

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vliv okolí podniku na konkrétní podnik

**The influence of surroundings on a specific
company**

David Musil

Plzeň 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **David MUSIL**
Osobní číslo: **K12B0323P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Vliv okolí podniku na konkrétní podnik**
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 zvolený podnik a jeho okolí.
2. Popište současnou strategii podniku a plán rozvoje.
3. Analyzujte jednotlivé vlivy působící na podnik pomocí vybraných metod.
4. Zhodnoťte dopad okolí podniku na jeho možný další vývoj a navrhněte opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

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

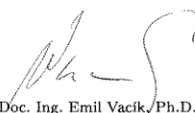
- SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd.* V Praze: C. H. Beck, 2010, xxv, 498 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- BOWMAN, Cliff. *Strategický management. 1. vyd.* Praha: Grada, 1996, 147 s. ISBN 80-7169-230-1,
- DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. Vyd. 1.* V Praze: C. H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Mgr. Petra Skálová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2015**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




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

V Plzni dne 25. října 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

Vliv okolí podniku na konkrétní podnik

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

V Plzni, dne 24. 04. 2015

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D. za odbornou pomoc při vedení bakalářské práce. Velmi si vážím cenných rad a připomínek, které mi v průběhu práce poskytovala.

Zároveň bych touto formou velice rád poděkoval společnosti ZPA Industry a.s., především panu Martinu Holému za věnovaný čas a poskytnutí interních informací a dále Ladislavě Kuncové za poskytnutí interních informací, které mi napomohly k vypracování praktické části bakalářské práce.

Obsah

Úvod	7
1 Charakteristika podniku.....	8
1.1 Základní ukazatele podniku	8
1.2 Předmět činnosti podniku.....	8
1.3 Historie podniku.....	8
1.4 Struktura společnosti.....	9
1.5 Výhled do budoucna	10
Okolí podniku.....	11
2 Vnitřní okolí	12
2.1 Zdroje podniku	12
Zdroje ZPA Industry a.s.....	13
2.1.1 Hmotné zdroje ZPA Industry a.s.	13
2.1.2 Nehmotné zdroje ZPA Industry a.s.....	13
2.1.3 Lidské zdroje – zaměstnanci ZPA Industry a.s.....	14
2.2 Marketing podniku – marketingový mix.....	15
Marketingový mix ZPA Industry a.s.	15
2.2.1 Produkt/služba ZPA Industry a.s.	15
2.2.2 Cena ZPA Industry a.s.	16
2.2.3 Propagace ZPA Industry a.s.....	17
2.2.4 Distribuce ZPA Industry a.s.....	17
2.3 Finanční analýza podniku	18
Finanční analýza ZPA Industry a.s.	19
2.3.1 Horizontální analýza	21
2.3.2 Vertikální analýza	21
2.3.3 Poměrové ukazatele	22
Vnější okolí.....	27
3 Mikrookolí.....	28
3.1 Rivalita mezi konkurenčními podniky	29
Existující konkurence ZPA Industry a.s.	29
3.2 Hrozba substitučních výrobků.....	31
Substituty ZPA Industry a.s.	31
3.3 Hrozba vstupu potenciálních konkurentů.....	32
Potenciální konkurence ZPA Industry a.s.	32
3.4 Vyjednávací pozice dodavatelů.....	33
Dodavatelé ZPA Industry a.s.	33

3.5	Vyjednávací síla kupujících	35
	Odběratelé ZPA Industry a.s.....	35
4	Makrookolí podniku	37
4.1	Politické a legislativní faktory	37
	Politické a legislativní okolí ZPA Industry a.s.....	38
4.2	Geografické okolí podniku.....	39
	Geografické okolí ZPA Industry a.s.....	39
4.3	Sociální a demografické faktory	39
	Sociální a demografické okolí ZPA Industry a.s.....	40
4.4	Ekologické okolí podniku	41
	Ekologické okolí ZPA Industry a.s.....	41
4.5	Ekonomické okolí podniku	42
	Ekonomické okolí ZPA Industry a.s.....	44
4.6	Technologické okolí podniku.....	47
	Technologické okolí ZPA Industry a.s.....	48
4.7	Etické okolí podniku	49
	Etické okolí ZPA Industry a.s.....	49
4.8	Kulturně historické okolí podniku	50
	Kulturně historické okolí ZPA Industry a.s.....	50
5	SWOT analýza	52
5.1	Silné stránky.....	52
5.2	Slabé stránky	53
5.3	Příležitosti	54
5.4	Hrozby.....	54
5.5	Zhodnocení SWOT analýzy.....	54
6	Návrhy opatření	56
6.1	Nové webové stránky	56
6.2	Síťová infrastruktura	57
6.3	Účast na veletrzích + studentský program	58
6.4	Etický kodex.....	59
	Závěr	60
	Seznam tabulek a obrázků	62
	Seznam použitých zkratk	63
	Seznam použité literatury	64
	Seznam příloh.....	71

Úvod

Tématem této bakalářské práce je „Vliv okolí podniku na konkrétní podnik“. Pro účely této práce došlo k dosažení hlavního cíle – zhodnocení vlivu okolí podniku, ke zvolení společnosti ZPA Industry a.s. Jedná se o středně velký podnik, zabývající se inženýrskými službami, který svou činností navazuje na působení koncernového podniku z druhé poloviny 20. století.

Zajištění primárního cíle je dosaženo skrze splnění dílčích cílů, kterými je v první řadě charakterizování podniku a jeho okolí, dále popsání jeho současné strategie doplněné o plán rozvoje. Následuje analýza jednotlivých vlivů, působících na podnik, pomocí níže uvedených vybraných metod. Závěr práce je věnován zhodnocení dopadu okolí na podnik, navíc doplněný o návrhy opatření vedoucích ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Práce je koncipována na základě vzájemného střídání teoretické a praktické části, pojednávající o stejné problematice. Pro vypracování teoretické části je využito odborné literatury a na zpracování praktické části je použito interních zdrojů společnosti a osobních konzultací s kompetentními osobami.

Představení podniku a jeho okolí je rozebráno v úvodní kapitole, která obsahuje základní ukazatele vybraného podniku, předmět činnosti, doplněný o část, která se věnuje historii zmiňovaného podniku. Tato část je poté zakončena nástinem vývoje společnosti pro následující roky.

Druhá kapitola pojednává o vnitřnímu okolí firmy. Konkrétně se jedná o zdroje podniku – hmotné, nehmotné, lidské, doplněné o finanční analýzu a marketingový mix.

Třetí kapitola se věnuje rozboru mikrookolí, které je demonstrováno na Porterově analýze pěti sil. Silami zasahujícími do tohoto prostředí jsou dodavatelé a odběratelé, stávající a potenciální konkurence a oblast substitutů.

V průběhu čtvrté kapitoly dojde ke zkoumání makrookolí, které se skládá z faktorů politicko-legislativních, geografických, sociálních, ekologických, ekonomických, technologických, etických a kulturně historických.

Pátá kapitola je zaměřena na celkové zhodnocení pomocí SWOT analýzy, která zkoumá silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby plynoucí z podnikového okolí.

Zakončení celé práce nastane v poslední kapitole věnující se návrhům opatření na možné zvýšení konkurenceschopnosti zmiňovaného podniku.

1 Charakteristika podniku

1.1 Základní ukazatele podniku

Název společnosti: ZPA Industry a.s.

Datum vzniku: 17. 5. 1990

Právní forma: akciová společnost

Základní kapitál: 10 000 000 Kč

Sídlo: Praha 10 – Strašnice, Křenická 2257/16, PSČ 10 000

IČO: 00479730 (penize, 2014).

1.2 Předmět činnosti podniku

ZPA Industry a.s. zajišťuje inženýrské služby, dodávky a produkty pro elektrické systémy nízkého napětí (dále jen NN) a vysokého napětí (dále jen VN), řídicí systémy, ale také polní instrumentaci a komplexní SCADA¹ systémy. Firmě se za řadu let svého působení na trhu podařilo zajistit kvalitní zaměstnaneckou základnu. Firma má pro každý segment trhu pracovníky, kteří disponují zkušenostmi s danou technologií, což umožňuje lepší spolupráci se zákazníkem za účelem zajištění kvalitně zpracovaného projektu. Jedná se o poměrně širokou škálu nabízených služeb od kusových dodávek po komplexní integrované projekty. Manažeři jednotlivých projektů poté mohou řídit projekt od prvotních konzultací se zákazníkem až po finální realizaci projektu (zpaindustry, 2014a).

1.3 Historie podniku

„Koncernový podnik ZPA vznikl roku 1952 jako následovník firmy Křižík (do roku 1945 Siemens) poskytující služby a produkty průmyslové automatizace pro všechna odvětví průmyslu v tehdejší Československu. Podnik měl několik desítek tisíc zaměstnanců, kteří pracovali v jednotlivých závodech. Výrobní podniky produkovaly měřicí a řídicí techniku, rozvaděče, servomotory, snímače a jiné výrobky. Firma ZPA-DP

¹ „SCADA je zkratka pro Supervisory Control And Data Acquisition, tzn. supervizní řízení a sběr dat. SCADA tedy není plnohodnotným řídicím systémem, ale zaměřuje se spíše na úroveň supervizora (např. dispečera). Zpravidla je to software fungující nad skutečným řídicím systémem založeným např. na PLC (programovatelný logický automat) nebo jiných HW zařízeních“ (inductiveautomation, 2015).

zabezpečovala projekci, basic engineering, montáže, uvádění do provozu a další činnosti průmyslové automatizace v České Republice a v zahraničí. Firma vždy sledovala trendy automatizace, ať už nasazením prvního digitálního systému v roce 1968, nebo vývojem vlastního digitálního systému počátkem sedmdesátých let. Během stavby jaderné elektrárny Dukovany v roce 1984 byl podnik ZPA-DP sloučen s podnikem EZ, který zajišťoval dodávky na klíč pro všechny systémy elektro (od NN po VN, včetně hlavních rozvodových sítí do 400kiloVoltů) do koncernu Elektromont (zpaindustry, 2014b).

ZPA-DP a.s. byla založena v roce 1990 skupinou bývalých zaměstnanců Elektromontu jako soukromá akciová společnost. Navázali tak na tradici firmy, která vždy byla v oblasti průmyslové automatizace pojmem. V roce 2002 se jeden z podniků ZPA-DP a.s. transformovala na ZPA Industry a.s. “(zpaindustry, 2014b).

Finanční krize, která propukla v roce 2008 se nevyhla ani této společnosti. Na rozdíl od mnohých podniků ovšem krizové období nastalo až roce 2010. Do roku 2010 firma profitovala z nasmlouvaných a rozpracovaných projektů, které byly sjednány před propuknutí krize. Rok na to byla dokončena akvizice většinového akciového podílu ve firmě společností UniControls a.s. Tuto krizi se, i díky prostředkům již mateřské společnosti UniControls a.s., firmě podařilo překonat. V letech 2012 – 2013 se firma nacházela ve stádiu “nového startu”, kdy se opětovně podařilo sjednat několik podstatných zakázek – např. několik projektů pro ČEZ a.s. Počerady či pro Plzeňskou energetiku a.s. V následujícím roce, v roce 2014, se firmě podařilo dostat již na úroveň, která panovala před vypuknutí celosvětové ekonomické krize (Holý, 2014).

1.4 Struktura společnosti

ZPA Industry a.s. byla do obchodního rejstříku zapsána 17. května 1990. Zakladatelé si zvolili za právní formu jejich podnikání akciovou společnost. Došlo k vydání 1 000 kusů akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 10 000 Kč. Společnost má v čele dva základní orgány – představenstvo a dozorčí radu. V posledních letech docházelo na těchto pozicích k několika změnám z důvodu fúze a proběhlé akvizice a nynější podoba těchto orgánů je následující. V představenstvu společnosti je předseda představenstva – Ing. David Gondzsala, který je v této funkci od roku 2013, místopředseda představenstva – Ing. Jiří Koula, Csc. a člen představenstva – Ing. Antonín Felber, kteří jsou v této pozici od roku 2011. Dozorčí rada je tvořena

předsedou dozorčí rady – Janem Smutným, který od roku 2013 vykonává tuto funkci a dále místopředsedou dozorčí rady – Ing. Antonínem Wzatekem a členem dozorčí rady – Bc. Janem Bártou, kteří jsou na tomto postu od roku 2011 (justice, 2014).

1.5 Výhled do budoucna

Výhled do budoucna, myšleno v letech 2015 – 2017, má firma již nasmlouváno několik větších zakázek trvajících i přes celé toto období, které jsou doplněny několika menšími. S těmito zakázkami může společnost již napevno počítat, neboť je má smluvně stvrzené. Na toto období existuje také několik zakázek, se kterými firma již s určitou pravděpodobností počítá a má je zahrnuté ve svém business plánu na tyto roky. Poslední složkou tohoto plánu jsou zakázky, které firma odhaduje ze situace na trhu, z jeho předpokládaného vývoje, avšak doposud na tyto zakázky navystala poptávka od zákazníků. Konkrétní zakázky a jejich podrobnější rozdělení s dalšími detaily lze vidět v příloženém zkráceném rozpracovaném zakázkovém plánu na rok 2015 – viz přílohu A. Z těchto business plánů lze vyčíst plánovaný nárůst tržeb i zisku firmy zhruba o 20 % v následujících několika letech (Holý, 2015; interní zdroje podniku).

