tento model obsahuje pět základních prvků:

- riziko vstupu potenciálních konkurentů
- rivalitu mezi stávajícími podniky
- smluvní sílu kupujících

- smluvní sílu dodavatelů
- hrozby substitučních výrobků [7]

Uvedení činitelé mohou mít nejsilnější dopad především na mikrookolí podniku, a to zejména u stanovení výše cen a růstu zisku. V odvětví působí v dlouhodobém časovém horizontu. Výše zmíněné síly mohou mít značný vliv jak na ekonomický rozmach společnosti, tak i na konjunkturu jejího mikrookolí. Tyto faktory nelze označit za fixní, neboť se postupem času mohou měnit. [7]

## 2.4 Porterův model konkurenčních sil

### 2.4.1 Potenciální konkurence

Novým konkurentem může být každý podnik, který v daném odvětví v současné době nekonkuruje, ale je schopný se eventuálním konkurentem stát. Pokud se podnik rozhodne vstoupit na trh, musí překonat určité překážky, které tento vstup stěžují. Vstupní bariéry ovlivňují především výši vynaložených nákladů. Mezi nejčastější zdroje bariér lze zařadit: [7]

- Úspory z rozsahu – jsou důležitým prvkem, již mohou být velkou hrozbou pro potenciální konkurenty. Podniky by měly snižovat výrobní náklady v poměru k objemu jejich výstupu. Někteří konkurenti však nemají dostatečný kapitál na to, aby mohli expandovat výrobu a tím jsou určitým způsobem nákladově znevýhodněni.
- Kapitálová náročnost – obory, které si žádají vysoké vstupní náklady na zahájení podnikání, konkurenty od vstupu do odvětví odrazují. Je nutné pokrýt jak variabilní, tak i fixní náklady a případnou počáteční ztrátu, která by podniku také mohla vzniknout.
- Diferenciace výrobků – podniky, které se snaží diferencovat své produkty od ostatních a při výrobě využívají odlišné vlastnosti nebo kvality, jsou obvykle dobře chráněni před potenciální konkurencí. Dále zde hraje významnou roli věrnost zákazníků ke značce, kteří preferují již stávající podniky na trhu. Firmy si snaží zachovat přízeň svých zákazníků především vysokou kvalitou produktu, péčí o zákazníka nebo také poprodejním servisem.



- Přístup k distribučním kanálům – pro nově vstupující podniky na trh je důležité si zajistit distribuci svých produktů. Pokud jsou distribuční kanály úzce propojeny s etablovanými podniky, je nezbytné si nový distribuční kanál vytvořit.
- Vládní politika - další překážkou pro vstup do odvětví mohou být vládní zásahy a opatření. Vládní nařízení se týká např. legislativy v oblasti environmentální politiky podniků, regulačními opatřeními nebo bezpečností práce. [9]

#### 2.4.2 Rivalita mezi stávajícími podniky

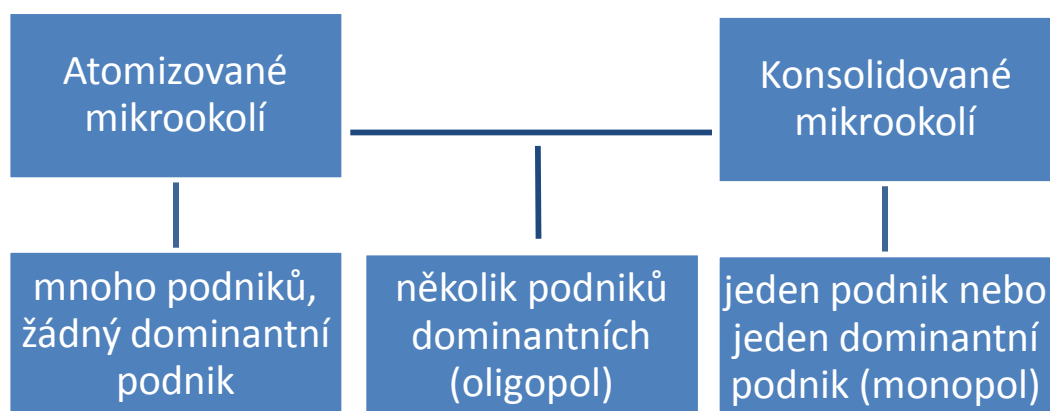
Pokud je rivalita mezi existujícími podniky malá, mohou si dovolit zvyšovat ceny a tím dosahují vyššího zisku. Naopak jestliže je konkurenční síla velká, dochází mezi podniky k cenové konkurenci, kde se výrobci snaží získat větší podíl na trhu než jejich konkurenti a zároveň větší příjmy z prodeje při snižování cen zboží. Extrémním případem cenové konkurence je cenová válka mezi výrobci, která je výhodná pro spotřebitele, jelikož výrobci snižují cenu, leč nevýhodná pro prodávající. Při této cenové válce se podniky snaží získat zákazníky jiným způsobem, než je snižování ceny. Necenová konkurence zahrnuje např. kvalitu výrobků, poprodejní servis, věrnostní programy. Nicméně pro spotřebitele není tak výhodná, jako cenová válka. Zvláštním případem cenové konkurence by byla dumpingová cena, kdy výrobce prodává za ceny nižší, než jsou jeho náklady. Rozsah rivality mezi stávajícími podniky závisí na těchto prvcích:

- struktura mikrookolí,
- poptávkové podmínky,
- výstupní bariéry. [7]

**Struktura mikrookolí** je definována velikostí podílu, který podniky na trhu zaujímají. Toto uspořádání mikrookolí se transformuje od atomizovaného ke konsolidovanému. [7]

Následující obrázek znázorňuje strukturu mikrookolí.

Obr. č. 4: Struktura mikrookolí



Zdroj: Vlastní zpracování dle [7], 2014

Atomizované mikrookolí se vyznačuje nízkými vstupními náklady pro nově vstupující konkurenty a výrobky, které producenti nabízejí na trhu, jsou téměř identické. Vlivem nízkých nákladů jsou bariéry pro potenciální konkurenci malé a mohou volně vstupovat do daného mikrookolí. Rostoucí poptávka po produktu vyvolává příval nově vstupujících. Konjunktura v mikrookolí vytváří nadbytek nabízejících v daném odvětví. Důsledkem toho je, že podniky snižují ceny a dosahují nižších zisků. Tento fakt může vyústit tím, že podnik odchází z daného odvětví. [7]

Konsolidované mikrookolí je charakteristické diferencovanou produkcí a podniky se vzájemně ovlivňují svým počínáním. To znamená, že konkurenceschopnost jednoho podniku působí na ostatní podniky v mikrookolí. V tomto konkurenčním prostředí může být vyvíjen tlak na vzájemné snižování cen, kdy se podniky jednotlivě snaží snížit zisk. To je, spolu s cenovou válkou výrobců, největší hrozbou tohoto konsolidovaného mikrookolí. Hrozbu se snaží snížit tím, že sledují ceny dominantního podniku, který zaujímá na trhu největší podíl, a této ceně se přizpůsobují. [7]

**Poptávkové podmínky** jsou dalším prvkem, který vytváří rivalitu mezi stávajícími podniky na trhu. Rostoucí poptávka je jedním z faktorů, který působí i na růst v dané oblasti podnikání. Pokud dochází k expanzi trhu, je to důsledkem zvyšování počtu spotřebitelů nebo

stávající zákazníci zvyšují svou spotřebu. Růst poptávky znamená pro podnik i zvýšení svého podílu na trhu. [7]

Naopak klesá-li poptávka, zvyšuje se rivalita mezi stávajícími podniky a ubývá zákazníků nebo zákazníci spotřebovávají méně. Podniky mohou v případě klesající poptávky dosáhnout růstu pouze tehdy, zvyšují-li svůj podíl na trhu na úkor ostatních. [7]

**Výstupní bariéry** jsou významnou hrozbou v konkurenčním prostředí. Mezi výstupní bariéry lze zařadit:

- investice do zařízení, které již nemůže být prodáno,
- emociální přístup,
- strategické vztahy mezi podnikatelskými subjekty. [7]

#### **2.4.3 Smluvní síla dodavatelů**

Vliv dodavatelů může být pro podnik velmi významný. Podniky jsou závislé na dodávání zdrojů potřebných ke své produkci. Sílu dodavatelů ovlivňuje několik činitelů:

- Zvýšení cen nebo snížení kvality dodávky. Podnik tak musí přistoupit na vyšší cenu dodavatelů nebo akceptovat nižší kvalitu. Tímto ztrácí schopnost stanovit nebo ovlivňovat obchodní podmínky. V obou případech podnik realizuje nižší zisk.
- Jedinečnost dodávaného produktu.
- Koncentrace dodavatelů.
- Odvětví nemusí být jediným odběratelem dodávaných produktů. [9]

#### **2.4.4 Vyjednávací síla odběratelů**

Další faktor, který působí v modelu pěti konkurenčních sil dle E. Portera, je vyjednávací síla kupujících. Odběratelé, kteří působí v tomto odvětví, jsou jednotliví koncoví spotřebitelé, kteří spotřebovávají výrobky vyprodukované v daném průmyslu nebo jsou to také společnosti, které distribují produkty koncovým uživatelům. Například prací prášek vyrobený společnostmi Procter & Gamble a Unilever je spotřebováván koncovými uživateli, ale hlavní kupující pracího prášku jsou řetězce supermarketů a diskontních prodejen, které poté dále prodávají zboží konečným spotřebitelům. Vyjednávací síla odběratelů se projevuje tím, že

kupující mají možnost ovlivnit zisk výrobců tlakem ceny dolů. Působí na výši nákladů společnosti tak, že požadují vysokou kvalitu výrobků a služeb. Vlivem snižování cen výrobků a zvyšování výrobních nákladů, mohou silní odběratelé potlačit profitabilitu výrobců v daném odvětví. Tito vlivní odběratelé by měli být vnímáni jako potenciální hrozba. Naopak v případě, že vyjednávací síla kupujících není tak významná, mohou dodavatelé nebo výrobci zvyšovat ceny svých výrobků a služeb a popřípadě snížit i své náklady tím, že sníží kvalitu produktů, čímž se zvyšuje zisk výrobců v daném sektoru. Odběratelé mohou svou sílu demonstrovat následujícími činiteli: [10]

Nakupují-li zákazníci ve velkých množstvích, za takovýchto okolností může zákazník využít své kupní síly, aby vyjednal snížení ceny.

- Spotřeba jednotlivých kupujících je reprezentována velkým procentem z celkového prodeje v odvětví.
- Odvětví, ve kterém se produkuje určitý produkt nebo služba, se skládá z velkého počtu malých firem. V takovéto situaci jsou kupující v dominantní pozici nad dodavatelskými subjekty.
- Pro kupující je ekonomicky výhodnější nakupovat vstupy od několika firem než pouze od jedné. [10]

#### **2.4.5 Ohrožení substituty**

Ohrožení substituty z velké části záleží na povaze zboží, se kterým se obchoduje na trhu a míře diferenciaci. To má značný dopad na strukturu trhu, protože pokud neexistují žádné blízké substituty, výrobce čelí malé konkurenci v odvětví a dosahuje tak velké tržní síly. Velkou část svých výdajů pak firmy vynakládají na diferenciaci svých produktů. Výrobci tak činí proto, že jsou-li dostupné blízké substituty, zákazník může snadno změnit dodavatele. [11]

### 3. Vnitřní okolí vybraného podniku

#### 3.1 Technologické vybavení firmy

Společnost Škoda machine tool disponuje moderním zařízením a je vybavena prvotřídní technologií. Společnost sídlí ve dvou budovách, z nichž v jedné se nachází vedoucí úseky, jako je oddělení controllingu, marketingu, oddělení jakosti, kancelář generálního ředitele apod. spolu s výrobní halou a v druhé budově jen výrobní hala. Firma má tedy rozsáhlé výrobní prostory, kde pro svou produkci používá kvalitní strojní park. Cena těchto strojů je diferencovaná, ale například finanční ohodnocení většího obráběcího stroje se pohybuje okolo 60mil. Kč.

