

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza konkurenceschopnosti
vybraného podniku

Competitiveness analysis of the selected company

Kamila Hovorková

Plzeň 2014

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Kamila HOVORKOVÁ
Osobní číslo: K11B0325P
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika a management
Název tématu: Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku
Zadávající 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 :

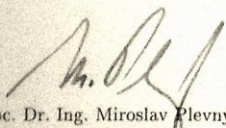
1. Charakterizujte vybraný podnik.
2. Analyzujte prostředí podniku.
3. Aplikujte vhodné metody hodnotící vývoj konkurenceschopnosti podniku.
4. Zhodnoťte a navrhnete opatření pro posílení konkurenceschopnosti.

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

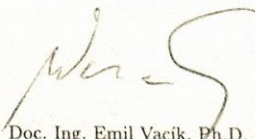
- **HUČKA, Miroslav.** *Vývojové tendence velkých podniků: Podniky v 21. stol. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2011, 275 s. ISBN 978-80-7400-198-7.*
- **MIKOLÁŠ, Zdeněk.** *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.*
- **PORTER, Michael E.** *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria, 1997, 626 s. ISBN 80-856-0512.*
- **SYNEK, Miloslav.** *Ekonomická analýza. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0603-3.*

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lenka Zahradníčková**
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

„Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku“

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

Plzeň dne 25. 4. 2014

.....

podpis autora

Poděkování

V této části bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, paní Ing. Lence Zahradníčkové, za pomoc a cenné rady při zpracování práce. Dále poděkování patří projektovému manažerovi společnosti Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o., MBA Jiřímu Karmazínovi, za poskytnutí informací, trpělivost a ochotu spolupracovat.

Obsah

Úvod	7
1 Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o.	9
1.1 Představení společnosti	9
1.2 Poslání a cíle společnosti	10
1.3 Produkty	11
1.4 Tržní prostředí	12
2 Konkurenceschopnost	13
2.1 Konkurenční prostředí	13
2.2 Konkurence	13
2.3 Konkurenční výhoda	14
2.4 Konkurenceschopnost	14
2.5 Situační analýzy	15
3 Analýza externího prostředí	16
3.1 Analýza makroprostředí	16
3.1.1 Politické a legislativní faktory	16
3.1.2 Ekonomické faktory	18
3.1.3 Sociální a kulturní faktory	19
3.1.4 Technické a technologické faktory	19
3.2 Analýza mezoprostředí	21
3.2.1 Rivalita mezi stávajícími konkurenty	22
3.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů	24
3.2.3 Hrozba substitutů	25
3.2.4 Vyjednávací síla odběratelů	26
3.2.5 Vyjednávací síla dodavatelů	28
4 Analýza mikroprostředí	31
4.1 Faktory vědecko-technického rozvoje	31
4.2 Marketingové a distribuční faktory	33
4.3 Faktory výroby a řízení výroby	35
4.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů	37
4.5 Faktory finanční a rozpočtové	40
4.5.1 Ukazatele likvidity	41
4.5.2 Ukazatele rentability	43

4.5.3	Ukazatele zadluženosti	48
4.5.4	Ukazatele aktivity	49
5	SWOT analýza	52
6	Návrh opatření.....	54
	Závěr	60
	Seznam tabulek	61
	Seznam obrázků	61
	Seznam grafů.....	61
	Seznam vzorců.....	61
	Seznam použitých zkratek	62
	Seznam zdrojů.....	63
	Odborná literatura	63
	Další zdroje	64
	Seznam příloh.....	67

Úvod

Premiér Spojeného království David Cameron (2013) řekl: „*Více stejného vyprodukuje pouze více stejného: méně konkurenceschopnosti, méně růstu, méně pracovních míst.*“ Z tohoto výroku plyne důležitost konkurenceschopnosti, bez které by nebylo soupeření, možného vývoje a snižoval by se počet pracovních míst, což by mělo velmi nepříznivý vliv na lidstvo. Důvodem této bakalářské práce je poukázat na schopnost soupeření a její důležitost pro podnikání společnosti.

Cílem práce je zhodnocení podniku Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o. a jeho konkurenceschopnosti, na základě implementace moderních metod analyzování, teoreticky definovaných a následně prakticky využitých. Prozkoumat jeho vnitřní a vnější prostředí a určit z nich plynoucí nedostatky, v podobě slabých stránek a hrozeb, a na druhé straně rezervy, v podobě silných stránek a příležitostí. K tomuto zhodnocení je dílčím cílem podání co nejvhodnějších návrhů opatření na udržení a posílení konkurenceschopnosti společnosti Doosan Bobcat manufacturing s.r.o.

Práce se skládá ze šesti kapitol. V první řadě bude představen podnik DBM. Bude uvedena jeho stručná historie, jeho cíle, produkty a dále bude přesněji definován trh, na který se tato práce zaměřuje.

Aby bylo možné provést analýzu konkurenceschopnosti, je nutné nejprve ujasnit základní pojmy, bez kterých se práce neobejde. V druhé kapitole, pojmenované Konkurenceschopnost, bude definováno a popsáno konkurenční prostředí a pojem konkurence. Dále bude krátce formulována konkurenční výhoda a pojem nejdůležitější, a to konkurenceschopnost. Na závěr bude uvedena podkapitola Situační analýzy, ve které budou krátce popsány dílčí metody pro analyzování konkurenceschopnosti společnosti.

Třetí kapitolou započnou samotné analýzy, první věnována externímu prostředí. V této části bude nutné se zaměřit na makroprostředí a mezoprostředí podniku, při čemž bude využito analýzy PEST a Porterova modelu pěti konkurenčních sil, pro definování příležitostí a hrozeb působících na podnik.

Čtvrtá kapitola bude zaměřena již na samotný podnik Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o. a jeho vnitřní prostředí, ze kterého budou vyvozeny silné a slabé stránky podniku, bez kterých se neobejde následující kapitola o SWOT analýze, kde dojde k sumarizování bodů z předchozích kapitol, tedy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Poslední kapitolou budou podány návrhy na udržení a posílení konkurenceschopnosti podniku, jejich přibližná hodnota posouzení vhodnosti. Tím bude dosažen poslední z cílů práce.

Na závěr pak bude shrnuto, k čemu se v této práci došlo a bude zhodnocena konkurenceschopnost daného podniku.

1 Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o.

1.1 Představení společnosti

Americká společnost Bobcat byla založena roku 1947 pod názvem Melroe Manufacturing Company v Severní Dakotě. Svoji výrobu započala až v roce 1958 stavbou prvního smykem řízeného nakladače na světě – Bobcat M400. Za dobu svého působení vystřídala dva vlastníky – v roce 1995 byla součástí společnosti Ingersoll Rand, která jí v červenci 2007 prodala korejskému podniku Doosan Infracore již pod názvem Bobcat Company. Tímto krokem se Doosan Infracore dostal mezi sedm největších světových výrobců stavebních strojů. V současné době je akciová společnost Bobcat Company rozmístěna po USA, jižní Asii a Evropě (viz příloha A), včetně České republiky, kde byl vybudován jeden z osmi výrobních závodů podniku – Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o. (Bobcat.cz, [online])

Společnost s ručením omezeným **Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o.**, dále jen DBM, byla zapsána do obchodního rejstříku České republiky 7. listopadu 2001 se základním kapitálem 145.000.000 Kč, IČ 26489201, sídlem U Kodetky 1810, Dobříš, PSČ 263 12. V této době DBM vystupovala pod názvem IRCR Manufacturing s.r.o., přičemž změna jména byla do OR zaznamenána v roce 2008. (Výpis z OR, 2013, [online]) Výrobní závod na Dobříši, uveden do provozu roku 2007, v současné době zaměstnává kolem 500 pracovníků a řadí se mezi největší světové výrobce stavebních strojů. Vyrábějí se zde převážně kompaktní bagry a nakladače a specializuje se na výrobu strojů přizpůsobených potřebám zákazníků evropského, středovýchodního a afrického trhu (tzv. EMEA). Pro tento trh DBM produkuje přes 80 % výrobků. Zbýlých 20 % se dováží, převážně ze Spojených států amerických. (Doosan Bobcat, 2008, [online])

Obrázek 1: Logo podniku Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o.



Zdroj: Doosan Bobcat, 2008, [online]

Obchodní a servisní zázemí společnosti zajišťuje akciová společnost Bobcat CZ, a.s. zapsána do obchodního rejstříku 21. listopadu 2000. Podnik je výhradním a autorizovaným dovozcem produktů značek Bobcat a Doosan. Z České republiky

zajišťuje tato společnost (prostřednictvím rozmístěných středisek po celé Evropě a okolo 45 kvalifikovaných servisních techniků) prodej, servis, pronájem a dodávky pro více než 1 900 zákazníků. Pro podnik DBM je Bobcat CZ, a.s. jedním z hlavních dealerů výrobků.

Hlavní vizí celé společnosti Bobcat je spokojenost zákazníků. Proto je nutné, průběžně zkvalitňovat podnikové služby tak, aby co nejvíce uspokojovaly zákaznicko-vo potřeby. (Bobcat.cz, [online])

1.2 Poslání a cíle společnosti

Posláním společnosti DBM je v první řadě důraz na kvalitu vyrobených strojů a spokojenost zákazníků. V oblasti lidských zdrojů se zaměřuje především na bezpečnost práce, ochranu zdraví, vzdělávání zaměstnanců a zlepšování pracovních podmínek uvnitř podniku.

Organizace DBM si stanovila několik cílů, kterých chce dosáhnout. Jedním z nich je zlepšování materiálových toků nakupovaných komponentů a včasné dodání hotových strojů zákazníkům. Společnost totiž nelpí pouze na kvalitě, ale také na včasném a žádaném dodání svým spotřebitelům a tím si též udržovat jejich loajalitu. Dalším cílem je neustálé zlepšování kvality výrobků a soustředění se primárně na kvalitu nové generace smykem řízených nakladačů a bagrů. DBM se svojí kvalitou pyšní a své postavení na trhu si chce, jejím zlepšováním a rozvíjením u nových řad udržet. Podnik má taktéž za cíl snížit výrobní náklady svých strojů s důrazem na lokalizaci strojových komponentů. Dále se snaží o zvyšování provozní efektivity, jejímž klíčem k úspěchu je implementace linek, změna layoutu a balancování montážních linek. Dalším krokem má být soustředěnost na budoucí projekty či implementace Doosan Creda, které udává slušné a etické chování uvnitř podniku. A v neposlední řadě společnost usiluje o zvyšování znalosti a využití nástrojů Lean Six Sigma¹ v organizaci. Nástroje Lean Six Sigma mají do společnosti vnést stabilitu a zdokonalení veškerých jejích důležitých oblastí, jako je bezpečnost, kvalita, dodávky, náklady a také zásoby. (Výpis z OR, 2013, [online])

¹ Lean Six Sigma značí způsob řízení výroby. Lean, neboli „štíhlá výroba“ je založená na principu co největšího uspokojení zákazníků, přičemž se vyrábí pouze to, co potřebují. Výroba probíhá za minimálních nákladů v co nejkratším čase, aniž by byla snížena kvalita výrobku. Six sigma udává odchylku defektů, kdy by mělo dojít pouze k 3–4 vadným výrobkům z milionu, aby byl proces výroby efektivní, rychlý, přesný a kvalitní. Podnik chce tímto eliminovat ztráty, nalézt a odstranit chyby a jejich příčiny. (Karmazín, 2014)

1.3 Produkty

Výrobní závod DBM na Dobříši se specializuje na výrobu smykem řízených nakladačů a minibagrů do 3 tun v několika výrobních řadách. Svě řady produktů zdokonaluje a upravuje podle potřeb zákazníků, snaží se být velmi flexibilní. Výroba závodu probíhá ve smyslu „make to order“, tedy až poté, co přijme zakázku. (Karmazín, 2014)

Nakladače a bagry jsou díky kompaktním rozměrům dobře uzpůsobené pro pohyb v omezeném prostoru (též uvnitř budov) a disponují snadným ovládním – pomocí joysticků a přepínání způsobu řízení jedním jediným tlačítkem. Jsou navrženy k možné rychlé výměně attachmentů (přídavných zařízení), jejichž všestrannost umožňuje vykonávat práce jako zametání, lámání, hloubení a řezání, vrtání, manipulaci s materiálem, či upravování a srovnávání terénu. Zákazník si též může navolit topení či klimatizaci. Stroje se používají například ve stavebnictví, při úpravách terénu, v zemědělství, nebo je možné je zapůjčit v půjčovnách pro osobní využití. (Bobcat.cz, [online])

Ve výrobě smykem řízených nakladačů značky Bobcat je podnik DBM světovou jedničkou a na evropském trhu ovládá 45 % market share. Největší konkurent v této oblasti řídí pouhých 20 % trhu. (Karmazín, 2014) Společnost DBM vyrábí 6 typů smykem řízených nakladačů, 1 typ pásového nakladače a 4 typy minibagrů do 3 tun. Tyto stroje nabízejí znamenité výkopové schopnosti a velkou rypnou sílu. Nakladače se mohou otáčet o 360° ve velmi těsném kruhu a jejich malé rozměry umožní snadný přesun na jiné potřebné místo. Minibagry jsou schopné se po své ose na místě otočit o 320°. (Bobcat.cz, [online])

Všechny stroje vyráběné ve výrobním závodě na Dobříši jsou sestavované z nejkvalitnějších materiálů, aby zajistily vysoký výkon a produktivitu, bezpečnost práce, odolnost v náročných podmínkách a v neposlední řadě komfort a pohodlí.

Za rok 2012 podnik vyrobil 11 143 strojů – z toho 6 887 nakladačů a 4 256 bagrů. Zákazníkům evropského trhu bylo směřováno 4 340 nakladačů a 2 270 bagrů. (Výpis z OR, 2013)

1.4 Tržní prostředí

Jak již bylo zmíněno výše, výrobní závod DBM produkuje 80 % výrobků pro trh EMEA – Evropa, Střední východ a Afrika, a zbylých 20 % je z dovozu. Společnost nicméně není orientovaná pouze na tyto oblasti. V tabulce 1 je možné vidět rozložení vývozu podle kontinentů.

Tabulka 1: Rozložení vývozu dle kontinentů

	Nakladače	Minibagry
Evropa + Rusko	20 %	60 %
Dálný východ + Afrika	40 %	5 %
Severní Amerika	15 %	20 %
Latinská Amerika	15 %	10 %
Zbytek světa	10 %	15 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato bakalářská práce se specializuje na první nejvytíženější oblast v prodeji bagrů a druhou v prodeji nakladačů – tedy Evropu a její strojírenský průmysl, zaměřený na výrobu stavebních strojů. Největší trhy pro prodej nakladačů v Evropě se nachází ve Francii, Rusku a Německu. Nejvíce zakázek pro minibagry pak pochází z Německa, Francie a Velké Británie. (Karmazín, 2014)

Podnik působí pouze na trhu B2C, prodává své stroje prostřednictvím rozsáhlé dealerské sítě koncovým zákazníkům nebo do půjčoven, kde koncový spotřebitel není znám.

2 Konkurenceschopnost

2.1 Konkurenční prostředí

Ludvík Čichovský (2012) popisuje konkurenční prostředí jako časový řez prostorem naší planety, kde na sebe vzájemně působí a ovlivňují se dva a více subjektů neboli konkurentů. Tito konkurenti se v určitém čase pokoušejí o zvládnutí nějaké činnosti na stejné nebo podobné úrovni jako ostatní. Konkrétní činnost ale není jediným faktorem, který mají subjekty společný, dále mohou mít stejné (podobné) cíle či mohou používat stejných (podobných) metod. (Čichovský, 2002, str. 11)

Na konkurenční prostředí lze nahlížet z různých hledisek, ať už se jedná o pojetí biologické, ekologické, filozofické, ekonomické, marketingové či mnohé další. V ekonomickém pojetí jej chápeme jako pomyslné hřiště, kde mezi sebou bojují podnikatelské subjekty o to, kdo bude úspěšnější, kdo bude efektivněji podnikat a kdo získá prestiž. Jednoduše řečeno se jedná o prostředí probíhajícího boje o to, kdo bude mít navrch. (Čichovský, 2002)

2.2 Konkurence

Slovník cizích slov uvádí pojem konkurence jako soupeření, soutěžení nebo projev hospodářské soutěže. (ABZ.cz, 2014, [online]). Konkurence je vztah působící mezi konkurenty v konkurenčním prostředí, tedy se jedná o rivalitu mezi jednotlivými podniky ve stejném odvětví. Konkurenční podniky jsou mezi sebou rivaly, ne však nepřáteli. Pokud by na trhu nevládla konkurence, ovládl by ho monopol. Monopol by poté mohl způsobit stagnaci ostatních podniků, které by neměly možnost rozvoje a zdokonalování svých výrobků a služeb. V dnešní době je dynamický růst jedním z předpokladů úspěšnosti firmy. (Jak zvýšit, 2012, [online])

Aby byl nějaký podnik považován za konkurenta, musí splňovat dva základní předpoklady. Prvním takovým předpokladem je konkurenceschopnost. Pokud společnost nebude udržovat svůj konkurenční potenciál k obchodování, nebude v konkurenci vyvolávat hrozbu a tedy ani nebude brána jako konkurent. Druhým předpokladem je touha po začlenění se do konkurenčního boje. Zde musí podnik zapojit své podnikavé myšlení a snažit se udržovat minimálně na úrovni ostatních společností v odvětví. (Mikoláš, 2005)

2.3 Konkurenční výhoda

„Konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření.“ (Porter, 1993, str. 21) Jinými slovy, za konkurenční výhodu považujeme to, čím se společnost odlišuje od ostatních prodejců ve stejném odvětví a může fungovat jako poznávací znamení jeho značky. Díky těmto výhodám si podnik může zajistit velký náskok před ostatními společnostmi. (Jak zvýšit, 2012, [online])

Konkurenční výhody se dělí na dva základní typy, a to vůdčí postavení v nízkých nákladech, nebo diferenciaci, která spočívá v odlišování od ostatních. Takovou výhodou mohou být například nižší ceny, nadstandardní možnosti dodání, doprava zdarma, pozáruční servis, věrnostní programy a podobně. Tajemství úspěchu společnosti nespočívá pouze v dlouhodobé tradici a ve značce, ale taktéž v co největším počtu konkurenčních výhod. Čím více výhod podnik má, tím má větší příležitost obstát v konkurenčním prostředí. (Jak zvýšit, 2012, [online])

2.4 Konkurenceschopnost

„Když je rychlost změn uvnitř společnosti překročena rychlostí změn mimo společnost, blíží se konec.“ Jack Welch – bývalý generální ředitel General Electric. Z výroku vyplývá, že jakmile společnost není schopna rychle a efektivně reagovat na změny ve svém okolí, stává se tak zranitelnou a její konkurenceschopnost klesá. (Wilson, Gilligan, 2005, str. 120, přeloženo KH)

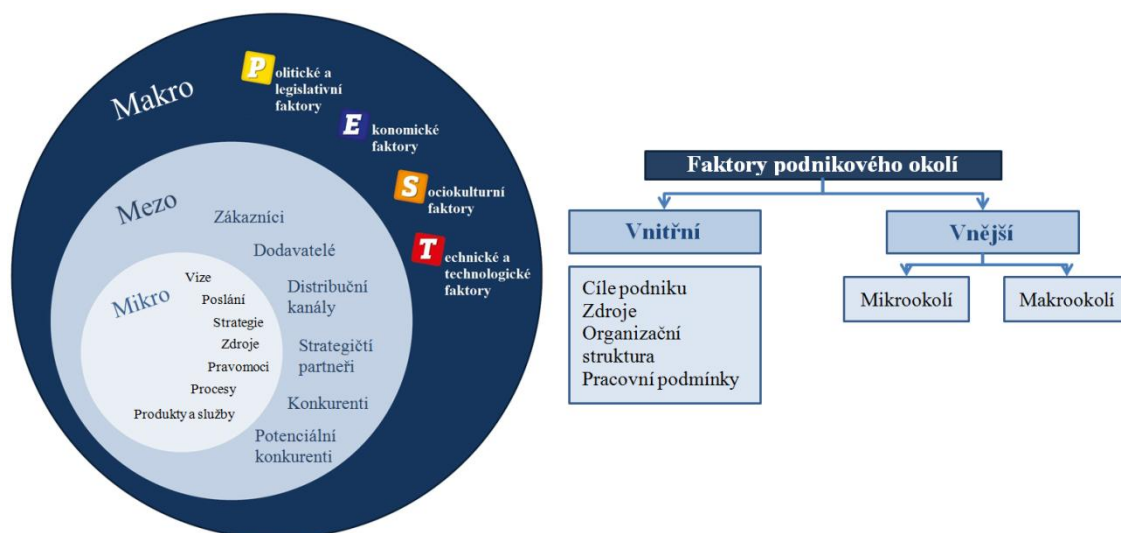
Podstata konkurence podniků spočívá v jejich konkurenceschopnosti, která je neodmyslitelným faktorem úspěchu či neúspěchu každé společnosti. Projevuje se buď jako převaha podniku, nebo naopak jako jeho horší postavení. K špatnému postavení dojde ale pouze v případě, že společnost konkurenceschopná není – tento faktor je brán jako pozitivní vlastnost konkurenta, nikoliv negativní. Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) pojem definuje jako schopnost podniku vyrábět takové zboží a služby, které jsou schopny obstát v národním nebo dokonce i mezinárodním konkurenčním prostředí. (Dvořáček, Slunčík, 2012) Aby byla firma konkurenceschopná, musí mít vnímatelný potenciál. Tento *„potenciál je rozdílem mezi tím, co je, a tím, co může nebo nemusí být. Potenciál je pravděpodobná změna, která vyvolává jednak odpor ke změně, jednak příležitost k umocnění potenciálu původního*

nebo ke vzniku potenciálu nového.“ (Mikoláš, 2005, str. 33) Konkurenceschopnost podniků vyplývá z jejich silných a slabých stránek, z příležitostí a hrozeb.