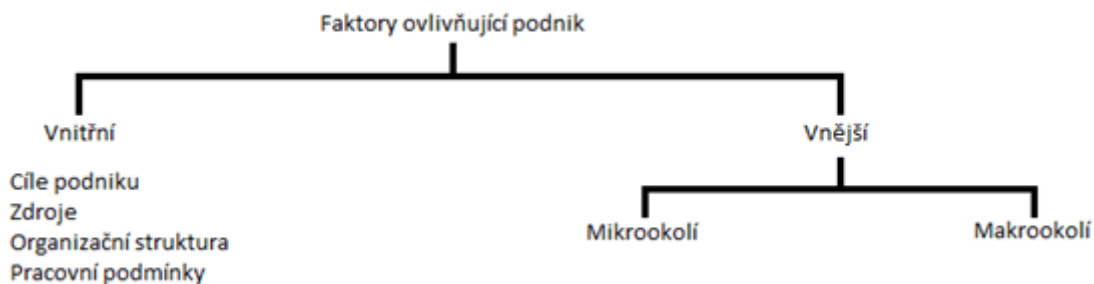
Okolí podniku

Organizace jsou obkloповány různorodým prostředím, kde na ně každý segment specificky působí a organizace s nimi mají určitý vztah. Na základě toho, jak se organizace dokáže vypořádat s jednotlivými faktory, které na podnik působí, se odvíjí výsledky firmy. Ze znalosti okolí může podnik čerpat především v problematice sounáležitosti s okolím, adaptací na okolí a ve finále i využití naskýtaných příležitostí pro ovlivňování svého okolí. Podnikové okolí se dělí na vnitřní a vnější (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Vnitřní okolí je zastoupeno jednotlivými prvky, které působí uvnitř podniku. V rámci vnitřního prostředí dochází pomocí aktivit k přeměně vstupů na výstupy (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Vnější okolí se dělí na mikrookolí a makrookolí. Do mikrookolí spadají vlivy, se kterými je podnik v bezprostřední interakci a dochází k vzájemnému ovlivňování. Naproti tomu makrookolí v sobě skýtá vlivy, které na podnik působí, avšak jsou dané, nezávislé a podniku nezbývá, než se s nimi vyrovnat (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Obrázek č. 1: Faktory ovlivňující podnik



Zdroj: Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 3

2 Vnitřní okolí

Vnitřní okolí podniku je tvořeno prvky, které se vyskytují uvnitř organizace a zásadním způsobem se podílí na řízení podniku. Analýzou tohoto prostředí podnik dokáže odhalit nejen své silné a slabé stránky, ale navíc je schopen určit kompetence pro dílčí činnosti a dokáže odhalit své specifické přednosti. Dílčím výsledkem analýzy toho prostředí by mělo být specifické určení vlastních zdrojů a schopnosti marketingu. Tyto výsledky poté lze využít s výstupy analýz mikrookolí a makrookolí k určení aktivit, které korespondují s příležitostmi na trhu. Určení specifických předností má pro podnik strategický význam z hlediska možnosti diferencování se a tím pádem i možnosti získání většího podílu na trhu, z kterého pramení i vyšší zisky (Dvořáček a Slunčík, 2012).

2.1 Zdroje podniku

Při bližším zkoumání okolí podniku se nejprve identifikují jeho zdroje, ze kterých podnik čerpá. Tyto zdroje se mohou dělit na tři skupiny:

- **Fyzické zdroje** (hmotný majetek) – do této skupiny patří pozemky, budovy, stroje a zařízení, kde se největší důraz klade na využívání kapacit výrobních zdrojů.
- **Nehmotné zdroje** – jedná se o poměrně rozmanitou skupinu zdrojů, která v sobě zahrnuje jméno a pověst podniku, patenty, ale také technologické či marketingové know-how.
- **Lidské zdroje** – poslední, avšak dost možná nejdůležitější skupina zdrojů, z hlediska tvorby specifických předností podniku. Lidé a jejich kreativita je to, co dělá podnik odlišným. Tento „zdroj“ ovšem vyžaduje specifické zacházení, z hlediska motivace, či míry uspokojení ze strany podniku (Dedouchová, 1998).

„Např. specifickou předností Polaroidu je zhotovení fotografií na jedinečném technologickém know-how. Technologie byla patentována. Tento nehmotný majetek je současně kvantifikovatelný, jestliže nějakým způsobem pomůže vytvořit silnou poptávku“ (Dedouchová, 1998, s. 29).

Zdroje ZPA Industry a.s.

2.1.1 Hmotné zdroje ZPA Industry a.s.

Společnost nemá ve svém vlastnictví mnoho hmotného majetku, neboť hlavní část vytvořeného produktu se nachází spíše na softwarové a projektantské úrovni. Podnik vlastní prostředky potřebné pro projektanty a softwarové inženýry – výkonné počítačové sestavy a k nim potřebné příslušenství. Společnost ovšem také vlastní několik CNC strojů², které používá na výrobu kabelových žlabů. Sídlo společnosti se nachází ve velkém objektu, kterému nikdo z místních neřekne jinak než „zámeček“. Tento historický objekt má ve vlastnictví původní majitel společnosti a nyní je zde firma v pronájmu. Firma oproti tomu vlastní objekt v nedalekém městě Chodově, který pronajímá svému konkurenčnímu podniku. Tento objekt získala při zániku a rozdělení původní velké společnosti. Společnost ZPA Industry a.s. nyní tuto budovu vlastní a pronajímá ji za účelem příjmu z pronájmu (interní zdroje podniku).

Do hmotných zdrojů podniku také patří síťová infrastruktura. Síťová infrastruktura představuje hardwarové i softwarové prostředky pro celoplošně fungující síť. Síťová infrastruktura poskytuje komunikační kanály mezi jejími uživateli, jednotlivými procesy řízení, aplikacemi a také s externími sítěmi – internetem. Tato síťová infrastruktura bývá obvykle součástí IT infrastruktury a nachází se ve většině podnicích. Při dostatečně kvalitní vnitřní, ale i ven působící síti je možno ušetřit čas, zálohovat data, využívat možnosti databází, jednodušeji komunikovat s obchodními partnery či zaměstnanci atp. Firma v současné době disponuje poměrně zastaralou síťovou infrastrukturou, která neodpovídá nejnovějším možnostem z hlediska rychlosti, kvality ani jistoty (interní zdroje podniku; Janssen, 2015).

2.1.2 Nehmotné zdroje ZPA Industry a.s.

Společnost je k roku 2013 certifikována dle normy ISO 9001. Certifikát je registrován u britské společnosti DNV United Kingdom Accrediation System. Systém řízení jakosti (QMS) zahrnuje vývoj, návrh, řízení zakázek, nákup, skladování, výrobu, montáž, testování, balení, dopravu, instalace, uvádění do provozu a údržbu elektrických systémů

² „CNC je zkratkou anglického „Computer Numerical Control“, která se používá i u nás, ve spojení s obráběcím strojem lze používat ekvivalent "počítačem řízený obráběcí stroj", tedy obráběcí stroje využívající počítač "CNC řídicí systém" k tomu, aby dokázali obrábět výrobek dle předem připravených technologických NC programů“ (strojnet, 2015).

s napětím do i nad 1000 Voltů, měřících regulačních a řídicích systémů a SCADA systémů včetně software. Dalším certifikátem je ČSN ISO/IEC 90003, podle kterého podnik zajišťuje vývoj softwaru pro projekty, které vyžadují zvýšené nároky na kvalitu (interní zdroje podniku).

Podnik dále vlastní certifikáty potvrzující možnost provozování živnostenských aktivit. Společnost má dále ve svém držení také celou řadu licencí na programy, které primárně využívá ke své činnosti. Jedná se o CAD (počítačově podporované projektování) systémy, ve kterých se provádějí projekty. Konkrétně jde o programy Eplan, ELCAD, See, AutoCAD a Cadelec. Pro zajištění vysoké kvality projekčních prací firma používá nejnovější verze těchto specializovaných CAD programů (interní zdroje podniku; Holý, 2015).

2.1.3 Lidské zdroje – zaměstnanci ZPA Industry a.s.

Společnost k březnu roku 2015 zaměstnávala celkem 54 zaměstnanců. Společnost ještě donedávna neměla rozvinutou koncepci na řízení lidských zdrojů. Po akvizici v roce 2011 došlo k organizačním úpravám ve firmě, kde mimo jiné byla také vytvořena pozice personalisty. Díky zvýšenému zájmu o zaměstnance ve firmě dochází také k dodatečné možnosti jejich vzdělávání. Společnost pro rozvoj svých zaměstnanců využívá Evropské sociální fondy, které jsou na tento rozvoj určeny. Konkrétně se jedná například o projekt *Vzdělávejte se pro růst v Karlovarském kraji*. Tento fond byl z 85 % financován prostředky Evropského sociálního fondu a 15 % prostředky z rozpočtu České republiky. Projekt byl zaměřen na rozvoj jazykových znalostí zaměstnanců a jejich vzdělání v prodejní praxi. Zaměstnanci mohli v době od 02/2013 do 05/2014 využít kurzů zaměřených na výuku tří cizích jazyků – ruštiny, němčiny a angličtiny (Kuncová, 2015).

Firma se v nynější době snaží o přijmutí nových projektových a softwarových inženýrů. Při těchto snahách ovšem doposud není moc úspěšná. Uchazeči jsou především bývalí zaměstnanci větších firem (např. Sokolovská uhelná a.s.) či konkurenčních společností, které musely redukovat své stavy v oblastech lidských zdrojů. V těchto případech se nejedná o příliš perspektivní uchazeče. Absolventi vysokých škol se v Karlovarském kraji zdržují minimálně a tudíž je situace poněkud problematická – viz níže v kapitole *3.2 Sociální a demografické okolí ZPA Industry a.s.* (Kuncová, 2015).

Celkový chod společnosti má na starost generální ředitel, který se zodpovídá představenstvu společnosti. Společnost se dělí na několik úseků – ekonomický, technický a obchodní, které jsou dále rozvětveny na jednotlivá oddělení a útvary. Aktualizovaná verze organizační struktury firmy k roku 2014 je k nahlédnutí v příloze B (Kuncová, 2015).

2.2 Marketing podniku – marketingový mix

Nedílnou součástí prosperujícího podniku je také fungující marketing. Marketing podniku se dá představit jako souhrn postupů a nástrojů, díky kterým se podnik snaží zvýšit možnosti úspěchu na trhu. Podstatnou částí marketingu je správný výběr cílových trhů, získávání, udržování či rozšiřování počtu zákazníků skrze poskytování či vytváření lepší hodnoty pro zákazníka (Kotler a Keller, 2007).

Jak uvádí Kotler ve své knize Marketing Management (2007, s. 41) – *“Marketing je všude. Dobrý marketing se ve stále zvýšené míře stává důležitou ingrediencí podnikatelského úspěchu.”*

Úkolem marketingového oddělení podniku je tvorba marketingových programů, které navazují na osvědčený marketingový nástroj jakým je marketingový mix. **Marketingový mix** je definován jako marketingový nástroj, který firmy používají k dosažení svých marketingových cílů. Tento nástroj je doprovázen přízviskem 4P, dle počátečních písmen (v angličtině) jednotlivých skupin marketingu:

- Výrobek (*Product*),
- Cena (*Price*),
- Distribuce (*Place*),
- Propagace (*Promotion*) (Kotler a Keller, 2007).

Marketingový mix ZPA Industry a.s.

2.2.1 Produkt/služba ZPA Industry a.s.

Zmiňovaná společnost není výhradně výrobním podnikem, nýbrž firmou, která primárně nabízí služby. Konkrétně se jedná o inženýrské služby, které nacházejí své využití hned na několika dílčích trzích. Jedná se především o dodávky a produkty pro elektrické systémy NN a VN a řídicí systémy použitelné v různých průmyslových odvětvích (zpaindustry, 2014b).

Podnik disponuje širokým portfoliem služeb využitelných především v oblasti energetiky a teplárenství. Firma nabízí možnost zpracování kompletního projektu, či využití pouze některé z nabízených služeb, jakými jsou vývoj aplikačního softwaru na měřicí a řídicí systémy, FAT/SAT testy³, možnost využití pouze nabízených montáží, které zprostředkovávají firemní subdodavatelé (více o nich v kapitole 3.4 *Dodavatelé ZPA Industry a.s.*), školení personálu obsluhujícího řídicí systémy či údržbu a následný servis elektrických a řídicích systémů. Společnost za veškeré své produkty ručí dvouletou garancí, především využitelnou v rámci údržby či servisu. Největší konkurenti firmy disponují obdobným portfoliem nabízených služeb na stejných trzích a rozdíly panují pouze v samotné realizaci (zpaindustry, 2014b).

2.2.2 Cena ZPA Industry a.s.

Firmy by dle teorie měly při sestavování cen svých produktů či služeb brát v úvahu, že cena není pouze zdroj zisku, ale především marketingový nástroj. Vhodné zvolení cen se odvíjí od přístupu, který si každá firma pro ocenění svých produktů zvolí. Společnost ZPA Industry a.s. se nachází v poměrně těsném konkurenčním obležení, kde správně zvolená cenová politika je stěžejní pro získání konkurenční výhody při výběru poptávaných zakázek – více níže v kapitole 3.1 *Existující konkurence ZPA Industry a.s.* (interní zdroje podniku).

Zmiňovaná firma při tvorbě ceny vychází z kalkulace úplných nákladů v kombinaci s konkurenčně orientovanou tvorbou cen. Zvolená společnost při zpracovávání nabídky pro zákazníka vychází z plánovaného časového rozpětí na zpracování zakázky, kdy se většinou vychází ze zkušenosti z podobných zakázek, dále z materiálové náročnosti z hlediska nákladů, u nichž firma těží z fungující dodavatelské sítě a zvýhodněných ceníků, o kterých je více zmíněno v části 3.4 *Dodavatelé ZPA Industry a.s.* a v neposlední řadě také z jednotlivých mzdových sazeb kvalifikovaných pracovníků, kteří stojí za samotným projektováním. Firma v tomto případě může využívat ekonomické situace v Karlovarském kraji, kde momentálně panuje nejnižší průměrná měsíční mzda v České republice – viz níže v kapitole 4.3 *Sociální a demografické okolí ZPA Industry*

³ Factory acceptance tests (FAT) je fáze během níž jsou testy prováděné na straně dodavatele. Během FAT jsou exekuvány především funkční testy. Po úspěšném FAT testu se rozvaděče převezou na místo určení. Další inspekce a testování již probíhají na stavbě. Toto testování se označuje jako Site Acceptance Test (SAT), kdy se testuje správná instalace (askaboutvalidation, 2015; zpaindustry, 2014).

a.s. Hrubá marže na jednotlivé výkony se poté odvíjí od celkové koncepce či strategie firmy (Holý, 2015).