Dále firma vlastní několik patentů na výrobu svých zařízení. Jedním z těchto patentů je například upínání obráběcích hlav na čelo pinoly. Tím se udržuje na vysokém technologickém stupni. Dalším faktem je, že firma má moderní nebo zmodernizovaný strojní park. Díky tomu dokáže vyrábět zařízení na té nejvyšší možné úrovni. Od toho se odvíjí spokojenost zákazníků a otevírají se další obchodní možnosti. [12]

#### 3.2 Zaměstnanci

Společnost Škoda machine tool v současnosti zaměstnává 350 zaměstnanců.

Z následující tabulky je možné vidět vývoj počtu zaměstnanců za posledních osm let. Od roku 2006 počet zaměstnanců rostl až do roku 2008. Od tohoto roku je evidován mírný pokles v počtu zaměstnanců, což je také důsledkem vlivu krize. Největší pokles však podnik zaznamenal za poslední rok, tj. v roce 2013, a to o 58 zaměstnanců.

Tab. č. 2: Vývoj počtu zaměstnanců 2006 – 2013

ROK	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
POČET ZAMĚSTNANCŮ	461	489	528	505	429	407	408	350

Zdroj: Vlastní zpracování dle [1], 2013

Co se týče demografického rozložení zaměstnanců ve firmě Škoda machine tool a.s., ve výrobním procesu a oblasti s ním související, jsou zaměstnání z 90% muži, kteří pracují na postech techniků, údržbářů a obsluhy CNC strojů. Zbýlých 10% tvoří ženy, které zajišťují chod podnikové jídelny pro zaměstnance a úklid firemních prostorů. V technicko-hospodářské činnosti již není většinové zastoupení mužů, avšak stále mají majoritní převahu. Ze 70% reprezentují tuto oblast muži a zbývajících 30% pak připadá na ženy. [12]

### **3.3 Marketingový mix**

#### **3.3.1 Výrobek**

Firma nabízí velké množství obráběcích strojů. Po dobu své působnosti na trhu již vyrobila 3000 těžkých pinolových horizontek, 5500 otočných stolů a 2300 soustruhů. Díky takovému počtu vyrobených strojů má jméno firmy na celosvětovém trhu s obráběcími stroji dobré postavení. Ke všem vyrobeným strojům je poskytován servis. Firma si je vědoma, že strojový park, který byl v době prodeje moderní, časem stárne a je třeba stroje modernizovat. [1]

Podnik se zabývá výrobou těchto následujících produktů:

- Horizontální a vyvrtávací stroje HCW
- Horizontální a vyvrtávací stroje FCW
- Univerzální hrotové soustruhy SR
- Otočné stoly TDV

Ke všem svým strojům nabízí společnost také široké spektrum příslušenství, které rozšiřuje jejich technologické schopnosti. [25]

#### **3.3.2 Cena**

Tvorba ceny je jedním z nejtěžších úkolů marketingu, jelikož záleží na tom, jak budou stanovenou cenu zákazníci vnímat. Škoda machine tool má velmi dobré postavení své značky na trhu, a tak této pozici odpovídá cena nabízených strojů. Podnik nabízí své produkty za vysoké ceny, avšak těmto cenám odpovídá kvalita dodávaného zboží i nabízených služeb. Nicméně odběratelé požadují vysokou kvalitu za nižší cenu. Z tohoto důvodu se někteří zákazníci uchylují k levnější alternativě, kterou nabízí konkurující firma.

### 3.3.3 Propagace

Jelikož firma Škoda machine tool necílí své výrobky na konečné spotřebitele a je tedy subdodavatelským podnikem, bylo by neúčelné umisťovat formy propagace do různých médií, billboardů, novin apod. Podnik zvyšuje své povědomí mezi zákazníky převážně na veletrzích a výstavách. Dále podnik realizuje obchodní cesty po teritoriích. Tyto obchodní cesty absolvují proškolení a pověřeni zaměstnanci, kteří prezentují před zákazníky fungování finálních výrobků společnosti. Především je v této prezentaci důležité objasnit servis a správné zacházení se strojem, jako je nastavení technických parametrů, neboť cena obrobků je poměrně vysoká. [12]

Firma Škoda machine tool je členem Svazu strojírenské technologie. Tento svaz získává příspěvky od vlády, ze kterých pak pomáhá firmě s organizací veletrhu. Zajišťuje rezervaci a výběr vhodné lokality pro stavbu stánku a podnik se tak nemusí starat o žádné další záležitosti. Hlavní veletrhy, kterých se podnik zúčastňuje, jsou:

- veletrh EMO Hannover,
- veletrh v Číně,
- veletrh v Chicagu,
- veletrh v Moskvě. [12]

Firma se účastní také jiných veletrhů (např. v Brně), ale nejdůležitější jsou výše zmíněné, celosvětové veletrhy, které navštíví několik desítek tisíc návštěvníků.

### 3.3.4 Distribuce

Škoda machine tool své konečné produkty dodává dalším firmám a jsou tak využívány v dalším procesu. Firma za své dlouhodobé působení na trhu má již vytvořeny distribuční kanály. Tyto distribuční kanály jsou nepřímé, tudíž nesměřují přímo ke konečnému spotřebiteli. Škoda machine tool je tedy subdodavatelským podnikem. Se svými hlavními obchodními partnery udržuje podnik stálý kontakt a získává od těchto zákazníků zpětné vazby a reference.

## **4. Analýza okolí podniku Škoda machine tool a.s.**

### **4.1 Prvky makrookolí**

#### **4.1.1 Geografické okolí**

Sídlo podniku se nalézá v Plzni v Tylově ulici, kde se nachází vstup a také hlavní brána do areálu bývalých Škodových závodů, nicméně skutečné sídlo firmy je ještě značná část cesty od zmiňované ulice. Plzeň patří mezi největší města v České republice a to jak počtem obyvatel, tak i rozlohou. Proto si Plzeň připisuje 4. místo, hned za Ostravou. Město má vynikající dostupnost dálniční sítě, protože jen pár kilometrů za Plzni prochází hlavní tepna Plzeňského kraje a to dálnice D5. Po dálnici směrem na východ je to přibližně 45 minut do hlavního města Prahy a přibližně 30 minut cesty směrem na západ je možné se dostat do Německa. Toto umístění má pozitivní vliv na provoz podniku a to v podobě nižších nákladů na logistiku. Ideálnější umístění by bylo v Praze, protože tato lokalita by nabízela dále možnost lodní a letecké dopravy, se kterou by se dalo počítat při plánování výroby. Ale jelikož je hlavním odběratelem nabízeného sortimentu Čína, Rusko, Korea a Indie, jsou cestovní náklady na území ČR jen malou položkou v celkové sumě vynakládané na dopravu k zákazníkovi. Umístění podniku má vliv jen na evropské odběratele a to hlavně na Německo, se kterým má Plzeň perfektní dopravní spojení a to i díky moderní dálnici.

#### **4.1.2 Ekonomické okolí**

V dnešní době je ekonomická situace ve fázi stagnace, to s sebou přináší i vyšší nezaměstnanost. Podniky nemohou nabídnout takové finanční zázemí zaměstnancům, jaké by si představovaly. Díky tomuto faktoru se těžce hledají kvalifikovaní pracovníci na vedoucí pozice. Díky otevřenosti pracovního trhu odešlo mnoho těchto kvalifikovaných pracovních sil do Německa, kterému nemohou zaměstnavatelé v Česku finančně konkurovat. Tomuto faktu také nahrává poloha Plzeňského kraje a to tím, že sousedí s Německem. Německo má v tomto ohledu stejný problém.

Současná ekonomická situace podniku není příliš příznivá. Za poslední rok, tj. rok 2013, měla firma nejnižší profitabilitu za posledních několik let. Na podnik nemělo velký vliv vypuknutí celosvětové finanční krize v roce 2008, jelikož v době krize se stále ještě dokončovaly



naplánované projekty, ale krize na firmu Škoda machine tool dopadla později. Podnik měl nasmlouvané zakázky, které musel dohotovit. Vliv krize na podnik nedopadl hned, protože výroba stroje trvá přibližně jeden rok, dále musí odběratel přesvědčit banku k tomu, aby mu tuto koupi zafinancovala v podobě úvěru. Jelikož stroje stojí v řádech desítek milionů korun, žádost o úvěr se může protáhnout až na období jednoho roku. Celý tento proces od přijetí poptávky až po smontování stroje u zákazníka a nastavení technických parametrů trvá 2 – 3 roky. Proto vliv krize začal na společnost dopadat až od roku 2011. Pouze pozitivním dopadem celosvětové krize na Škoda machine tool bylo to, že počátkem této krize měli dodavatelé firmy méně práce a byli ochotni dodávat materiál za nižší ceny. [13]

Protože jedním z hlavních trhů, na které Škoda machine tool vyváží svoje produkty, jsou převážně země Evropské unie, kde je hlavní obchodní měnou euro, musí neustále ekonomický úsek podniku sledovat vývoj jeho kurzu. Proto se některé obchody uskutečňují cíleně v době nejvýhodnějšího kurzu. Tímto jednáním se dají někdy vydělat i milionové částky. Jako názorný příklad lze uvést to, že finální výrobek se při kurzu 25,50 Kč prodával do Německa za 1 mil. eur (za 25 500 000 Kč) a při kurzu 27,50 Kč je prodejní cena stále stejná, tedy 1 mil. eur, ale po přepočtu na koruny je cena již 27 500 000 Kč. Rozdíl tedy mezi těmito částkami je 2 000 000 Kč. Kvůli tomu je důležité neustále sledovat aktuální měnový kurz.

Tento vývoj kurzu, je přínosný jen při nákupu materiálu na tuzemském trhu za koruny a prodeji finálního produktu do zemí Evropské unie za eura. Naopak je-li firma závislá na dodávání materiálu nebo zboží ze zemí, kde je platnou měnou euro, je tento vývoj kurzu nepříznivý. Nastal-li by opačný případ a koruna by vůči euru posílila, v případě exportu výrobků a služeb za eura při stejných podmínkách, jak bylo výše uvedeno v příkladu, by podnik 2 mil. Kč prodělal, protože své tržby mění na domácí měnu. Podnik tak přichází o vyšší zisk v podobě kurzovních ztrát. V případě dovozu je však např. nákup materiálu levnější.

V průběhu listopadu minulého roku, proběhla v České republice intervence, kterou provedla Česká národní banka. Tím došlo ke skokovému zdražení nákupní ceny eura, to znamená, že koruna oslabila. ČNB chtěla udržet cenovou stabilitu a také od tohoto kroku očekávala, že české podniky budou konkurenceschopnější na zahraničních trzích, což mělo také vytvářet nová pracovní místa a zaměstnávat tak nové lidi.

Tento kurzovní vývoj podpořil vývoz zboží do zahraničí, protože na cenovém rozdílu eura tuzemští exportéři vydělávali. Bylo to také výhodné pro Škoda machine tool, protože velká část strojů se exportuje. Hlavním důvodem výhodnosti je to, že materiál na výrobu strojů nakupují převážně od dodavatelů z České republiky. V případě nakupování materiálu ze zahraničí se vliv intervence promítne do ceny finálních výrobků. Proto při vyšší nákupní ceně eura je výhodnější hledat tuzemské dodavatele.