2.5 Situační analýzy

Při zkoumání konkurenceschopnosti společnosti se využívají analýzy podniku a jeho okolí. Autoři jako Dvořáček a Slunčík (Podnik a jeho okolí, 2012) nebo Sedláčková a Buchta (Strategická analýza, 2006) okolí podniku rozdělují na tři části – na okolí vnitřní a vnější, které se dále rozděluje na mikrookolí a makrookolí (viz obr. 2 vpravo). Fotr a kol. (2012) nebo kolektiv autorů článku *Macro, Meso and Micro Environment* (2012) však tyto tři okolí pojmenovávají jako makro, mezo a mikroprostředí (viz obr. 2 vlevo). V porovnání obou variant vychází, že mikroprostředí odpovídá mezoprostředí a vnitřnímu prostředí pak mikroprostředí. V rámci této bakalářské práce bude dále pracováno s druhou variantou – makro, mezo a mikroprostředím, jejichž analýzám jsou věnovány následující kapitoly.

Obrázek 2: Okolí podniku podle různých autorů



Zdroj: Macro, Meso, 2012, [online]

(upraveno a přeloženo KH)

Zdroj: Dvořáček, Slunčík, 2012, str. 3

3 Analýza externího prostředí

Externí prostředí podniku zahrnuje makrookolí a mezookolí a jejich analýza má být zaměřena na definování příležitostí a hrozeb podniku. Mezookolí může být částečně ovlivňováno společnostmi, na makrookolí však vliv mít nemohou, mohou působit pouze na jeho důsledky. Na základě obrázku v příloze B bude následně rozebráno externí prostředí podniku. Nad samotnou společností stojí tzv. *odvětví*, představující skupinu podniků, jež vyrábí stejné výrobky, nebo poskytuje stejné služby. Následuje *lokální okolí*, jehož největším faktorem je prostor či oblast, v němž podnik působí. Tomu nadřazené je *národní okolí*, kde začínají působit faktory makroprostředí (politické, legislativní, ekologické atd.). Poslední a největší komplex tvoří *globální okolí*, kde působí faktory mezinárodního ekonomického řádu. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

3.1 Analýza makroprostředí

Pod pojmem makroprostředí, jak již vyplývá z úvodu této kapitoly, se rozumí okolí nadřazené odvětví. Jedná se tedy o prostředí lokální, národní a mezinárodní, neovlivňuje pouze jednu společnost, ale všechny organizace na trhu. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Pro analýzu makroprostředí se využívá metoda PEST, což je zkratka faktorů, působících na podnik, které společnost v žádném případě nemůže ovlivnit. Tyto faktory jsou politicko-legislativní (P), ekonomické (E), sociokulturní (S) a technické a technologické (T). Někdy se tento výzkum rozšiřuje o environmentální faktory a politicko-legislativní se rozdělují, poté se jedná o PESTEL nebo PESTLE analýzu. Můžeme se ale také setkat s analýzami PESTLIED, STEEPLE a SLEPT. První jmenovaná je doplněná o internacionální faktory, druhá o etické. Dále bude vyobrazena pouze základní PEST analýza. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

3.1.1 Politické a legislativní faktory

Do této oblasti PEST analýzy patří práva a zákony v dané zemi, kde určitý subjekt podniká. Nejen ty existující práva a zákony, ale též potenciální. Nezabývá se problematikou politických stran, spíše však stabilitou politického prostředí. Tyto faktory mohou působit z tuzemska i zahraničí. Pokud se výrobek vyrobí v České republice, ale prodávat se bude mimo její území, budou na něj působit politické faktory příslušného zahraničního státu. Politickými faktory jsou například: regulace vlády, daňová politika,

celní zákon, obchodní právo, pracovní právo, občanské právo, trestní právo, investiční pobídky a ochrana spotřebitele. (PEST analýza, 2007, [online])

Česká republika, jakožto členská země Evropské unie, přejímá legislativní prvky vydané Evropským parlamentem. Splnění této legislativy následně umožňuje umístit výrobek na trh ve kterékoliv zemi EU; takové produkty nesou označení CE. Splněním požadavků evropské legislativy se eliminují různorodé požadavky na stejný výrobek z jednotlivých zemí, což znamená, že není důležité vyrábět odlišné verze strojů pro různé země v Evropě. Následně je stroj ke každému zákazníkovi doprovázen Prohlášením shody, které udává, že stroj smí být umístěn na trh v EU. (Matoušek, 2014)

Na výrobní závod se vztahuje Směrnice 2006/42/ES přejatá do české legislativy jako nařízení vlády č. 176/2008 Sb. Tato směrnice definuje základní požadavky pro strojní zařízení. Od roku 2009 však nedošlo k razantním změnám v nařízení vlády a žádné se ani neplánují. (Matoušek, 2014)

Organizace DBM je v současnosti držitelem certifikátu EN ISO 14001 o plnění veškerých legislativních opatření ochrany životního prostředí, kontroly a měření veškerých emisních vod, půdy a ovzduší, třídění a likvidaci veškerého odpadu, kontroly a sledování a značení veškerých chemických látek a substancí používaných v závodě. Dále je držitelem ISO OHSAS 1801 uvádějící neustálé zlepšování bezpečnosti práce a ochrany zdraví, zamezení výskytu nemocí z povolání a omezení pracovních úrazů. (Výpis z OR, 2013, [online])

Příležitost podniku představuje členství ve Sdružení výrobců stavebních strojů (SVSS) spolu se společností Ammann Czech Republic a.s. Toto sdružení je členem evropského sdružení CECE, které mj. spolupracuje s Evropským parlamentem při tvorbě nové legislativy a poskytuje zpětnou vazbu právě za výrobce a ty, kteří takovou legislativu následně budou muset plnit. Vzhledem k vývoji techniky a zpřísňujícím se požadavkům různého charakteru se v mnoha ohledech zpřísňuje i legislativa. Díky SVSS může organizace DBM určitým způsobem zasáhnout do úprav v legislativě. Příkladem aktivit CECE může být např. vypracování studie proveditelnosti a technické realizovatelnosti k nové evropské směrnici upravující emisní požadavky na motory ve strojních zařízeních. (Matoušek, 2014)

3.1.2 Ekonomické faktory

Skupina ekonomických faktorů zahrnuje všechny možné činnosti, které působí, nebo by mohly působit na podnik v rámci ekonomiky státu. Ovlivňujícími faktory mohou být: vývoj HDP, úrokové míry, inflace, průměrné mzdy, nezaměstnanosti, hospodářské politiky vlády, daní, cel, stability měny a mnoha dalších. „*Ekonomický faktor odráží stav pracovní síly, cen produktů a služeb, platebních schopností kupců a další. Pokud se například exponenciálně zvyšuje inflace a míra nezaměstnanosti, lze předpokládat, že se platební schopnost kupců bude snižovat.*“ (PEST analýza, 2012, [online]) Toto bude mít pravděpodobně výrazný vliv na podnikové tržby. Díky ekonomickému prostředí a jeho faktorům se totiž odhaduje cena pracovní síly, cen produktů a služeb. (Zikmund, 2010, [online])

Velký vliv mezi ekonomickými faktory přináší měnové kurzy. Česká národní banka v roce 2013 pomocí intervencí oslabilu českou korunu v zájmu vyšší inflace. Také aby „*podpořila exportéry a zároveň přilévala do inflačního ohně olej za pomoci růstu cen dováženého zboží.*“ (Traxler, 2014, [online]) V listopadu roku 2013 kurz koruny vůči euru oslabil o 9 %. (Traxler, 2014, [online]) Oslabení národní měny je pro DBM hrozbou i příležitostí. Mnoho komponent podnik nakupuje právě od zahraničních dodavatelů, proto při oslabení měny musí vynaložit vyšší náklady. Na opačné straně společnost své stroje do zahraničí prodává zpět za drahá eura. (Karmazín, 2014) Oslabení se týká též ruské měny. V případě nákupu materiálu za eura a prodeje strojů za ruské rubly (Rusko = jeden ze tří největších trhů pro prodej nakladačů) je export do Ruska pro podnik značně nevýhodný. V budoucnosti se očekává posílení české národní měny, do konce roku 2015 klesne odhadovaný průměrný kurz až o 1,60 Kč (z 27,50 na 25,90 CZK/EUR) (Bureš, 2014, [online])

Míra inflace „*způsobuje pomalejší ekonomický růst, vysokou úrokovou míru a proměnlivý devizový kurz.*“ V případě jejího růstu se plánované investice stávají riskantními a vysoká inflace je tak hrozbou pro společnosti. Není možné předvídat budoucí hodnotu výnosnosti, což vede k neochotě investování, načež nízká výnosnost snižuje ekonomickou aktivitu a tlačí ekonomiku ke zhroucení. (Dedouchová, 2001, str. 27) Podle Českého statistického úřadu míra inflace v České republice stále klesá, není tedy pro podniky hrozbou. (Inflace, 2014, [online]) Intervence ČNB tak nedosáhly požadovaného navýšení, avšak v budoucím vývoji ČNB i ČSOB inflační navýšení

očekávají až do prvního čtvrtletí 2015, kdy dojde k mírnému poklesu. (Bureš, 2014, [online])

Celní politika pro členské státy Evropské unie odstranila celní poplatky a kvóty a stanovila celní sazebník pro obchod s nečlenskými zeměmi. Podnik na evropském trhu obchoduje též s nečlenským Ruskem, kam ale pouze stroje dováží a clo se na něj nevztahuje.

3.1.3 Sociální a kulturní faktory

Sociokulturní faktory se stávají důležitými především pro retail² podnikatele, což vypovídá o výrobcích orientovaných přímo na koncového spotřebitele. Obvykle bývají sociální faktory nejnadhěji zjistitelné a vycházejí ze statistických údajů, jež jsou poskytovány národním statistickým úřadem. Jedná se o činitele týkající se věku, pohlaví, náboženství, etiky, demografického vývoje, oblasti médií, vnímání reklamy, vzdělání, rozdělování příjmů ve společnosti, mobility, poskytování zdravotní péče. Společnosti tímto zjišťují pracovní návyky obyvatelstva na cílovém trhu, co od něj mohou očekávat a jaký vliv to bude na podnik mít. Například „*příliš nemocných zaměstnanců na trhu s nevhodnou zdravotní péčí přinese nízkou produktivitu podniku*“. (PEST analýza, 2007, [online])

Sociální a kulturní faktory by se na trhu stavebních strojů daly považovat za nepřilíš podstatné. Z výběru faktorů jako jsou věk, pohlaví, náboženství, vzdělání a etika, by jediným možným vhodným faktorem bylo pohlaví. Ačkoliv fakt, že jsou stroje ovládané především muži, by neměl nést velký vliv.

V oblastech demografického vývoje, mobility a urbanizace, by mohla být výrazným faktorem posledně zmíněná urbanizace. V případě vysokého růstu počtu obyvatel žijících ve městech, by došlo k rozvoji měst, a tudíž by společnost měla příležitost rozvinout kampaň ve stavebním průmyslu. Avšak růst urbanizace není v Evropě tak výrazný jako na jiných kontinentech, v letech 2000–2011 totiž vzrostla o pouhé 1 %. (Taylor, 2013, [online])

3.1.4 Technické a technologické faktory

Poslední částí PEST analýzy jsou technické a technologické faktory, tedy využití vědy a techniky. Konkrétně se jedná o faktory týkající se otázky infrastruktury, nových

² retail - maloobchod

objevů, změn technologií, vládní podpory, dostupnosti internetu, nákladů na výzkum a vývoj, vybavení konkurence, duševního vlastnictví (průmyslové ochrany), oblasti ekologie (emisních povolenek) a dalších. Dále jde o technologické faktory, které lze klasifikovat jako základní, může je používat každý podnik. Poté klíčové faktory, jejichž úrovně nemohou dosáhnout všechny podniky – takové společnosti nabízejí diferencované produkty nebo vyrábějí s nižšími náklady. A v poslední řadě rodící se faktory, typické pro společnosti, které se rozvíjejí a mají vysoký možný potenciál pro klíčové technologie. (Dvořáček, Slunčík, 2012) V této oblasti společnost zjišťuje, jak vysoké jsou potřebné investice pro možnou technologickou konkurenční výhodu a bezproblémový chod podniku. (PEST analýza, 2007, [online])

Jednou z podnikových příležitostí je vládní podpora. Společnost DBM již dříve využila Operačního programu Podnikání a inovace na podporu výstavby vývojového centra, jehož zprovoznění je naplánováno na rok 2015. (OPPI, [online]) Novou příležitostí mohou být dotace z EU na roky 2014 až 2020 – konkrétně OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost a OP Výzkum, vývoj a vzdělávání. Prvně zmíněný program bude směřován především na investice do špičkových technologií namísto výstavby, které společnost v předchozím období využila. (Nové dotace, 2014, [online])

Mezi technickými a technologickými faktory nalezneme též hrozby pro podnik. Jednou takovou hrozbou je neustále se rozšiřující IT kriminalita, počet počítačových virů a spamů. Společnost DBM využívá informačního systému, ve kterém má uložené velké množství velmi důvěrných dat, na které by mohli IT specialisté zaútočit. (Karmazín, 2014) IT kriminalita se rozvíjí spolu s technologiemi a předpokládá se její neustálý nárůst.

Roku 2013 bylo projednáváno v Evropském parlamentu zdražení emisních povolenek a odložení aukce nových, což by mělo vést k růstu jejich nízkých cen, poklesu jejich počtu a k motivování společností, aby investovaly více do ekologičtějších technologií. Emisní povolenky se využívají při překročení emisní kvóty na vypouštění průmyslových škodlivin do ovzduší. Za poslední léta však došlo k nadbytečnému počtu povolenek na trhu, klesala jejich cena a systém tak přestal plnit svou funkci. Zdražení emisních povolenek by bylo hrozbou pro podnik, který by musel následně zajistit změny v technologiích. Podle některých členů Evropského parlamentu zdražení povolenek povede ke zdražení elektřiny a následně i ke ztrátě konkurenceschopnosti evropských organizací. (Nosek, 2013, [online]) Na tabulce 2 je možné vidět růst cen

emisních povolenek za měsíc leden a únor 2014. Sedmého prosince 2013 byla jejich hodnota zhruba 4,40 EUR (v dubnu 2013 dokonce pod 3 EUR). (Emisní povolenky, 2014) Analytici energetické tiskové agentury ICIS předpokládají v roce 2014 zdvojnásobení cen za povolenky, v roce 2015 pak až ceny dvouciferné. (Laube, 2014, [online])

Tabulka 2: Ceny emisních povolenek 2014

Cena emisní povolenky EUA 13-20 na burze (EUR)					
10. 1. 2014	17. 1. 2014	24. 1. 2014	31. 1. 2014	7. 2. 2014	14. 2. 2014
4,45	5,04	4,97	5,60	6,45	6,31

Zdroj: Emisní povolenky, 2014

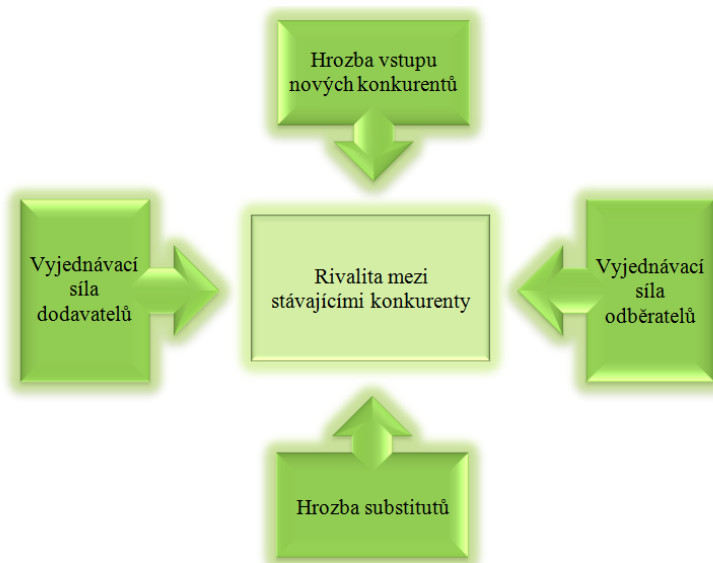
3.2 Analýza mezoprostředí

Mezoprostředí představuje oblast podniků působících ve stejném odvětví (někdy označováno jako analýza odvětví). Jde tedy o prostor kolem společnosti, ve kterém podnik soutěží. „Cílem analýzy odvětví není zjistit vše, co zjistit lze, ale identifikovat zásadní hybné síly působící v odvětví a určit faktory, které činí odvětví více či méně atraktivní.“ (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 31)

Patří sem faktory, které je organizace určitým způsobem schopna využít a které mají přímý vliv na schopnosti podniku provádět svou hlavní funkci, tedy uspokojit potřeby svých zákazníků. (Boučková, 2003) K analýze dochází pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

Michael Porter se zabýval otázkou, jaké vnější síly ovlivňují podnikání společností. Svým výzkumem došel k závěru, kdy definoval pět sil bezprostředně ovlivňujících podnikání v daném odvětví. Na obrázku 3 je možné tyto faktory vidět – jsou to: rivalita mezi stávajícími konkurenty, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba objevení substitutů, a nakonec vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů. Analýza je též podstatnou součástí při formulaci strategie podniku. (Zikmund, 2011, [online])

Obrázek 3: Porterův model pěti sil



Zdroj: Vlastní zpracování

V úhrnu se podobá PEST analýze, ačkoliv zatímco PEST analýza se zabývá vnějšími faktory v makroprostředí, Porterův model je zaměřen na podnikání v odvětví a je vhodné ho pravidelně aktualizovat kvůli rychle se měnícím okolnostem. A zatímco se model podobá PEST analýze, byl vytvořen jako protipól analýze SWOT, jelikož ji M. Porter považoval za nepříliš přesnou. Dnes se však v praxi využívají metody obě, přičemž obě by měly uvádět stejné výsledky. (Zikmund, 2011, [online])

Vliv všech pěti sil na ziskovost odvětví můžeme vidět v příloze D.