2.2.3 Propagace ZPA Industry a.s.

Vybraná společnost se svým potenciálním zákazníkům prezentuje skrze své webové stránky, účasti na veletrzích, každoročně vydávané výroční zprávy, ale také díky šíření referencí podniku mezi zákazníky. Webové stránky společnosti obsahují základní přehled o firmě společně s nabízenými službami a přehledem již dokončených zakázek na jednotlivých dílčích trzích. Oproti konkurenci však působí zastarale, mdle až nepřehledně. Rozsah podávaných informací odpovídá potřebám zákazníků, avšak celkovým grafickým zpracováním a formou, jakou jsou jednotlivé informace prezentovány, daleko zaostávají za svými konkurenty (interní zdroje podniku).

Ve výročních zprávách se vždy představenstvo snaží seznámit své stakeholders⁴ s momentální situací v podniku, shrnout předešlý rok a nastítnit vyhlídky do budoucna. Podstatnou částí propagace firmy jsou reference, kdy si zákazníci předávají informace a doporučení mezi sebou navzájem. Tento způsob může podnik ovlivnit pouze nepřímo a to svou činností, kvalitním zpracováním svých zakázek, dodržováním stanovených termínů a nepřekračováním plánovaných rozpočtů (interní zdroje podniku).

2.2.4 Distribuce ZPA Industry a.s.

Podnik v oblasti distribuce čerpá především ze vztahů, které se firmě podařilo se svými zákazníky vybudovat. Budování těchto vztahů a výsledná odběratelská základna se formovala několik let. Došlo k vytříbení stálých odběratelů, a to především na základě oboustranné spokojenosti, ke které dochází při dodržování společně sjednaných pravidel (Holý, 2015).

Podnik zástává jak roli konečného distributora, kdy vytváří a distribuuje produkty zadavateli zakázky, tak i roli subdodavatele, kdy tyto produkty dodává jinému podniku pro kompletaci větších zakázek. Více informací o odběratelích a jejich vztahu s vybraným podnikem je uvedeno v kapitole 3.5 *Odběratelé ZPA Industry a.s.* při v analýze mikrokol (interní zdroje podniku).

⁴ „Zájemové skupiny (Stakeholders) jsou jedinci, skupiny či jiné organizace nějak svázané s organizací. Obvykle zahrnují zákazníky, zaměstnance, řízení (management), vlastníky, dodavatele a veřejný sektor“ (managementmania, 2014).

2.3 Finanční analýza podniku

Finanční analýza je zcela specifickou analýzou zdrojů podniku. Výsledkem finanční analýzy je měřítko vyváženosti zdrojů podniku, jenž je důležitým faktorem při plánování aktivit podniku. Pro účely finanční analýzy jsou především využívány informace z finančního účetnictví (Synek, 2011).

Pro analyzování vývojových trendů se používá **horizontální** a **vertikální analýzy**. Při horizontální analýze se sleduje vývoj vybrané veličiny v čase a většinou dochází ke srovnání s předchozími účetními obdobími. V případě vertikální analýzy se zjišťuje podíl určité účetní položky na zvoleném základu. Dochází tak například k procentnímu vyjádření vybrané položky z celkových aktiv (businessinfo, 2010).

Jádrem metodiky finančního rozboru podniku jsou tzv. poměrové ukazatele. Poměrové ukazatele se z hlediska zaměření člení na ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity (businessinfo, 2010).

Likvidita představuje schopnost dané složky majetku se rychle a bez větší ztráty hodnoty přeměnit na peníze. Všechny typy likvidity mají obecný tvar podílu toho, čím je možnost platit, k položce, která je nutná zaplatit. Primárně se používají 3 základní ukazatele – okamžitá, pohotová a běžná likvidita (Synek, 2011).

Rentabilita popisuje, jaký je poměr mezi finančními prostředky plynoucími z aktivit podniku a mezi finančními prostředky, které podnik na tyto aktivity dedikoval. Rentability se často užívá pro výběr vhodných aktivit podniku. Existuje několik typů rentabilit, mezi nejpoužívanější patří rentabilita aktiv, vlastního kapitálu, investic, tržeb či investovaného kapitálu (Zikmund, 2010a).

Analýza **zadluženosti** zjišťuje v jakém rozsahu jsou aktiva společnosti kryta cizími zdroji, neboli přináší informace o úvěrovém zatížení firmy. K nejběžnějším ukazatelům zadluženosti patří celková zadluženost, úrokové krytí či koeficient samofinancování (Synek, 2011).

Ukazatelé **aktivity** podniku se rozdělují na obraty jednotlivých účetních položek a na doby obratu. Obraty informují o tom, kolikrát do roka je podnik schopen přeměnit aktiva či zásoby na tržby. Doby obratu se nejčastěji zjišťují u položek zásob, pohledávek a závazků (Zikmund, 2010b).

Úkolem finanční analýzy je co možná nejkompaktněji charakterizovat finanční situaci podniku. Závěry z této analýzy jsou poté podstatné pro určování budoucí strategie,

odhalení silných a slabých stránek podniku a také pro určení základu konkurenční výhody (Synek, 2011).

Finanční analýza ZPA Industry a.s.

Činnost podniku spadá do oborového odvětví inženýrských služeb, které je značně obsáhlé. Z tohoto důvodu dojde pro účely této práce k porovnání výsledků s hodnotami vybraných konkurentů, kteří realizují svou činnost na obdobných trzích jako společnost ZPA Industry a.s. Konkrétně s podnikem Cofely s.r.o., největším podnikem z oblasti konkurentů co se týká velikosti tržeb. Dále s podniky Manag a.s., který se co do počtu zaměstnanců nejvíce blíží vybranému podniku a AISE s.r.o., který produkuje s firmou ZPA Industry a.s. obdobnou sumu tržeb. Všechny tyto vybrané společnosti spojuje společný zájem o trh energetiky. Finanční situace podniku bude postupně demonstrována pomocí vertikální a horizontální analýzy vybraného podniku a dále pomocí poměrových ukazatelů – rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti (interní zdroje podniku).

Na úvod je potřeba uvést souvislosti, které se prolínají téměř všemi ukazateli a dílčími analýzami. V letech 2008 a 2009 společnost vykazuje oproti následujícím letům menší hodnoty ve všech položkách rozvahy i výkazu zisku a ztrát. Za tímto faktem stojí především celková menší velikost firmy, kdy se firma nacházela teprve ve stádiu rozpracované fúze s firmou ZPA-DP a.s. Oproti tomu v roce 2010, kdy se podařilo dokončit zmiňovanou fúzi, se výrazně navýšily veškeré položky v účetních výkazech. V roce 2011 proběhlo odkoupení firmy ZPA Industry a.s. společností UniControls a.s., na jehož základě došlo k výrazným organizačním změnám, inventarizaci majetku a jeho reálného ocenění, došlo také k poklesu obchodních aktivit a vytvoření mimořádných položek (interní zdroje podniku).

Rok 2011 byl pro firmu kritický, neboť došlo ke stagnaci v chemickém průmyslu, na který se společnost značně orientovala. Další velmi podstatnou událostí byly rizikové zakázky s nejmenovanou německou firmou, u které firma ZPA Industry a.s. měla velmi vysoké pohledávky, které se nakonec pro firmu staly nedobytnými⁵. Z tohoto důvodu

⁵ Nedobytná pohledávka je taková pohledávka, která má znaky nenávratnosti nebo je částečně návratná, ale pouze v malé hodnotě (Bařinová a Vozňáková, 2007).

společnost dosáhla v roce 2011 vysoce záporného výsledku hospodaření (interní zdroje podniku).

V roce 2012 se již chodu společnosti ujalo nové vedení a jako první stěžejní bod v oblasti financí si stanovilo radikální šetření. Úspory se společnosti podařily především v rámci osobních nákladů a spotřeby materiálu. V roce 2013 firma prosperovala ještě lépe, avšak výsledek hospodaření je záporný z důvodu zvětšení položky ostatních provozních nákladů a nárůstu stavu rezerv a opravných položek. Tyto informace jsou zachyceny v následující tabulce č. 1 (interní zdroje podniku; Holý, 2015).

Tabulka č. 1: Zkrácená verze rozvahy společnosti ZPA Industry a.s. za období 2008 – 2013 (údaje v tis. Kč)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Dlouhodobý majetek	8 424	7 443	10 603	7 915	7 952	8 865
Oběžná aktiva	16 198	16 259	101 501	71 879	58 152	56 096
Krátkodobé pohledávky	15 824	11 777	61 121	63 279	41 960	41 589
Krátkodobý finanční majetek	374	299	27 166	2 343	8 489	1 679
AKTIVA CELKEM	24 622	23 702	112 174	79 967	68 490	66 633
Vlastní kapitál	23 755	23 368	52 362	30 871	31 185	24 386
Výsledek hospodaření minulých let	-1 161	0	28 551	37 871	16 740	15 055
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-909	-9 654	5 708	-21 131	315	-4 800
Cizí zdroje	867	334	59 092	48 917	37 303	42 247
Krátkodobé závazky	867	334	40 612	30 073	21 754	26 698
PASIVA CELKEM	24 622	23 702	112 174	79 967	68 490	66 633

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů podniku, 2015

2.3.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza rozvahy poskytuje detailnější náhled na absolutní změny v jednotlivých letech fungování podniku. Rok 2008 je vyjádřen v reálných hodnotách, přičemž další roky jsou vyjádřeny v meziročních změnách, vždy k předchozímu roku. Při této analýze se potvrzují fakta, o kterých se psalo v předešlém odstavci. V roce 2010 došlo k rapidnímu nárůstu majetku podniku, a samozřejmě také k nárůstu zdrojů k jejich krytí díky dokončení fúze. V následujících letech 2011 – 2013 docházelo již k méně razantním meziročním změnám. Tabulka demonstrující meziroční změny je k nahlédnutí v příloze C (interní zdroje podniku).

Na horizontální analýze výkazů zisku a ztrát firmy lze vidět její vývoj a nastalé situace z hlediska hospodaření společnosti za posledních několik let. V roce 2010 došlo k značnému nárůstu všech vybraných položek z důvodu již zmíněné dokončené fúze. V následujících letech poté výkony společnosti ovlivnila zmiňovaná akvizice, plný dopad finanční krize a problémy s nedobytnými pohledávkami. Lze také vidět nestálou tendenci u položky tržeb z prodeje zboží a s ní související položkou nákladů vynaložených na prodané zboží. Toto je zapříčeno činností společnosti, kdy v minulosti nepravidelně realizovala zakázky na výrobu kabelových žlabů a příslušenství k rozvaděčům. Pro lepší přehlednost jsou výsledky této analýzy zachyceny v tabulce, která je umístěna v příloze D (interní zdroje podniku).

2.3.2 Vertikální analýza

Pro detailnější pohled na strukturu složení aktiv a pasiv slouží vertikální analýza rozvahy. Jednotlivé položky výkazu jsou vyjádřeny jako procenta z celkových aktiv či pasiv (interní zdroje podniku).

Jak lze vyčíst z tabulky č. 2, s růstem firmy docházelo k postupnému přesunu v rozpoložení celkových aktiv. Od roku 2010 je dlouhodobý majetek zastoupen pouze v rozmezí 9 – 13 % a aktiva jsou tedy primárně tvořena oběžnými aktivy. U pasiv lze vidět podobný postup, kdy od roku 2010, do té doby nepřilíš zastoupené cizí zdroje zastávají hlavní část celkových pasiv. Největší absolutní nárůst vůči celkovým pasivům dostala především položka krátkodobých závazků (interní zdroje podniku).

Tabulka č. 2: Vertikální analýza rozvahy společnosti ZPA Industry a.s. za období 2008 – 2013

Podíl na celkových AKTIVECH/PASIVECH v procentech						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Dlouhodobý majetek	34,2 %	31,4 %	9,5 %	9,9 %	11,6 %	13,3 %
Oběžná aktiva	65,8 %	68,6 %	90,5 %	89,9 %	84,9 %	84,2 %
Krátkodobé pohledávky	64,3 %	49,7 %	54,5 %	79,1 %	61,3 %	62,4 %
Krátkodobý finanční majetek	1,5 %	1,3 %	24,2 %	2,9 %	12,4 %	2,5 %
AKTIVA CELKEM	24 622	23 702	112 174	79 967	68 490	66 633
Vlastní kapitál	96,5 %	98,6 %	46,7 %	38,6 %	45,5 %	36,6 %
Výsledek hospodaření minulých let	-4,7 %	0,0 %	25,5 %	47,4 %	24,4 %	22,6 %
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-3,7 %	-40,7 %	5,1 %	-26,4 %	0,5 %	-7,2 %
Cizí zdroje	3,5 %	1,4 %	52,7 %	61,2 %	54,5 %	63,4 %
Krátkodobé závazky	3,5 %	1,4 %	36,2 %	37,6 %	31,8 %	40,1 %
PASIVA CELKEM	24 622	23 702	112 174	79 967	68 490	66 633

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů podniku, 2015

2.3.3 Poměrové ukazatele

Jak již bylo zmíněno, veškeré výsledky poměrových ukazatelů budou poměřovány s výsledky vybraných konkurenčních podniků. Pro výpočty poměrových ukazatelů bylo vycházeno ze zkrácených verzí účetních výkazů jednotlivých podniků, které jsou zahrnuty v příloze E.