### **Nezaměstnanost v Plzeňském kraji**

Dalším důležitým faktorem v ekonomickém okolí je nezaměstnanost. V Plzeňském kraji, kde se nachází podnik Škoda Machine Tool, je druhá nejmenší míra nezaměstnanosti v České republice a to 6,77%. Tento statistický údaj byl zjištěn dle měření Českého statistického úřadu [20]. Na tomto čísle mají podíl také mezinárodní korporace, které svoje firmy budují právě v tomto kraji. Díky tomu se v kraji hůře shání pracovní síla. Dalším faktem, který se podílí na tak malém počtu nezaměstnaných, jsou četné výstavby průmyslových zón, kde nachází mnoho lidí zaměstnání. V hlavní metropoli Plzeňského kraje se nachází mimo mnoha průmyslových zón, také bývalé Škodovy závody, které i přes to, že v dnešní době jsou rozděleny na několik menších firem, neboť byly v devadesátých letech minulého století zprivatizovány, stále patří k jedněm z největších pracovních příležitostí v Plzni.

#### **4.1.3 Legislativní okolí**

Společnost Škoda machine tool je akciovou společností a ta, jako každá právnická osoba, musí dodržovat všechna právní a legislativní ustanovení. Tato právní forma umožňuje efektivní metodu podnikání, která provádí obchody a může právně fungovat, aniž by byl brán zřetel na to, zda akcie změnily svého vlastníka. Ve společnosti škoda machine tool je jediným akcionářem brněnská skupina ALTA Invest, a.s. Výhodou akciové společnosti je to, že majitel akcií ručí omezeně, pouze do výše svého vkladu. Tento způsob ručení chrání akcionáře před tím, aby jejich ztráta byla vyšší, než jejich vklad. Na druhé straně však stát znevýhodňuje akciové společnosti tím, že uvaluje dodatečnou daň na příjem akcionářů. Jsou tedy zdaněny dvakrát, jednou nejprve jako daň ze zisku společnosti a po druhé se zdaňují dividendy akcionářů. [1]

Sazba daně z příjmů právnických osob v roce 2014 činí 19%. Tato sazba vstoupila v platnost od roku 2010. Tato 19% sazba je nižší, než tomu bylo v minulých letech, kdy se výše sazby pohybovala i nad 20%. V takto nastavených podmínkách se lépe funguje středním a velkým firmám, protože tyto firmy mají převážně milionové zisky, ze kterých musí odevzdávat státu část tohoto zisku ve formě daní. Proto je každé procento, které stát na dani sleví, znatelné na celkovém zisku. V současné době tento faktor podnik Škoda Machine tool neovlivňuje, protože za rok 2013 nevykázala žádný zisk a neměla tudíž z čeho odvádět daně. [13]

Dále obchodní společnosti a družstva musí dbát na novou úpravu legislativy, která se týká občanského zákoníku. Od 1. 1. 2014 vstoupil v platnost a přinesl s sebou změny, které se týkají nejen občanů ČR, ale též podnikajících právnických osob. Nově platí Zákon o obchodních korporacích, který nahrazuje předešlý občanský zákoník a část obchodního zákoníku. Nová legislativa vymezuje změny, které se vztahují např. k základnímu kapitálu obchodních společností, obchodním podílem ve společnosti nebo tvorbou rezervních fondů. [21]

Změny v tomto občanském zákoníku se týkají také akciových společností. Novinkou je např. sjednocení hranic základního kapitálu na výši 2 000 000Kč nebo 80 000Eur. Předešlá legislativa umožňovala, aby si firma zvolila výši základního jmění a to založení podniku bez veřejné nabídky akcií, kde celý vklad platili zakladatelé a minimální výše základního kapitálu byla 2 000 000Kč nebo založení s veřejným upisováním akcií a minimální hranice základního kapitálu byla 20 000 000Kč. V současnosti již nelze založit společnost veřejným úpisem a zakladatelé musí vklad zaplatit sami. Nově je také zavedeno to, že s jednou akcií je možné sloučit jakékoliv množství hlasovacích práv či povinností a s jinou zase podílet se na zisku. [21]

#### **4.1.4 Sociální a demografické okolí**

V Plzeňském kraji, kde se podnik nachází, je registrováno přibližně 572 000 obyvatel. Větší část z tohoto počtu připadá na ženy, a to 289 000. Největší skupinu tvoří obyvatelé ve věku 35-39let, která činí bezmála 51 000. Toto číslo naznačuje, že nejpočetnější skupina obyvatel je v produktivním věku. [24]

Demografické okolí ovlivňuje podnik jen v oblasti zaměstnanců, nikoliv v oblasti prodeje a marketingu, neboť nenabízí žádné produkty pro jednotlivce, takže koncový zákazník není hlavním cílem podniku. Z těchto důvodů se o demografické okolí ve velké míře nezajímá a nemá na podnik podstatný vliv.

#### **4.1.5 Technologické okolí**

V každém oboru, který se zabývá technologickými postupy, je těžké sledovat nejmodernější trendy. Technika, která se koupí jako nová a nejmodernější je za rok již zastaralá a dávno překonaná. Tento problém se dá řešit různými upgrady a inovacemi. Je to ale otázka peněz, protože koupě nového stroje, který je nejmodernější na trhu, přijde na několik desítek milionů. Tento problém se musím brát v úvahu při koupi nového zařízení. Škoda machine tool se snaží držet krok se všemi technologickými inovacemi, které se na světě vyvíjí. Sledování těchto inovací znamená pro podnik určitou příležitost. Ta se poté projevuje jistou konkurenční výhodou před ostatními firmami v oboru. Zákazníci si totiž žádají technologicky nejmodernější stroje. [13]

Podnik má jedno z nejlépe vybavených konstrukčních a vývojových středisek. Na vývoji se podílí také technické univerzity a výzkumné ústavy. Tento úsek se rozděluje na dvě části, v první z nich se sledují nejnovější trendy v technologiích, které se začleňují do plánů nově vzniklých strojů. Druhý úsek má na starosti již postavené stroje, které jsou již v provozu u zákazníků a tyto inovace se snaží do těchto strojů začlenit. To vše se dělá pro případ, že zákazník požádá o generální opravy stroje. [1]

#### **4.1.6 Ekologické okolí**

Podnik Škoda machine tool zasahuje do ekologického okolí, protože je jeho součástí. Při výrobě se používají různé mazací oleje, se kterými se musí nakládat dle stanovených ekologických norem. Jedním z největších odpadů je chladicí kapalina, která nese název Hydrol. Tato směs se skládá z malého množství řezného oleje a vody. Tento řezný olej je směs různých olejů a je vyvážen tak, aby při malém množství výborně odváděl teplo a zabraňoval tření. Poměr oleje ku vodě by neměl přesahovat 7%. Tato směs se musí alespoň jednou za půl roku vyměnit a tento krok je právě velkým problémem, protože ve velkých obráběcích strojích je této kapaliny okolo 500litrů. Tento odpad se musí ze stroje odčerpat do

speciálních sudů, které na požádání přistaví specializovaná firma, která podniká v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady. Tyto sudy dále putují do speciálních středisek, kde dochází k odstředění vody ze směsi, která se nechá ve velkých kotlích odpařit a také oleje, který je ukládán na skládkách nebezpečného odpadu. [12]

Všechny stroje, které se ve firmě používají, jsou poháněny elektrickou energií. Důsledkem toho, že obráběcí stroje mají spotřebu v řádech kWh, je i toto velkou ekologickou zátěží, protože většina elektrické energie je v Čechách, téměř ze 64% dle údajů zjištěných ze zdroje [22] vyráběna v tepelných elektrárnách. Dochází tím k větší celkové spotřebě elektrické energie a tím i zvýšeným nárokem na výkon elektráren. Díky tomu jsou zplodinové emise větší.

Velké množství materiálů, které jsou zapotřebí k výrobnímu procesu, tvoří železo a různé jeho modifikace. Při těžbě a následném zpracování rud v hutích dochází také k značnému znečištění ovzduší.

Závislost na výrobních surovinách, které souvisí s potřebou správného chodu podniku, s sebou nesou ekologickou zátěž. Firma odebírá materiál od dodavatelů, kteří dodržují ekologické zásady. Dodržují tudíž zásady environmentálního managementu, který eliminuje dopady podnikajícího subjektu na životní prostředí. Někteří dodavatelé vlastní certifikát ISO 14001. [1]

#### **4.1.7 PEST analýza podniku Škoda machine tool**

Za hlavní prvky makrookolí lze považovat tyto prvky: [9]

- politicko-právní,
- ekonomické,
- sociální a kulturní,
- technologické.

„Jedním z možných způsobů popisu vlivů na externí okolí podniku je využití tzv. PEST analýzy. Vychází se při ní z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí podniku v minulosti a zvažuje se, jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Poté se snaží odhadnout, do jaké míry se v důsledku těchto změn zvyšují či snižují jejich specifické úrovně

důležitosti, respektive, jak se mění míra závislosti vývoje externího prostředí na vývoj relativního faktoru.“ [14, str. 344]

V praxi je důležité, aby si podnik stanovil, kteří hlavní činitelé mohou mít značný vliv na fungování podniku. [14]

Následující tabulka uvádí několik možných vlivů, které mohou působit na podnik Škoda machine tool. Tyto makroekonomické vlivy se neustále mění a vyvíjí a pro firmu je tak nezbytné, aby tyto činitele neustále sledovala.

Tab. č. 3: PEST analýza podniku Škoda machine tool

<b>Politicko-právní faktory</b>	<b>Ekonomické faktory</b>
Daňová politika Politická stabilita Změny v legislativě	Měnový kurz Nezaměstnanost Monetární politika Hospodářský cyklus Ceny vstupů
<b>Sociální a kulturní faktory</b>	<b>Technologické faktory</b>
Vzdělání obyvatel Demografické složení obyvatel	Změny v technologii Progresivita inovací Vládní dotace na podporu vývoje a výzkumu Technologické know-how Patenty

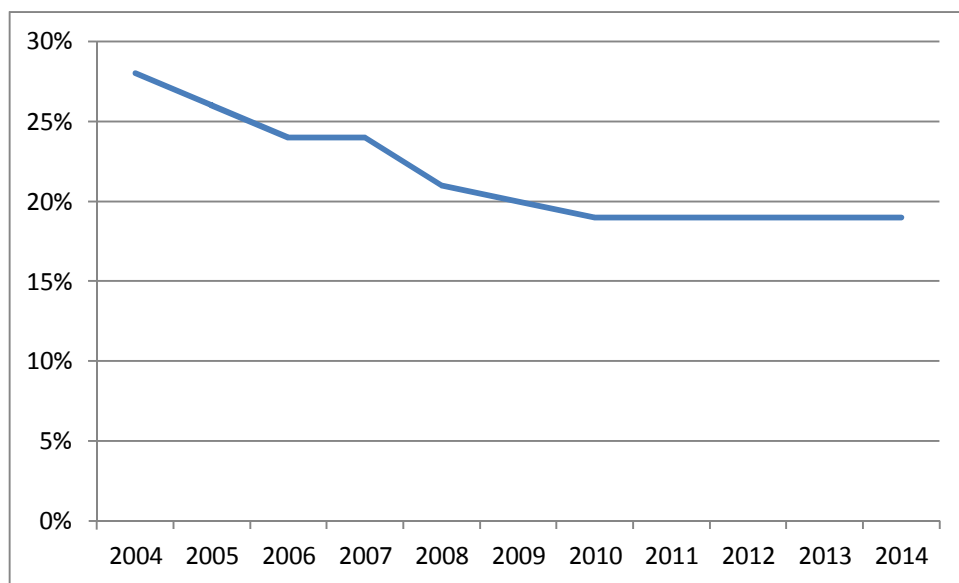
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

### **Politicko-právní faktory**

Vliv politického a právního okolí může pro činnost podniku představovat příležitosti, ale také hrozby. Výše sazby daní z příjmů právnických osob má značný dopad na podnikání firmy Škoda machine tool. Jelikož má podnik milionové zisky, ovlivňuje to i výši jeho daní. Na následující tabulce je možné vidět vývoj sazby daně z příjmů právnických osob za posledních

10 let, kde tato sazba daně z příjmů se v roce 2004 přibližovala téměř ke 30% a od tohoto roku se postupně snižovala.