3.2.1 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

„Má-li být podnik na trhu úspěšný, musí své konkurenty dobře znát a snažit se, aby požadavky a potřeby zákazníků uspokojoval lépe než oni.“ (Boučková, 2003, str. 83) Vztahy v této síle jsou založeny na vzájemném soupeření organizací. To vzniká na základě pocíťovaného tlaku či objevení příležitosti k vylepšení své pozice na trhu. Základ rivality může spočívat například v cenové konkurenci, propagační kampani, lepším poprodejním servisu či získávání zákazníků novými produkty. (Dvořáček, Slunčík, 2012) Vybudování správné strategie je základním kamenem úspěchu, bez kterého se nedá stavět, proto je mimořádně důležitá. (Boučková, 2003)

Při analýze první síly je důležité vnímat, jak velké jsou konkurenční tlaky na daném trhu. V potaz se také bere, kolik podnik bude stát, aby si ho spotřebitelé všimli,

do jaké míry je společnost schopná využít své konkurenční výhody, nebo zda je vůbec způsobilá držet krok se svou konkurencí. (Zikmund, 2011, [online])

Na evropském trhu působí v oblasti výroby stavebních strojů přibližně dvacet konkurenčních podniků. Ve výrobě nakladačů je pro DBM jedním z největších konkurentů americká společnost Caterpillar, jejíž evropská historie sahá až do roku 1913. Dále britský podnik JCB (J.C. Bamford Excavators Limited) s 67letou historií. A posledním z největších konkurentů ve výrobě nakladačů je CNH, který vznikl fúzí podniků New Holland (1895) a Case v roce 1999. Největšími konkurenty mezi minibagry v Evropě jsou: japonská Kubota (1890), japonská Takeuchi Manufacturing (1963) a opět japonská společnost Komatsu Limited (1917). (Karmazín, 2014)

Podniky mezi sebou mohou konkurovat cenou nebo též nabízeným příslušenstvím, které zvyšuje hodnotu pro zákazníka. Cenová politika je nastavená pro každý region různě a v těchto regionech jsou ceny srovnávány s konkurencí. V oblasti minibagrů se organizace DBM spíše snaží nabídnout nižšími cenami podpořenými kvalitou. (Karmazín, 2014)

Inovace se veřejně propagují na veletrzích, kde mají podniky příležitost ukázat, co umí a snaží se prosadit. Ve výrobě nakladačů a minibagrů inovace spočívají například ve zlepšování výkonu a komfortu. Nestává se, že by konkurent přišel s nějakou obrovskou novinkou. Společnost DBM zkoumá stroje svých oponentů a v případě, že nabízejí nějakou přidanou hodnotu, snaží se jí nabídnout také. Toto činí převážně u minibagrů, kde se snaží dotahovat na nejlepší v oboru. (Karmazín, 2014)

Přesvědčování zákazníků jiných společností, aby přešli ke koupi jejich strojů, musí být podpořeno nějakou přidanou hodnotou pro zákazníka. Konkurenční výhodou DBM je velikost jejich strojů – zákazník může chtít, aby se mu bagr vešel do garáže, nebo ho potřebuje naložit na nákladní vůz, kam by se mu například konkurenční model nevešel. Přejde spotřebitelů obvykle probíhá od níže postavených společností na trhu. Může se také ale stát, že přejde zákazník z vyšších řad, kdy si uvědomí, že stroj zbytečně přelácí a malý, pohodlný a levnější stroj Bobcat by mu stačil. Tito zákazníci a jejich potřeby jsou tak příležitostí pro DBM k lepšímu postavení na trhu (Karmazín, 2014)

Hrozba v rivalitě mezi stávajícími konkurenty může být umocněna propojením dvou konkurenčních podniků, které mají tržní podíl nižší než DBM (např. jsou na 7. a 8. místě). Díky společnému velkému objemu se mohou dostat například na třetí příčku na

trhu a začnou měnit své portfolio, čímž budou zvyšovat svůj „útok“ na vedoucí pozice. (Karmazín, 2014)

Společnost DBM se proti konkurenci brání laděním svých silných a slabých stránek.

3.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Druhá síla je obzvláště důležitá v nových oborech nebo progresivně se rozvíjejících, kde rychle roste objem trhu (př. mobilní telefony). Společnosti uvažující o vstupu do odvětví musí zvažovat několik mikroekonomických otázek, jako zda existují bariéry vstupu na trh, zda vstoupí s velkou nebo malou kapacitou, nakolik jsou spotřebitelé na trhu loajální ke stávajícím prodejčům, jak vysoké náklady by musely vynaložit na změnu výrobního programu, jaké jsou jejich finanční možnosti na výzkum a vývoj a tak podobně. (Dvořáček, Slunčík, 2012; Zikmund, 2011, [online])

Noví konkurenti se rozhodují o vstupu taktéž podle atraktivity trhu. Existují čtyři typy trhů, dělené na základě celkové atraktivity pro podniky. První typ představuje tzv. ideální obchod, charakteristický velkým počtem příležitostí a co nejmenším či dokonce žádným počtem hrozeb. Druhý stupeň tvoří spekulativní obchod, ve kterém existuje velké množství jak příležitostí, tak hrozeb. Třetím typem je zralý obchod s nízkou kvantitou zároveň příležitostí a hrozeb. Poslední stupeň zastupuje problémový obchod, kde dochází k nalezení pouze malého množství příležitostí a na druhé straně velkého počtu hrozeb. (Wilson, 2005, str. 57, přeloženo KH)

Malou hrozbou můžou být dovozci z postkomunistických zemí, kteří nakoupí konkurenční stroje a doslova je kopírují. Obvykle však tyto útoky nemají dlouhého trvání, velmi brzy se totiž zjistí, že nejde o velmi kvalitní stroje. (Karmazín, 2014)

Další možnou hrozbu by mohli představovat dovozci z jiných kontinentů, kteří by se chtěli protlačit na evropský trh. Pro tyto podniky je velmi důležité vlastnit produkt a především distribuční kanál. Jakmile v Evropě najdou volného dealera, ten začne uvažovat, kolik takových produktů by prodal a jaký by z toho měl profit. Po čase zjistí, že je na trhu vysoká konkurence a raději bude prodávat stroje silných značek, než nováčka z Asie. Aby tedy takový podnik mohl rozšířit svou činnost do Evropy, musel by zakoupit větší dealerskou síť. Dalším faktorem, který tento fakt podporuje, je ten, že zákazník při koupi stroje myslí dopředu a nechce kvůli servisu jezdit daleko, což je bez

dealerské sítě nespelnitelné a tím je i hrozba vstupu nových konkurentů velice malá. (Karmazín, 2014)

Na trhu stavebních strojů může existovat i několik bariér při vstupu do odvětví. Jednou z nich je právě zmíněný problém s dealerskou sítí. Další bariéru mohou představovat administrativní a legislativní náležitosti, kdy vstupující společnost musí získat koncesi k provozu své činnosti, různé licence, a nesmí použít konstrukcí, na které má jiná společnost patenty. Takový podnik musí též disponovat velkým množstvím finančních prostředků pro možný chod firmy, pro výrobní technologii, pro získání dealerské sítě a další hmotné, nehmotné a lidské zdroje důležité pro provoz. Aby nějaká společnost mohla na trh stavebních strojů vstoupit, musí být dostatečně velká a finančně zajištěná, kde právě finance jsou největší a silnou bariérou při vstupu.

3.2.3 Hrozba substitutů

Pod pojmem substitut se zde považuje cokoliv, co nějakým způsobem nahradí spotřebiteli produkt nebo službu. Nemusí se však vůbec jednat o substitut, ale spíše o jakýkoliv vznik náhražek. Lze mu zabránit efektivní reklamou nebo unikátností produktu. Při provádění rozboru se analytik orientuje na zákaznickou věrnost k určitému typu produktu, jak moc je spokojen se současnou situací a zda by neměl tendence k hledání substitutů, či zda by pro spotřebitele bylo výhodné na daný substitut přejít. (Zikmund, 2011, [online])

Hrozba vstupu substitutů je rozdílná na každém trhu. Pokud by tato bakalářská práce byla směřována na africký trh, hrozbou by bylo 50 dělníků, kteří by práci vykonali pomocí lopaty a kyblíku za jídlo a peníze. To se však v Evropě pravděpodobně nestane. Na evropském trhu se může najít hned několik substitutů – jakýkoliv jiný koncept stroje, který se pohybuje, nebo ruční nářadí. Konkrétně například traktorové nakladače, traktorové nakladače se zadním úchopem, kolové nakladače nebo pěchovače. Tyto přístroje mohou zastat alespoň část práce. (Karmazín, 2014)

Podnik se proti substitutům brání přesvědčováním zákazníků tím, že se jim nevyplatí využít náhražek a snaží se protlačit koncept nakladače s minibagrem. Zatímco by si spotřebitel koupil traktorový nakladač se zadním úchytem za 60 000 – 80 000 eur, který je velký a omezený v pohybu. Cenově by ho vyšlo přibližně stejně si koupit právě nakladač a minibagr. Nejsou omezení v pohybu a práci udělají rychleji než samotný traktorový nakladač, který vykope jámu a poté odváží, zatímco dva stroje tuto práci

mohou dělat současně. Toto přesvědčování zákazníků musí však být založeno na logických kořenech, jako byl právě vysvětlený případ. (Karmazín, 2014)

3.2.4 Vyjednávací síla odběratelů

Moc odběratelů spočívá ve vyjednávací síle o ceně. Ovlivňují ziskovost v odvětví kvůli tlaku na kvalitu, lepší služby a nižší ceny, jsou tedy velice důležitým faktorem. „Zákazníci (zejména ti movitější) si totiž díky krizi uvědomili, že jsou to oni, kdo má navrch a dávají to dodavatelům a prodejčům náležitě najevo.“ Proto je pro každý podnik důležité se ptát, jak moc je jeho produkt unikátní a užitečný, v jakém rozsahu jsou dostupné jeho substituty a jak se spotřebitelé orientují v konkurenčních nabídkách, jak z tuzemska, tak i ze zahraničí. (Zikmund, 2011, [online])

Zákazníci

Před samotnou analýzou vyjednávací síly odběratelů by bylo vhodné provést analýzu samotných zákazníků organizace.

Prodej podniku DBM se dělí na dvě skupiny zákazníků. První skupinou je přímý prodej koncovým zákazníkům. Druhou skupinou je prodej do půjčoven, kde koncový spotřebitel není znám. Koncoví zákazníci se dále dají členit podle oblasti, ve které budou stroje využívat – v oblasti stavebnictví, zemědělství, infrastruktury, nebo i pro potřebu měst a jiných. (Karmazín, 2014)

Tabulka 3: Segmentace zákazníků podle oblasti působení

Oblast	Vytíženost
Stavebnictví	50 %
Zemědělství	20 %
Infrastruktura	20 %
Ostatní	10 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Možné je zákazníky členit též podle země, kde stroj nakupují od dealerů a budou ho využívat. Nejčastějšími zákazníky v Evropě jsou spotřebitelé z Německa, Francie, Ruska a Velké Británie. (Karmazín, 2014)

Potřeby zákazníků jsou často dost odlišné a výrobní závod není schopen všechny vyplnit. Podnik při průzkumu trhu tyto informace vyhledává a stroje vyvíjí podle nejčastějších požadavků. Speciální potřeby se poté řeší až s dealerem, u kterého jsou

přizpůsobeny stroje pro zvláštní parametry, např. přizpůsobení stroje k práci ve výbušném prostředí, pro přijetí legislativou a dalších specifikací dané země. (Karmazín, 2014)

Společnost DBM se udržuje v poměru 20 % nových a 80 % stálých spotřebitelů, které se snaží udržet. Uskutečňuje průzkumy, kde se dotazuje svých zákazníků, jak stroje používají a jak by je případně chtěli používat. Zda stroje splňují jejich očekávání, zda jsou celkově spokojeni, nebo jim jen chybí školení, jak se strojem zacházet. V případě školení, podnik zákazníkovi zajistí příležitost k zaučení se stroj dobře ovládat a využívat všech jeho funkcí. Udržovat si své spotřebitele mohou též dobrou kvalitou, poskytováním servisu, nebo využitím finančních motivů – u dlouholetých a loajálních zákazníků umožňují platbu za stroje například až za půl roku, kdy odběratel dokončí svou zakázku a dostane zapláceno. (Karmazín, 2014)

Sami spotřebitelé jsou velkou příležitostí podniku. Ten je totiž světovou jedničkou ve výrobě smykem řízených nakladačů a díky tomuto renomé (které je silnou stránkou) přidává společnost do portfolia další výrobky, které se za jménem táhnou. Tím se snaží vylepšit pozici na trhu minibagrů, pokouší se je zákazníkům nabídnout a přesvědčit ke koupi. (Karmazín, 2014)

Vyjednávací síla odběratelů je zde poměrně vysoká vzhledem ke snaze podniku se svým zákazníkům přizpůsobit a plnit jejich potřeby, ačkoliv se liší v souladu s velikostí zakázky. Jakmile si spotřebitel žádá 70 strojů, má razantně vyšší vyjednávací schopnost o ceně než ten, který si objednal pouze jeden. V případě velké objednávky je podnik ochoten prodávat pod cenou, jelikož nejen že mu to vynesou tržby, ale též bude díky velkému množství viditelnější na trhu. Podnikové zakázky tvoří cca 70 % od maloodběratelů a zbylých 30 % od velkoodběratelů, což mohou být půjčovny, stavební společnosti, armáda, stát. (Karmazín, 2014)

Vyjednávací schopnost se také liší podle určitého typu výrobku. Smykem řízené nakladače jsou prémiovým produktem a ovládají 45 % evropského trhu. Zatímco v minibagrech se pohybují kolem páté až šesté příčky v Evropě, a tak se je podnik snaží držet v nižších cenových hladinách oproti konkurentům, aby se více zviditelnili a navýšili tak svůj podíl. (Karmazín, 2014)

Společnost na vyjednávací sílu reaguje pomocí průzkumů svých spotřebitelů a napomáhá jim znalostí zákazníků a jejich potřeb. Jakmile odběratel vyžaduje slevu, tak

mu jí podnik buď nabídne, nebo poskytne zdarma rozšíření. Příkladem může být zákazník pracující na jihu Itálie, podnik zná jeho potřeby a nabídne mu tedy klimatizaci zdarma, čímž spotřebitele přesvědčí ke koupi. (Karmazín, 2014)

3.2.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je pátou a zároveň poslední, nikoliv však méně důležitou silou Porterova modelu 5 sil. V některých odvětvích je takřka nulová, avšak v oborech jako je strojírenství (které je pro tuto bakalářskou práci zásadní) může být i silou nejsilnější. Čím více je společnost závislejší na svých dodavatelích, tím je jejich síla samozřejmě větší. Vliv se může projevat požadavkem na zvýšení cen dodavatelské produkce nebo na snížení její kvality. Na zřetel se dává, jaká je přítomnost alternativních dodavatelů, jaká je technologická závislost podniku na konkrétních dodavatelích a míra konkurence mezi nimi. (Zikmund, 2011, [online])

Organizace DBM využívá přes 250 společností, které jí dodávají zboží doslova ze všech koutů světa. Stálých dodavatelů využívá především na komponenty vyžadující vysoce náročnou techniku (high-tech), jako například motory nebo hydraulické prvky. Dlouholetými dodavateli motorů jsou: interní závod v korejském Doosanu nebo japonská společnost Kubota. Dodavatelem hydraulických komponent je Bosch-Rexroth. Pro technologicky nenáročné komponenty (low-tech), jako jsou plechy, trubky, hadice, má podnik hned několik dodavatelů a jejich fluktuace je poměrně vysoká. K rozhodování, kterého dodavatele zvolit, společnost hledí na cenu, dodací termíny a kvalitu. Neuzavírají však dlouholeté vztahy a snaží se hledat co možná nejlepší varianty, každý měsíc tedy mohou střídát například 5 dodavatelů na plech. (Karmazín, 2014)

Vyjednávací síla dodavatelů organizace DBM je závislá na technologické vytiženosti a náročnosti dodavatelských komponent. U vysoce technicky náročných součástí strojů je vyjednávací schopnost dodavatelů velmi vysoká. S takovými dodavateli uzavírají dlouholeté vztahy. Na daný typ součásti má společnost jen jednoho dodavatele a není možné využít alternativních. Další důvod jejich síly spočívá ve faktu, že jakmile je konkrétní motor určitého dodavatele zakomponován do nové řady stroje, už není možné využít jiný, všechny stroje stejného typu samozřejmě musejí mít stejné technické parametry. V tom případě je DBM vysoce závislý na svém dodavateli a ten má silnou vyjednávací schopnost, což je pro podnik hrozbou. (Karmazín, 2014)

Právě zmíněná situace však neplatí pro dodavatele komponentů s nízkou technologickou náročností. Jejich vyjednávací síla je nízká z důvodů rozsáhlé konkurence. Pokud by chtěli vyjednat o ceně, společnost jednoduše může přejít k jinému dodavateli. U technologicky nenáročných komponent se podnik nemusí držet stále stejného dodavatele – plech je stále plechem, ale není motor jako motor. U těchto výrobků působí spíše vyjednávací síla samotného odběratele, tedy DBM, který, díky konkurenčnímu boji mezi dodavateli, může smlouvat o ceně a stává se tak jeho příležitostí. (Karmazín, 2014)

V podniku probíhá určité hodnocení dodavatelů, které se zaznamenává do specializovaného informačního systému. Při hodnocení se hledí na několik hledisek. Prvním je finanční situace dodavatele, DBM zajímá rozvaha, výkaz zisku a ztráty za posledních 5 let, jak je schopný vynaložit s financemi a zda je finančně stabilní či ne. To vše za účelem zjištění, zda dodavatel při prvním problému nezkrachuje a DBM tak nebude muset hledat jiného. Druhé hledisko představuje systém řízení jakosti dodavatele. Tedy zda je dodavatel schopný vnitřně odhalovat chyby v produktech, jak pracuje v případě reklamací, zda jsou jeho výrobky pečlivě kontrolovány a na vysoké úrovni. Dále sledují, za jaké náklady dodává. Poslední hledisko tvoří referenční faktory. Organizace se předem informuje u odběratelů potenciálního dodavatele, zda jsou spokojeni a s jakými problémy se setkali. (Karmazín, 2014)

Pokud by si měl dodavatel vybrat, zda zvýší cenu, nebo sníží kvalitu, samozřejmě přistoupí k vyšší ceně – nižší kvalita ho samotného může následně stát vysoké náklady. Pokud podnik zjistí závadu materiálu až poté, co už jsou některé stroje prodané, musí ji vyměnit za kvalitní. Náklady spojené se vzniklými problémy společnost DBM naučtuje právě dodavateli, jehož komponenty byly nekvalitní. Vyrábět kvalitní výrobky je tedy v jejich vlastním zájmu. (Karmazín, 2014)

Společnost je poměrně dosti závislá na dodavatelích, pochází od nich cca 75 % komponentů (zbylých 25 % sama vyrábí), a tak je velmi pečlivě volí a průběžně sleduje, aby výrobky, které vyrábí, byly co nejlepší, nejkvalitnější a hotové v termínech. Tito dodavatelé mají své subdodavatele a ti mají své. Jakmile závod stojí a nevyrábí, protože nemá díly, není příčinou vnitřní selhání, ale výpadek dodavatele ve velmi rozsáhlém řetězci. Tento problém představuje velkou hrozbou pro podnik a není možné ho odstranit. Dá se omezovat pečlivým výběrem dodavatelů, ale vždy může dojít k nějakým potížím, ať zaviněným či nezaviněným. (Karmazín, 2014)

Zprostředkovatelé

Organizace využívá nejen dodavatelů, ale též zprostředkovatelů. Těch může za úplaty využít ke zprostředkování nákupu a prodeje zboží, k fyzické distribuci, financování některých operací podniku, přepravě zboží, nebo i k propagaci. (Boučková, 2003)

Společnost DBM využívá velký počet zprostředkovatelů prodeje. V Evropě má kontrakt s více jak 200 dealery, kteří jim stroje prodávají za provizi. Většina těchto dealerů vlastní ještě několik svých poboček. Jednoho z největších zprostředkovatelů prodeje představuje podnik Bobcat Bensheim, který zajišťuje kolem 60 % teritoria v Německu se svými 16 pobočkami. Českým dealerem je Bobcat CZ, a.s. s 11 pobočkami a funguje též jako obchodní zastoupení DBM. Marketing se podnik DBM snaží z větší části zajišťovat sám, dealerům posílá se stroji i katalogy, prospekty ke strojům a letáky, avšak část obstarává i sám zprostředkovatel – například si připravuje letáky pro konkrétní skupinu svých zákazníků nebo na konkrétní attachment. Rozsáhlá dealerská síť je velkou příležitostí podniku, přes kterou využívá i rychlé a snadné poskytování servisu pro své zákazníky. (Karmazín, 2014)