Rentabilita

Rentabilita tržeb (ROS)

Ukazatel rentability tržeb udává kolik korun zisku připadá na 1 Kč tržeb. Ve své podstatě se jedná o faktickou celkovou marži při zvážení všech vynaložených nákladů firmy. Z hodnot v následující tabulce č. 3 lze vidět, že vybraným konkurenčním firmám se dařilo lépe a téměř ve všech letech vykazovaly lepší výsledky. Důvodem je především záporný provozní hospodářský výsledek společnosti (EBIT), který firma v posledních letech několikrát vykazovala (interní zdroje).

Tabulka č. 3: Rentabilita tržeb vybraných společností za období 2010 – 2013

	2010	2011	2012	2013
ZPA Industry a.s.	3,9 %	-18,2 %	0,9 %	-4,0 %
Manag a.s.	4,8 %	-1,5 %	-4,5 %	4,7 %
AISE s.r.o.	13,6 %	13,2 %	9,3 %	10,8 %
Cofely s.r.o.	1,7 %	2,1 %	2,2 %	3,5 %

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů, 2015

Rentabilita aktiv (ROA)

Tento ukazatel vypovídá o tom, do jaké míry se daří firmě generovat zisk z dostupných aktiv. Společnost v tomto ukazateli za svými konkurenty ve většině let zaostávala. Horších výsledků společnost dosahuje z důvodu malého podílu zisku vůči aktivům firmy a také díky zápornému provoznímu výsledku hospodaření (interní zdroje).

Tabulka č. 4: Rentabilita aktiv vybraných společností za období 2010 – 2013

	2010	2011	2012	2013
ZPA Industry a.s.	7,4 %	-26,4 %	1,3 %	-7,2 %
Manag a.s.	6,2 %	-2,3 %	-5,7 %	6,1 %
AISE s.r.o.	18,5 %	17,6 %	13,3 %	18,7 %
Cofely s.r.o.	3,0 %	2,8 %	2,3 %	3,7 %

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů, 2015

Likvidita

Běžná likvidita

Pro zjištění, kolikrát je firma schopná uspokojit pohledávky věřitelů, pokud promění oběžná aktiva v peněžní prostředky se využívá běžné likvidity. Společnosti se daří dosahovat podobných výsledků jako konkurenčním podnikům, neboť vůči svým krátkodobým závazkům se jí daří držet optimální množství oběžných aktiv (interní zdroje).

Tabulka č. 5: Běžná likvidita vybraných společností za období 2010 – 2013

	2010	2011	2012	2013
ZPA Industry a.s.	2,50	2,20	2,67	2,10
Manag a.s.	1,30	0,85	0,74	0,82
AISE s.r.o.	2,26	2,56	1,73	2,50
Cofely s.r.o.	2,85	0,94	1,79	1,91

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů, 2015

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita vyjadřuje okamžitou schopnost firmy dostát svých krátkodobých závazků. Jak lze vidět v tabulce č. 6, vybrané konkurenční firmy dosahují společně se společností ZPA Industry a.s. poměrně nízkých hodnot, což je dáno povahou oboru. Při poskytování služeb tyto společnosti nemají takovou potřebu držet ve svém vlastnictví větší množství peněžních prostředků (interní zdroje).

Tabulka č. 6: Okamžitá likvidita vybraných společností za období 2010 – 2013

	2010	2011	2012	2013
ZPA Industry a.s.	0,67	0,07	0,39	0,06
Manag a.s.	0,04	0,01	0,04	0,01
AISE s.r.o.	0,28	0,05	0,16	0,67
Cofely s.r.o.	1,05	0,36	0,43	0,56

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů, 2015

Zadluženost

Tabulka č. 7: Podíly financování podniku ZPA Industry a.s. v období 2009 – 2013

	2009	2010	2011	2012	2013
Koeficient samofinancování	98,6 %	46,7 %	38,6 %	45,5 %	36,6 %
Zadluženost	1,4 %	53,3 %	61,4 %	54,5 %	63,4 %

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů podniku, 2015

V roce 2009 firma kryla svůj majetek téměř výhradně za pomoci svých vlastních zdrojů. Z důvodu proběhlé fúze a následné akvizice došlo k většímu zapojení cizích zdrojů, až v roce 2013 téměř došlo k poměru 1:2 ve prospěch cizích zdrojů. Synek (2011) uvádí, že poměr 1:2 mezi vlastním kapitálem a cizím kapitálem je ucházející (interní zdroje podniku).

Aktivita

Pro zhodnocení aktivity byly použity ukazatele doba obratu aktiv a doba splatnosti pohledávek.

Doba obratu aktiv

Tento ukazatel říká, kolik korun tržeb podniku ročně připadá na jednu korunu aktiv firmy. V tomto ohledu ZPA Industry a.s. vykazuje nejnižší výsledky a za svými konkurenty mírně zaostává. Výsledky jsou ovlivněny nižším poměrem aktiv a tržeb podniku, než je tomu u konkurentů ZPA Industry a.s. (interní zdroje).

Tabulka č. 8: Doba obratu aktiv vybraných společností za období 2010 – 2013

	2010	2011	2012	2013
ZPA Industry a.s.	190,1	248,6	259,1	203,1
Manag a.s.	277,6	232,8	281,5	273,9
AISE s.r.o.	264,3	269,5	252,4	207,8
Cofely s.r.o.	202,0	270,0	344,5	340,0

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů, 2015

Doba splatnosti pohledávek

Pomocí tohoto ukazatele se dá zjistit průměrná doba splatnosti pohledávek. U tohoto ukazatele platí pravidlo, čím nižší výsledná hodnota, tím lepší, neboť firma v tom případě neposkytuje svým zákazníkům bezúročný dodavatelský úvěr. Společnost při tomto měření většinou dosahuje srovnatelných hodnot se svými konkurenty (interní zdroje).

Tabulka č. 9: Doba splatnosti pohledávek vybraných společností za 2010 – 2013

	2010	2011	2012	2013
ZPA Industry a.s.	103,6	196,7	158,8	126,8
Manag a.s.	146,6	107,4	114,0	109,6
AISE s.r.o.	217,8	246,9	217,0	91,7
Cofely s.r.o.	73,4	74,1	96,1	85,2

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů, 2015

Vnější okolí

Mezi prvky, které ovlivňují chod podniku z vnějšku se řadí státní orgány, finanční instituce, legislativa, zákazníci, konkurence, dodavatelé a odběratelé. Z vnějšího okolí do výrobního procesu podniku proudí vstupy, umožňují realizaci výrobků či služeb, ale také tvoří rámcové podmínky pro rozhodování podniku. Vnější okolí tvoří situace, které pro podnik představují příležitosti, ale také omezení a možná rizika. Pro podnik je velmi podstatné toto okolí co možná nejlépe analyzovat, aby bylo jasné, co okolí umožňuje, pro co vytváří předpoklady, co zakazuje, co podporuje a na co by se raději podnik, na základě svého okolí, neměl orientovat (Sedláčková a Buchta, 2006).

Vnější okolí má komplexní charakter, kde jeho komplexnost je dána množstvím a rozličností vnějších faktorů. Vnější okolí vykazuje nejistý charakter, za který do jisté míry může chování lidstva a pokrok techniky posledních několika desetiletí. Informace se předávají mrknutím oka na globální úrovni a změny s tím spojené jsou radikálnější a méně předvídatelné. Výsledkem analýzy vnějšího okolí je rozbor faktorů, majících zásadní vliv na pozici podniku na trhu (Sedláčková a Buchta, 2006).

3 Mikrookolí

Mikrookolí podniku se dá chápat jako oborové okolí. Pro ujasnění je potřeba dodat, že oborové okolí podniku je tvořeno firmami, které produkují stejné nebo podobné produkty či služby. Tyto firmy jsou přímo navzájem účastníky konkurenčního boje v obsluze určitého trhu podobných výrobků či služeb (Bowman, 1996).

Pro účely této práce bude pro názornou demonstraci mikrookolí použit **Porterův model pěti sil**. Díky tomuto modelu je snazší pochopit jednotlivé síly, které v tomto prostředí působí a také identifikovat, které jsou z hlediska vývoje podniku pro něj nejvýznamnější a které se dají ovlivňovat. Pro podnik je stěžejní tyto síly objevit, vyrovnat se s nimi, správným způsobem na ně zareagovat, a pokud je možnost, tak změnit jejich působení ve prospěch podniku. Konkurence na trhu je v odvětví tvořena součinností pěti konkurenčních sil, které lze v další části textu vidět i na doprovodném obrázku č. 2:

- Konkurenční síla pocházející z rivality a probíhající mezi konkurenčními podniky. Tato konkurenční síla je navíc ovlivněná strategickými aktivitami, které vedou k získání konkurenční výhody.
- Konkurenční síla vycházející z hrozeb substituční výrobků, z jiného odvětví.
- Konkurenční síla, pocházející z hrozby vstupu možných konkurentů do odvětví.
- Konkurenční síla pramenící z vyjednávací pozice dodavatelů, kteří zajišťují klíčové vstupy pro podnik.
- Konkurenční síla, jenž vyplývá z vyjednávací pozice kupujících (Sedláčková a Buchta, 2006).

Obrázek č. 2: Konkurenční síly na trhu



Zdroj: Sedláčková a Buchta, 2006, s. 48

3.1 Rivalita mezi konkurenčními podniky

Nejsilnější konkurenční síla se většinou vyskytuje mezi konkurenčními podniky. Intenzita této síly je podmíněna tím, jak moc velkou snahu a energii podniky vkládají do aktivit, které by jim zaručily lepší postavení na trhu (Bowman, 1996).

Dobry příklad uvádí Bowman ve své knize Strategický management (1996, s. 32). *„Nejzřetelnější forma konkurence vypadá takhle: silná rivalita mezi firmami, které vyrábějí podobné produkty a prodávají je na tomžež trhu. Rivalita může být intenzivní a na podřezání hrdla, nebo se může řídit nepsanými „pravidly“: gentlemankými dohodami, které pomáhají vyhnout se škodě, jakou může způsobit ziskům nadměrné snižování cen, reklama a propagace.“*

Kdykoli se podnik odhodlá k určitému strategickému kroku, musí počítat s tím, že reakce jeho konkurentů na sebe nenechá dlouho čekat. Dá se tedy tvrdit, že konkurenční strategie ovlivňuje, ale zároveň je také ovlivňována tržními událostmi a strategickými kroky svých soupeřů z okolí. Tento boj má mnoho forem a nástrojů. Mezi ty patří cena, kvalita, služby, pozáruční servis a garance, akce podporující prodejnost, nové technologie, reklamní kampaně atp (Dedouchová, 1998).

Existující konkurence ZPA Industry a.s.

Za konkurenci vybrané firmy se dají považovat společnosti obdobného charakteru se stejným zaměřením, konkrétně se zaměřením na inženýrské služby v oborech průmyslové automatizace a elektrotechnických slabob i silnoproudých zařízení. Vybraná firma má konkurentů hned několik. Každá z firem na trhu, se od svých konkurentů odlišuje tím, na jakých konkrétních dílčích trzích operuje. Firma ZPA Industry a.s. se v nynější době převážně orientuje na tyto čtyři trhy – energetiku, teplárenství, chemický průmysl a vodárenství. Většina konkurentů s vybranou společností sdílí zájem o energetiku, ale kombinují ji s realizací na jiných dílčích trzích – automobilových trzích či v papírenském, sklářském nebo důlním průmyslu atp. Mezi konkurencí je v posledních letech velmi populární oblast bioplynových stanic (interní zdroje podniku).

Společnosti si u jednotlivých zakázek navzájem konkurují především cenou, která se odvíjí od mnohých aspektů – cenové politiky firmy, vazby s dodavateli, od kterých se mohou odvíjet různé ceny materiálů, úroveň kvalifikace zaměstnanců, softwarového vybavení, či technického zpracování jednotlivých zakázek. Například od zákazníka

přijde nabídka k několika společnostem a jedna zvolí hardwarové řešení pomocí dvou rozvaděčů, naopak technik jiné společnosti rozhodne, že dva rozvaděče jsou málo a navrhne řešení se čtyřmi rozvaděči. V tuto chvíli dochází k cenovému znevýhodnění druhé společnosti, neboť používají o 100 % více hardwarové složky (Holý, 2015).

Největší konkurenti zmíněné firmy jsou zaznamenáni v následující tabulce č. 10, společně se sídly jednotlivých společností a trhy na kterých operují, navíc doplněné o počet zaměstnanců a celkové tržby za rok 2013. Z tabulky lze vyčíst, že zmíněná společnost na trhu bojuje s několikanásobně většími giganty. Přesto se firmě podařilo mezi konkurencí najít své místo a získala řadu stálých odběratelů. Vybraná společnost ZPA Industry a.s. může předčit své konkurenty především díky své obchodní strategii. Obrázek č. 3 je uveden pro názornější demonstraci srovnání vybraných vzájemně si konkurujících firem z hlediska tržeb, vycházejících z tabulky č. 10 (interní zdroje podniku).

Tabulka č. 10: Největší konkurenti ZPA Industry a.s.