Obr. č. 5: Vývoj sazby DPPO v letech 2004 - 2014



Zdroj: Vlastní zpracování dle [26], 2014

Z tabulky je možné vidět, že vláda se snaží vyjít vstříc podnikatelským subjektům a sazba byla v minulých letech výrazně snižována. Za posledních pět let je udržována hranice na 19%. Avšak každé procento snížení se projevuje na ziskovosti podniku Škoda machine tool.

Politická stabilita je dalším faktorem, který ovlivňuje nejen podniky, ale i celou ekonomickou situaci, to znamená, jak často se vláda mění (např. v roce 2013 se konaly předčasné volby do Poslanecké sněmovny). To má také dopad na stabilitu legislativního rámce. Dále je nutné, aby podnik sledoval změny v legislativě a vládních vyhláškách. Důležitá je také legislativa v oblasti ochrany životního prostředí, kterou musí firma dodržovat.

### **Ekonomické faktory**

V současné době na podnik z ekonomických vlivů nejvíce působí měnový kurz. Vlivem intervence České národní banky koruna oslabila, což je značné pozitivum pro Škodu machine tool. Na tomto oslabení měny může podnik získat i několik milionů korun. Také míra nezaměstnanosti má určitý vliv na podnik.

Plzeňský kraj má, jako jeden z mála krajů v ČR, nízkou nezaměstnanost. To má dopad na firmu takový, že se hůře hledá nová kvalifikovaná pracovní síla.

Hospodářský cyklus významným způsobem také ovlivňuje chod podniku. Příkladem je celosvětová hospodářská krize, která propukla v roce 2008. Na podnik měla však krize dopad až o tři roky později. Ekonomická situace podniku od této doby není stále moc příznivá, avšak podnik očekává v následujících letech výrazné zlepšení převážně v lodním průmyslu, který má velký potenciál. [12]

Ceny vstupů jsou dalším faktem, který působí na finanční stránku podniku. Škoda machine tool odebírá materiál od prověřených dodavatelů a při jejich výběru Škoda machine tool bere ohled na cenu a dodávanou kvalitu. Jelikož podnik odebírá zboží převážně od tuzemských dodavatelů, odpadají náklady na cla a dovozní poplatky. Pokud by však výrobci zdražili dodávaný materiál, podnik by se snažil najít levnější alternativu, však se stejnou kvalitou, kterou je podnik známý.

### **Sociální a kulturní faktory**

Škoda machine tool je těmito činiteli ovlivňována jen zřídka, jelikož je to subdodavatelský podnik a své produkty nedistribuuje konečným zákazníkům, ale firmám, kde jsou součástí dalšího výrobního procesu. Sociální okolí působí na podnik spíše při výběru zaměstnanců, který je spojen také s úrovní vzdělání obyvatel v Plzeňském kraji. Škoda machine tool v současné době registruje problematiku při výběru nových kvalifikovaných zaměstnanců na vedoucí pozice.

### **Technologické faktory**

V odvětví, ve kterém Škoda machine tool působí, je nevyhnutelné sledovat veškeré technologické změny. V tomto ohledu patří podnik mezi světovou špičku, neboť svoji technologii neustále modernizuje. Firma je schopna se přizpůsobit i speciálním technickým požadavkům zákazníka. V dnešní době nejsou tak progresivně vyvíjeny nové technologické postupy, jako tomu bylo v minulých letech, ale i přesto podnik musí sledovat inovace a nové metody v obrábění, aby mohl získat náskok před konkurenty. Škoda machine tool dostává příspěvky od vlády na vývoj a výrobu těžkých obráběcích strojů. Tyto vládní dotace podniku přispívají k rozvoji technologie a rozšíření svého dosavadního sortimentu. Například v roce



2013 podnik dostal dotace na vývoj nového typu lehké horizontky HCW 1000. Proto, aby se podnik mohl prosadit v tomto oboru, je dobré, aby měl podnik své know-how a patenty. Firma Škoda machine tool vlastní několik patentů. Jedním z nich je upínání obráběcích hlav na čelo pinoly.

## **4.2 Porterův model konkurečních sil**

### **4.2.1 Potenciální konkurence**

Škoda machine tool, jak již bylo zmíněno, se nachází v areálu bývalých Škodových závodů, kde firma fungovala již od roku 1911. Tento aspekt přispívá k tomu, že má podnik předstih před vstupem nového konkurenta na trh více než jedno století. Této dlouholeté tradici, při které docházelo k inovacím a zkvalitňování výrobní technologie, se budou nově vstupující konkurenti obtížně vyrovnávat. Dále firma získává materiál jen od prověřených dodavatelů, kteří se časem ukázali jako vyhovující, jak ze strany kvality materiálů, tak s ochotou řešit nestandardní požadavky. Důležitá je také distribuční síť odběratelů strojů, která tvoří celosvětovou síť. Díky tomu má podnik pobočky v Číně a v Rusku. To je další prvek, který znesnadňuje vstup nového konkurenta. Se stávajícími zákazníky udržuje neustálý kontakt, takže je zpětně informován o kvalitě a spolehlivosti svých strojů. Podnik má se svými největšími zákazníky smlouvy na několik let dopředu, které mu zajišťují ochranu před nově vstupující konkurencí. Strojní park, kterým je podnik vybaven, má hodnotu v řádech několik desítek milionů. To je další skutečnost, která zabraňuje vstupu na trh nového konkurenta. Začlenění do této výrobní sféry by bylo velmi finančně náročné a je problém opatřit dostatečný kapitál nebo investora. Jeden z hlavních problémů je vyhledat na trhu natolik zkušený personál, aby mohl nabízet požadovanou kvalifikaci. Zaškolení nového personálu s sebou nese další náklady a je časově náročný. Hlavní výhodou před novou konkurencí je dlouholetá tradice, která by mohla být hrozbou pro nově vstupující podnik a také známost a veřejné povědomí o značce Škoda. [12]

### **4.2.2 Existující konkurence**

V tomto výrobním sektoru je značná konkurence. Hlavním problémem je, že vyrobený a dodaný stroj má životnost několik desítek let. To je jeden z důvodů, proč se většina firem specializuje také na modernizaci svých strojů. Je to také jeden z dalších příjmů. Díky

životnosti strojů dochází k nasycení trhu a podniky musí neustále sledovat trh, zda nedojde k založení nějaké nové firmy, kterou by mohly vybavit strojovým parkem. V tento okamžik dochází k největším konkurenčním bojům.

Analyzovaný podnik má v Evropě několik konkurentů, zejména potom v Německu a Itálii a ve světovém měřítku je hlavním konkurentem Japonsko. Jelikož podnik působí na celosvětovém trhu, má své konkurenty nejen v evropském měřítku, ale také po celém světě.

Mezi hlavní konkurenty podniku lze zařadit:

- Pama S.p.A (Itálie)
- Toshiba machine Co. Ltd. (Japonsko)
- Mitsubishi Heavy Industry Ltd. Machine Tool Division (Japonsko)
- DS TECHNOLOGIE Werkzeugmaschinenbau GmbH (Německo)
- WALDRICH COBURG Werkzeugmaschinenfabrik Adalf Waldrich Coburg GmbH & Co. (Německo)
- WUHAN HEAVY DUTY MACHINE TOOL WORKS (Čína)
- TOS Varnsdorf a.s. (Česká republika) [12]

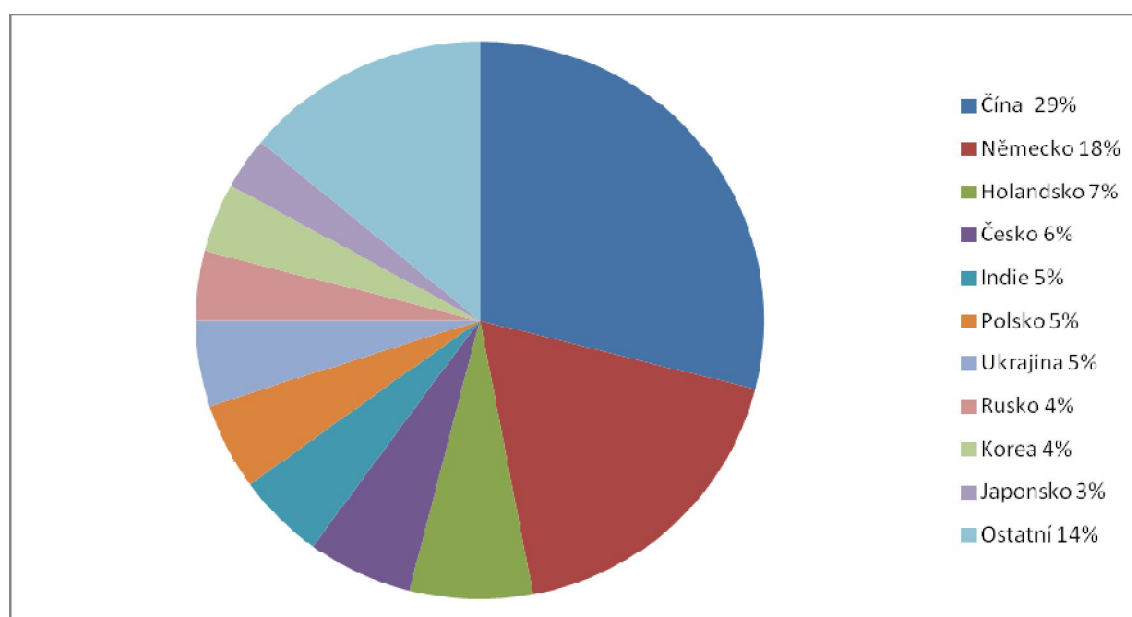
V příloze lze nahlédnout do podrobnějšího seznamu konkurentů v oboru horizontálních vyvrtávaček a těžkých soustruhů.