Podnik využívá též různých přepravních. Obvykle přepravu strojů zajišťuje sám dealer, který ji zaplatí a následně ji má zahrnutou v marži. Případně přepravu zajistí společnost DBM pomocí nasmlouvaných přepravních a dealerovi pošle fakturu k úhradě. Největším využívaným přepravním je organizace Kühne+Nagel. (Karmazín, 2014)

4 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí (interní prostředí) podniku je spojeno se silami působícími pouze uvnitř společnosti a mají specifické dopady na řízení. Jak je možné vidět na obrázku v příloze D, do interního okolí patří jak vstupy podniku, tak i výstupy. Jeho analýza má být zaměřena k určení silných a slabých stránek zkoumaného podniku ve vztahu ke konkurenci. (Dvořáček, Slunčík, 2012). Touto velmi podstatnou částí strategické analýzy se podávají informace k získávání a udržování konkurenčních výhod. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Keřkovský a Vykypěl (2003) uvádí konkrétní oblasti zájmu při analýze mikroprostředí. Těmi jsou:

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

kteří budou jednotlivě popsány v následujících podkapitolách. (Keřkovský, Vykypěl, 2003)

4.1 Faktory vědecko-technického rozvoje

Rozvoj vědy a techniky definuje podstatné faktory pro budování konkurenčních výhod podniku, jelikož má výrazný vliv na zlepšení výroby i výrobků. Rozlišují se tři základní stanoviska pro podnikovou reakci. V první řadě se jedná o ofenzivní inovátory – obvykle menší podniky vstupující do odvětví. Dále může společnost působit jako defenzivní následník, kde naopak účinkují větší podniky v odvětví. A v poslední řadě jako defenzivní imitátor, takto se zachovají podniky vystupující v oboru s poměrně jednoduchou technologií, ale pomalejšími změnami. Právě zmíněné přístupy porovnává následující tabulka (Keřkovský, Vykypěl, 2003)

Tabulka 4: Porovnání ofenzivního a defenzivního přístupu k vědecko-technickému rozvoji

	Ofenzivní	Defenzivní
Charakter výrobků a výrobních procesů	neustálé novinky	zlepšování existujících
Vývoj výrobků	flexibilní, rychle reagující	rigidní, s důrazem na hospodárnost
Rozsah výroby	menší důraz na jednotkové náklady	zpravidla důraz na velký rozsah objemu, využívání úspor z rozsahu
Implementace	tendence k budování nových výrobních provozů pro nové výrobky	tendence k využívání existujících výrobních kapacit a organizačních struktur
Okolí firmy	proaktivní	reaktivní

Zdroj: Keřkovský, Vykypěl, 2003, str. 75

Při provádění analýzy vědecko-technických faktorů Keřkovský doporučuje zaměřit se na různá kritéria, jako například:

- analýzu schopností sladění vyvíjených výrobků s požadavky zákazníků,
- analýzu možností zlepšování v užití starých, příp. nových materiálů,
- analýzu úrovně a zkušeností vědeckého a technického personálu (Keřkovský, Vykypěl, 2003)

Výrobní závod DBM je defenzivním následníkem. Vyvíjí existující stroje, ale přichází i s novinkami. Klade vyšší důraz na hospodárnost a kvalitu svých výrobků a využívá existujících výrobních kapacit.

Společnost DBM uplatňuje systém řízení vývoje výrobků v 6 krocích, takzvaných gatech 0–5. V gate 0 se podnik ptá zákazníků, co by chtěli na konkrétním výrobku změnit. Na základě nejčastějších a nejdůležitějších odpovědí podnik projednává, zda pro výrobek existuje nějaká obchodní příležitost. V gate 1 si společnost stanoví, jak by této příležitosti chtěla dosáhnout. Začne se vyrábět prototyp a v gate 2 se zjišťuje, zda výrobek splňuje jejich požadavky, případně pracovníci vylepší nedostatky a stroj otestují. Pro gate 3 je již stroj sestaven přesně podle stanovených parametrů a spustí se přijímání zakázek, na jejichž základě se v gate 4 zahajuje výroba. Posledním krokem je gate 5, který se provádí například rok po zahájení výroby. Zde se opět kontroluje, zda stroj splnil podniková očekávání, nebo kde nastala chyba. Díky rozsáhlému a nepřetržitě kontrolovatelnému procesu společnost obvykle dosáhne uspokojivých výsledků a stává se tak její silnou stránkou. (Karmazín, 2014)

V oblasti výzkumu a vývoje se podnik neustále snaží o vývoj komponent, který může trvat i několik let, než je s ním podnik spokojený. DBM je v kontaktu s výzkumnými a vývojovými laboratořemi po celém světě, které v případě nějakého objevu společnost kontaktují. Ta poté zkoumá, zda vylepšený komponent ve stroji funguje tak, jak má, zda přináší přidanou hodnotu pro zákazníka či pokud jí naopak neubírá. (Karmazín, 2014)

Slabou stránkou podniku v oblasti vědecko-technického rozvoje je mladý inženýrský tým. Společnost je na trhu poměrně krátkou dobu a její vývojáři nemají tolik zkušeností, jako například konkurence. Konkurenti s dlouholetou historií disponují v inženýrských týmech pracovníky, kteří pracovali na vývoji například 4 generací strojů, mají tedy hodně znalostí a zkušeností. Inženýři DBM měli příležitost vývoje pouze jedné generace, někteří necelé. Proto vývojový proces výrobků nemusí probíhat tak efektivně a tak rychle jako u konkurence. (Karmazín, 2014)

Další slabou stránkou jsou zkušenosti vědecko-technického personálu. Společnost sice má zkušené pracovníky, ale každého pouze ve své oblasti. Příkladem může být strukturář. Takový odborník disponuje vlastním know-how při práci a je velmi ceněný. Je schopen během chvíle říci, zda struktura určitého stroje přežije či naopak. Tento fakt by podnik jinak mohl testovat stovky hodin, než by prohlásil, že je výrobek v pořádku a kvalitní. Pracovník má mnoho zkušeností, ví, kde mohou být chyby a ty se snaží neopakovat. Strukturář je v podniku velmi důležitý a nikdo jiný nevlastní takové zkušenosti, aby mohl jeho práci zastoupit. A právě v tom tkví slabá stránka podniku. Takový zaměstnanec se může rozhodnout kdykoli a z jakýchkoliv důvodů ze společnosti odejít. Poté ho společnost není schopná okamžitě nahradit – ve vlastních řadách nedisponuje nikým jiným podobných kvalit a v ČR jen velmi obtížně najde někoho, kdo by se takto vyznal ve stavebních strojích značky Bobcat. Bude tedy muset vynaložit stovky hodin k testování, které by jinak strukturář odhadl za pouhých pár hodin. (Karmazín, 2014)

4.2 Marketingové a distribuční faktory

Marketingové a distribuční faktory a jejich důležitost je pro každou společnost různá. Jakmile podnik dodává zboží přímo spotřebitelům přesně podle jejich požadavků, má zajištěné objednávky a marketingovou stránku takřka nepotřebuje. Pokud však společnost vyrábí produkty s vysokým podílem na trhu, bez své

marketingové funkce se jen těžko obejde. Při rozboru marketingových faktorů se analytik zaměřuje na: konkurenční strukturu trhu, účinnost reklamy a jiných marketingových aktivit, hospodárnost a kvalitu balení výrobků, patentovou ochranu, účinnost cenové strategie pro výrobky a služby, vztahy s klíčovými zákazníky, fáze životního cyklu hlavních výrobků a jiné. (Keřkovský, Vykypl, 2003)

Distribuční faktory podniku jsou provázané se zprostředkovateli prodeje, o kterých bylo psáno výše. Výrobky se distribuují dvěma způsoby. V prvním případě jsou všechny zasílány do centrálního skladu umístěného v Bruselu, kam míří i dovážené zboží z Koreje a USA. Zde se kompletují stroje a attachmenty a v jednom balení se zasílají dealerovi, který poté uskuteční prodej. Druhou možností je kompletování přímo ve výrobním závodě, odkud se stroje pak přepravují k dealerům. Distribuční síť, kterou podnik využívá je velmi rozsáhlá. (Karmazín, 2014)

Pro velkou společnost, jako je DBM, je marketing velmi důležitou složkou. V podniku existuje oddělení marketingu, které na základě průzkumů trhu, požadavků a potřeb zákazníků, rozhoduje o činnostech a vzhledu marketingových tahů. Velkou část své propagace uskutečňuje přes své dealery nebo přes podniky, kterým své stroje prodává. Dealerům zasílá katalogy, prospekty ke strojům a letáky v 27 jazykových mutacích pro Evropu a v různých teritoriálních specifikacích, většina propagačního materiálu je však v anglickém jazyce. Příkladem takové specifikace může být propagační materiál pro ruské odběratele. V určité oblasti, kde zákazník zamýšlí stroj využívat k odhrnu sněhu, na něj bude lépe působit katalog s fotkami strojů v zimě než za teplého počasí, jak převládá písek. Podnik se těmito různými specifikacemi snaží co nejvíce přiblížit myslí různých skupin zákazníků. Schopnost přizpůsobit marketingovou komunikaci jak jazykově, tak teritoriálně je další silnou stránkou společnosti. (Karmazín, 2014)

Oddělení marketingu se nezaměřuje na velkoplošnou reklamu a reklamu v televizi, jejím cílem je hlavně marketingová komunikace s klíčovými zákazníky. Proto se účastní velkých veletrhů, pořádají dny otevřených dveří a různé demonstrace produktů. Ostatně je velmi důležité, aby samotní dealeři byli schopni strojům rozumět a podle toho je propagovat. Například se zákazníci také mohou obrátit na video server YouTube.com, kde naleznou videoklipy společnosti na propagaci strojů a demonstrativních akcí společnosti, ale též videokanal obchodního zástupce Bobcat CZ, a.s. (Karmazín, 2014)

Jedno z možných zviditelnění představuje i sponzoring. Společnost DBM v současné době sponzoruje tým amerického fotbalu v Příbrami, darovala smykem řízený nakladač S550 městu Dobříš v roce 2013, přispěla finančním příspěvkem různým malým podnikům, událostem a dobročinným akcím. Například darovala dotaci 1.237.000 Kč na výstavbu Dětského centra ČÁP – Doosan na Dobříši. (Karmazín, 2014)

Podnik každoročně pořádá den otevřených dveří pro veřejnost. Návštěvníci mají možnost se projít po výrobním závodě, vidět jeho provoz, jak pracují stroje nebo se i podívat do trainingového centra. Při poslední takovéto události byl podnik navštíven více jak 2 200 hostů během jednoho jediného dne. Tím se společnost snaží zvyšovat povědomí o své značce a udržovat přátelské vztahy v okolí.

Webové stránky podniku DBM Bobcatdobris.cz nejsou příliš propracované a neobsahují mnoho informací, odkazují zejména k webu americké Bobcat Company, k majiteli Doosan Infracore a obchodnímu zastoupení Bobcat CZ, a.s. Stránky DBM ani jeho obchodního zastoupení nedisponují možností přepnutí jazykového režimu pro zahraniční zájemce. Otázkou však zůstává, zda by vynaložení nákladů na vylepšení a provoz stránek, přineslo společnosti nějaký profit. Vzhledem k národnostnímu rozložení zákazníků by se sice nabízelo jejich vylepšení a možnost jazykové diverzifikace, avšak 80 % spotřebitelů je stálých a dlouholetých, a ti si pravděpodobně informace na internetu vyhledávat nepotřebují. Zbýlých 20 % nových zákazníků a případných potenciálních spotřebitelů si s největší pravděpodobností bude informace o strojích a jejich cenách zjišťovat v mateřském jazyce u nejbližších prodejních zprostředkovatelů a na jejich webových stránkách. Po zhodnocení těchto faktorů se vynaložení finančních prostředků na zlepšení webových stránek nepovažuje za nutné.

4.3 Faktory výroby a řízení výroby

V oblasti výroby a řízení výroby se hledí na faktory, které ovlivňují vývoj následujících oblastí: úroveň výrobních nákladů ve srovnání s náklady konkurence, dostatečnost výrobních kapacit z hlediska uspokojování tržní poptávky, hospodárnost a účinnost systému řízení zásob. Jedním z velmi důležitých faktorů je flexibilita výrobců, především jejich schopnost přizpůsobit se požadavkům spotřebitelů. Flexibilita může být měřena například časem vyřízení objednávky. (Keřkovský, Vykypěl, 2003)

V oblasti výrobních nákladů ve srovnání s náklady konkurence podnik dost dobře nezná, kolik konkurenční podnik vynaloží do výroby svých strojů, ale ví, za kolik své stroje prodávají. Pokud je konkurenční stroj levnější, společnost se snaží přesvědčit zákazníky, proč by měli koupit právě jejich nakladač nebo minibagr. Mají sice vyšší cenu, ale nabízejí více přidané hodnoty pro zákazníka, jako komfort, sílu stroje, malou spotřebu, výkon, stabilitu a tichý chod. Jakmile ale DBM chce jít do hloubky, nakoupí konkurenční stroj, který podle určitých montážních celků rozebere. Poté prozkoumává, zda jsou její vlastní stroje nákladově a designově řešené lépe. U smykem řízených nakladačů obvykle zjišťuje, že tomu tak skutečně je, a to jak kvalitativně, tak nákladově. I za předpokladu, že by byl konkurenční stroj nákladově levnější, avšak jako celek fungující hůře než stroj vlastní DBM, nebude tomuto faktu společnost přikládat žádnou váhu. Obvykle se ale výrobní náklady porovnávají s předchozí generací vlastních strojů. Jedním z cílů podniku je snižovat výrobní náklady strojů s důrazem na lokalizaci komponentů – z čehož vyplývá, že výrobní náklady společnosti nejsou na takové úrovni, jakou by si představovala, a stávají se její slabou stránkou. (Karmazín, 2014)

Cena produktů společnosti DBM je stanovena podle několika měřítek. Jedním z nich je, zda se jedná o prémiový produkt, který na trhu nikdo nenabízí, a tak podnik nastaví takovou cenu, jakou jsou zákazníci maximálně ochotni zaplatit podle předchozích průzkumů. Pokud se však jedná o běžně dostupný produkt nebo existuje velká konkurence na trhu, poté jsou ceny srovnávány s konkurencí. Avšak spotřebitele nezajímá pouze cena stroje, ale též kolik ho budou stát náhradní díly, údržba, jak dlouhá je jeho životnost, jak je výkonný. Dalším důležitým faktorem je koncová cena stroje – například v porovnání s cenou automobilu, jeho hodnota v průběhu let velmi rychle klesá a za tři roky ho uživatel prodá přibližně za třetinu nákupní ceny. Stroje společnosti DBM si svou cenu ale udržují a při případném prodeji po několika letech jsou stále poměrně drahé. Z těchto důvodů cena stavebních strojů hraje asi 20% roli v jejich nákupu a zákazník by neměl hledět pouze na fakt, že u konkurence koupí stroj levněji, v průběhu let by na tom mohl prodělat. (Karmazín, 2014)

Co se týče dostatečnosti výrobních kapacit z hlediska uspokojování poptávky, tak jakmile výrobní závod nedisponuje dostatečným množstvím zakázek, není pro něj výhodné v této době vlastnit velké výrobní kapacity. Kapacita se dělí na technickou kapacitu a lidskou obsluhu. Technická kapacita určí, kolik je možné vyrábět strojů,

a tolik jich závod vyrobí. Tuto kapacitu nechce převyšovat z důvodů vysokých cen zařízení. Lidská obsluha je na druhé straně balancována poptávkou. Společnost může zaměstnance přijmout i propustit, aby se udržovala v uspokojivých nákladech. Trendy na trhu stavebních strojů ale nejsou tak rychlé, aby se stalo, že podniku bude chybět kapacita. (Karmazín, 2014)

V případě pružnosti výroby z hlediska požadavků zákazníků podnik funguje na principu „make to order“, což znamená, že začíná vyrábět až v momentě, kdy má zakázku. Stroje jsou již připravené na skladech podle předpovědi prodeje a upravuje se pouze přesná konfigurace na základě požadavků zákazníka. Pokud spotřebitel žádá existující stroj, může být uspokojen do tří dnů. Pokud však žádá speciální konfiguraci, může mu být stroj dodán až za několik týdnů. Společnost a její dealeři však své zákazníky znají a některé konfigurace (jako např. klimatizace na léto pro italské zákazníky) připravují předem. Flexibilita je silnou stránkou organizace, kdy dokáže uspokojit většinu jak časových tak technických požadavků zákazníků. (Karmazín, 2014)

Spolehlivost a stabilita výrobních systémů na druhé straně představuje další slabou stránkou společnosti. Spolehlivost výrobních technologií je sledována podle toho, jak dlouho technologie pracují, aniž by došlo k poruše – tzv. střední doba do poruchy. Takové výpadky mohou způsobit vysoké náklady a dlouhé zdržování ve výrobě. (Karmazín, 2014)

4.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Faktory podnikových a pracovních zdrojů mohou značně ovlivňovat konkurenční výhody organizace. Při jejich analyzování se hledí na lidské, nehmotné a hmotné zdroje. Lidské zdroje zahrnují zkušenosti a motivaci řídicích pracovníků, kvalitu zaměstnanců, jejich motivování, odměňování, hodnocení a vzdělávání. V rámci nehmotných zdrojů se klade pozornost patentům, image a prestiži podniku, know-how. Hmotnými zdroji jsou poté budovy, zařízení, pozemky a dopravní prostředky. Taktéž se v analýze hledí na účinnost organizační struktury, velikost podniku v rámci oboru, účinnost systému strategického řízení a informačního systému. (Keřkovský, Vykypěl, 2003)

Nehmotné zdroje podniku DBM v sobě ukrývají velmi silné konkurenční výhody. Nejsilnějším nehmotným zdrojem je goodwill společnosti (silná stránka podniku), který byl razantně navýšen při akvizici společností Doosan Infracore v roce

2007. Značka Bobcat má tedy vysokou hodnotu a ve své oblasti je brána za světovou jedničku. Ochranné známky podnik vlastní pro právě zmíněnou značku Bobcat, pro všechna svá prohlášení a motta. Chráněné jsou však i využívané barvy pro lakování strojů. Typickou kombinací tvoří bílá, oranžová a černá a jiný podnik takto svůj stroj nalakovat nesmí. Společnost je také držitelem licencí a patentů. Vlastní například licenci k povolení vyrábět své stroje v rámci neporušování zákonů a rovněž certifikát EN ISO 14001. Patenty jsou velmi často technického charakteru, příkladem může být nový motor vyvinutý pro co nejnižší emisní limity, nebo speciální uchycení attachmentu a podobně. Dalším z velmi podstatných nehmotných zdrojů, který nesmí být opomenut, je know-how. DBM, jako výrobní závod společnosti Bobcat Company, know-how od této společnosti převzal. Má tedy přes 55 let existence, vědomostí a zkušeností a mnoho vyrobených generací strojů, na kterých bylo možné ho zdokonalovat. Tento faktor je však samozřejmě velmi přísně chráněný. (Karmazín, 2014)

Vlastní hmotný majetek organizace tvoří výrobní závod, trainingové centrum a inovační centrum na Dobříši. Další vlastněnou budovou je testovací centrum pro stroje umístěné nedaleko od města Příbram. Trainingové centrum vlastní firemní nákladňáky určené k demonstracím pro zákazníky. Jiné dopravní prostředky společnost nevlastní a užívá zprostředkovatelů. (Karmazín, 2014)

V podniku pracuje kolem 500 zaměstnanců. V dnešní době nezaměstnává zdravotně hendikepované, avšak poskytuje práci společnostem, které postižené zaměstnávají, tak si může uplatňovat daňové zvýhodnění. (Karmazín, 2014)

Organizační struktura podniku se neustále mění, jako živý organismus, zvětšuje se, zmenšuje se, mění se úkoly podniku. Jakmile dojde ke změně generálního ředitele společnosti, nutně dojde také ke změně společnosti. Nový ředitel je zvyklý na jiné uspořádání podniku, jiné funkce a vše tedy v současném upraví podle svých představ. Poté dojde k další změně generálního ředitele a pohyby uvnitř podniku začínají nanovo, což může mít velký vliv na zaměstnance, na které to nepůsobí dobře. Neustále se měnící organizační struktura je slabou stránkou podniku. (Karmazín, 2014) Časté úpravy v organizační struktuře nejsou v souladu se strategií podniku, a proto jsou slabou stránkou podniku.