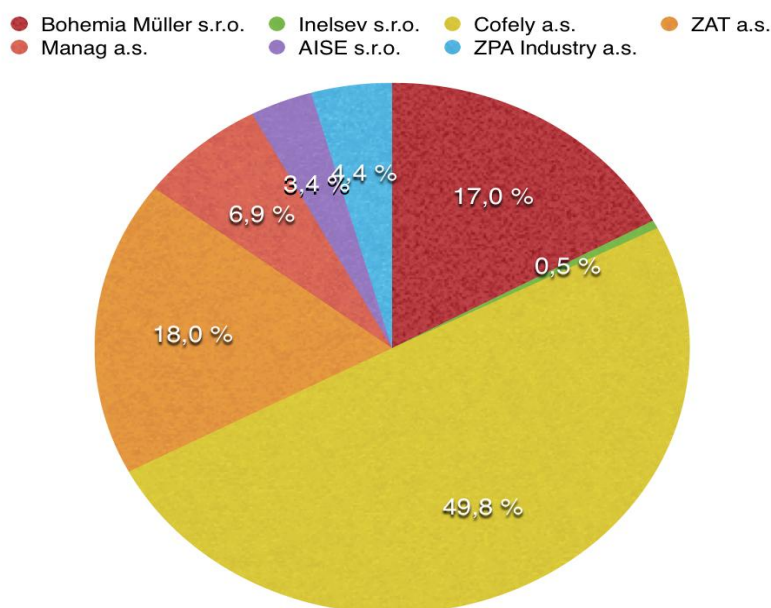
Název společnosti	Sídlo společnosti	Trhy* ⁶	Počet zaměstnanců v roce 2013	Celkové tržby za rok 2013 v tisících Kč** ⁷
Bohemia Müller s.r.o.	Litvínov	En, DP	132	462 300
Inelsev s.r.o.	Most	ChP, Pl, VH	11	13 578
Cofely a.s.	Praha	En, PP, SP	354	1 351 694
ZAT a.s.	Příbram	En, BPS, Te	313	489 128
Manag a.s.	Kolín	En, Pl, Ro, ChP	79	187 685
AISE s.r.o.	Zlín	En, VH, Pl	18	92 352
ZPA Industry a.s.	Praha (Nejdek)	En, ChP, Te, VH	54	119 393

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů, 2015

⁶ *Trhy: En=Energetika, DP=Důlní průmysl, ChP=Chemický průmysl, Pl=Plynárenství, VH=Vodní hospodářství, PP=Papírenský průmysl, SP=Sklářský průmysl, BPS=Bioplynové stanice, Te=Teplárenství, Ro=Ropa

⁷ **Celkové tržby = Tržby za prodej zboží (I.) + Výkony (II.) + Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III.) + Tržby z prodeje cenných papírů a podílů (VI.) (Zikmund, 2011).

Obrázek č. 3: Oblast stávající konkurence – celkové tržby vybraných vzájemně si konkurujících firem



Zdroj: vlastní zpracování dle tabulky č. 10, 2015

3.2 Hrozba substitučních výrobků

Při rozmyšlení o tom, co by mohlo být pro daný produkt substitut, je důležité vědět, jaké potřeby opravdu náš obor uspokojuje. Bowman ve své knize *Strategický management* (1996), tento problém demonstruje na příkladu hodinek. Zde popisuje, že jediná potřeba hodinek, jak by se na první pohled mohlo zdát, není to, aby lidem udávaly čas, ale v dnešní době se tato potřeba střetává ještě s dalšími potřebami, jakými jsou status a móda, berou se také jako vhodný dárek. Tudiž takové hodinky mohou být substituty např. autům či dovoleným z hlediska potřeby statusu či šatům z hlediska módy. Nemluvě o nastupující generaci nových hodinek od předních výrobců elektroniky. Na tomto příkladu je skvěle vidět, jak široce musí firma o svém produktu či službě přemýšlet, když bere v potaz hrozbu substitutů (Bowman, 1996).

Konkurenční síla, která vyplývá z hrozby substitutů, je ovlivněna těmito faktory – relativní výší cen substitutů, diferenciací substitutů či náklady na změnu (Sedláčková a Buchta, 2006).

Substituty ZPA Industry a.s.

Otázka substitutů v případě vybrané firmy je poněkud těžko uchopitelná, neboť se nejedná o výrobní podnik či podnik poskytující službu, kterou lze adekvátně nahradit.

Za případné substituty lze považovat jednotlivé způsoby samotného provedení projektu, možnosti technického zpracování zakázky různými podniky, o kterých bylo více zmíněno v části 3.1 *Existující konkurence ZPA Industry a.s.*. Za substituty by se také mohlo brát softwarové vybavení společností, kdy každá firma v oboru bude využívat trochu rozdílných programů. Například společnost ZPA Industry a.s. využívá projektový software Eplan, u kterého se, dle informací kompetentní osoby, pohybují pořizovací výdaje mezi 150 000–200 000 Kč za licenci (Holý, 2015).

3.3 Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Vstup nových konkurentů s sebou přináší nové hrozby především z hlediska jejich kapacit a plánů, které často vychází z kvalitních schopností a dostatečných zdrojů. Závažnost toho, zda může podnik očekávat nové konkurenty je podmíněna především dvěma faktory – očekávanou reakcí ostatních konkurentů a vstupními bariérami. Pokud jsou tyto bariéry nastaveny na nízké úrovni, představuje to značnou hrozbu vstupu nových konkurentů do odvětví. Pokud dojde k rapidnímu růstu zisku firem v tomto odvětví, zájem podniků o toto odvětví na sebe nenechá dlouho čekat. Mezi tyto vstupní bariéry se řadí:

- Úspory pramenící z rozsahu a výhody plynoucí ze zkušenosti.
- Technologie a know-how.
- Znalost značky a oddanost zákazníků.
- Kapitálová náročnost.
- Činnost a politika státu (Sedláčková a Buchta, 2006).

Potenciální konkurence ZPA Industry a.s.

Společnost ZPA Industry a.s. navazuje svou činností na více jak 60 letou tradici, kdy byl založen koncernový podnik ZPA zaměstnávající několik desítek tisíc pracovníků. V posledních letech došlo k fúzi se společností ZPA-DP a v neposlední řadě také k akvizici většinového podílu ve firmě společností UniControls a.s. Ze všech těchto faktorů může firma v dnešní době profitovat. Z důvodu zažitého jména společnosti, kvalitních produktů a konkurenceschopných pracovníků se stále daří vybrané firmě držet v popředí svého odvětví. Společnost si za řadu let svého působení na trhu vybudovala silnou distribuční síť, především z řad zahraničních dodavatelů, se kterými je dlouhodobě spokojena. Mezi svými zákazníky si za dobu své činnosti našla několik

stálých zákazníků, od kterých pravidelně dostává nabídky na nové zakázky. Navíc má společnost za sebou finančně a technologicky stabilní společnost, která napomohla společnosti přečkat období krize a dostat se k novým zakázkám (Holý, 2015).

Ohrožení potenciální konkurencí přesto existuje. Reálné ohrožení nehrozí mezi nově vznikajícími podniky, k jejichž zakládání ani nedochází, neboť tento trh je nasycen a ceny jednotlivých zakázek jsou již stlačeny na minimum. Nejedná se tudíž o perspektivní odvětví, které by přilákalo nově začínající podnikatelské subjekty. Spíše dochází k akvizicím, kdy v menší firmě působící na daném trhu odkoupí většinový podíl jiná, větší firma. Poté společnost přes svou nově nabytou dceřinou společnost vstupuje na trh, kde působila dceřinná společnost, jako větší hráč. K podobnému případu došlo také v případě konkurenční firmy Cofely a.s., která se dříve jmenovala Fabricom, ale před dvěma lety ji koupila nadnárodní francouzská společnost Cofely a tím pronikla na český trh (interní zdroje podniku; Holý, 2015).

3.4 Vyjednávací pozice dodavatelů

Síla dodavatelů zdrojů, které jsou nezbytné pro podnik, může mít pro podnik velmi podstatný ekonomický vliv. Pokud se zásadní dodavatelé rozhodnou zvýšit ceny u svých dodávek, znamená to u odebírajícího podniku zvyšování vstupních nákladů, popřípadě zde je příležitost změny dodavatele a tím možnost snižování kvality. Do skupiny dodavatelů se nezahrnují pouze dodavatelé zdrojů, ale také subjekty, jenž dodávají pro podnik kvalifikované pracovníky či poskytují kapitál. Málo který podnik má těchto zdrojů přebytek, a proto se firmy snaží tyto zdroje produkovat svými vlastními silami v co nejvyšší míře, např. vlastní školení personálu, či využívání zadržených zisků na své rozšíření (Dedouchová, 1998).

Dodavatelé ZPA Industry a.s.

Kvalita na straně dodavatelů je pro firmu zásadní. Většinově obchoduje s již osvědčenými podniky, se kterými má obvykle sjednané speciální ceny. Společnost ZPA Industry a.s. má především zahraniční dodavatele, kteří mají svá zastoupení a pobočky v České republice a s těmito pobočkami společnost jedná. Vybraná firma má ve své škále dodavatelů také tuzemské podniky, které jsou především využívány jako subdodavatelé. U zahraničních firem se většinou jedná o nadnárodní korporace, které mají jednotný ustálený ceník a pouze upravují své ceny na základě síly daného trhu.

Dochází k situacím, kdy například v sousedním Německu, kde daná firma sídlí, je možnost koupit přístroj o třetinu levněji, právě díky tomu, že německý trh je několikanásobně větší (interní zdroje podniku).

Při velkých dodávkách jsou dodavatelé ochotni poskytnout ještě dále upravenou cenu, jako například v poslední době poskytla německá firma Rittal. Ta mimo běžně společně smluvených cen, navíc po jednání s mateřskou společností v Německu, poskytla tzv. „projektové ceny“ kde se poskytnutá sleva pohybovala v řádu několika procent. Z důvodu obchodů s dodavateli primárně v eurech, se na firmě zásadním způsobem projevila intervence ČNB, která bude blíže rozebírána v kapitole 4.5 *Ekonomické okolí ZPA Industry a.s.* Dodavatelé společností se dají rozdělit na tři základní skupiny. Dodavatelé materiálu, subdodavatelé a dodavatelé režijního materiálu. Hlavní dodavatelé, společně s informací o sídle a hlavním dodávaným produktem jsou uvedeni v následujícím výčtu:

- Rittal Czech s.r.o. – sídlo v německém městě Herborn – rozvaděče,
- Siemens s.r.o. – sídlo v německém Mnichově – řídicí systémy,
- ABB s.r.o. – sídlo v německém Mannheimu – jističe, frekvenční měniče,
- Rockwell Automation s.r.o. – sídlo v Milwaukee v USA – řídicí systémy,
- Schneider Electric CZ s.r.o. – sídlem v Nanterre ve Francii – části pro řídicí systémy,
- General Electric International, Inc. – sídlo ve městě Fairfield v USA – řídicí systémy,
- Hilscher GmbH – sídlem v Hattersheimu v Německu – dotykové panely,
- Endress+Hauser Czech s.r.o. – se sídlem ve švýcarském Reinachu – měřicí technika,
- K&V Elektro, a.s. – sídlem v Praze – elektromateriály,
- Elfetex, spol. s r.o. – sídlem v Plzni – elektromateriály (interní zdroje podniku).

ZPA Industry a.s. jedná také se svými subdodavateli, kteří především realizují montážní práce. Jedná se o elektrofirmy, které zaměstnávají montéry, kteří tyto montáže provádějí. Firma spolupracuje s místními menšími podniky či živnostíky, kterým tyto činnosti zadává. Za zmínku stojí podniky – ELEKTROINSTALACE Ňorba-Štěřík či Elektrodivize RT Energy. Poslední skupinou jsou dodavatelé režijního materiálu. Zde

za zmínku stojí společnost PAPE s.r.o., od které vybraná firma odebírá kancelářský materiál. (Holý, 2015; interní zdroje podniku)

3.5 Vyjednávací síla kupujících

Podobně, jako je tomu u silných dodavatelů, tak i silní zákazníci mohou ovlivnit konkurenční podniky v odvětví. Jejich velká síla může ještě přiosřit konkurenční boje, kde se výrobci snaží o získání zakázky pro svůj prospěch i za cenu tvrdého chování vůči svým konkurentům. Kupující navíc mohou využít své síly ještě k dalším možným výhodám, které mohou představovat zlepšení kvality, lepší platební podmínky či lepší garanční služby. Vyjednávací síla kupujících je v konkurenčním prostředí značná v případech, kdy je zákazníků málo a nakupují velké množství, nebo pokud nákupy zákazníků představují velké odbytové procento z prodávajícího odvětví či je nakupovaný předmět natolik standardizován, že zákazníci mohou bez dodatečných nákladů přejít k jinému dodavateli (Dedouchová, 1998).

Odběratelé ZPA Industry a.s.

Odběrateli vybrané firmy mohou být cíloví zákazníci či jiné společnosti. Tyto společnosti využívají produkty zmínované firmy do svých, většinou rozsáhlejších zakázek. Dle dlouhodobého trendu v odvětví je cena tím nejpodstatnějším a klíčovým aspektem při odběratelovo rozhodování. U velkých zakázek odběratelé požadují přechodzí reference firem, potenciální dodavatelé mnohdy musí splňovat určitou sumu obrátů za posledních několik období, samozřejmostí je také vlastnictví certifikátu kvality ISO⁸. Tyto požadující podmínky se označují jako kvalifikační předpoklady. Dochází k situacím, kdy společnosti nabízí zákazníkovi komplexnější řešení daného problému oproti možnostem svých konkurentů, ale v drtivé většině případů (95% případů) si i přesto odběratel vybere návrh s nejnižší konečnou cenou. U některých odběratelů totiž funguje mzdová politika obchodníků firem na principu odměn. Při zvolení jiné než jedné z nejlevnějších zakázek jsou vystaveni tlaku vedení a naopak při vhodně zvoleném výběru dodavatele (=nejlevnějším) dostávají provize z uspořené částky (Holý, 2015).

⁸ „ISO – International Organization for Standardization – mezinárodní organizace zabývající se tvorbou norem. Nejznámější normou mezi veřejností je norma ISO 9001 stanovující požadavky na systém řízení kvality, ovšem v dnešní době se v praxi uplatňuje již několik desítek systémových norem“ (iso, 2015).