#### **4.2.3 Vliv odběratelů**

V České Republice je pro výrobky Škoda Machine tool malý trh, proto se jeho obchodní oddělení pochopitelně zaměřuje na zahraniční odběratele, kteří odebírají 90% veškerých vyrobených strojů. Mezi hlavní odběratele patří hlavně firmy, které se zabývají lodním a energetickým průmyslem. Tito odběratelé patří mezi světovou špičku. Toho dosáhli jen pomocí strojů vyrobených v popisovaném podniku. Pro podnik by byl velký problém, kdyby tyto odběratelé přešli k jinému dodavateli. Hledání nového sektoru, který by nahradil ten stávající, by bylo finančně a časově velice náročné, proto se s firmami uzavírají dlouhodobé smlouvy, které zaručují, že bude spolupráce do budoucna zajištěna. Dalším důležitým prvkem je vlastnictví certifikátu kvality, který zaručuje odběratelům požadovanou kvalitu dodávaných strojů. Tento certifikát systému kvality ISO 9001 lze nalézt také v příloze. [12]

Na následujícím grafu je možné vidět, že společnost má nejvyšší podíl exportu nejen v evropském měřítku, ale v současné době je hlavním zákazníkem především Čína. V posledních letech také například Škoda machine tool vyvezla 60 obráběcích strojů do Číny, kde nyní slouží v největší čínské ocelárně, či jiným firmám. Dalším významným odběratelem je Německo, kam se vyváží 18 % veškeré produkce. Ostatní státy mají téměř shodný podíl exportu. Vyjednávací síla odběratelů je tudíž poměrně velká vzhledem k jejich malému počtu a k velkému počtu konkurentů. [1]

Obr. č. 6: Procenta vyvezené produkce od roku 2000



Zdroj: Vlastní zpracování dle [1], 2013

#### 4.2.4 Vliv dodavatelů

Pro zajištění správného chodu firmy je velmi důležité, aby měla síť kvalitních a spolehlivých dodavatelů. Tento stav zaručuje, že finální výrobky budou kvalitní a spolehlivé. Tyto dodavatele lze rozdělit na tři skupiny. První skupinu tvoří firmy, které zajišťují přepravní služby. Druhou skupinu tvoří firmy, které mají na starosti správný chod firmy, to znamená, že do této skupiny se zařazují správci telekomunikační sítě, internetu a hostingových serverů. Do poslední, třetí skupiny, se řadí dodavatelé, kteří dovážejí potřebný materiál nebo suroviny k výrobě finálních výrobků. Firma má mezi dodavateli dobré jméno, protože vždy včas platí. Dodavatelé vždy včas doručí zboží a snaží se, aby nabízený sortiment byl vždy kvalitní a za co nejlepší cenu. Dodavatelé firma Škoda machine tool pochází převážně z České republiky,

nicméně někteří dodavatelé pocházejí i za zahraničí. Na tomto trhu se nachází poměrně mnoho firem a tak nemají dodavatelé příliš velkou vyjednávací sílu. [15]

### **Kritéria hodnocení dodavatelů**

Každý dodavatel, který chce spolupracovat s podnikem Škoda machine Tool musí projít vstupním testem, který politika podniku vyžaduje. Tento test v první řadě roztrídí dodavatele do jedné z šesti skupin a tím je strojní výroba, elektro, agregáty, odlitky, katalogy a ostatní, podle nabízeného sortimentu. Po zařazení dodavatele do skupiny, přijde na řadu další dělení na oblasti kritérií. Tyto kritéria jsou tři, a to obchodní (dodržení termínu, komunikace s dodavatelem, záruční lhůta), ekonomická (cenová úroveň, platební podmínky) a kvalitativní (reklamace, postoj k reklamaci, kvalita servisu). V těchto oblastech dochází k bodování dodavatelů, kde maximum je pět bodů a jeden bod je nejméně. Po oznámkování všech oblastí kritérií se hodnota zprůměruje a výsledná známka se vyhodnotí dle stupnice hodnocení. [15]

#### **4.2.5 Ohrožení substituty**

Všechny výrobky, které Škoda machine tool vyrobí, slouží k výrobě dalších produktů. Podnik dodává různé frézky, vyvrtávačky a soustruhy. Tyto stroje jsou vyráběny podle výkresové dokumentace, kterou zákazník předloží spolu s objednávkou. Z tohoto důvodu nelze výrobky považovat za substituty, protože každý vyrobený stroj je originál. Ale pokud by výrobek nebyl podle představ zákazníka, buď kvůli kvalitě zpracování, nebo nevyhovuje cenovým požadavkům, může zákazník výrobu stroje zadat jinému podniku, který je schopen produkt vyrobit podle technických požadavků. Jako substitut se dá považovat jen technologie. To znamená, že jiné firmy používají jiné technologické postupy, ale produkují podobné finální výrobky. [12]

### **4.3 SWOT analýza**

Tato metoda je základním nástrojem strategického řízení podniku. Umožňuje vyhodnotit celkové fungování firmy. Skládá se z těchto akronymů:

- S – Strengths (silné stránky)
- W – Weaknesses (slabé stránky)

- O – Opportunities (příležitosti)
- T – Threats (hrozby)

SWOT analýza se zabývá těmito čtyřmi skupinami.

Tab. č. 4: SWOT analýza podniku Škoda machine tool

Silné stránky	Slabé stránky
Dobré jméno podniku Dlouholetá tradice Distribuční kanály Technické parametry Přizpůsobivost zákazníkům Technické vybavení firmy	Vysoká cena produktů Finanční stabilita Získávání kvalifikovaných zaměstnanců
Příležitosti	Hrozby
Rozšíření nabízeného sortimentu Čerpání vládních dotací Vývoj měnového kurzu	Vývoj měnového kurzu Změny v legislativní a politické oblasti

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

#### 4.3.1 Silné stránky

Nejdůležitější silnou stránkou podniku je jeho dobré jméno, podnik pod svým jménem vystupuje na trhu již více než 100 let. V dnešní době, kdy většina strojů pochází z neznámých podniků a výroben z Číny, je velice důležité veřejné povědomí o firmě a jistě to přiláká řadu potenciálních zákazníků. Dále má podnik již zavedené distribuční kanály, kterými se stroje bez problémů a vždy v perfektním stavu dostávají ke svým novým majitelům. Podnik je také ceněn díky tomu, že dokáže vyhovět zákazníkům, co se týče technických parametrů nově konstruovaných strojů. Díky tomu, že stroje disponují režimem vyrovnávání pozice při vysouvání pinoly, dosahuje firma vysokých přesností ve výrobním procesu při opracování obrobků. Svou přesností v obrábění konkuruje mnoho firmám v oboru a jako jedna z mála dosahuje těchto technických parametrů. Kvalita nově postavených obráběcích strojů je docílena díky tomu, že jsou vyráběny na moderních zařízeních.

### **4.3.2 Slabé stránky**

Mezi slabé stránky podniku se řadí hlavně vysoké ceny výrobků. Kvůli tomu se připravují o mnoho nových zákazníků, kteří by si stroj pořídili a začali ho využívat. Pořizovací náklady jsou však velké a tak si stroj nemohou dovolit pořídit a to podniku příliš neprospívá. Je ale jasné, že ceny strojů jsou adekvátní ke vstupním cenám a k hodnotě techniky, která se na výrobcích podílí. Příkladem je také česká konkurenční firma FERMAT, jejíž stroje nabízí zákazníkům z 90% to samé, co stroje od Škoda machine tool, avšak jsou o mnoho levnější. Odběratel si tak za pár let může dovolit koupit nový stroj z ušetřených finančních prostředků. Výhodou však je, že stroje od Škoda machine tool, jsou kvalitnější a mají delší životnost, než levnější stroje od této konkurence. Z těchto důvodů musí výsledný sortiment výrobků cílit na velké a zaběhnuté firmy, které mají potřebný kapitál na koupi. To sebou nese fakt, že nové stroje jsou stavěny tak, že jejich výdrž se počítá na desetiletí. Za tuto dobu proběhne několik modernizací, ale i přes to zákazník nemá potřebu kupovat nový stroj. Škoda machine tool sice provádí generální opravy strojů svých zákazníků, avšak touto modernizací tržby nejsou tak vysoké, jako při prodeji nového stroje. To sebou přináší pro podnik Škoda machine tool několik problémů. Například finanční problémy, které z toho plynou. Podnik musí mít do budoucna nasmlouváno několik zakázek, aby měl jistotu, že neupadne do platební neschopnosti.

### **4.3.3 Příležitosti**

V současné době je hlavní příležitostí vývoj měnového kurzu, který ovlivňuje finanční situaci podniku. Významné je i čerpání vládních dotací, které slouží především k propagaci firmy a také k investicím do modernizace strojového parku nebo k zaplacení nákladného programu na vývoj nových technologií. Následně by tyto nové technologie mohly být použity k technologickému předstihu před konkurenčními firmami.

### **4.3.4 Hrozby**

Velkou část odběratelů výrobků tvoří zákazníci ze zemí Evropské unie, proto je důležité brát ohled, jako na jednu z největších hrozeb, vývoj měnového kurzu. Ekonomika podniku je postavena na obchodování jak v eurech, tak například i v dolarech. Proto případné oslabení koruny a tím zvýšení směnného kurzu, může přinést mnoho problémů. Dále může podnik ohrožit změna politické situace v zemi. Může dojít k zvýšení daní, změnám v obchodním zákoníku nebo ke změnám v zákonech o mezinárodním obchodě, např. uvalení embarga nebo

dovozního cla. V dnešní době, kdy je v České republice u moci demokratická vláda, která si je vědoma potřeby soukromých podniků, jež musí odvádět daně. Vláda by tak neměla podniky ohrožovat tím, že bude provádět legislativní změny v zákonech, které by představovaly problémy pro podnikatelské prostředí.

#### **4.4 Zhodnocení SWOT analýzy**

Z této SWOT analýzy podniku Škoda machine tool lze vyčíst několik příkladů pro zlepšení, kterými by se měli zabývat manažeři podniku. Obzvláště je nutné dbát na silné stránky podniku, kterými je především dobré jméno a dlouholetá tradice. Také je důležité technické vybavení firmy a technologické know-how, kterým podnik disponuje. Tyto silné stránky se dají využít v konkurenčním prostředí, které poskytuje výhodu před ostatními výrobci. Naopak slabou stránkou podniku je finanční stabilita. Ta nebyla pro podnik za poslední rok příliš příznivá. Tato nerovnováha je zřejmá i z celkové rentability. Také se musí ale ošetřit ty faktory, které pro podnik znamenají potenciální hrozbu. Tuto hrozbu pro podnik představuje vývoj měnového kurzu a změny v legislativních nařízeních, na které by si podnik měl dát pozor a snažit se tyto dopady na chod podniku eliminovat. Také se v posledních letech snížil stav zaměstnanců, který byl následkem finanční krize. Podnik se musí snažit co nejvíce těžit z příležitostí, které se firmě naskytují, jakou je čerpání dotací a získávání nových zákazníků z dosud neprozkoumaných teritorií. Těmito opatřeními by se mohl podnik jak ekonomicky, tak technologicky dostat o pár kroků před konkurenci a zajistit si tak příliv nových zákazníků. Analýza vnějšího a vnitřního prostředí poskytuje manažerům podklady pro to, aby mohli stanovit vhodnou podnikovou strategii.

Z provedené SWOT analýzy vyplývá, že podnik má dobré předpoklady pro další vývoj a převládají jeho silné stránky. Také má několik příležitostí, které okolí nabízí. Těchto příležitostí by podnik mohl využít ve svůj prospěch a získat tak konkurenční výhodu. Výsledkem tohoto nástroje je marketingová strategie, kterou by manažeři měli brát v úvahu. V případě podniku Škoda machine tool je to růstově orientovaná strategie, označovaná jako „SO“. Tato strategie by měla respektovat vliv slabých stránek a eventuálních hrozeb, které by měl podnik včas rozpoznat.

## 4.5 SPACE analýza

Tato metoda se využívá ve strategickém řízení a její aplikace umožňuje doporučit vhodnou strategii podniku. Zkratka SPACE se skládá z počátečních slov:

- Strategic
- Position
- ACtion
- Evaluation.