Ve velkých podnicích, jako je DBM, je důležité hodnocení zaměstnanců za účelem sledování jejich kvality. Ve výrobě se pracovníci rozdělují na určité třídy, podle toho, jak zvládají figurovat na jednom pracovišti, dvou, třech, tak aby v případě nutnosti

byli schopní zastoupit jiného zaměstnance. S růstem jejich odbornosti roste i jejich kvalita. Team leadeři musí být schopní zaskočit za chybějící článek na všech šesti pracovištích. Vedoucí těchto team leaderů sledují výsledky týmu – jeho výkony, bezpečnost, kvalitu a zmetkovitost. Na těchto úrovních organizační struktury ve výrobě jsou zaměstnanci hodnoceni podle schopností a dodržování stanovených cílů. V kancelářích fungují dva systémy pro hodnocení pracovníků – v prvním se hodnotí dosahování cílů a v druhém pracovníkovo personální schopnosti, zda dobře komunikují nebo jakým způsobem pracují. V každém případě se zaměstnancům dostává zpětné vazby za jejich výkony. (Karmazín, 2014)

Ve společnosti probíhá specifické odměňování zaměstnanců. Pracovníci ve výrobě mají pevnou hodinovou mzdu, ke které je započítávána variabilní část. Tato část se týká bezpečnosti, kvality výroby a především plnění plánu. Za každý splněný faktor získá zaměstnanec připočítaný bonus ke své hodinové mzdě. V kancelářích dostávají pracovníci pevnou měsíční mzdu, která se nijak nemění, a neexistuje zde možnost získání prémie. Jejich benefit spočívá v odvádění dobré práce, což může vést k následnému povýšení, případně zvýšení odpovědnosti, a tedy i vyššího platu. S čímž souvisí i motivování zaměstnanců – pokud zaměstnanec nebude odvádět dobrou práci, jak ve výrobě, tak v kancelářích, nemá šanci získat větší plat a o svou práci též může přijít. (Karmazín, 2014)

V organizaci se stává důležitou týmová práce a stmelení kolektivu (silná stránka). Pro zlepšování vztahů na pracovišti jsou každoročně pořádány firemní večírky s tématem a dvakrát do roka sportovní dny, kdy zaměstnanci hrají míčové sporty, běhají po lese nebo pořádají cyklistický výlet. Poté se zde konají menší akce v rámci jednotlivých oddělení, kdy se organizují teambuildingy za účelem zaškolení doprovázeného stmelením kolektivu. Díky tomu trvá v DBM klidná a příjemná atmosféra. (Karmazín, 2014)

Školení jsou povinná či dobrovolná. Dobrovolná školení se uskutečňují na vlastní žádost zaměstnance. Pokud má pocit, že například jeho komunikační schopnosti nejsou dostačující, nebo je příliš introvertní, podnik mu na jeho žádost školení zajistí (osobní rozvoj zaměstnanců je silnou stránkou). Povinná školení probíhají u technických pozic každoročně z důvodu udržování kvality výrobků a bezpečnosti zaměstnanců, a zajisté též jako vstupní školení na určitou pozici. Dále podnik podstupuje školení na nástroje Lean Six Sigma. Příkladem takového nástroje

využívaného ve společnosti DBM je 5S. Tento nástroj v sobě ukrývá slova: rozdělit, seřadit, uspořádat, zdokumentovat a dodržet. Vše by mělo být podle 5S na svém místě, zorganizované a označené. Díky tomu se zajišťuje výrazné zlepšení v oblasti bezpečnosti, kvality, dodávek, nákladů a zásob. Zvyšování znalostí a používání těchto nástrojů je jedním z cílů podniku, proto by se dalo předpokládat, že úroveň štihlé výroby není na takové úrovni, jakou by podnik vyžadoval. (Karmazín, 2014)

4.5 Faktory finanční a rozpočtové

Finanční a rozpočtové faktory slouží k prozkoumání momentální finanční situace podniku, zda má finanční možnosti, eventuálně jaké finanční prostředky by potřeboval pro svůj strategický rozvoj. (Keřkovský, Vykypěl, 2003) V této fázi se provádí finanční analýza podniku, která slouží jako zpětná vazba pro všechny podnikové aktivity. Finanční analýza se využívá nejen pro strategičtější rozhodování podnikatele, ale též pro třetí subjekty (věřitele, investory), kteří se na jejím základě mohou například rozhodovat o poskytnutí půjčky. Nejprve se vyberou vhodné ukazatele a na základě vypočtených dat se společnost porovnává s konkurencí v odvětví. (Finanční analýza, 2012, [online])

K sestavení finanční analýzy se nejčastěji používají 4 skupiny poměrových ukazatelů – ukazatelé rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Poměrové ukazatele, jak už jejich název napovídá, se vypočítají jako poměr dvou položek, mezi kterými je dán určitý vztah. (Finanční analýza, 2012, [online]) Analýza vychází z údajů základních účetních výkazů, které představují veřejně přístupné informace a proto je možné podnik porovnávat s výsledky jiných společností.

Následující výpočty se vyvozují z účetní závěrky podniku – převážně z rozvahy (viz příloha E), výkazu zisku a ztráty (viz příloha F), případně z přílohy. Účetní výkazy společnosti DBM jsou používány z účetního období 2012 (za rok 2013 budou následně uváděny pouze odhady), pro porovnání budou využity i údaje z předchozích období. V případě nutnosti srovnání ukazatelů s konkurencí budou využity volně přístupné údaje o finanční situaci konkurentů na internetu – na webových stránkách Morningstar (Caterpillar, 2014; Komatsu, 2014; Kubota, 2014 [online]), MarketWatch (CNH, 2014 [online]), Bloomberg Businessweek (Takeuchi, 2014 [online]).

4.5.1 Ukazatele likvidity

„*Likvidita podniku je vyjádřením schopnosti podniku uhradit včas své platební závazky.*“ Pokud není společnost schopna hradit své závazky, míří k platební neschopnosti a následně k možnému bankrotu. Nejčastěji používané ukazatele likvidity jsou: okamžitá, pohotová a běžná likvidita. (Růčková, 2008, str. 48)

Okamžitá likvidita (cash ratio) se vypočítá jako poměr pohotových platebních prostředků a dluhů s okamžitou splatností. Za pohotové platební prostředky jsou považovány: suma peněz v pokladně, na účtech, volně obchodovatelné cenné papíry a šeky. Dluhy s okamžitou splatností představují krátkodobé úvěry a závazky splatné k aktuálnímu datu či starší, dají se vyčíst v sestavě závazků vůči dodavatelům, která může být obsažena v příloze účetní závěrky. (Růčková, 2010) Doporučená hodnota okamžité likvidity pro Českou republiku se pohybuje v rozmezí 0,2–0,5, (ačkoliv Američané uvádějí 0,9–1,1 (Růčková, 2010)), kde vysoké hodnoty okamžité likvidity vypovídají o neefektivnosti užití finančních prostředků. (Knápková, Pavelková, 2010)

Vzorec 1: Okamžitá likvidita

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}}$$

Zdroj: Růčková, 2010

Výpočet pohotové likvidity (acid test) je poměrem rozdílu oběžných aktiv a zásob a krátkodobých dluhů. Doporučený výsledek se pohybuje v rozmezí 1–1,5, z čehož vyplývá, že by podnik měl být schopen se vyrovnat se svými závazky, aniž by byl nucen prodat své zásoby. (Růčková, 2010)

Vzorec 2: Pohotová likvidita

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Zdroj: Růčková, 2010

Běžná likvidita (current ratio) znázorňuje, kolikrát oběžná aktiva dokážou pokrýt krátkodobé závazky podniku. Vypovídá o schopnosti společnosti vyhovět svým věřitelům přeměněním oběžných aktiv v hotovost. Čím vyšší bude běžná likvidita, tím bude podnik způsobilější k platebním schopnostem. Doporučovaným rozmezím je však 1,5–2,5. (Růčková, 2010)

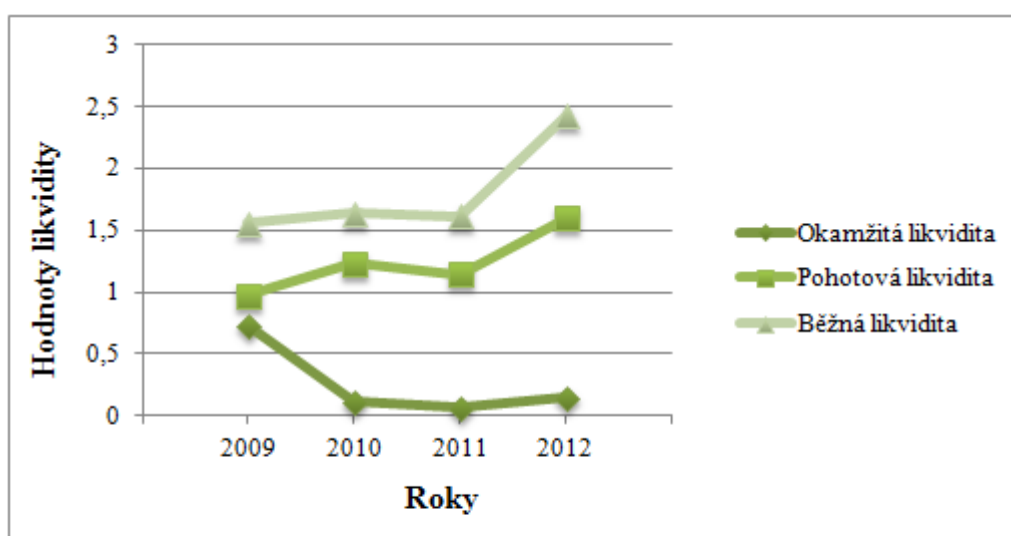
Vzorec 3: Běžná likvidita

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

Zdroj: Knápková, Pavelková, 2010

K zhodnocení schopnosti podniku DBM hradit včas své platební závazky se vychází z rozvahy společnosti a přílohy k účetní závěrce. Na základě dat z let 2009–2012 byly vypočítány ukazatele likvidity dle výše uvedených vzorců a následně byly zavedeny do grafu, ve kterém jsou znatelné změny ve vývoji.

Graf 1: Ukazatele likvidity podniku DBM



	2009	2010	2011	2012
Okamžitá likvidita	0,725	0,114	0,060	0,148
Pohotová likvidita	0,971	1,230	1,140	1,599
Běžná likvidita	1,556	1,637	1,613	2,426

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno výše, doporučené rozmezí okamžité likvidity v České republice je 0,2–0,5. Konkrétně společnost DBM se pohybuje pod doporučovanými hranicemi již přes tři roky, avšak od roku 2011 došlo k mírnému zlepšení. Podnik nevyužil žádných krátkodobých úvěrů, a tak by, v případě okamžité potřeby financí, zdroj nemohl být zajištěn. Poklesy v letech 2010 a 2011 byly zapříčiněny růstem závazků po lhůtě splatnosti, což bylo způsobeno růstem nesplacených pohledávek, díky prodlužování splatnostních lhůt. Na rok 2012 se závazky snížily o polovinu, došlo ke zlepšení finanční kázně odběratelů, kteří začali splácet rychleji, s čímž se nesla vyšší schopnost splácet své okamžité závazky. Pro rok 2013 by se však dalo předpokládat,

podle předchozího nárůstu, dosažení doporučené spodní hranice okamžité likvidity, tedy překročení hodnoty 0,2.

Ačkoliv DBM nedosahuje správných mezí v okamžité likviditě, splňuje vhodné rozmezí pro pohotovou (1–1,5) i běžnou likviditu (1,5–2,5). V obou případech došlo v posledním roce k výraznému zlepšení. Tato změna byla vyvolána razantním snížením krátkodobých závazků z 1.014.973 tis. Kč na 523.252 tis. Kč. Došlo ke snížení závazků z obchodních vztahů a byl vynulován dluh k ovládající osobě. Pohotová likvidita podniku v průběhu let neustále rostla, až dosáhla doporučených mezí. Jejím dosažením společnost docílila bodu, kdy nemusí prodávat své zásoby, aby byla schopna se vyrovnat se svými závazky. Vysokým vzrůstem hodnoty běžné likvidity dosáhl podnik vysoké způsobilosti k platebním schopnostem. V pohotové a běžné likviditě má společnost pro rok 2013 nakročeno k přesažení doporučených hranic, takový nárůst by však pro společnost neměl být problémem.

4.5.2 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability znázorňují, zda podnik dosahuje přijatelné výnosnosti pro akcionáře, zda investovaný kapitál do společnosti dosahuje přijatelné výnosnosti, a porovnává výnosnost podniku s konkurencí. (Synek, 2006) Tyto ukazatele se vyjadřují v procentech a čím vyšší jsou jejich výsledky, tím výnosnější společnost je. Nejčastěji využívané jsou: rentabilita aktiv, vlastního kapitálu, tržeb a celkového investovaného kapitálu. (Finanční analýza, 2012, [online])

Rentabilita aktiv (ROA)

ROA měří výkonnost či produkční sílu podniku. (Knápková, Pavelková, 2010)

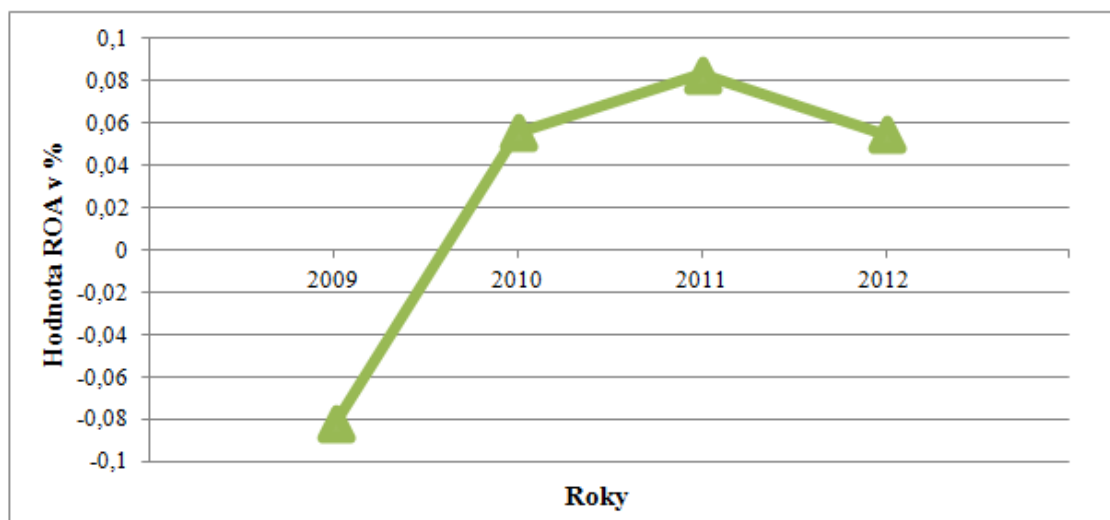
Vzorec 4: Rentabilita aktiv ROA

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

Zdroj: Knápková, Pavelková, 2010

Výkonnost a produkční síla podniku DBM byla porovnána s pěti konkurenčními podniky za poslední čtyři roky.

Graf 2: Rentabilita aktiv DBM



	2009	2010	2011	2012
Caterpillar	1,6%	6,4%	8,7%	9,7%
CNH	3,4%	4,0%	5,7%	6,0%
Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o.	-8,2%	5,5%	8,3%	5,5%
Komatsu	7,3%	3,8%	10,5%	11,1%
Kubota	6,2%	5,4%	6,8%	6,9%
Takeuchi	0,6%	0,8%	-2,0%	2,1%

Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2009 byla společnost ve ztrátě a tak její rentabilita aktiv dosahovala záporných hodnot (viz graf 2). Do roku 2010 její zisky stouply a DBM byla výkonnější než další 4 společnosti, v roce 2011 pak držela třetí příčku, avšak v roce 2012 se propadla o další dvě místa v porovnání s pěti konkurenčními společnostmi. Všechny konkurenční podniky disponují v roce 2012 růstem své výnosnosti, pouze DBM nikoli, z 8,3 % klesla na 5,5 %. Největším zaviněním byl pokles výsledku hospodaření, k čemuž došlo převážně změnou stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období o více jak 50 milionů korun.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

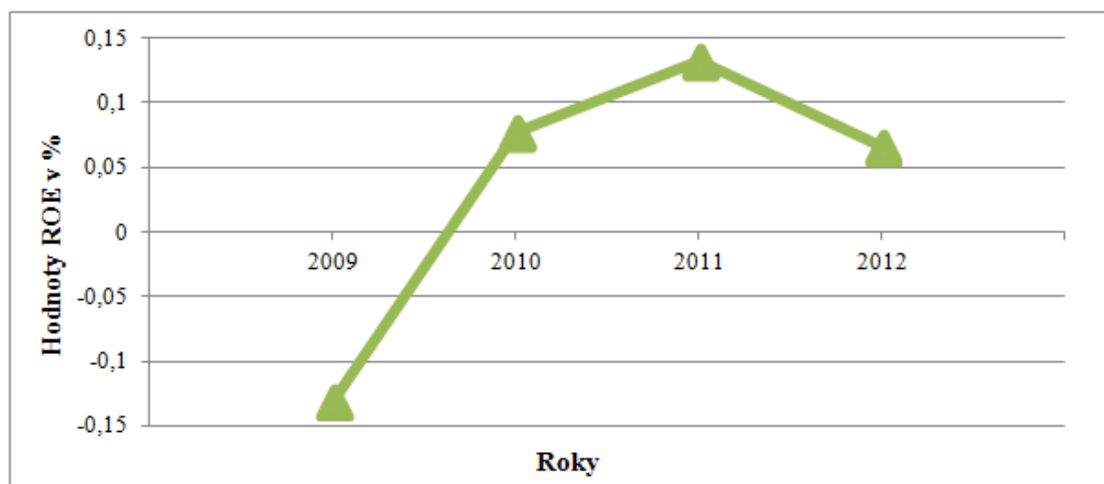
ROE vyjadřuje výnosnost vloženého kapitálu do společnosti, tedy jak efektivně jsou zhodnocovány prostředky vložené do podniku. (Knápková, Pavelková, 2010)

Vzorec 5: Rentabilita vlastního kapitálu ROE

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Zdroj: Knápková, Pavelková, 2010

Graf 3: Rentabilita vlastního kapitálu DBM



	2009	2010	2011	2012
Caterpillar	10,2%	24,9%	38,3%	32,4%
CNH	2,8%	6,1%	11,9%	13,2%
Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o.	-13,1%	7,7%	13,2%	6,5%
Komatsu	9,7%	4,0%	16,3%	16,5%
Kubota	8,3%	6,8%	8,6%	9,4%
Takeuchi	-0,8%	-0,7%	-4,9%	1,7%

Zdroj: Vlastní zpracování

Taktéž jako v případě rentability aktiv i v rentabilitě vlastního kapitálu je podnik DBM v poklesu (viz graf 3). V obou případech je však stále schopen konkurovat většině srovnávaných podniků. Pokles pro rok 2012 zde opět zapříčinil pokles výsledku hospodaření z důvodu tvorby rezerv.

Rentabilita tržeb (ROS)

ROS „vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb.“ (Růčková, 2010, str. 56) Výstup tvoří zisková marže, kterou je dobré porovnat s podobnými podniky.