Trend s výběrem nejnižší ceny se odvíjí od odvětví a trhu, ve kterém je zakázka zadána. Například v automobilovém průmyslu je na prvním místě kvalita a až poté cena. V tomto prostředí je kvalita nezbytná, aby se výroba nezastavila kvůli nekvalitním součástkám či strojům. Kdežto při poskytování inženýrských služeb, jaké poskytuje i vybraná firma, je kvalita až druhořadá. Konkrétně ZPA Industry a.s. poskytuje na své produkty garanci dva roky a tudíž odběrateli tolik nezáleží, že by například mohl ve svém projektu mít kvalitní jističe za 60 Kč/ks, ale raději v rámci úspor odsouhlasí méně kvalitní za poloviční cenu. V případě nastalého problému využije dvouleté garance. S tímto už společnost počítá a pokud to není výslovné přání odběratele, zakomponuje do zakázky levnější variantu (Holý, 2015).

Firma je také nucena sledovat nynější situaci ohledně životnosti jaderné elektrárny Dukovany, která je jedním z největších odběratelů ZPA Industry a.s. Toto téma se v minulém roce stalo jedním z hlavních na poli jaderné energetiky v České republice (idnes, 2014).

Vybraná společnost ZPA Industry a.s. momentálně například zpracovává zakázku pro jadernou elektrárnu Dukovany, kde předpokládaný objem této zakázky je ve výši 120 milionů Kč. Takto větší zakázky se ani nedostanou k menším firmám, neboť většinově nesplňují již výše zmíněné kvalifikační předpoklady. (Holý, 2015)

Mezi stálé zákazníky firmy, se kterými firma již delší dobu spolupracuje patří:

- NČV Nejdek,
- Plzeňská energetika,
- Pražská teplárenská,
- Elektrárna Počerady,
- Elektrárna Dukovany,
- Elektrárny Opatovice,
- Teplárna České Budějovice,
- Howden,
- Spolchemie Ústí nad Labem (interní zdroje podniku)

4 Makrookolí podniku

Jedná se o vlivy, které vznikají vně podniku a které podnik ve většině případů nemůže aktivně ovlivňovat (Sedláčková a Buchta, 2006).

Každá skupina makrookolí je tvořena dílčími faktory, které podnik ovlivňují jinou intenzitou a důležitostí (Sedláčková a Buchta, 2006).

Pro definování makrookolí se uvažují tyto prvky:

- politické a legislativní okolí,
- geografické okolí,
- sociální okolí,
- ekologické okolí,
- ekonomické okolí,
- technologické okolí,
- etické okolí,
- kulturně historické okolí (Synek a Kislingerová, 2010).

4.1 Politické a legislativní faktory

Politické a legislativní faktory představují pro podniky významné příležitosti, ale zároveň také hrozby a omezení. Do politických faktorů se řadí:

- typ vlády,
- její národní a zahraniční stabilita,
- integrita státu v mezinárodních uskupení,
- úroveň byrokracie a korupce,
- či pravděpodobné změny v politickém prostředí (Sedláčková a Buchta, 2006).

Podniky jsou ovlivňovány politickými faktory skrze legislativní rámec. Do tohoto rámce spadá, cenová politika, antimonopolní zákony, regulace v oblasti zahraničního obchodu, ochrana spotřebitele či ochrana životního prostředí. Výše zmíněné faktory ovlivňují jak spotřebitele, tak i zaměstnavatele (Sedláčková a Buchta, 2006).

Politicko-právní faktory dohromady tvoří společenský systém, ve kterém podniky provádějí svou činnost. Tento systém vzniká na základě střetu mocenského zájmu

politických stran s konkrétním vývojem politické situace v zemi a jejím okolí (Srpková, Řehoř a kolektiv, 2010).

Politické a legislativní okolí ZPA Industry a.s.

Společnost ZPA Industry a.s. je od září roku 2011 vlastněna firmou Unicontrols a.s., která ve firmě drží většinový akciový podíl. Firma Unicontrols a.s. disponuje obdobným portfoliem služeb, jakým je vývoj, výroba a následná instalace řídicích systémů a elektronických zařízení v různých oblastech průmyslového řízení (unicontrols, 2015).

Na samém začátku roku 2014 došlo k vydání nového občanského zákoníku, který vyvolal určité úpravy a změny. Firmy se nejvíce týkaly oddíly pojednávající o veřejných zakázkách a smlouvách jako takových. Zásadní změny však v důsledku novelizace občanského zákoníku firma nepozoruje (interní zdroje podniku).

Vzhledem ke skutečnosti, že společnost operuje také na trhu jaderné energetiky, musí splňovat a řídit se požadavky dle vyhlášky č. 132/2008 Sb. Tato vyhláška pojednává o systému jakosti při provádění a zajišťování činnosti souvisejících s využíváním jaderné energie (sujb, 2015).

Firma zásadním způsobem profituje z integrace České republiky v Evropské Unii a Schengenském prostoru. Většina dodavatelů společnosti ze zahraničních států je také účastníky těchto mezinárodních uskupení, čímž společně využívají jejich výhod – mezinárodního obchodu bez celních poplatků a kvantitativních omezení, společného celního sazebníku a obchodní politiky vůči třetím státům či vzájemné uznávání výrobků (businessinfo, 2010).

Fungování společnosti také ovlivnilo politické dění ve světě, konkrétně situace mezi Ruskou federací a Ukrajinou. Na základě participace Ruské federace na prohlubující se krizi na Ukrajině přijala Evropská Unie určitá sankční opatření právě proti Ruské federaci. Firma mimo jiné také zpracovává zakázky od společnosti Howden, která na území Ruska získala rozsáhlou zakázku na dodávky kompresorů pro těžbu nebo zpracování plynu. Konkrétně společnost ZPA Industry a.s. dodává pro firmu Howden řídicí jednotky pro tyto kompresory. V důsledku sankčních opatření došlo u několika zakázek pro firmu Howden k jejich oddálení a v několika případech i k celkovému zrušení zakázky. Společnost momentálně dokončuje rozpracované zakázky a u těch rozjednaných je budoucnost spíše nejistá (mpo, 2014; Holý, 2015).

4.2 Geografické okolí podniku

Geografické okolí je důležité z hlediska umístění podniku. Pro podnik je stěžejní především z pohledu logistiky. Významná je především dostupnost silniční infrastruktury v blízkosti podniku. Neméně důležitou je také inženýrská infrastruktura, především elektrická, vodní, kanalizační, plynová. Pokud by v místě zrodu podniku tyto sítě nebyly dostatečně zastoupeny, vznikají tím podniku nemalé náklady na zahájení své činnosti. Výběr vhodné lokality podniku svým způsobem určuje i podobu a způsob materiálového toku (Synek a Kislíngrová, 2010).

Geografické okolí ZPA Industry a.s.

Společnost ZPA Industry a.s. sídlí na Praze 10, ale její provozovna se nachází v Nejdku. Nejdek je město o zhruba 10 000 obyvatelích, které je vzdáleno necelých 20 km od Karlových Varů. Nejdek je společně s Karlovými Vary a Vřesovou jedním z největších poskytovatelů pracovních míst v Karlovarském kraji. Mimo ZPA Industry a.s. se v Nejdku také nachází firma Witte Automotive, která s více než 2 000 pracovními místy je druhým největším poskytovatelem pracovních míst v kraji. Město má solidní silniční dostupnost, kdy po silnici 220 cesta do Karlových Varů trvá 20 minut. Kvalitní dopravní spojení s Karlovými Vary je pro podnik stěžejní, neboť Karlovy Vary jsou nejen krajským městem, ale zároveň i dopravním uzlem. Z Karlových Varů vedou větší dopravní tahy směřující do všech větších měst v okolí – Chomutov, Plzeň, Praha, Cheb. Obzvláště spojení Praha – Karlovy Vary – Cheb (komunikace E48) je pro podnik z hlediska distribuce zásadní. Silnice E48 v posledních letech doznala jistých změn a vylepšení v podobě vybudování rychlostní silnice R6, která je využitelná z Karlových Varů do Chebu či na úseku Praha – Nové Strašecí. V Chebu poté volně navazuje na hraniční přechod Pomezí nad Ohří se Spolkovou republikou Německo. Dle plánů by k výstavbě rychlostní silnice v celé délce tohoto spoje mělo dojít v roce 2028. V Karlových Varech se také nachází mezinárodní letiště, které zprostředkovává pravidelné lety do Ruska a charterové lety do Turecka (ceskedalnice, 2014; airport-k-vary, 2015).

4.3 Sociální a demografické faktory

Významný je pro podnik také vliv sociálního okolí. Důležitým aspektem, na který by každý podnik měl myslet při stanovování svých činností, jsou dopady své činnosti pro

společnost. Ideálně by podnik svým působením měl přispívat jednak svému rozvoji, tak zároveň i svému okolí. „Většina zásadních podnikatelských rozhodnutí se ve větší či menší míře stává jistým kompromisem mezi „čistou“ ekonomickou racionalitou a sociální odpovědností podniku.“ (Synek a Kislingerová, 2010, s. 16)

Sociální a demografické faktory korespondují s postoji, vlivy a životním stylem obyvatelstva. Změny v demografickém uspořádání obyvatelstva a životním stylu (rostoucí zájem o vyšší kvalitu osobního života) vedly podniky k přeorientování se na jiné trhy a úpravě péče o své zaměstnance (pružná pracovní doba, delší dovolená). Podniky jsou také nuceny inovovat své výrobky, technologii výroby či zajistit ekologickou likvidaci odpadů. Lobby ekologických organizací se stává důležitým bodem i na úrovni nadnárodní politiky. Nejen z tohoto důvodu se oblast ekologie odděluje na samostatnou kategorii makrookolí. Všechny tyto elementy jsou výsledkem kulturních, ekonomických, náboženských, etických, vzdělávacích a demografických podmínek života. Pokud se podniku podaří dostatečně analyzovat a aktivně přistoupit k trendům v tomto prostředí, dostává se do velkého předstihu v boji o zákazníka před své konkurenty (Sedláčková a Buchta, 2006; Synek a Kislingerová, 2010).

Sociální a demografické okolí ZPA Industry a.s.

Karlovarský kraj je rozlohou třetím nejmenším krajem a počtem obyvatel dokonce krajem nejmenším s 299 445 obyvateli dle dat Českého statistického úřadu (dále jen ČSÚ) k prosinci 2014. Tento fakt je také doprovázen dodatkem, že za posledních 5 let se počet obyvatel v Karlovarském kraji zmenšil o více než 2,5 %. Tento trend je možno vidět v nadcházející tabulce č. 11 (czso, 2015a).

Tabulka č. 11: Vývoj počtu obyvatel v Karlovarském kraji

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	Úbytek celkem
Počet obyvatel	307 444	303 165	301 726	300 309	299 445	7999
Procentuální změna oproti předešlému roku		-1,39 %	-0,48 %	-0,47 %	-0,29 %	-2,63 %

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2015

Jednou z příčin tohoto “vymírání” je odchod mladých lidí z tohoto kraje. Studenti z Karlovarského kraje z drtivé většiny studují na vysokých školách v jiném z krajů České republiky a mnohdy se v místě studia také usadí z osobních důvodů či lepších pracovních podmínek. S tím je spojený fakt, že v Karlovarském kraji je nejnižší průměrná mzda v porovnání s ostatními kraji. Pro srovnání, v sousedním Ústeckém kraji, který je z hlediska životních nákladů srovnatelný, je tato mzda zhruba o 1 000 Kč vyšší než v Karlovarském. Podniky v Karlovarském kraji poté mají problém se získáním mladých, kvalifikovaných lidí na určité pozice a musí snižovat nároky, popřípadě zlepšovat podmínky, aby někoho získaly (czso, 2015a).

4.4 Ekologické okolí podniku

Ekologické okolí doznělo v posledních letech velkého rozvoje. Na ekologii podniku je kladen čím dál tím větší důraz a podniky jsou nuceny tento faktor respektovat. Díky mnoha ziskovým, nebo neziskovým organizacím se toto téma dostalo do povědomí všech lidí, tudíž pro úspěch podniku je nutné brát tento faktor velmi vážně a zodpovědně (Synek a Kislingerová, 2010).

O stanovení svých podmínek se také snaží státy, u kterých nastává snaha o korigování tohoto prostředí. V České republice se jedná např. o ekologickou daň, která vešla v platnost 1. ledna 2008 v souladu s podmínkami členství České republiky v Evropské unii. Ekologie na jedné straně vytváří bariéry, neboť z důvodu plnění nařízení státních organizací a lobby občanských organizací dochází k dodatečným nákladům podniku. Na druhé straně však podnikům vznikají nové podnikatelské příležitosti v důsledku recyklace, zpracovávání odpadů či výroby ekologicky šetrných výrobků (Synek a Kislingerová, 2010; businessinfo, 2013).

Ekologické okolí ZPA Industry a.s.

Respektování ekologie jako celku, se v dnešní době stává pro mnohé účastníky na trhu velmi podstatnou informací při výběru dodavatelů či zhotovitelů celých projektů. Společnost dodržuje zásady vyplývající z programů na ochranu životního prostředí. Požadavky v oblasti ochrany životního prostředí, plynoucí z platné legislativy EU, kladou na podnik závazky především z hlediska likvidace odpadů. Při sepisování smluv s koncovými zákazníky jsou většinou samotné ekologické aspekty zakázky přímo zahrnuty ve smlouvě (interní zdroje podniku).

4.5 Ekonomické okolí podniku

Ekonomické okolí je jedním z nejpodstatnějších, neboť přímo ovlivňuje výrobní činnosti podniku. V ekonomickém okolí podnik získává výrobní faktory a kapitál, kde na oplátku nabízí své produkty. Ekonomické okolí je podstatné pro odhad ceny vytvářených produktů a také pro odhad ceny pracovní síly. Sledují se také otázky daní, cel, stability měn a jejich návaznost kurzu na domovskou měnu, finanční úrokové sazby, otázky hospodářských cyklů na daném trhu, specifické zaměření trhu, trendy v oblasti distribuce a také makroekonomické ukazatele (Kalínská a kolektiv, 2010).