Space analýza klasifikuje interní a externí prostředí podniku. Výsledkem této techniky je číselná hodnota, které stanovuje strategické postavení podniku na trhu. [23]

Mezi faktory vnějšího prostředí lze zařadit:

- Stabilitu prostředí (SP)
- Přitažlivost odvětví (PO)

Kritéria hodnocení vnitřního prostředí:

- Konkurenční výhoda (KV)
- Finanční síla (FS)

### 4.5.1 SPACE analýza podniku Škoda machine tool

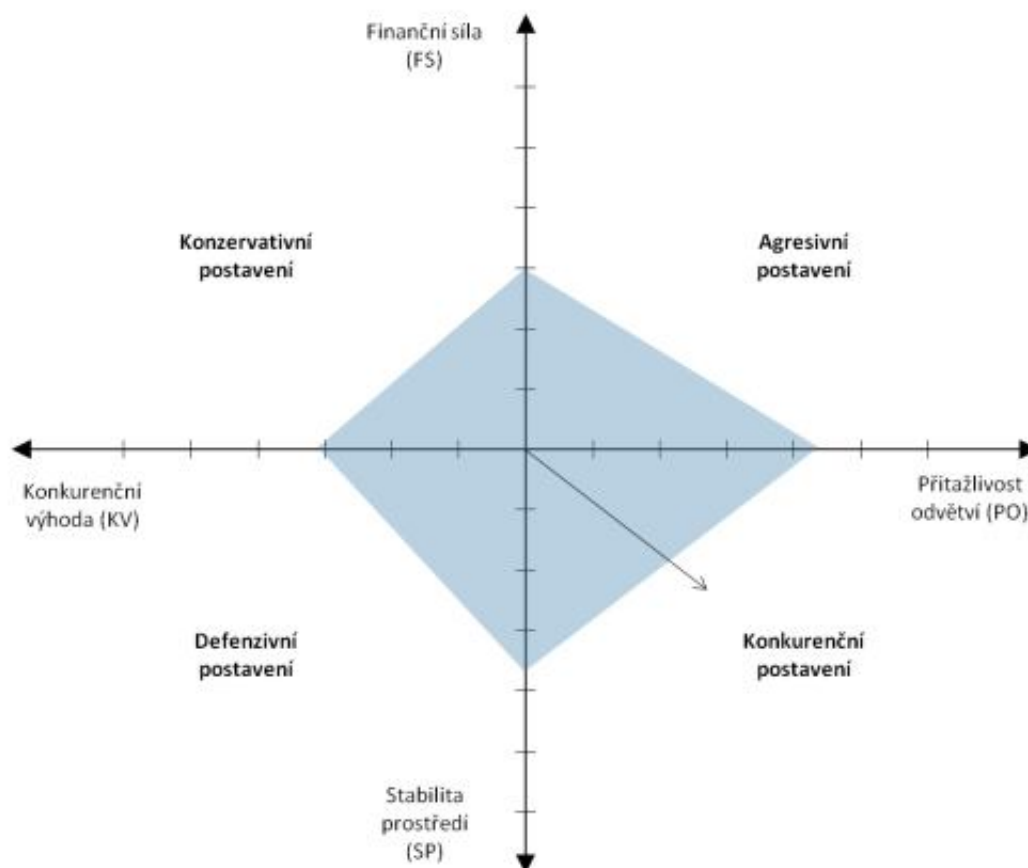
Postup analýzy a její vyhodnocení:

1. Ke každému činiteli z výše uvedených kritérií se přiřadí hodnota na ose X a Y od 0 do + - 6.
2. Souhrn všech dílčích faktorů, je pro každé kritérium vyjádřen průměrem.
3. Celkové hodnoty kritérií se vynášejí do grafu (viz obrázek č. 7).



4. Zanesením všech hodnot do grafu a získáním výsledného čtyřúhelníku, lze vyhodnotit konkurenční postavení na trhu. V kvadrantu, kterému náleží největší část plochy čtyřúhelníku, se poté nachází vhodná varianta strategického chování. [23]

Obr. č. 7: Konkurenční postavení podniku



Zdroj: [23], 2014

Na základě těchto kritérií lze zhodnotit podnikatelskou aktivitu a postavení společnosti Škoda machine tool na trhu.

Následující tabulka zobrazuje vyhodnocení analýzy SPACE v podniku Škoda machine tool. Byly číselně ohodnoceny jednotlivé ukazatele výše uvedených kritérií. Z celkových hodnot lze poté nalézt vhodnou podnikatelskou strategii.

Tab. č. 5: SPACE analýza podniku Škoda machine tool

<b>Vnitřní prostředí</b>	<b>Vnější prostředí</b>
<b>Konkurenční výhoda (KS)</b>	<b>Stabilita prostředí (SP)</b>
Celkový podíl na trhu - 2 Kvalita produktů - 6 Věrnost zákazníků - 5 Životní cyklus výrobku - 3	Tlak ze strany substitutů - 2 Bariéry vstupu na trh - 5 Technologické změny - 6 Ceny konkurentů - 3
<b>Finanční síla (FS)</b>	<b>Přitažlivost odvětví (PO)</b>
Likvidita - 1 Cash flow - 5 Riziko podnikání - 3 Zisk - 1	Růst trhu - 2 Technologické know-how - 6 Využití kapacit - 6 Kapitálová náročnost - 5

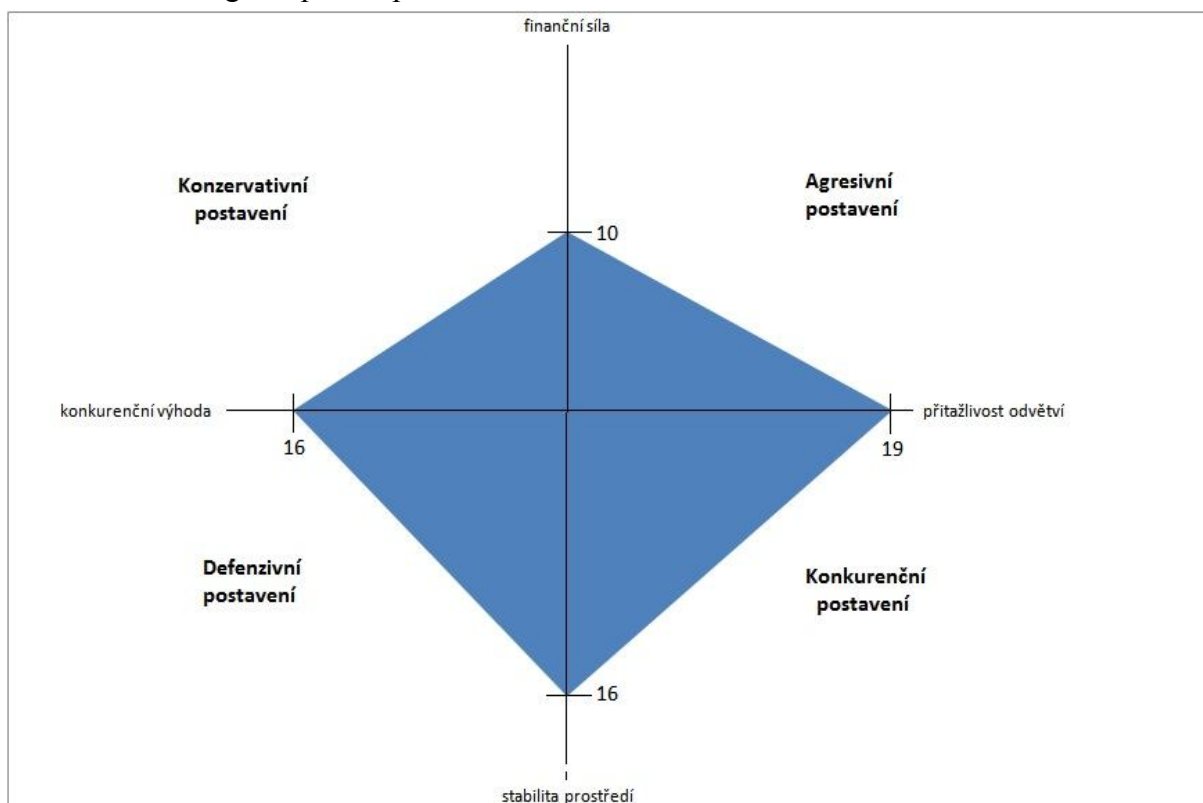
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Podnik má střední podíl na trhu, protože nemůže konkurovat světovým továrnám, které produkují několik desítek strojů měsíčně a mají miliardové obraty, za to kvalita výrobků je na velice dobré úrovni. Důkazem jsou stroje, které fungují bez potřeby servisu několik let. Proto si zákazníci, kteří mají již některý ze strojů vyrobených ve Škoda machine tool, vybírají nový stroj znovu u této firmy. Všechny produkty, nabízené podnikem Škoda machine tool, jsou vždy vybaveny nejmodernější technologií, která se na světovém trhu nachází. I přes skutečnost, že kvůli dlouhé životnosti strojů, kde se jen špatně hledají noví zákazníci, se podniku dařilo finančně dobře. Od roku 2011 však zisk firmy stále klesal. Ekonomická situace podniku vyvrcholila v roce 2013, kdy podnik měl nulový zisk. Technologické know-how firmy a plné využití výrobních kapacit by však mohlo výrazně posílit tento úpadek v příštích letech. [13]

Dílčí ukazatelé v tabulce byli ohodnoceni na stupnici od 0 do 6, kde 6 je nejvíce. Z výsledného grafu (viz graf č. 4) je možné vidět souhrn jednotlivých kritérií vynesných na

osy X a Y. Je zde zřejmé, že největší plocha čtyřúhelníku spadá do IV. kvadrantu. Z toho vyplývá, že analyzovaný podnik zaujímá na trhu konkurenční pozici. Tato pozice je charakteristická pro atraktivní a poměrně nestabilní odvětví, ve kterém má podnik určitou konkurenční výhodu a snaží se ji využít ve svůj prospěch. Avšak kritickým faktorem v této pozici je finanční síla podniku. Proto by se měl podnik snažit nalézt způsob jejího upevnění a zvyšovat efektivitu výroby.

Obr. č. 8: Strategická pozice podniku Škoda machine tool



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

## 5 Navrhovaná opatření

### 5.1 Absolventský Program

Pro některé společnosti je jak časově, tak i finančně nákladné nalezení kvalifikovaného pracovníka. Jednou z nich je i firma Škoda machine tool. Nejdříve musí najít zaměstnance s potřebnou kvalifikací a poté ho uvést a nechat zapracovat v pracovním procesu, aby získal povědomí o firemním fungování. Dále je potřebné, protože firma školí své zaměstnance, vynaložit dodatečné jednotky finančních prostředků na toto školení.

Firma by proto mohla zavést Absolventský program, který již funguje na některých školách na území ČR. Tento systém funguje nejen v České republice, ale i v zahraničí. Zabývá se usnadněním získání práce po dokončení školy tím, že si své zaměstnance firma vzdělává a rozvíjí jejich dovednosti již při studiu. Škoda machine tool by ale tento program pojala poněkud jinak. Vybírala by si ze studentů středních a vysokých škol, těm by poté byla nabídnuta smlouva a každý měsíc by jim byla vyplácena finanční odměna za vykonanou praxi. Úspěšní a vybraní absolventi by se po dokončení studia stali zaměstnanci právě společnosti Škoda machine tool. Bylo by jim také nabídnuto, aby v rámci studijní praxe působili v podniku, a tím by pomalu získávali zkušenosti. Tyto znalosti v oboru se zúročí v rychlejším a snadnějším zapracování po nástupu do zaměstnání. Studentům vysokých škol by byl nabídnut např. příspěvek na bydlení nebo možnost stravování v podnikové jídelně, které by z části hradil budoucí zaměstnavatel. Tito studenti by mohli po škole nebo v časech volna také do podniku docházet. Zde by si mohli vyzkoušet různé druhy činností v podniku. Vysoká škola, ze které vybraný student pochází, získá tímto krokem možnost dostávat se k nejmodernějším technologiím a také získá lepší prestiž v důsledku spolupráce s firmou. Absolventi tak budou mít budoucí zaměstnání zajištěné.