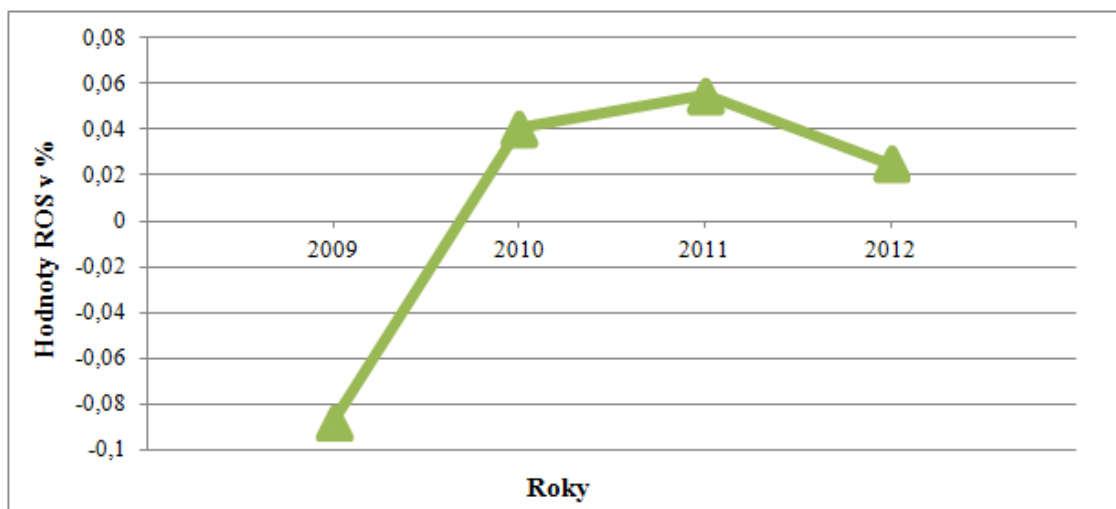
Vzorec 6: Rentabilita tržeb ROS

$$ROS = \frac{EBIT}{tržby}$$

Zdroj: Knápková, Pavelková, 2010

Při výpočtu je vhodné využít tržeb z prodeje zboží nebo tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb. (Knápková, Pavelková, 2010) Zde bude využito druhé zmíněné možnosti.

Graf 4: Rentabilita tržeb DBM



	2009	2010	2011	2012
Caterpillar	3,0%	9,6%	11,8%	13,2%
CNH	5,6%	8,0%	9,9%	10,3%
Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o.	-8,8%	4,1%	5,5%	2,5%
Komatsu	7,1%	5,1%	12,3%	13,0%
Kubota	7,8%	8,1%	10,0%	10,2%
Takeuchi	1,0%	1,3%	-2,5%	2,4%

Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu a tabulce rentability tržeb (graf 4) je možné vidět obrovský rozdíl ve výnosnosti tržeb podniku DBM a konkurenčních podniků. Tento razantní rozdíl je dán především faktem, že například tržby organizace Komatsu byly pro Evropu v roce 2012 vyšší v přepočtu zhruba o 36 miliard Kč než tržby DBM (Komatsu, 2014, [online]). Důvod spočívá v širší konkurenčních podniků, kde jsou do tržeb započítány všechny tržby plynoucí ze všech poboček Evropy, taktéž se počítá mnohem širší portfolio produktů. DBM představuje však pouze malou součást Bobcat Company a z tohoto důvodu nemohou být tržby tak vysoké. I přes to jsou uvedené společnosti největšími konkurenty podniku, kterým je schopný konkurovat.

Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE)

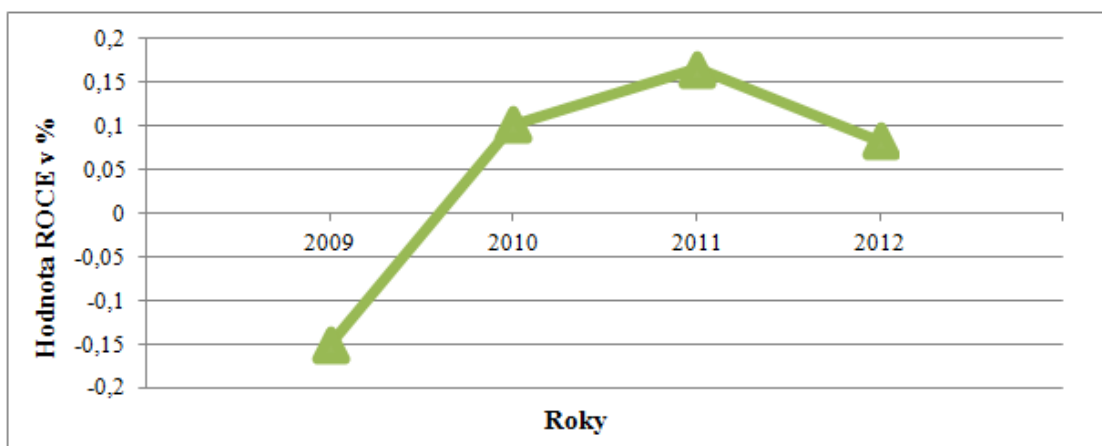
ROCE „vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv společnosti financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem. Lze tedy říci, že komplexně vyjadřuje efektivnost hospodaření společnosti.“ (Růčková, 2010, str. 53)

Vzorec 7: Rentabilita celkového investovaného kapitálu ROCE

$$ROCE = \frac{\text{zisk}}{\text{dlouhodobé dluhy} + \text{vlastní kapitál}}$$

Zdroj: Růčková, 2010

Graf 5: Rentabilita celkového investovaného kapitálu DBM



	2009	2010	2011	2012
Caterpillar	2,4%	9,7%	13,5%	14,6%
CNH	6,4%	7,8%	11,7%	11,3%
Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o.	-15,1%	10,2%	16,5%	8,3%
Komatsu	11,6%	5,6%	16,8%	17,7%
Kubota	9,6%	7,8%	10,1%	10,8%
Takeuchi	0,7%	1,0%	-3,2%	3,6%

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je možné vidět v grafu 5, v roce 2011 byla společnost DBM na vrcholu výnosnosti celkového investovaného kapitálu, kdy dosahovala rentability 16,5 %. Poté však došlo k poklesu výsledku hospodaření a nárůstu vlastního kapitálu díky nerozdělenému zisku z minulých let. Na základě toho klesla rentabilita na 8,3 %. Tento propad však není dlouhodobý a nelze z něj vyvozovat negativní závěry. Nicméně v porovnání s konkurencí, je společnost stále konkurenceschopná.

Ve všech čtyřech případech (ROA, ROE, ROS, ROCE) byl vývoj rentabilit společnosti stejný. Z roku 2009 na 2010 došlo k vysokému nárůstu, kdy podnik přestal být ztrátovým a začal vytvářet zisk. V roce 2011 dosáhla jeho výnosnost vrcholu a opět se snížila z důvodu velkého poklesu výsledku hospodaření. Předpokládá se, že společnost bude v roce 2013 usilovat o navýšení své výnosnosti u každého ukazatele alespoň o 3 %.

4.5.3 Ukazatele zadluženosti

Pojem zadluženost vypovídá o využívání cizích zdrojů k financování podnikových aktiv. Ve skutečnosti totiž ani není možné, že by velká společnost financovala všechna svá aktiva pouze z vlastního nebo pouze z cizího kapitálu. Při financování pouze z vlastního kapitálu snižuje výnosnost vloženého kapitálu. Na druhé straně využití pouze cizích zdrojů by bylo obtížné získat v takovém množství. Ukazatele zadluženosti vycházejí především z rozvahy. Nejčastějšími ukazateli zadluženosti jsou: míra zadluženosti, míra celkové zadluženosti a úrokové krytí. Míra zadluženosti a celkové zadluženosti se vyjadřuje v procentech. (Růčková, 2010) Způsob jejich výpočtu je možné vidět na následujících vzorcích.

Vzorec 8: Ukazatele zadluženosti

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{Míra celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

Zdroj: Knápková, Pavelková, 2010

Doporučenou hodnotou pro míru celkové zadluženosti je 30–60 %. Pro míru zadluženosti je ideálním stavem nižší hodnota cizích zdrojů než vlastního kapitálu, tedy menší než 100 %. Úrokové krytí ukazuje zadluženost podniku na základě způsobilosti splácet úroky. Pokud je úrokové krytí rovno jedné, zisk stačí na pokrytí úroků věřitelům, ale již ne na platbu daní a vlastníkův čistý zisk. Doporučovanou hodnotou je vyšší úrokové krytí než 5. (Knápková, Pavelková, 2010)

K hodnotám ukazatelů zadluženosti se opět došlo z údajů v účetních výkazech účetní závěrky.

Tabulka 5: Ukazatele zadluženosti podniku DBM

	2009	2010	2011	2012
Míra zadluženosti	83,7%	84,0%	102,8%	53,3%
Míra celkové zadluženosti	45,6%	45,7%	50,7%	34,8%
Úrokové krytí	-15,29	15,04	37,17	27,06

Zdroj: Vlastní zpracování

Míra zadluženosti podniku DBM se držela v přijatelné výši až do roku 2011 (viz tabulka 5), kdy došlo k vysokému růstu závazků a pohledávek. Prodlužovaly se lhůty

splatnosti a růstem pohledávek rostla i platební neschopnost splácení podnikových závazků. Tehdy cizí zdroje překročily výši vlastního kapitálu. Jak již bylo řečeno v předchozích kapitolách, v roce 2012 krátkodobé závazky poklesly na poloviční úroveň z důvodu rychlejšího splácení pohledávek k odběratelům. Tím se dospělo k razantnímu snížení cizích zdrojů a míra zadluženosti DBM klesla na úroveň 53 %. Pro rok 2013 se nepředpokládá překročení 100% hranice z důvodu nárůstu vlastního kapitálu v roce 2012.

Míra celkové zadluženosti je doporučována mnoha zdroji v rozmezí 30–60 %. Ve čtyřech sledovaných letech se společnost DBM neustále drží v tomto rozmezí a měla by se v něm držet i nadále, nicméně z roku 2011 na 2012 zadluženost podniku klesla o 15 %. Cizí zdroje poklesly o 460 milionů korun z důvodu vyšší schopnosti společnosti platit své krátkodobé závazky, díky vysokému poklesu pohledávek. Její zadluženost není vysoká a tím nižší riziko společnost nese.

Úrokové krytí společnosti se drží na velmi přijatelné úrovni k pokrytí úroků věřitelů, platbě daní i pro čistý zisk vlastníka organizace. Jedinou výjimkou byl rok 2009, kdy se podnik dostal do ztráty z důvodu nízkých tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb a vysokých nákladů. Hodnota úrokového krytí je tak vysoká, že ani zde by se za přijatelných podmínek, stagnujících či výhodnějších, úroková míra neměla výrazně zhoršit.

4.5.4 Ukazatele aktivity

„Ukazatele aktivity měří schopnost společnosti využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv.“ Ukazují, jak efektivně společnost hospodaří se všemi svými aktivy. Znázorňují obrat nebo dobu obratu. Obrat zde ukazuje počet obrátek v zásobách a doba obratu uvádí, jak dlouho podnik drží peníze v podobě zásob. Doba obratu (dále DO) se vyžaduje co nejnižší a obrat naopak co nejvyšší. Nejpoužívanějšími ukazateli aktivity jsou: obrat aktiv, DO zásob, pohledávek, závazků. Ukazatelé aktivity mají určitou návaznost na ukazatele rentability, o čemž nejlépe vypovídá ukazatel obratu aktiv, někdy také nazýván jako vázanost celkového vloženého kapitálu. DO jsou uváděny ve dnech. (Růčková, 2010, str. 60)

Vzorec 9: Ukazatele aktivity

$$\begin{aligned} \text{Obrat aktiv} &= \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} & \text{DO závazků} &= \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} * 360 \\ \text{DO pohledávek} &= \frac{\text{Ø pohledávky}}{\text{tržby}} * 360 & \text{DO zásob} &= \frac{\text{Ø zásoby}}{\text{tržby}} * 360 \end{aligned}$$

Zdroj: Knápková, Pavelková, 2010

Minimální doporučená hodnota ukazatele obratu aktiv se pohybuje v rozmezí 1,6–2,9, přičemž pokud bude nižší než 1,5, má podnik příliš vysoký stav majetku. (Hrdý, Horová, 2009) Při výpočtu je vhodné využít tržeb z prodeje zboží, či z prodeje vlastních výrobků a služeb. Doba obratu závazků by měla dosáhnout hodnoty doby obratu pohledávek, aby byly pohledávky spláceny rychleji, a nehrozila tak nestabilita podniku. (Knápková, Pavelková, 2010) Doba obratu zásob by měla mít co nejnižší hodnotu. (Hrdý, Horová, 2009)

Tabulka 6: Ukazatele aktivity podniku DBM

	2009	2010	2011	2012
Obrat aktiv	0,91	1,33	1,48	2,18
Doba obratu pohledávek	157	142	132	78
Doba obratu závazků	166	116	116	49
Doba obratu zásob	97	47	55	41

Zdroj: Vlastní zpracování

V letech 2009–2011 se obrat aktiv společnosti DBM (s využitím tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb) pohybuje pod doporučenou hranicí, proto by, podle Hrdého a Horové (2009), měla společnost majetek odprodat či navýšit tržby. V roce 2012 podnik zareagoval a navýšil tržby o necelých 700 milionů korun a snížil tak svá oběžná aktiva převážně poklesem krátkodobých pohledávek. Díky těmto krokům se obrat aktiv dostal na přijatelnou úroveň a podnik nyní efektivněji využívá svého majetku. Na základě předchozího vývoje v časové řadě se odhaduje i následující růst pro rok 2013 přibližně na 2,35.

Od roku 2010 je doba obratu závazků podniku nižší než doba obratu pohledávek, příčinu tvoří podnikové vztahy se svými odběrateli. Společnost totiž umožňuje stálým zákazníkům splatnost závazků až půl roku poté, co obdrží zhotovenou zakázku. Tento postoj však může vést k nestabilitě podniku. Ačkoliv jak je možné vidět v tabulce výše, podnik na tuto hrozbu reaguje a snaží se doby obratu zkrátit a pokud možno vyrovnat. Avšak podle Hučky (2011) mnoho manažerů považuje dobu obratu pohledávek za

neovlivnitelnou. Není běžné, že by podnikatel nějak ostře vystupoval proti svým spotřebitelům, kteří dosud nesplatili pohledávky, jelikož mnohdy je upřednostňováno uchování dobrých vztahů se zákazníky, před rizikem finanční ztráty. (Hučka a kol., 2011) K poklesu doby obratu pohledávek může přispět tedy pouze finanční kázeň odběratelů. Na základě časové řady je možné vidět zlepšování finanční kázně odběratelů poklesem doby obratu pohledávek, taktéž průběžně klesá doba obratu závazků, proto se v nejbližší době nepředpokládá doporučená vyšší doba obratu závazků než pohledávek

Doba obratu zásob ukazuje, jak dlouho jsou peníze vázány v podobě zásob – zboží a výrobků. V porovnání s předchozími třemi lety je znatelné, že se tato doba snižuje.

5 SWOT analýza

„SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku.“ (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 91)

Metoda posuzuje a seskupuje přehled klíčových faktorů působících na podnik. Tyto faktory určují silné stránky podniku (Strengths) a slabé stránky podniku (Weaknesses), které vycházejí z analýzy mikroprostředí. Dále jsou určovány příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) pro podnik, jež jsou spojeny s externím okolím (schéma viz obr. 4). Tyto příležitosti a hrozby se určují z PEST analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Obrázek 4: Schéma SWOT analýzy



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledkem SWOT analýzy je tabulka. Obvykle každá z jejích čtyř částí obsahuje kolem 10 až 25 záznamů. Takto vytvořené schéma funguje jako východisko pro rozhodnutí a soustředění podnikových sil. Určením a vyplněním jednotlivých bodů ale práce nekončí. Pro každý ze záznamů je důležité definovat nutně řešitelný problém. Jejich řešení by v budoucnosti mělo u silných stránek zachovat konkurenční výhodu, u slabých stránek vyvolat jejich eliminaci, co nejefektivněji využít všech příležitostí a samozřejmě se vyvarovat hrozbám. Po určení definovaných problémů individuálních záznamů se stanovují dílčí kroky a způsoby, jak každý z nich řešit. (Bartes, 2008)

Na základě SWOT analýzy si podnik též může stanovit základní strategie společnosti, které jsou následující. Jednou z možností je využití silných stránek ve prospěch příležitostí (SO), dále podnik může využít možných příležitostí k odstranění slabých stránek (WO), nebo naopak využít silných stránek k eliminaci hrozeb (ST)

a v neposlední řadě se společnost může strategicky zaměřit na minimalizaci slabých stránek a vyhnout se ohrožení (WT). (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Tabulka 7: SWOT analýza podniku DBM

	Silné stránky	Slabé stránky
I N T E R N Í	<ul style="list-style-type: none"> - postavení na trhu - pečlivý výběr dodavatelů - servis - kontrolovaný vývoj strojů - marketingová komunikace v 27 jazycích a teritoriálních specifikacích - sponzoring, dny otevřených dveří, demonstrace - specifikace strojů (kvalita, komfort, pohodlí, velikost, udržování koncové ceny) - udržování zákazníků, loajalita - flexibilita, rychlé dodání - goodwill, renomé - ochranné známky, patenty, licence - tradice, dlouholeté know-how - stmelný kolektiv zaměstnanců - osobní rozvoj zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> - závislost na dodavatelích - mladý inženýrský tým - málo zkušeného vědecko-technického personálu - výrobní náklady, nešťihlá výroba - spolehlivost a stabilita výrobních systémů - nízká okamžitá likvidita - nízká výnosnost podniku - doba obratu pohledávek a závazků - změny v organizační struktuře
	Příležitosti	Hrozby
E X T E R N Í	<ul style="list-style-type: none"> - členství v SVSS - oslabení národní měny - vládní podpora OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost - rozsáhlá dealerská síť - dny otevřených dveří, veletrhy, demonstrativní akce - zákazníci a jejich požadavky - vyjednávací síla velkoodběratelů - vyjednávací síla malých dodavatelů 	<ul style="list-style-type: none"> - oslabení národní měny - IT kriminalita - zdražení emisních povolenek - hrozba propojení dvou konkurentů - hrozba substitutů - vyjednávací síla velkých dodavatelů - špatná kvalita zboží od dodavatelů - hrozba výpadku dodavatele

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky SWOT analýzy vyplývá, že společnost disponuje především silnými stránkami a příležitostmi a má několik konkurenčních výhod. Pro udržení své konkurenceschopnosti by bylo dobré eliminovat její slabé stránky a odstranit hrozby. Na základě údajů v tabulce 7 lze vyvodit, že by bylo v první řadě vhodné aplikovat strategii ST – tedy využít silných stránek k eliminaci hrozeb.

6 Návrh opatření

Aby mohla společnost DBM udržet nebo vylepšit své postavení na trhu, měla by se pokusit eliminovat své slabé stránky, odstranit hrozby působící na podnik a využít svých silných stránek a příležitostí.

Odstranění hrozeb

Řešení hrozby substitutů a propojení dvou konkurentů je na stejné úrovni. Substituty mohou ohrozit podnik vykonáváním podobných prací jako jeho stroje. Fúze dvou konkurentů naopak může ohrozit jeho postavení na trhu díky rozsáhlému objemu výroby a širšímu portfoliu. Nicméně taková fúze, původně hůře postavených společností na trhu, navýší sice objem výroby a podíl na trhu, ale není nutným znamením, že tyto společnosti v okamžiku začnou produkovat lepší stroje a zákazníci k nim přejdou. Hrozbě substitutů a hrozbě fúze dvou organizací se DBM může bránit hned několika svými silnými stránkami. Spotřebitele by podnik měl přesvědčit převážně specifikací strojů a svojí flexibilitou. Jejich stroje jsou velmi kvalitní, komfortní, zajišťují pohodlí, avšak ne na úkor výkonu, velikost strojů je jedinečná a na staveništi mnohem více využitelná než velké stroje, které zabírají mnoho místa, hůře se s nimi manipuluje a potřebují více prostoru k pohybu. Taktéž rychlé dodávání a schopnost se přizpůsobit by měly mít určitý vliv na zákazníka. Velkou roli by též hrála znalost spotřebitelů, předvídání jejich potřeb a jejich loajalita, díky které si společnost udržuje 80 % stálých zákazníků. Organizace DBM je schopna potenciálnímu, novému či stálému zákazníkovi nabídnout kvalitnější výrobky a lepší služby, proto by je měla využít k tomu, aby zabránila ohrožením substitutů nebo jiných podniků.