Vývoj makroekonomických trendů významně ovlivňuje rozhodování a chování podniku. Tyto trendy mají bezprostřední vliv na plnění základních cílů každého podniku. Jedná se o vývoj hrubého domácího produktu, zaměstnanost, vývoj cenové hladiny, daňovou politiku a měnový kurz (Kalínská a kolektiv, 2010).

Měnový kurz

Faktorem, který spadá do hlavní skupiny ekonomických faktorů je měnový kurz a jeho kotace. Měnový kurz je důležitý především pro podnikatelské subjekty, které obchodují se zahraničím a musí s vývojem tohoto kurzu kalkulovat. Měnový kurz se dá zjednodušeně chápat jako vyjádření jedné měny v jednotkách druhé měny. Důležitý je způsob vyjádření zahraniční měny, k jehož rozlišení slouží různé způsoby kotace měnového kurzu. Pomocí přímé kotace se vyjadřuje počet jednotek domácí měny potřebných k zisku jednotky zahraniční měny – např. 27,5 CZK/EUR. Druhou možností je opačný postup, který se nazývá nepřímá kotace. Měnový kurz se poté může tvořit několika způsoby – pomocí tržních sil, centrálním stanovením, či kombinací předchozích dvou způsobů (Kalínská a kolektiv, 2010).

Nezaměstnanost

Nezaměstnanost obyvatelstva se dá pokládat za jeden z největších a hlavních ekonomicko-sociálních problémů moderní doby. Pokud klesne úroveň zaměstnanosti pod určitou mez, tento problém už není pouze ekonomický, ale přechází do problému sociálního a politického. U tohoto ukazatele se uvádějí nejčastěji dva různé způsoby měření (Tuleja, Majerová a Nezval, 2006).

Za prvé se jedná o **ukazatel míry ekonomické aktivity**, který se také někdy nazývá mírou participace. V tomto způsobu měření se k výsledku dojde poměrem ekonomicky

aktivních osob (pracovní síly) a dospělé populace dané země (celkový počet obyvatel, který dosahuje v okamžiku měření alespoň 15 let). Druhý způsob měření se nazývá **měření nezaměstnanosti**, pomocí kterého se nejčastěji určuje celková úroveň nezaměstnanosti. Tato metoda zachycuje procentuální podíl nezaměstnaných na pracovní síle (Tuleja, Majerová a Nezval, 2006).

Cenová hladina

Dalším faktorem, který významně ovlivňuje hospodářskou stabilitu země je úroveň cenové hladiny. K jejímu měření jsou nejčastěji využívány cenové indexy. Tyto indexy se dají definovat jako indexní čísla, jež zaznamenávají změnu cen u určitého statku či služby v rámci dvou časových úseků, které se označují jako běžné a základní období. Podstatný je v tomto ohledu **standartní cenový index**, který je indexem váženým, skládající se z vybraných statků a služeb, které mají v tomto indexu svou specifickou váhu. Dalšími podstatnými indexy jsou **implicitní cenový deflátor**, **index spotřebitelských cen**, **index cen průmyslových výrobců** a v neposlední řadě také **indexy cen dovozu a vývozu** (Tuleja, Majerová a Nezval, 2006).

Oblastí, která se u problematiky cenové hladiny nesmí opomenout je **míra inflace**. Míru inflace lze určit pomocí přírůstku jednotlivých cenových indexů. Pomocí tohoto ukazatele je možno určit skutečné tempo růstu cenové hladiny v ekonomice. Pod pojmem inflace se rozumí trvalý růst všeobecné cenové hladiny (Tuleja, Majerová a Nezval, 2006).

Hrubý domácí produkt (HDP)

Hrubý domácí produkt představuje peněžní vyjádření celkové finální produkce (statky a služby), která byla v dané ekonomice vyprodukována v daném časovém období. Aby byly statky, či služby zahrnuty do hodnoty hrubého domácího produktu, musí se jednat o výrobky či služby vyrobené v běžném období, musejí být oceněny tržními cenami a musí se jednat o finální produkty. Hrubý domácí produkt se může počítat třemi způsoby – produkční metodou, výdajovou metodou a důchodovou metodou. (Tuleja, Majerová a Nezval, 2006)

Hrubý domácí produkt úzce souvisí s **ekonomickým růstem**. Za ekonomický růst se bere zvyšování reálné úrovně objemu vyráběné produkce, ke kterému dochází v průběhu určitého časového období. Zde teoretická úroveň ekonomie uvádí zpravidla

dva typy – dlouhodobý a krátkodobý ekonomický růst (Tuleja, Majerová a Nezval, 2006).

Ekonomové se ovšem v řešení otázky ekonomického růstu více ztotožňují spíše s dlouhodobým ekonomickým růstem, neboť v případě krátkodobého ekonomického růstu se jedná pouze o efektivnější využívání existujících výrobních kapacit. Z tohoto poté pramení, že pod pojmem ekonomický růst se rozumí zvyšování reálné úrovně potenciálního produktu, k němuž v dané ekonomice dojde za určité časové období (Tuleja, Majerová a Nezval, 2006).

Daňová politika

Jedním z dalších ovlivňujících faktorů je daňová politika dané země. V České republice platí daňový systém, který je obdobný jako ve většině vyspělých, zejména evropských zemích. Daňový systém ČR je upraven souborem zákonů a je tvořen přímými i nepřímými daněmi. V tomto předpisu zákonů jsou ukotveny základní povinnosti podnikatelského subjektu, které musí dodržovat – registrace u příslušného správce daně, podávání daňových přiznání a náležitosti spojené s placením daní. Nejvíce se činnosti firem dotýká daň z přidané hodnoty, daň z příjmu a daň právnických osob, která je nyní ustálena na 19% sazbě (Veber, Srpová a kolektiv, 2012).

Ekonomické okolí ZPA Industry a.s.

Momentálně jsme svědky doznívající ekonomické krize. Firmy, kterým se podařilo přežít několik kritických let, které nastaly od roku 2008, se nyní dostávají na své původní ekonomické hodnoty, navíc obohacené o cenné zkušenosti z dob krize (interní zdroje podniku).

Co se týká současné ekonomické situace podniku, firmě se podařilo vyrovnat s následky ekonomické krize a nyní se pohybuje na podobné úrovni z hlediska tržeb a zisku jako před krizí. Více byla tato problematika rozebrána v kapitolách *1.3 Historie podniku* a *1.5 Výhled do budoucna* (interní zdroje podniku).

Měnový kurz

Podstatnou částí ekonomického okolí, která velmi výrazným způsobem ovlivňuje vybranou firmu je měnový kurz. Vybraný podnik má své dodavatele i odběratele z Evropy a Asie, kterým byly věnovány samostatné části v předchozí části práce, konkrétně v kapitole *3 Mikrookolí*. Vývoj měnového kurzu má tedy přímý dopad na

fungování podniku. V rámci zvýšení výnosnosti poté podnik sleduje jeho vývoj a postavení vůči euru, rublu či dolaru. Intervence České národní banky (dále jen ČNB) v posledních několika letech doznávají značných dopadů. Zásah ČNB v rámci uplatnění monetární politiky, jakožto nástroje, kterým ČNB může ovlivňovat cenovou stabilitu v zemi, proběhl v listopadu 2013. Došlo k devalvaci české koruny na hranici 27 Kč za euro a následnému ovlivnění téměř všech podnikatelských subjektů v zemi. Skok, k jakému došlo lze vidět na následujícím obrázku č. 4 (cnb, 2015).

Obrázek č. 4: Vývoj kurzu eura podle kurzovního lístku ČNB



Zdroj: peníze, 2015a

Nákupy od zahraničních dodavatelů se prodražily, to má za následek i prodražení produktu, služby či celého projektu. I v případě popisovaného podniku došlo k předem neplánované újmě při realizaci dodávky materiálu od zahraničních dodavatelů. Tyto dodávky byly sjednány v roce 2013, kdy si firma nezafixovala kurz. Celý projekt byl vyčíslen na určitou sumu, která byla vyjádřena v eurech. Platba za projekt se uskutečnila až po jeho dokončení, které proběhlo v druhé polovině roku 2014 – již po intervenci. Náklady firmy na základě předpokládaných a reálně vynaložených nákladů se v celkovém součtu výrazně lišily v neprospěch firmy. Firma díky tomu přišla o značný objem peněžních prostředků, které měla v plánu použít na jiné účely. Celkově se tyto ztráty dají vyčíslit v rozmezí 120 000–150 000 Kč v neprospěch ZPA Industry a.s. Na druhou stranu mírnou kompenzací pro firmu byla realizace zakázky ve Spojených Arabských Emirátech, kde si své výkony fakturují v dolarech. Jednalo se však pouze o drobnou zakázku a v porovnání ztráty firmy díky intervenci ČNB je tento zisk nepatrný (cnb, 2015; interní zdroje podniku).

Nezaměstnanost

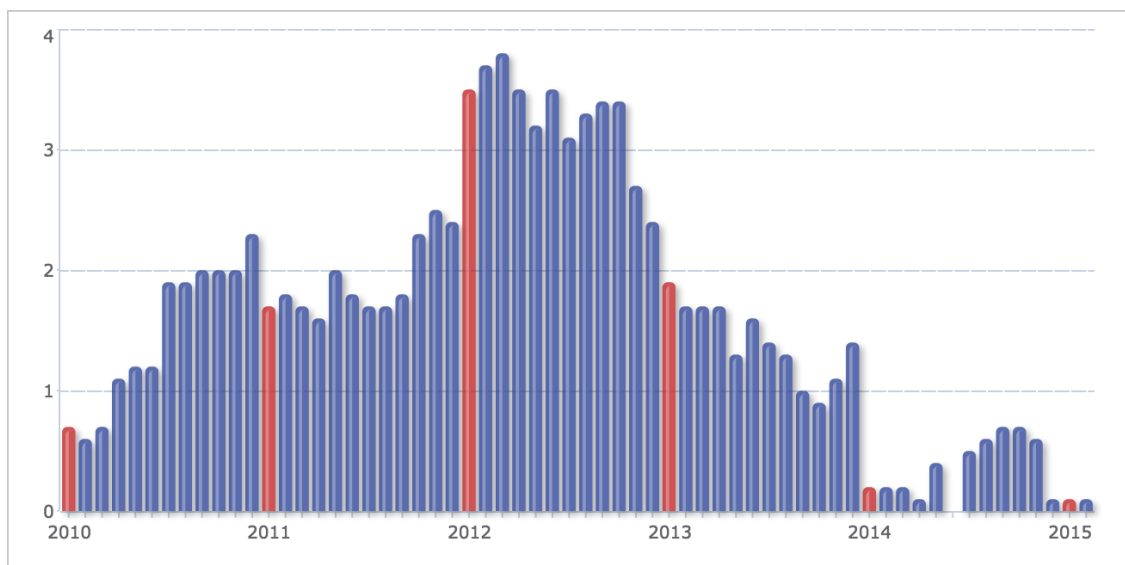
Významným faktorem spadajícím do ekonomického okolí firmy je také nezaměstnatnost. V Karlovarském kraji je 8,24% nezaměstnanost k 28.02.2015 dle ČSÚ, což znamená, že je zhruba o procentní bod vyšší, než je celorepublikový průměr. Značným důvodem je již zmíněný odliv mladé generace z tohoto kraje, za který také může malá zainteresovanost investorů se v tomto kraji realizovat (czso, 2015b).

Zaměstnanost v tomto kraji velmi postihlo období krize, kdy například jedna z typických částí zpracovatelského průmyslu pro tento kraj – výroba porcelánu, musela výrazně omezit, až téměř zastavit svou výrobu. Karlovarské porcelánky byly nuceny v letech 2008 – 2010 propustit napříč krajem více než 1 500 zaměstnanců (aktualne, 2009).

Cenová hladina

Dalším významným ekonomickým faktorem je úroveň cenové hladiny v zemi. Dle ČSÚ dosáhla průměrná roční míra inflace za rok 2014 hodnoty 0,4 %, což je oproti výsledkům z předchozích let poněkud výrazný pokles. Jedním z hlavních důvodů intervence, je snaha ČNB o zastavení propadu inflace, neboť dlouhodobým cílem ČNB je udržovat hladinu inflace na úrovni 2 %. Vývoj inflace v průběhu několika posledních let je možno vidět na nadcházejícím obrázku č. 5 (czso, 2015c; cnb, 2014).

Obrázek č. 5: Vývoj inflace v ČR



Zdroj: peníze, 2015b

Hrubý domácí produkt (HDP)

Neméně důležitým ekonomickým faktorem je také vývoj Hrubého domácího produktu (dále jen HDP). HDP České republiky v roce 2014 rostlo tempem 2,6 %, přičemž na rok 2015 se odhaduje nepatrně vyšší růst a to 2,8 %. Tento vývoj má pozitivní dopad na spotřebitele, kteří by s růstem HDP měli více poptávat statky a služby. Na růstu HDP v roce 2014 se pozitivně promítla již zmíněná intervence ČNB, (která mimo jiné měla vést k větší konkurenceschopnosti českého exportu a pomoci zisku většího podílu tuzemských podniků na zahraničních trzích.) Růstu HDP také napomáhala nízká míra inflace či rostoucí reálná mzda v ČR. Naopak brzdami v růstu HDP byla například již výše uvedená vysoká míra nezaměstnanosti či nadále trvajících, poněkud omezené podmínky menších podniků na půjčky za účelem následných investic (businessinfo, 2014a).

Daňová politika

Jednou ze zásadních legislativních záležitostí, která také ovlivňuje fungování podniku, je otázka daní v dané zemi. Vybranou společností přímo ovlivňuje daň z příjmu právnických osob. Tato daň se od roku 2010 uplatňuje ve výši 19 % s výjimkou určitých fondů, na které platí sazba 5 %. Česká republika patří s výší této sazby k podnikatelsky přijatelnějším státům, než je v EU zvykem. Firma v letech 2011 – 2013 vykazovala minimální, nebo žádný zisk, a proto za toto období neměla zmíněnou daň z čeho odvádět (businessinfo, 2014b).