V tomto výrobním sektoru je stále nedostatek zkušených zaměstnanců. Proto by se tímto krokem dalo podniku zajistit dostatek vzdělaných zaměstnanců, kterým by sice chyběl dostatek praxe, ale měli by zkušenosti získané studiem a také už by měli povědomí o chodu firmy a pracovních návycích, které jsou ve firmě ustálené. Tím by se zjednodušil celý proces získávání nových pracovníků. Odpadly by tak dodatečné náklady na zaškolení a také by to byla pro firmu úspora času, který by byl potřebný na získání kvalitního pracovníka. Na druhou stranu by to bylo výhodné i pro absolventy, protože i když je v tomto sektoru nedostatek zaměstnanců, firmy nechtějí přijímat lidi bez praxe, takže by studenti měli jistotu,

že po dokončení studia neskončí na úřadu práce, ale budou mít možnost pracovat v perspektivní firmě.

## **5.2 Rozšíření skladovací kapacity**

Dalším opatřením, které by mohlo zlepšit finanční situaci ve firmě, by bylo, kdyby firma levněji nakupovala materiál, který se používá na výrobu strojů. Proto by si podnik mohl pronajmout ještě jednu halu, ze které by se dal bez velkých investic vybudovat sklad materiálu. Potřebný materiál by se dal kupovat ve velkém množství rovnou od železáren a hutí. Marži, kterou si k materiálu připočítá stávající dodavatel, by se dalo ušetřit. Tímto krokem by se dal vyřadit z celého obchodního řetězce jeden distribuční článek. Výhodou je, že materiál v podobě železa a různých slitin nepodléhá zkáze a ve skladu může ležet bez újmy i několik měsíců. Sklad by se mohl nacházet v Plzni, kde je také sídlo podniku, proto by byly dodatečné náklady na dopravu minimální. V podniku Škoda machine tool už dlouhodobě využívá informační systém SAP, pro který by nebyl problém sklad zařadit do evidence zásob. Vznikl by tak ucelený informační systém, ve kterém by se dalo velice dobře získávat informace o stavu výrobního materiálu, který je k dispozici.

## **5.3 Možnost expandovat na nové trhy**

Škoda machine tool nezaujímá příliš velký podíl na trhu. Proto další navrhované opatření, je expanze na nové trhy. Trhy v Asii a Evropě jsou již zmapovány a noví zákazníci se hledají jen těžko. K vyhledání nových zákazníků by se podnik měl zaměřovat na nové trhy, například v jižní Africe a Austrálii. Tyto trhy jsou neprozkoumané a jen těžce se hledají investoři, kteří by chtěli svůj kapitál investovat na těchto trzích. Zkoumání těchto trhů sebou přináší sice velké finanční náklady, protože firma musí do těchto zemí poslat své zaměstnance na obchodní cestu, ale na druhou stranu se zde otvírá zcela nový a neprozkoumaný trh potenciálních zákazníků. Další z možných trhů, na který by mohla firma expandovat, je severní Amerika. Tady již několik firem zabývajících se lodní dopravou sídlí. Přes všechny tyto aspekty má trh stále co nabídnout. V tomto oboru je velký potenciál, a proto se dá očekávat, že se budou na tomto území strojírenské firmy rozrůstat. Rozšířením své výroby na nové trhy, čímž by získala další zákazníky, by si firma mohla také zvýšit ziskovost.

## **5.4 Výroba cenově dostupnějších strojů**

Podnik Škoda machine tool má jednu velkou nevýhodu oproti svým konkurentům a to tu, že vyrábí stroje, které jsou sice kvalitní, ale kvalitě je přizpůsobena také cena. Jiní výrobci nabízejí ty samé stroje, avšak cenově dostupnější. Tyto stroje nevydrží sice několik desítek let, jako od firmy Škoda machine tool, ale splňují z 90% ty samé technické parametry a funkce, jako stroje dražší. Proto by se měl podnik zaměřit na rozšíření svého sortimentu, přesněji tedy na výrobu cenově dostupnějších strojů, které nebudou tak robustní, ale jejich rozměry budou kompaktnější a osloví tímto produktem nové zákazníky. Výrobou levnějších strojů se firmě naskytuje možnost získat více nových zákazníků ze současného, již prozkoumaného trhu. Pokud bude stroj menší, na jeho výrobu bude potřeba také méně materiálu, který nebude tak drahý. Zkrátí se i čas na obrábění jednotlivých dílů. Tento fakt, by se také mohl podílet velkou mírou na konečné nižší ceně. Firma má potřebné technologie a výrobní postupy, aby mohla začít produkci těchto obráběcích strojů.

## 6 Závěr

Cílem této práce bylo analyzovat jednotlivé vlivy okolí působící na konkrétní podnik a doporučit vhodná opatření pro úpravu strategie podniku. Pro tuto analýzu byl zvolen podnik Škoda machine tool a.s., se sídlem v Plzni.

První část je zaměřena na charakteristiku vybraného podniku. Firma Škoda machine tool je nositelem dlouholeté tradice a po dobu svého působení v tomto odvětví si získala dobré jméno u zákazníků. Díky tomu si také udržuje přední místo na trhu těžkých obráběcích strojů. Informace obsažené v této kapitole byly čerpány především z interních zdrojů firmy a dále pak také informace převzaté osobní konzultací se zaměstnanci firmy.

Druhá část práce je věnována teoretickému vymezení okolí podniku, které je dále rozčleněno na vnější a vnitřní. Vnitřní prostředí podniku se zabývá prvky, které mají vliv na správnou funkci celého podniku a ve vnějším prostředí je poté popsána analýza mikrookolí a makrookolí.

Třetí kapitola se zabývá vnitřním prostředím vybrané firmy. Zde je charakterizováno technické vybavení firmy a počet zaměstnanců, kde v současné době firma zaměstnává 350 zaměstnanců. Dále je zde popsán marketingový mix firmy. Podnik se propaguje především prostřednictvím veletrhů. Další variantou jsou obchodní cesty, na které posílá pověřené zaměstnance. Tito zaměstnanci prezentují firmu v neprozkoumaných teritoriích, kde mohou získat nové zákazníky a zvýšit tak svůj tržní podíl.

Ve čtvrté kapitole je provedena analýza okolí podniku. Zde jsou popsány makroekonomické vlivy působící na podnik a následně provedena PEST analýza. V geografickém okolí je popsáno umístění podniku, které však nemá výrazný vliv pro podnik. Sídlo podniku ovlivňuje pouze spolupráci s tuzemskými odběrateli a Německem se kterým má Plzeň dobře vybudovanou infrastrukturu. Zákazníků z České republiky je poměrně málo, zhruba 10% vyrobené produkce odebírají zákazníci v ČR a ostatní výrobky putují do zahraničí. Ekonomická situace podniku, po dopadu hospodářské krize, není v současné době pro podnik příznivá. Vliv krize zasáhl podnik až v roce 2011, protože Škoda machine tool dokončovala zakázky, které měla sjednané, ale doposud trvá. Demografické a sociální okolí firmu ovlivňuje pouze při výběru zaměstnanců, nikoliv v oblasti prodeje. Z těchto důvodů tento faktor není pro podnik příliš podstatný. Co podnik ovlivňuje, je především technologické prostředí. Je podstatné sledovat nové technologické postupy a inovace. Škoda machine tool si na vývoji nejmodernějších technologií zakládá a neustále sleduje nejmodernější trendy a

změny v technologii, aby mohla vyhovět i těm nejnáročnějším zákazníkům. V této části je dále provedena analýza mezoprostředí dle Porterovy analýzy konkurenčních sil, která se zabývá vlivem dodavatelů, odběratelů, substitutů, existující konkurence a potenciální konkurence. Potenciální konkurenti, kteří by chtěli vstoupit do tohoto odvětví, by museli překonat několik bariér při vstupu na trh. Především vybavení strojovým parkem je velmi nákladné, jelikož cena strojů činí několik desítek milionů korun. Nově vstupující podnik by si tak musel opatřit kapitál, na koupi těchto strojů. Dále v tomto odvětví působí několik světových podniků, kterým se snaží Škoda machine tool konkurovat. Z této analýzy také vyplývá, že vyjednávací síla odběratelů je poměrně velká vzhledem k jejich malému počtu a k velkému počtu konkurentů. Co se týče odběratelů, tak na tomto trhu se nachází poměrně mnoho firem a proto nemají dodavatelé příliš velkou vyjednávací sílu. Substituty podniku by se daly nalézt pouze v používané technologii. Následně byla ještě aplikována SWOT analýza a SPACE analýza.

Závěrem byla doporučena opatření, která by podniku mohla zvýšit konkurenceschopnost a také zlepšit finanční stránku podniku. Příkladem doporučení je expanze na nové trhy nebo výroba cenově dostupnějších strojů, jelikož značným negativem firmy je vysoká cena strojů. Výrobou takovýchto strojů by podnik mohl získat nové zákazníky.



## **SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ**

### **Seznam obrázků:**

Obr. č. 1: Oborová struktura prodeje od roku 2000

Obr. č. 2: Faktory podnikového okolí

Obr. č. 3: Investice vložené na ochranu životního prostředí v ČR v letech 2002 – 2012

Obr. č. 4: Struktura mikrookolí

Obr. č. 5: Vývoj sazby DPPPO v letech 2004 – 2014

Obr. č. 6: Procenta vyvezené produkce od roku 2000

Obr. č. 7: Konkurenční postavení podniku

Obr. č. 8: Strategická pozice podniku Škoda machine tool

### **Seznam tabulek:**

Tab. č. 1: Finanční výsledky v letech 2009 – 2013

Tab. č. 2: Vývoj počtu zaměstnanců 2006 – 2013

Tab. č. 3: PEST analýza podniku Škoda machine tool

Tab. č. 4: SWOT analýza podniku Škoda machine tool

Tab. č. 5: SPACE analýza podniku Škoda machine tool

## **SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK:**

**HV** - hospodářský výsledek

**EBIT** - provozní hospodářský výsledek

**EBITDA** – zisk před započtením úroků, daní a odpisů

**DPPO** - daň z příjmů právnických osob

**ČNB** - Česká národní banka

**ČR** - Česká republika

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:

- [1] ŠKODA MACHINE TOOL a.s. *Interní zdroj*. Plzeň, 2013.
- [2] JANÍČEK, Přemysl, JIŘÍ, Marek. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. ISBN 978-80-247-4127-7.
- [3] SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [4] DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [5] ŠIMAN, Josef, PETERA, Petr. *Financování podnikatelských subjektů*. C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-117-8.
- [6] SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel, ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [7] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha. C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- [8] KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- [9] VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [10] HILL, Charles, JONES, Gareth. *Strategic management: Theory: An integrated approach*. ISBN 978-1285184494.
- [11] WORTHINGTON, Ian, BRITTON, Chris, REES, Andy. *Economics for business: Blending Theory and Practice*. ISBN 978-0273685609.
- [12] SÝKORA, Eduard. *Oddělení marketingu*. ŠKODA MACHINE TOOL a.s. Plzeň, 2014.
- [13] KORMUDA, Stanislav. *Vedoucí oddělení controllingu*. ŠKODA MACHINE TOOL a.s. Plzeň, 2014.
- [14] VOCHOZKA, Marek, MULAČ, Petr a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1. [14]
- [15] Koudelka, Jiří. *Vedoucí oddělení nákupu a logistiky*. ŠKODA MACHINE TOOL a.s. Plzeň, 2014