Existují zde tři hrozby plynoucí od dodavatelů společnosti. První z nich spočívá v nekvalitním materiálu a komponentech od dodavatelů. Občas se stává, že dodavatel dodá komponenty, které se například začnou kazit po 100 hodinách práce. Přičemž takové komponenty jsou již zamontované do strojů a odeslané k odběratelům. V případě takového zjištění musí společnost všechny stroje stáhnout a vadný komponent vyměnit, což jí bude stát značné náklady. Aby se tomu mohla vyhnout, musí využít své silné stránky, pečlivého výběru dodavatelů, což bylo zmiňováno v kapitole 3.2.1. Společnost zjišťuje všechny možné údaje o dodavatelích jak finančního rázu, tak technického nebo o úrovni zmetkovitosti a tyto údaje si zaznamenává do specializovaného informačního systému, kde průběžně zkoumá, zda je dodavatel vhodný, či je nutné přejít na jiného.

Hrozbě nekvalitního materiálu od dodavatelů by však přispěla i jejich vyšší kontrola v oddělení TQM (Total Quality Management – oddělení kontroly dodavatelské kvality). Podnik zaměstnává jednoho pracovníka pro hlavní kontroly materiálu od dodavatelů. Pro navýšení kontroly by mohl tuto sílu zdvojnásobit a zaměstnat druhého pracovníka zhruba za 42.880 Kč hrubého měsíčního platu a pojistného hrazeného zaměstnavatelem (514.560 Kč ročně). Každý disponuje různým know-how a tím pádem by se zvýšila pravděpodobnost nalezení vady materiálu.

Druhou hrozbou ze strany dodavatelů představuje jejich vyjednávací síla, zejména ze strany velkých dodavatelů. Kvůli nemožnosti společnosti DBM vyměnit vysoce technicky náročné komponenty, má takový dodavatel velkou vyjednávací sílu. Proti ní se může podnik bránit pouze dobrými vztahy a dlouholetými smlouvami, ve kterých se dohodnou, že v budoucnosti nedojde k bezdůvodnému zvyšování cen.

Poslední dodavatelskou hrozbou je výpadek dodavatele. Jakmile jeden z dodavatelů nebo z jeho subdodavatelů nezajistí včasnou dodávku, výrobní závod stojí kvůli nedostatku komponent. Takovou hrozbu výpadku lze eliminovat pečlivým výběrem dodavatelů, ale nelze ji úplně odstranit. Kdykoliv může nastat nějaká chyba, kterou ani sám dodavatel není schopen ovlivnit. U komponent s nízkou technologickou náročností má možnost společnost rychle zkontaktovat jiného dodavatele, avšak u vysoce náročných komponent toto nelze.

Také růst IT kriminality znamená velkou hrozbu pro podnik, který uchovává velké množství dat v informačních systémech. Proti hrozbě vniknutí neoprávněné osoby do systému či poškození dat by se společnost měla bránit antivirovými programy, spamovými bránami, které by měly být pravidelně aktualizovány, a trénováním uživatelů pro předcházení napadení. Licence k používání novinky Avast! Premier 2014 stojí na rok do 2.000 Kč. Cena se však obvíjí i podle počtu používaných zařízení, 1 licence pro 10 počítačů stojí 5.590 Kč (150 počítačů = 15 licencí, tedy 83.850 Kč). Školení pro počítačovou bezpečnost se pohybuje zhruba kolem 3.000 Kč. Podnik zaměstnává zhruba 150 zaměstnanců pracujících s počítačem, a tedy by školení pro každého jednou za pět let neslo náklady ve výši 450.000 Kč.

Oslabení národní měny vůči euru a rublu představuje další hrozbu kvůli nákupu komponent v eurech. Společnost tak musí vynaložit větší množství peněžních prostředků na důležité části k sestavení stroje a spolu s tím rostou její výrobní náklady. S oslabením národní měny vůči euru by se společnost měla vyrovnávat zvýšením

prodejů v již využívaných oblastech, vůči jejichž měnám je národní měna stejná, či slabší než vůči euru, a vyrovnávat tak ztráty z nákupu materiálu vyššími tržbami. Prodej za rubly při nákupu za eura se pro organizaci nevyplácí a tak je v těchto momentech vhodné se právě zaměřit na jinou oblast s obchodovatelnou měnou, vůči které byla česká koruna oslabena. Například bylo možné se zaměřit na jinou členskou zemi Evropské unie, jejíž národní měna je právě euro. Tímto společnost získá zpět vyšší náklady na výrobu a též se jí navýší tržby.

Poslední a silnou hrozbu působící na podnik činí zdražení emisních povolenek. Emisní povolenky musí nakupovat organizace, které svojí výrobou překročí emisní kvótu stanovenou Evropskou unií. K odstranění této hrozby může podnik využít jedné ze dvou možností: změnit technologii, přičemž tato změna s sebou ponese vysoké náklady, nebo přistoupí na dražší emisní povolenky, které náklady také zvýší a navíc budou k obchodování v omezeném množství. Jedna emisní povolenka je rovna jedné tuně oxidu uhličitého. Z důvodu nedostatku informací o emisním znečišťování životního prostředí společnosti, se nabízí návrh na změny v technologiích. Pro snížení škodlivých výparů může podnik nakoupit digestoře pro odsávání znečištěné vzdušiny, a tudíž dojde k snižování emisí. Tři takové digestoře o rozměrech 1,5 x 2 m by stály 90.000 Kč. Nicméně s sebou ponese další náklady v podobě vyšší spotřeby elektřiny.

Eliminace slabých stránek

Jednu z největších slabých stránek podniku DBM představuje jeho závislost na dodavatelích, která je spjata s již řešenými hrozbami. S touto oblastí též souvisí problém v logistice, ze kterého pochází hrozba výpadku dodavatelů. Sedmdesát pět % komponent pochází právě od dodavatelů a bez jejich dodávek nemůže podnik stroje sestavit. Takovou stránku není možné odstranit, lze pouze odstranit či zmírnit hrozby z ní plynoucí – a to, jak již bylo uváděno výše, pečlivým výběrem dodavatelů. Žádný konkurenční podnik není natolik přizpůsoben, aby nebyl závislý na dodavatelích.

Slabou stránku organizace tvoří též spolehlivost a stabilita výrobních systémů. Zpomalujícím faktorům výroby lze zabránit předvídáním poruch. Jakmile pracovníci společnosti ví, že podle střední doby do poruchy a statistických metod se technologie či její určitá část porouchá například za 200 hodin práce, bylo by vhodné provést výměnu součástí dříve a zamezit tak zpomalování procesu a tvorbě výrobních front na

pracovišti. Jejich dřívější výměna ponese výrazně nižší náklady než zpomalování front kvůli pozdním řešením.

Slabé stránky pocházejí též z řad zaměstnanců – nedostatek zkušeného vědecko-technického personálu a mladý inženýrský tým. U prvně zmíněného problém spočívá v hrozbě odchodu velmi zkušeného specializovaného zaměstnance s vlastním know-how, který je v podniku nenahraditelný. Společnost nemá tak znalé zaměstnance, aby byli schopní v případě odchodu daného specialistu zastoupit. K odstranění hrozby je vhodné mít záložní plán a k eliminaci slabé stránky poskytovat zaměstnancům specializované školení. Zůstaneme u příkladu strukturáře z kapitoly 4.1. V případě záložního plánu by bylo dobré znát někde v Evropě stejně zkušeného strukturám znalého strojů Bobcat, (například v jiném výrobním závodě patřícím Bobcat Company), kterého by byl v případě nutnosti jiný závod ochoten uvolnit na pár měsíců, dokud nedojde k zaškolení jiného pracovníka. V zájmu odstranění slabé stránky by bylo například vhodné, kdyby takový strukturář dohlížel na podřízeného, kterého by při práci osobně zaučoval. Společnost by tak měla zaučovaného pracovníka, který by získával know-how od svého nadřízeného, a snižovalo by se tak riziko výpadku strukturáře a několika stovek hodin k testování strojů. V případě najmutí nového zaměstnance by měsíční náklady společnosti činily 30.820 Kč, roční 369.840 Kč, společnost by mohla využít již zaměstnaného pracovníka, avšak tak by mohlo dojít k pracovním ztrátám na pracovišti.

Slabou stránku oproti konkurenčním podnikům představuje mladý inženýrský tým, který měl možnost vývoje pouze jedné generace strojů a nemá tedy tolik zkušeností a znalostí s vývojem strojů Bobcat, jako například výrobní závod společnosti Bobcat Company v USA. Jediným možným způsobem eliminace tohoto problému je zaměstnání pracovníků z poboček Bobcat Company, kteří pracovali na více generacích. Takový inženýr by pobíral zhruba hrubý měsíční plat 35.000 Kč (46.900 Kč náklady společnosti, roční 562.800 Kč). Ačkoliv tato stránka nepředstavuje příliš palčivou a nezpůsobuje společnosti velké problémy, vynaložení nákladů na přijetí nového zaměstnance není nutné.

Mezi finančními a rozpočtovými faktory byly nalezeny tři slabé stránky – doba obratu pohledávek a závazků, nízká výnosnost podniku a nízká okamžitá likvidita. Návrhem na zkrácení doby obratu pohledávek, tedy aby byly finanční prostředky do podniku přilévány rychleji než odlévány, je snaha o navýšení finanční kázně

spotřebitelů. Nicméně, díky možnosti u stálých a dlouholetých odběratelů splácet stroje až za půl roku, je průměrná doba obratu pohledávek zkreslená.

V porovnání s konkurenčními podniky a rokem 2011 představuje slabou stránku nízká výnosnost podniku. Avšak tato data jsou taktéž nepřesná z důvodu nedostatku informací, celoevropské šíři a širšího portfolia konkurentů. Z těchto důvodů by měla být výnosnost porovnána pouze v časové řadě. Na základě grafů v kapitole 4.5.2 je možné vidět v každé ze čtyř rentabilit výrazný pokles z roku 2011 na 2012. Významný podíl na tom mají náklady vynaložené k provozu podniku a výrobě strojů. Pro navýšení výnosnosti je nutné snížit podnikové náklady a dosáhnout tak štíhlé výroby, která se stává jedním z dílčích cílů společnosti. Možné řešení tvoří zaměstnání pracovníka do pozice „lean promotion officer“ pro zajištění štíhlosti ve všech oblastech výroby, procesu neustálého zlepšování, organizace projektů a motivování a trénink zaměstnanců. Takový pracovník bude pro firmu velmi důležitý a ponese s sebou náklady zhruba 56.280 Kč měsíčně (ročně 675.360 Kč).

V růstu okamžité likvidity na doporučovanou úroveň je třeba zlepšení finanční kázně odběratelů, aby byl podnik snadněji schopen splácet své závazky. Tuto kázeň může podnik navyšovat dobrými vztahy s odběrateli, či nabídnutím určitých výhod.

Pro shrnutí návrhů slouží následující tabulka č. 8. Některé z návrhů vyžadují každoroční vynaložení finančních prostředků pro jejich zajištění, na jiné se naopak využívají jednorázově.

Tabulka 8: Vyčíslení návrhů opatření

Návrh	Roční výdaje	Výdaje za 5 let
Pracovník v TQM	514.560 Kč	2.572.800 Kč
Antivirový program	83.850 Kč	419.250 Kč
Školení 150 zaměstnanců	450.000 Kč	450.000 Kč
Nákup digestoří	90.000 Kč	90.000 Kč
Zaučovaný strukturář	369.840 Kč	1.849.200 Kč
Lean promotion officer	675.360 Kč	3.376.800 Kč
Celkem	2.183.610 Kč	8.758.050 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Některé návrhy s sebou ale samozřejmě mohou nést další náklady, například servis pro digestoře na odsávání emisí a s nimi spojený nárůst spotřeby energie.

Při prokonzultování návrhů s projektovým manažerem společnosti DBM se dospělo k závěru, že takto definované a vyčíslené návrhy je možné akceptovat, jsou přijatelné a neměly by být příliš velkou zátěží pro podnik. Vyčíslení též vypovídá o konkurenceschopnosti společnosti, která nemusí vynaložit značně vysoké náklady, aby se dostala na přední příčky na trhu.

Závěr

Jak již bylo popsáno v úvodu, cílem této práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost podniku Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o. a podat návrhy opatření na její udržení a případné posílení. K takovému zhodnocení bylo třeba provést několik analýz a definovat silné a slabé stránky podniku a jeho příležitosti a hrozby.

V první řadě bylo důležité analyzovat makroprostředí, z něhož na podnik působí faktory, které nemůže ovlivnit, ale může zasáhnout do jejich důsledků. Na základě PEST analýzy bylo zjištěno, že největší hrozby plynou z ekonomických a technologických faktorů, avšak společnost by na základě opatření měla být schopna na ně reagovat.

V mezoprostředí byla provedena analýza Porterova modelu pěti konkurenčních sil, kdy se jeví jako největší problém samotní dodavatelé. Ačkoliv jejich hrozbám není možné zabránit, společnost velmi pečlivě své dodavatele vybírá a hodnotí.

Při zjišťování silných a slabých stránek podniku se prováděla analýza vnitřního prostředí, při které bylo nalezeno mnoho silných stránek podniku a tedy i konkurenčních výhod.

Díky podnikovému postavení na trhu, řadě konkurenčních výhod, silných stránek a příležitostí, se došlo k závěru, že společnost je schopná konkurovat i větším podnikům s větším objemem výroby a širším portfoliem.

V budoucnosti by mohla organizace využít návrhů opatření k udržení svého postavení na trhu ve výrobě nakladačů, kde je světovou jedničkou, a posílit svou konkurenceschopnost na trhu minibagrů. Realizací těchto opatření by mohla snížit své celkové náklady a zabránit hrozbám plynoucím z externího prostředí.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozložení vývozu dle kontinentů	12
Tabulka 2: Ceny emisních povolenek 2014.....	21
Tabulka 3: Segmentace zákazníků podle oblasti působení.....	26
Tabulka 4: Porovnání ofenzivního a defenzivního přístupu k vědecko-technickému rozvoji	32
Tabulka 5: Ukazatele zadluženosti podniku DBM	48
Tabulka 6: Ukazatele aktivity podniku DBM.....	50
Tabulka 7: SWOT analýza podniku DBM	53
Tabulka 8: Vyčíslení návrhů opatření.....	58

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo podniku Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o.	9
Obrázek 2: Okolí podniku podle různých autorů.....	15
Obrázek 3: Porterův model pěti sil	22
Obrázek 4: Schéma SWOT analýzy	52

Seznam grafů

Graf 1: Ukazatele likvidity podniku DBM	42
Graf 2: Rentabilita aktiv DBM	44
Graf 3: Rentabilita vlastního kapitálu DBM.....	45
Graf 4: Rentabilita tržeb DBM	46
Graf 5: Rentabilita celkového investovaného kapitálu DBM.....	47

Seznam vzorců

Vzorec 1: Okamžitá likvidita.....	41
Vzorec 2: Pohotová likvidita	41
Vzorec 3: Běžná likvidita	42
Vzorec 4: Rentabilita aktiv ROA.....	43
Vzorec 5: Rentabilita vlastního kapitálu ROE.....	44
Vzorec 6: Rentabilita tržeb ROS	45
Vzorec 7: Rentabilita celkového investovaného kapitálu ROCE.....	47

Vzorec 8: Ukazatele zadluženosti.....	48
Vzorec 9: Ukazatele aktivity.....	50

Seznam použitých zkratk

ČNB – Česká národní banka

DBM – Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o.

DO – doba obratu

EBIT – výsledek hospodaření před zdaněním a nákladovými úroky

EUA – emisní povolenka

OP – operační program

Seznam zdrojů

Odborná literatura

- BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy: Kombinované studium*. Vydání první, Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2008, 151 s., ISBN 978-80-214-3758-6.
- BOUČKOVÁ, Jana a kol. *Marketing*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2003, 432 s., ISBN 80-7179-577-1.
- ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. Vydání první, Praha: RADIX, spol. s r. o., 2002, 272 s., ISBN 80-86031-35-7.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vydání první, Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s., ISBN 80-7179-603-4
- DVOŘÁČEK, Jiří; SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vydání první, Praha: C. H. Beck, 2012, 173 s., ISBN 978-80-7400-224-3.
- FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. První vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 384 s., ISBN 978-80-247-3985-4.
- HRDÝ, Milan; HOROVÁ, Michaela. *Finance podniku*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, 180 s., ISBN 978-80-7357-492-5.
- HUČKA, Miroslav a kol. *Vývojové tendence velkých podniků: Podniky v 21. století*. Vydání první, Praha: C. H. Beck, 2011, 275 s., ISBN 978-80-7400-198-7.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vydání první, Praha: C. H. Beck, 2003, 172 s., ISBN 80-7179-578-X.
- KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. První vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 208 s., ISBN 978-80-247-3349-4.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. První vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 200 s., ISBN 80-247-1277-6.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1993, 626 s., ISBN 80-856-0512.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozšířené vydání, Praha: GRADA Publishing, a.s., 2010, 144 s., ISBN 978-80-247-3308-1.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena; BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s., ISBN 80-7179-367-1.

SYNEK, Miloslav. *Ekonomická analýza*. 2. dotisk prvního vydání, Praha: Oeconomica, 2006, 79s., ISBN 80-245-0603-3.

WILSON, Richard M. S.; GILLIGAN, Colin. *Strategic Marketing Management: Planning, implementation and control*. Third edition, Oxford: ELSEVIER Butterworth-Heinemann, 2005, 888 str., ISBN 0-7506-5938-6.

Další zdroje

ABZ.cz: *Slovník cizích slov* [online]. [cit. 11-02-2014]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/>

Bobcat.cz [online]. 2010-2013 [cit. 06-03-2014]. Dostupné z: <http://www.bobcat.cz/>

Bobcat Company [online]. 2014 [cit. 07-03-2014]. Dostupné z: <http://www.bobcat.com/>

BUREŠ, Jan. EUR/CZK: čekání na efekty intervencí... In: *ČSOB* [online] 27. února 2014 [cit. 08-04-2014]. Dostupné z:

www.csob.cz/WebCsob/Data/vyhledy/Vyhled_meny_EURCZK.pdf

Caterpillar Inc. In: *Morningstar, Inc.* [online]. 2014 [cit. 23-03-2014]. Dostupné z:

<http://financials.morningstar.com/income-statement/is.html?t=CAT®ion=usa&culture=en-US&ownerCountry=USA>

CNH Industrial N.V. In: *MarketWatch: The Wall Street Journal* [online]. 2014 [cit. 23-03-2014]. Dostupné z:

<http://www.marketwatch.com/investing/stock/cnhi/financials/balance-sheet>

Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o. [online]. 2008 [cit. 07-03-2014]. Dostupné z:

<http://www.bobcatdobris.cz/>

Emisní povolenky. In: *Energostat: Energetika v ČR a EU: informace, data, komentáře, zákony* [online]. 2014 [cit. 28-03-2014]. Dostupné z: <http://energostat.cz/emisni-povolenky.html>

Finanční analýza podniku v praxi. In: *iPodnikatel.cz* [online]. 22. březen 2012 [cit. 28-02-2014]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/financni-analyza-podniku-v-praxi.html>

Inflace - druhy, definice, tabulky. In: *Český statistický úřad* [online]. Aktualizováno 21. 3. 2014 [cit. 26-03-2014]. Dostupné z:

http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace

Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku?. In: *Podnikátor: Pomůže Vám v podnikání* [online]. 25. 11. 2012 [cit. 11-02-2014]. Dostupné z:

- <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:16192/Jak-zvysit-konkurenceschopnost-podniku>
- KARMAZÍN, Jiří. Únor 2014, Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o., Dobříš. Projektový manažer.
- Komatsu Ltd. ADR. In: *Morningstar, Inc.* [online]. 2014 [cit. 23-03-2014]. Dostupné z: <http://financials.morningstar.com/income-statement/is.html?t=KMTUY®ion=usa&culture=en-US&ownerCountry=USA>
- Kubota Corporation. In: *Morningstar, Inc.* [online]. 2014 [cit. 23-03-2014]. Dostupné z: <http://financials.morningstar.com/income-statement/is.html?t=KUBTF®ion=usa&culture=en-US&ownerCountry=USA>
- LAUBE, Pavel. Dopady blackloadingu emisních povolenek. In: *Energostat: Energetika v ČR a EU: informace, data, komentáře, zákony* [online]. 24. 1. 2014 [cit. 08-04-2014] Dostupné z: <http://energostat.cz/dopady-backloadingu-emisnich-povolenek.html>
- Macro, Meso and Micro environment. In: *Foresight Cards* [online]. 2012 [cit. 25-02-2014]. Dostupné z: <http://foresightcards.com/background-information/macro-meso-and-micro-environment/>
- MATOUŠEK, Petr. 17. 3. 2014, Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o., Dobříš. Bezpečnostní inženýr.
- NOSEK, Michal. Emisní povolenky zdraží, aukce nových byla odložena. In: *E15.cz* [online]. 10. 12. 2013 [cit. 25-03-2014]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/emisni-povolenky-zdrazi-aukce-novych-byla-odložena-1045443>
- Nové dotace z EU na roky 2014 až 2020: Jaké příležitosti firmám přinesou? In: *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 19. 3. 2014 [cit. 25-03-2014]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nove-dotace-z-eu-na-roky-2014-az-2020-jak-prilezitosti-firmam-prinesou-48030.html>
- OPPI. In: *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. [cit. 25-03-2014]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/dotace-a-financovani/zdroje-financovani-z-eu/oppi.html>
- PEST analýza. In: *EDOLO s.r.o.* [online]. 2007-2014 [cit. 16-02-2014]. Dostupné z: <http://www.edolo.cz/sluzby-pro-expanzi/pest-analyza/>

- PEST analýza. In: *RIVATICS* [online]. 14. 08. 2012 [cit. 16-02-2014]. Dostupné z:
<http://rivatics.cz/pest-analyza/>
- Takeuchi Mfg Co Ltd. In: *Bloomberg Businessweek* [online]. 2014 [cit. 23-03-2014].
Dostupné z:
<http://investing.businessweek.com/research/stocks/financials/financials.asp?ticker=6432:JP&dataset=balanceSheet&period=A¤cy=native>
- TAYLOR, Timothy. Global Urbanization and the Governance Challenge. In:
Conversable Economist [online]. 20. května 2013 [cit. 24-03-2014]. Dostupné z:
<http://conversableeconomist.blogspot.cz/2013/05/global-urbanization-and-governance.html>
- TRAXLER, Jan. Měny 2013 a 2014: Člověk miní, centrální bankéř mění. In: *Peníze.cz*
[online] 20. 1. 2014 [cit. 24-03-2014]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/kurzy-men/280101-meny-2013-a-2014-clovek-mini-centralni-banker-meni>
- Vnější mikroprostředí. In: *Marketing* [online]. 2008 [cit. 18-02-2014]. Dostupné z:
http://marketing.topsid.com/index.php?war=chovani_organizace&unit=vnejsi_mikroprostredi
- Výpis z obchodního rejstříku: Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o. In: *Justice.cz*:
Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. 2013 [cit. 07-03-2014]. Dostupné z:
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a474312&typ=actual&klic=ghr3c5>
- ZIKMUND, Martin. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. In: *BusinessVize* [online].
29. listopadu 2010 [cit. 16-02-2014]. Dostupné z:
<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>
- ZIKMUND, Martin. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. In:
BusinessVize [online]. 6. ledna 2011 [cit. 21-02-2014]. Dostupné z:
<http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

Seznam příloh

Příloha A: Celosvětové rozmístění společnosti Bobcat Company

Příloha B: Externí okolí podniku - makroprostředí, mezoprostředí

Příloha C: Některé základní složky odrážející konkurenci v odvětví

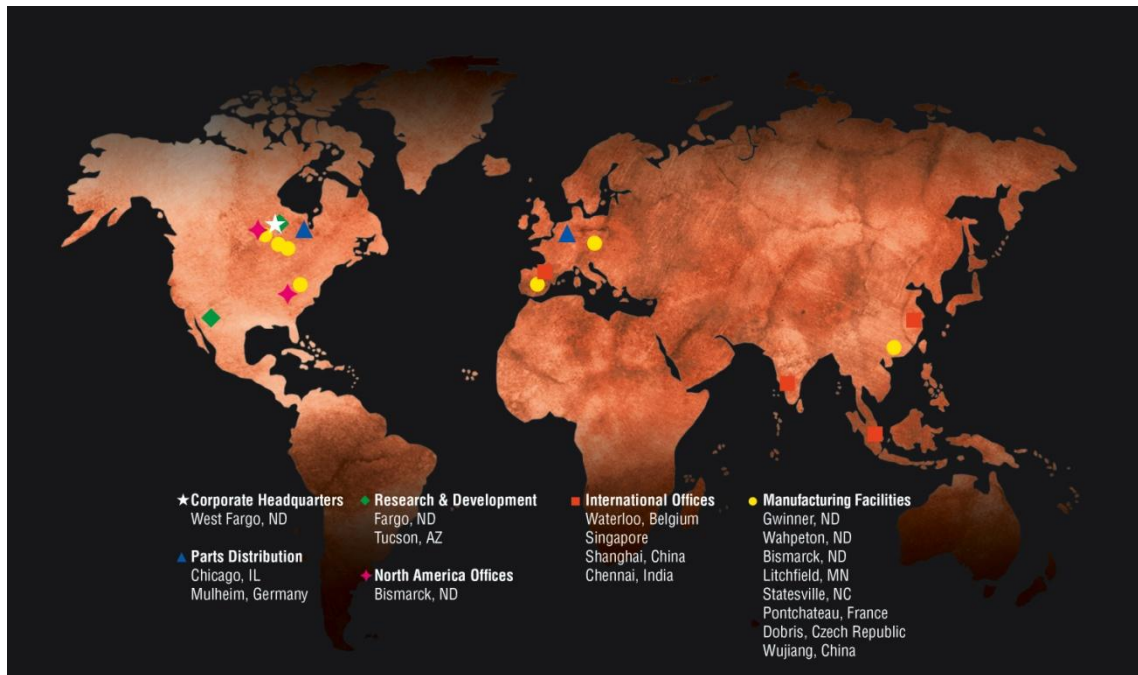
Příloha D: Interní okolí podniku - mikroprostředí

Příloha E: Rozvaha v plném rozsahu podniku DBM za rok 2012

Příloha F: Výkaz zisku a ztráty v druhovém členění podniku DBM za rok 2012

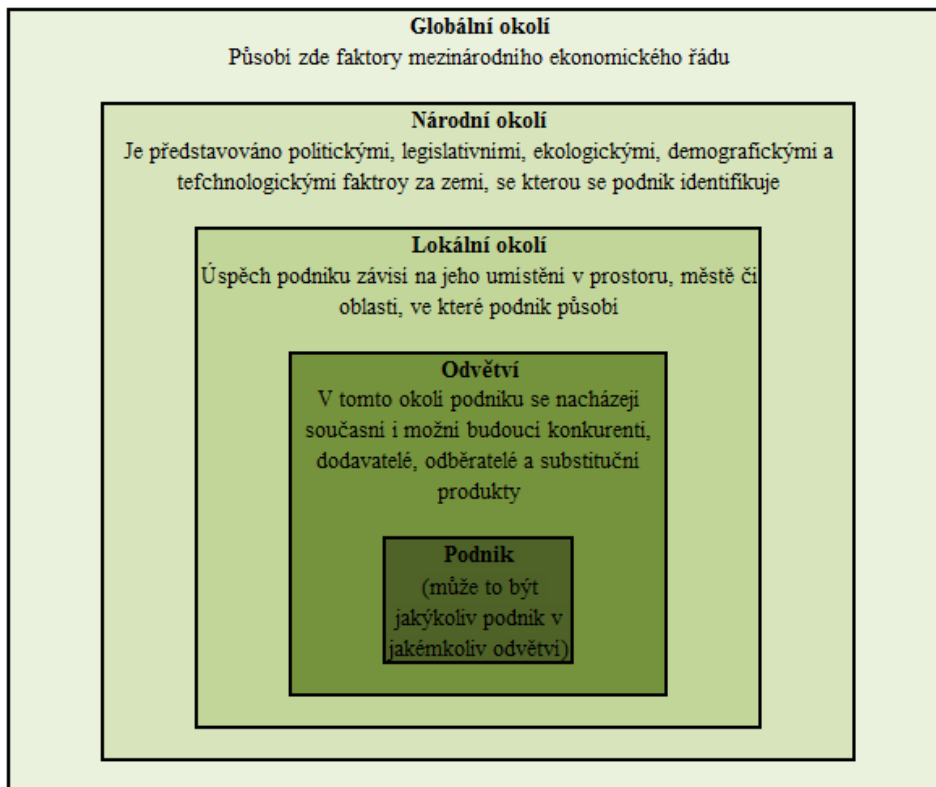
Příloha

Příloha A: Celosvětové rozmístění společnosti Bobcat Company



Zdroj: Bobcat Company, [online]

Příloha B: Externí okolí podniku - makroprostředí, mezoprostředí



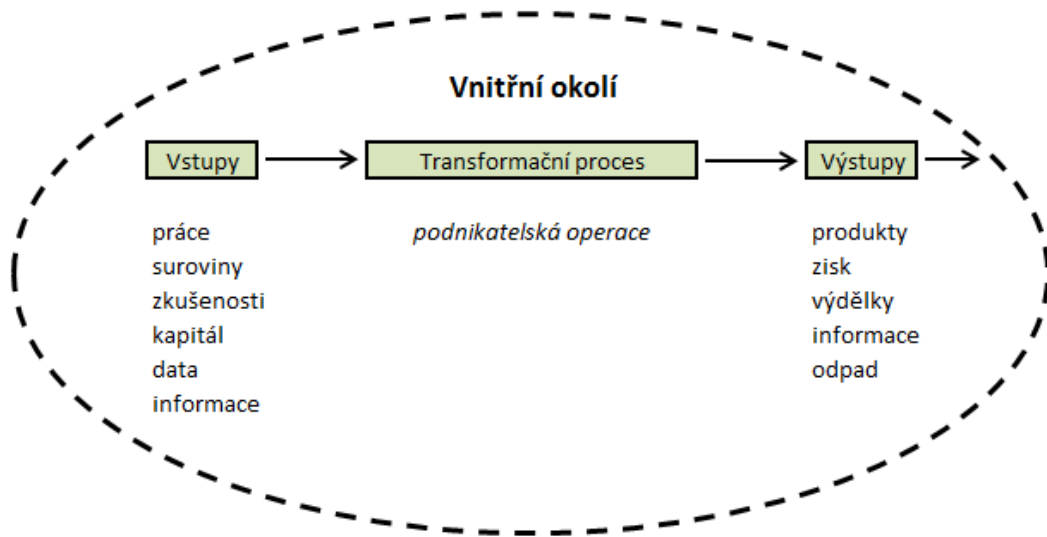
Zdroj: Dvořáček, Slunčík, 2012, str. 7

Příloha C: Některé základní složky odrážející konkurenci v odvětví

	BUDE NÍZKÁ ZISKOVOST	BUDE VYSOKÁ ZISKOVOST
Charakter vstupu	Snadný vstup nízké vstupní množství nízké poplatky spojené se vstupem společná technologie přístup do distribučních kanálů	Obtížný vstup vysoké vstupní množství vysoké poplatky spojené se vstupem vlastnické know-how restrikce distribučních kanálů
Charakter výstupu	Obtížný výstup specializovaná aktiva vysoké výstupní náklady provázané podnikání	Snadný výstup odprodeje schopná aktiva nezávislé podnikání
Síla dodavatelů	Silní dodavatelé dodavatelé vyhrožují integrací vpřed koncentrování dodavatelé značné náklady spojené s přechodem k jinému dodavateli	Slabí dodavatelé mnoho konkurujících si dodavatelů hrozba zpětné integrace od kupujících koncentrování kupujících
Síla odběratelů	Silní odběratelé koncentrování odběratelů odběratelé nakupující významnou část produkce odběratelé vyhrožující zpětnou integrací	Slabí odběratelé výrobci vyhrožující integrací vpřed významné náklady přechodu pro odběratelé jsou roztrženi odběratelé dodávají kritická množství odběratelových vstupů
Dostupnost substitutů	Snadná substituce nízké náklady přechodu u uživatele výrobci substitutů jsou ziskoví a agresivní	Nesnadná substituce vysoké náklady přechodu u uživatele výrobci substitutů jsou neziskoví a pasivní
Podmínky v odvětví	Hodně konkurentů konkurenti jsou stejně velcí pomalý růst poptávky vysoké fixní náklady přebytek kapacity stejně produkty různé přístupy a historické pozadí	Málo konkurentů různá velikost konkurentů odvětvový vůdce rychlý růst poptávky nízké fixní náklady diferencované produkty stejný postup a historické pozadí

Zdroj: Dvořáček, Slunčík, 2012, str. 44

Příloha D: Interní okolí podniku - mikroprostředí



Zdroj: Dvořáček, Slunčík, 2012, str. 4

Příloha E: Rozvaha v plném rozsahu podniku DBM za rok 2012

		31.12.2012			31.12.2011
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
ROZVAHA		Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o.			
v plném rozsahu		IČ 264 89 201			
k datu		U Kodetky 1810			
31.12.2012		263 12 Dobříš			
(v tisících Kč)					
	AKTIVA CELKEM	2 015 372	288 232	1 727 140	2 095 643
B.	Dlouhodobý majetek	718 647	261 293	457 354	457 627
<i>B.I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>8 727</i>	<i>5 686</i>	<i>3 041</i>	<i>1 573</i>
B.I.3.	Software	8 727	5 686	3 041	1 573
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>709 920</i>	<i>255 607</i>	<i>454 313</i>	<i>456 054</i>
B.II.1.	Pozemky	150 927		150 927	150 927
B.II.2.	Stavby	63 804	9 192	54 612	55 723
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	434 729	234 496	200 233	225 979
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	316	276	40	105
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	27 792		27 792	2 272
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	1 979		1 979	293
B.II.9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	30 373	11 643	18 730	20 755
C.	Oběžná aktiva	1 296 144	26 939	1 269 205	1 637 271
<i>C.I.</i>	<i>Zásoby</i>	<i>459 630</i>	<i>26 939</i>	<i>432 691</i>	<i>479 784</i>
C.I.1.	Materiál	422 994	26 939	396 055	458 962
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	17 449		17 449	15 145
C.I.3.	Výrobky	9 163		9 163	1 303
C.I.5.	Zboží	10 024		10 024	4 374
<i>C.II.</i>	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>13</i>		<i>13</i>	<i>23</i>
C.II.7.	Jiné pohledávky	13		13	23
<i>C.III.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>831 623</i>		<i>831 623</i>	<i>1 153 010</i>
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	589 949		589 949	846 497
C.III.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	214 374		214 374	280 501
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	160		160	9
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	8 173		8 173	3 406
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	18 967		18 967	22 579
C.III.9.	Jiné pohledávky				18
<i>C.IV.</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>4 878</i>		<i>4 878</i>	<i>4 454</i>
C.IV.1.	Peníze	95		95	74
C.IV.2.	Účty v bankách	4 783		4 783	4 380
D. I.	Časové rozlišení	581		581	745
D.I.1.	Náklady příštích období	581		581	745

		31.12.2012	31.12.2011
	PASIVA CELKEM	1 727 140	2 095 643
A.	Vlastní kapitál	1 126 316	1 033 107
<i>A.I.</i>	<i>Základní kapitál</i>	<i>145 000</i>	<i>145 000</i>
A.I.1.	Základní kapitál	145 000	145 000
<i>A.II.</i>	<i>Kapitálové fondy</i>	<i>700 000</i>	<i>700 000</i>
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	700 000	700 000
<i>A.III.</i>	<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	<i>14 500</i>	<i>14 499</i>
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	14 500	14 499
<i>A.IV.</i>	<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	<i>173 607</i>	<i>23 177</i>
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	173 607	23 177
<i>A.V.</i>	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)</i>	<i>93 209</i>	<i>150 431</i>
B.	Cizí zdroje	600 824	1 062 536
<i>B.I.</i>	<i>Rezervy</i>	<i>63 596</i>	<i>30 760</i>
B.I.4.	Ostatní rezervy	63 596	30 760
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobé závazky</i>	<i>13 976</i>	<i>16 803</i>
B.II.10.	Odložený daňový závazek	13 976	16 803
<i>B.III.</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>523 252</i>	<i>1 014 973</i>
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	348 637	569 990
B.III.2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		337 706
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	11 265	10 799
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	6 109	5 401
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	18 559	40 115
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	138 314	50 108
B.III.11.	Jiné závazky	368	854

Zdroj: Výpis z obchodního rejstříku, 2013, [online]

Příloha F: Výkaz zisku a ztráty v druhovém členění podniku DBM za rok 2012

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění		Doosan Bobcat Manufacturing s. r. o. IČ 264 89 201	
období končící k 31.12.2012 (v tisících Kč)		U Kodetky 1810 263 12 Dobříš	
		Období do 31.12.2012	Období do 31.12.2011
I.	Tržby za prodej zboží	40 765	20 617
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	36 739	19 647
+	Obchodní marže	4 026	970
II.	Výkony	3 727 405	3 096 105
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	3 763 546	3 096 726
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-36 141	-621
B.	Výkonová spotřeba	3 310 517	2 715 134
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	3 123 215	2 550 003
B.2.	Služby	187 302	165 131
+	Přidaná hodnota	420 914	381 941
C.	Osobní náklady	222 613	193 052
C.1.	Mzdové náklady	165 164	143 357
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53 559	46 451
C.4.	Sociální náklady	3 890	3 244
D.	Daně a poplatky	926	230
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	53 661	50 435
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	32 703	22 761
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	295	301
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	32 408	22 460
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	29 919	24 717
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	902	301
F.2.	Prodaný materiál	29 017	24 416
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	37 128	-13 947
IV.	Ostatní provozní výnosy	18 638	19 776
H.	Ostatní provozní náklady	28 518	16 646
*	Provozní výsledek hospodaření	99 490	153 345
X.	Výnosové úroky	4 065	9 190
N.	Nákladové úroky	3 494	4 670
XI.	Ostatní finanční výnosy	141 303	147 888
O.	Ostatní finanční náklady	150 294	136 835
*	Finanční výsledek hospodaření	-8 420	15 573
Q.	Daně z příjmů za běžnou činnost	-2 139	18 487
Q.1.	- splatná	687	1 684
Q.2.	- odložená	-2 826	16 803
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	93 209	150 431
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	93 209	150 431
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	91 070	168 918

Zdroj: Výpis z obchodního rejstříku, 2013, [online]

HOVORKOVÁ, Kamila. *Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku*.
Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 67 s., 2014.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, vnitřní prostředí, SWOT analýza.

Abstrakt

Předložená bakalářská práce je zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti podniku Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o. působící v odvětví výroby stavebních strojů. Práce je orientována na evropský trh. Konkurenceschopnost společnosti je rozebrána pomocí analýzy externího a interního prostředí pomocí PEST analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil a analýzy vnitřních faktorů, jejichž výsledky jsou zaznamenány do tabulky SWOT analýzy. Na závěr jsou podány návrhy opatření pro udržení a případné posílení konkurenceschopnosti, které by společnost mohla v budoucnu vyplnit.

HOVORKOVÁ, Kamila. *Competitiveness analysis of the selected company*. Bachelor's thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 67 p., 2014.

Key words: competitiveness, PEST analysis, Porter five forces analysis, internal environment, SWOT analysis.

Abstract

The bachelor's thesis is focused on the competitiveness analysis of the company Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o. involved in the production of construction machinery. This thesis is focused on the European market. The company's competitiveness is measured by analysis of external and internal environments through the PEST analysis, Porter five forces analysis and analysis of internal factors. The results are shown in the table of SWOT analysis. At the end, the proposals of measures are put forward to the maintenance and the possibly bolster of the competitiveness. Those proposals could the company realize in the future.