## INTERNETOVÉ ZDROJE:

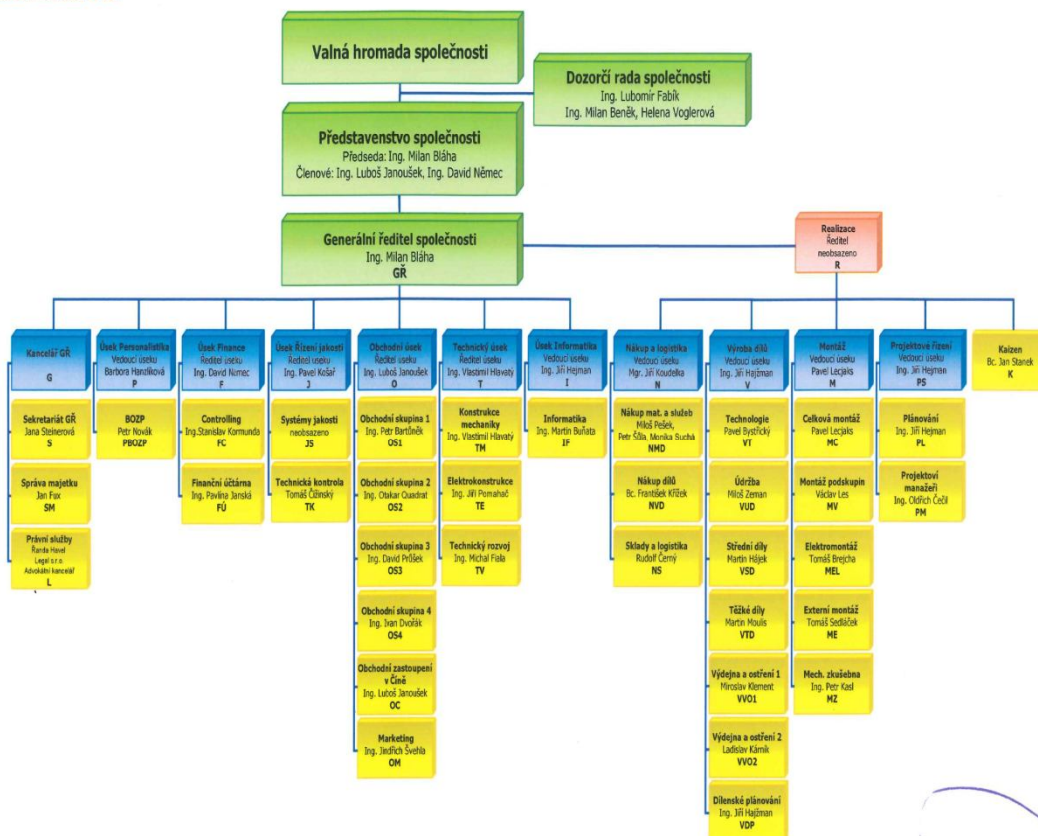
- [16] Wikipedia [online]. [cit. 2013-12-09] Dostupné z [www: http://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%A0koda\\_\(podnik\)](http://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%A0koda_(podnik))
- [17] Škoda machine tool: Historie [online]. [cit. 2013-12-09] Dostupné z [www: http://www.skodamt.com/spolecnost/historie/](http://www.skodamt.com/spolecnost/historie/)
- [18] Ministerstvo životního prostředí: ochrana ovzduší. [online]. [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: <http://www.mzp.cz/cz/ovzdusi>
- [19] Český statistický úřad: Statistiky. [online]. [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/grafy\\_zivotni\\_prostredi](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/grafy_zivotni_prostredi)
- [20] Český statistický úřad: Krajská zpráva ČSÚ v Plzni. [online]. [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/xp/redakce.nsf/i/home>
- [21] Měšec.cz. [online]. [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/novy-obcansky-zakonik-velky-prehled-zmen/>
- [22] Wikipedia. Seznam elektráren v Česku. [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Seznam\\_elektr%C3%A1ren\\_v\\_%C4%8Cesku](http://cs.wikipedia.org/wiki/Seznam_elektr%C3%A1ren_v_%C4%8Cesku)
- [23] Management mania: SPACE analýza. [online]. [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/space-analyza>
- [24] ČSÚ: Statistická ročenka plzeňského kraje 2013. [online]. [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/krajkapitola/321011-13-r\\_2013-04](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/krajkapitola/321011-13-r_2013-04)
- [25] Škoda machine tool: Výrobky. [online]. [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: <http://www.skodamt.com/vyrobky/hcw/>
- [26] Euroekonom.cz. Ekonomický portál. [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.cz/grafy- data.php?type=cesko-dpo-rok>

# SEZNAM PŘÍLOH

## Příloha A: Organizační struktura společnosti



### ORGANIZAČNÍ SCHÉMA SPOLEČNOSTI ŠKODA MACHINE TOOL a.s.



Datum platnosti od: 01.11.2013

Podpis:   
Schválil: Ing. Milan Bláha  
Předseda představenstva

## Příloha B: Hlavní konkurenti v oboru horizontálních vyvrtávaček

Společnost	Země
PAMA S.p.A	Itálie
INNSE-BERALDI S.p.A	Itálie
COLGAR S.p.A	Itálie
PEGARD Products S.A	Belgie
FPT INDUSTRIE S.p.A	Itálie
TOSHIBA MACHINE Co. Ltd.	Japonsko

MITSUBISHI HEAVY Industry Ltd. Machie tool Division	Japonsko
BOST Machine Tools Company S.L.	Španělsko
JUARISTI TS Comercial S.L.	Španělsko
DS TECHNOLOGIE Werkzeugmaschinenbau GmbH	Německo
WALDRICH COBURG Werkzeugmaschinenfabrik Adolf Waldrich Coburg GmbH & Co.	Německo
LAZZATI S.p.A	Itálie
SCHIESS Aschersleben GmbH	Německo
UNION Werkzeugmaschinen GmbH Chemnitz	Německo
ROTTLER Maschinenbau GmbH	Německo
INGERSOLL Company	USA
WOTAN MAQUINAS Ltda	Brazílie
TITAN Masini Grele S.A	Rumunsko
WMW	Rumunsko
WUHAN HEAVY DUTY MACHINE TOOL WORKS	Čína
QIQIHAR NO. 2 MACHINE TOOL COMPANY LTD	Čína
TOS VARNSDORF A.S.	Česká republika

### **Příloha C: Hlavní konkurenti v oboru těžkých soustruhů**

<b>Společnost</b>	<b>Země</b>
WALDRICH SIEGEN Werkzeugmaschinen GmbH	Německo
SAFOP S.p.A	Itálie
TACCHI GIACOMA & FIGLI S.p.A	Itálie
MASCHINENFABRIK HERKULES GMBH	Německo
HEINRICH GEORG GmbH Maschinenfabrik	Německo
HEYLIGENSTAEDT GmbH	Německo
TOSCHIBA Machine Co. Ltd.	Japonsko
KARATSU IRON WORKS, LTD.	Japonsko
Fabryka Urzedzen Mechanicznych POREBA GmbH	Polsko

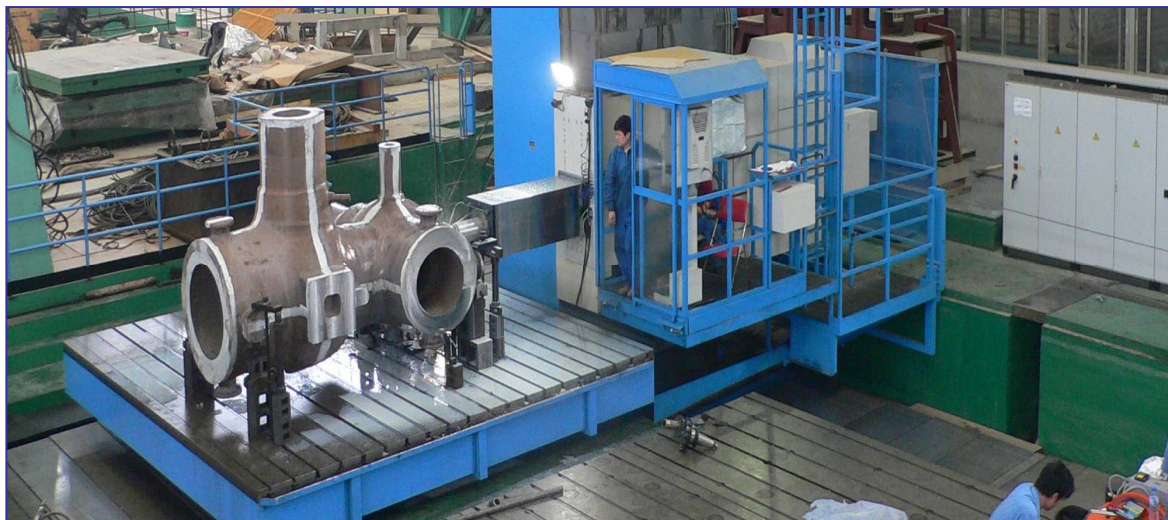
## Příloha D: Certifikát systému kvality ISO 9001



## Příloha D: Horizontální frézovací a vyvrtávací stroje FCW



**Příloha E: Horizontální vyvrtávací a frézovací stroje HCW**



**Příloha F: Montážní hala podniku ŠKODA MACHINE TOOL**





## **Abstrakt**

ÚTERSKÁ, J. Vliv okolí podniku na konkrétní podnik. Bakalářská práce, Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 65 stran, 2014

**Klíčová slova:** Okolí podniku, PEST analýza, Porterův model konkurenčních sil, SWOT analýza, SPACE analýza

Obsahem této bakalářské práce je analýza vlivů okolí působící na podnik pomocí zvolených metod. V práci jsou charakterizovány jednotlivé faktory makrookolí, které na podnik mají vliv. Následně je využita metoda PEST, která hodnotí dopad těchto makroekonomických vlivů na podnik Škoda machine tool. Pro analýzu mezoprostředí je použit Porterův model konkurenčních sil, pro zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb SWOT analýza a SPACE analýza, využívaná ve strategickém řízení, jejíž vyhodnocení stanovuje vhodnou marketingovou strategii. Výsledkem těchto analýz je, že podniku se naskytuje několik příležitostí, které může využít pro zvýšení konkurenceschopnosti. Také má jisté výhody před ostatními podniky v tomto odvětví, především v technologii, které zajišťují podniku přední pozici mezi konkurenty. Mezi slabé stránky podniku lze zařadit získávání kvalifikovaných zaměstnanců na vedoucí pozice a finanční situace podniku. Na základě zjištěných výsledků z těchto analýz jsou navržena doporučení, která by tyto aspekty mohla zlepšit.

## **Abstract**

ÚTERSKÁ, J. The influence of surroundings on a specific company. Bachelor work, Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 65 pages, 2014

**Key Words:** Surroundings of company, PEST analysis, Porter's model of competitive forces, SWOT analysis, SPACE analysis

The content of this bachelor thesis is to analyze effects of surroundings which affect the company using the selected methods. At work describes on individual factors of macro surroundings, which on the company have influence. Subsequently, is used method of PEST, which evaluates impact of these macroeconomic influences the company Škoda machine tool. For analysis „mezoprostředí“ used Porter's model of competitive forces, to evaluate the strengths, weaknesses, opportunities and threats SWOT analysis and SPACE analysis used in strategic management, whose evaluation determines appropriate marketing strategy. The result of these analyzes is that the company has several opportunities, which can be used to increase competitiveness. Also has some advantages over other companies in this sector, especially in technology, providing the company a leading position among competitors. The weaknesses the company classified finding qualified employees for leader position and financial situation. Based on the results of these analyzes are proposed recommendations that these aspects could be improved.