4.6 Technologické okolí podniku

Podnik může těžit ze změn v technologickém okolí, díky kterým je podnik schopen dosahovat lepších hospodářských výsledků, plnění svých cílů a zvyšovat konkurenceschopnost. Tato problematika má ale také svou odvrácenou stranu v podobě negativního dopadu na životní prostředí či vzniku sociálních problémů (Sedláčková a Buchta, 2006).

Aby podnik nezaostával a aktivně se zapojil do inovačních činností, musí být obeznámen s technickými a technologickými změnami, které probíhají v jeho okolí. Ke změnám v této oblasti může docházet velmi dramaticky a nečekaně. Z tohoto důvodu se úspěšnost podniku může také odvíjet od toho, jak rychle a adekvátně dokáže podnik předvídat vývoj a směr technologického vývoje. V konkurenčním prostředí je jakákoliv

technologická inovace velmi podstatnou, není tudíž velkým překvapením, že se do výzkumu a vývoje vkládají stále větší částky z podnikových rozpočtů. Do tohoto okolí spadá problematika inovace infrastruktur – surovinových, elektrické energie, telekomunikace, síťových. Dále také rozvoj a zaměření průmyslu (Sedláčková a Buchta, 2006).

Částečně do této oblasti spadá také oblast práva, která je také nazývána jako duševní vlastnictví. Většinou se jedná o průmyslové ochrany jakými jsou patenty nebo užité a průmyslové vzory. Technologický růst a s ním spojené patenty v sobě skrývají často téměř nesmiřitelný souboj, o kterém rozhoduje soud a při němž dochází k pokutám, které se vyčísľují do řádu miliard. Dobrým příkladem může být souboj firmy Apple a Samsung (Srpová, 2011).

Technologické okolí ZPA Industry a.s.

V odvětví, do kterého zmiňovaná firma zasahuje, je pro konkurenceschopnost firmy nezbytné, aby sledovala technologický vývoj a trend. Vývoj technologií v řídicích či elektrických systémech jde rok od roku kupředu a s nimi i požadavky zákazníků. Dobrým příkladem mohou být dotykové obrazovky na menších řídicích systémech, které mohou být zakomponovány do hardwarové složky zařízení, namísto samostatné řídicí jednotky (Holý, 2015).

Z hlediska vývoje těchto systémů je také potřeba udržovat krok s konkurencí v oblasti softwaru. Nejnovější softwary a dostatečné znalosti odpovídajícího pracovníka mohou při projektování jednotlivých projektů ušetřit až několik hodin práce, nehledě na jejich přesnost. V dnešní době je pro firmu nutností vlastnit kvalitní a trendu odpovídající software. Na zakázky je kladen velmi přísný časový rozvrh a v případě kdy tento software chybí, či není nikdo kompetentní, kdo by s ním uměl zacházet, firma zakázky nestihne splnit ve stanoveném časovém rámci. S tímto také souvisí zachycení trendu a vývoje v síťové infrastruktuře společnosti, kdy se v dnešní „online době“ každým dnem přenášejí obrovská množství dat mezi jednotlivými pracovními úseky. Více byla síťová infrastruktura představena v kapitole *2.1.1 Hmotné zdroje ZPA Industry a.s.* (interní zdroje podniku).

4.7 Etické okolí podniku

Etika je někdy nazývána vědou o mravnosti. Etika se ve své podstatě zabývá tím, co je a co není dobré, a jaký postoj by měl člověk (instituce) zvolit, aby jednal s tím, co se všeobecně považuje za dobré a spravedlivé. Pokud se jedná o etiku okolí určitého subjektu, poté se etika projevuje ve vztazích a reakcích okolí s tímto subjektem. V podnikatelském světě se dodržování etiky projevuje především poskytováním pravdivých informací svému okolí, korektními hospodářskými soutěžemi, poskytováním kvalitních služeb zákazníkům a korektním vedením propagačních kampaní (Synek a Kislingerová, 2010).

Velmi výraznou roli ve vztazích podniku s okolím v současné době hraje dlouhodoběji prováděná činnost označovaná jako **public relation** (dále jen PR), což v českém významu znamená „vztahy s veřejností“. Nejpoužívanějšími prostředky PR jsou tiskové zprávy, články či tiskové konference, jejichž prostřednictvím dochází ke komunikaci s okolím a vytváření pozitivního obrazu podniku. V tomto ohledu mají významnou pozici média, která utvářejí obecnou představu o tom, co je a není dobré (Janíček a Marek, 2013).

„Pokud je v dané společnosti vyvinuto etické myšlení, může účinně překlenovat mezery nebo nekonzistence v právním řádu.“ (Synek a Kislingerová, 2010, s. 20)

Etické okolí ZPA Industry a.s.

Fungování podniku a jeho etické okolí jsou ve vzájemné korelaci. Podnik svou činností zásadním způsobem ovlivňuje své etické okolí, a to především svými činy a prezentováním se na veřejnosti. Na druhé straně působení okolí má přímý dopad na konkurenceschopnost podniku. V případě záměrných i nezáměrných praktik některého z konkurentů firmy může dojít k poškození dobrého jména firmy. Tyto praktiky mohou být realizovány například prostřednictvím reklamy, která je vedena proti dané firmě. Firma může své okolí přímo ovlivňovat skrze vydávání prohlášení, publikování tiskových zpráv či internetových příspěvků, které může svému okolí přinášet pomocí svých webových stránek. Obecně jsou v dnešní době přehledné a kvalitně zpracované a webové stránky firmy jednou z prvních vizitek, kterou působí na své okolí (interní zdroje podniku).

Společnost také ovlivňuje situace ohledně jaderné energie, která je jednou ze zásadních oblastí realizace společnosti. Tato oblast je totiž zároveň také tématem, okolo kterého v současnosti vyvstává všeobecně rozporuplných názorů. V sousední Spolkové republice Německo (dále jen SRN) například plánují do roku 2022 zavřít všechny své jaderné elektrárny. Země tak reaguje na nedávnou jadernou krizi, která proběhla v Japonsku, kdy došlo k havárii v jaderné elektrárně Fukušima. Pro Českou republiku z toho může pramenit jistá příležitost v důsledku česko-německých vztahů, prostřednictvím investic do výstavby přenosových sítí či celých energetických konceptů (Pavla Francová, 2013; Iveta Polochová, 2011).

Firmy se v otázkách etiky a etického působení na své vnitřní či vnější okolí často opírají o etický kodex. Etický kodex je dokument, který obsahuje etické zásady či návody pro správné řešení situací v rámci zaměstnaneckých vztahů, jednání s třetí stranou, ale také v rámci řízení lidských zdrojů. Bývají zde zmíněny hlavní principy, které jsou od zaměstnanců vyžadovány – například konstatování, že společnost od svých zaměstnanců vyžaduje profesionální přístup a vystupování, který povede k udržení důvěry zákazníků. V dokumentu dále bývají uvedeny zásady informující zaměstnance o jejich odpovědnosti či normy, podle kterých dochází k hodnocení osob. Největší devízou tohoto kodexu je stanovení jasných principů etického chování uvnitř firmy, čímž se stává pracovní prostředí příjemnější, produktivnější a napomáhá také k udržení zaměstnanců (ipodnikatel, 2015).

4.8 Kulturně historické okolí podniku

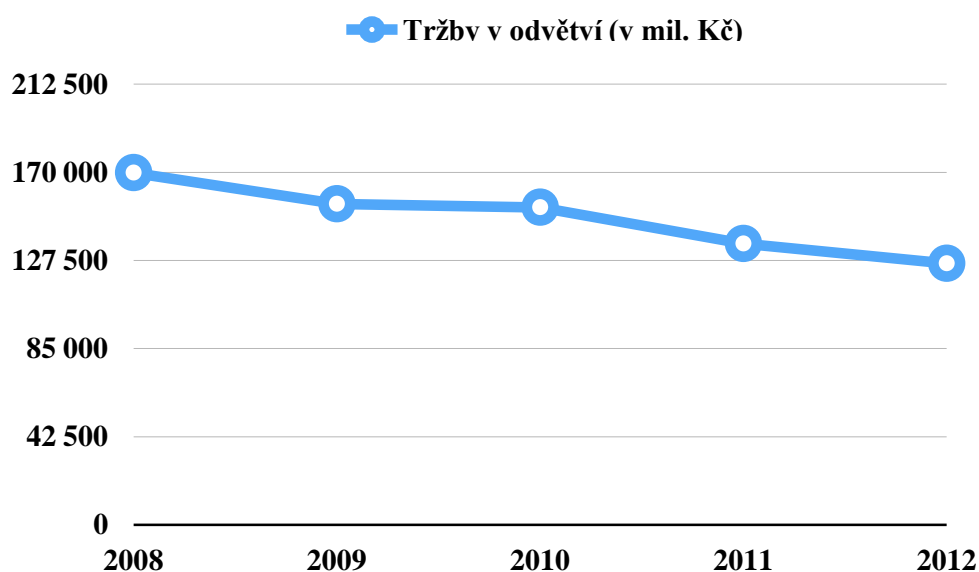
Do toho okolí se řadí vzdělanost, kulturní a znalostní úroveň obyvatelstva, kulturní specifika, národní zvyky, ale také dominantní náboženství v regionu, ve kterém se podnik nachází. V rámci podniku se do této oblasti také řadí vztah lidí k danému odvětví a také samotný vývoj odvětví. Celková vzdělanost a kulturní úroveň obyvatelstva jsou jedny z výchozích podmínek v ekonomickém rozvoji a přechodu na novější technologie (Synek a Kislingerová, 2010).

Kulturně historické okolí ZPA Industry a.s.

Pro správný chod podniku je důležitý vliv kulturně historického okolí. Toto okolí je významné převážně v odvětví ubytování, stravování, lázeňství či v turismu obecně. V odvětví, ve kterém působí vybraná společnost nemá toto okolí takový vliv, ale přesto k

ovlivnění dochází. Jak lze vidět na následujícím obrázku č. 6, v posledních několika letech docházelo k výraznějšímu poklesu tržeb v oblasti architektonických a inženýrských činností a souvisejících technických poradenství. V kategorii, do které dle CZ-NACE primárně zasahuje zvolená společnost, docházelo také k mírnému poklesu v počtu zaměstnaných osob. Tento trend je do jisté míry způsoben finanční krizí, díky které došlo poklesu vypsaných zakázek v oblasti inženýrských služeb (nace, 2015).

Obrázek č. 6: Vývoj tržeb na trhu inženýrských služeb



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2015

5 SWOT analýza

Tabulka č. 12: SWOT analýza společnosti ZPA Industry a.s.

Silné stránky	Slabé stránky
Dobrá pověst firmy	Propagace
Kapitálově zajištěná mateřská společnost	Pracovněprávní vztahy uvnitř firmy
Moderní softwarové vybavení	Síťová infrastruktura
Kvalitní služby v rámci dlouhodobého působení podniku	Získávání kvalifikovaných zaměstnanců
Způsob financování podniku	Výsledky finančních ukazatelů
Příležitosti	Hrozby
Průměrná mzda v Karlovarském kraji	Odliv lidí z Karlovarského kraje
Využití dotací EU	Síla konkurence
Obchodní vztahy s odběrateli	Měnová politika ČNB
Ustálené vazby s dodavateli	Politicko-geografický vývoj na území Ruské federace
Trend ve vývoji nových technologií	
Bioplynové stanice	
Zakázky spojené s útlumem jaderné energetiky v SRN	

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

5.1 Silné stránky

K silným stránkám společnosti se řadí její kvalitní jméno mezi zákazníky i dodavateli, kterého se firmě podařilo docílit za dobu svého působení na trhu. Podnik měl snazší pozici při procesu navazování dodavatelských i odběratelských vazeb, neboť činnost ZPA Industry a.s. navazuje na historii koncernového podniku ZPA, který ve druhé polovině 20. století zaměstnával několik tisíc lidí. Firma může svou činnost obohatit o

nové zkušenosti, prostředky a možnosti, které získala z uskutečněné akvizice, která proběhla před několika lety. Společnost UniControls a.s., která se v roce 2011 o tuto akvizici postarala, v posledních letech finančně prosperuje a v době krize významně pomohla své dceřinné společnosti.

Moderní softwarové vybavení společnosti je jedním z hlavních aspektů úspěchu vybrané společnosti. Vedení společnosti si zakládá na tom, aby jejich zaměstnanci pracovali s nejaktuálnějším softwarem a aby uměli využít jeho kompletního potenciálu. Dochází tedy k postupnému školení personálu na nové verze projektového softwaru a firmě se tím naskýtá možnost konkurenční výhody. Jednou ze silných stránek podniku je také učebnicový poměr cizích zdrojů vůči vlastnímu kapitálu v oblasti zadluženosti podniku.

5.2 Slabé stránky

Firma má v nynější době především potíže se získáváním nových, kvalifikovaných zaměstnanců. Špatná situace panuje napříč celým krajem a je potřeba se na tuto problematiku výrazně zaměřit, pokud chce firma udržet status konkurenceschopného podniku. S tímto problémem také souvisí nedostatečná propagace zmiňovaného podniku, který především za svými konkurenty zaostává v propagaci prostřednictvím webových stránek. Stránky obsahují zastaralé informace, neobsahují náležitosti, které konkurenční podniky na stránkách mají a působí celkově zastaralým dojmem. Ve společnosti teprve v nedávné době došlo k vytvoření samotného personálního oddělení, kterému se ještě nepodařilo zapracovat na všech stránkách pracovněprávních vztahů. Zaměstnanci tak mohou strádat z nedostatečné informovanosti ohledně vztahů společnosti k nejrůznějším aspektům. S čímž také nepřímo souvisí zastaralá firemní síťová infrastruktura. Společnost nemůže adekvátně jednat se svým okolím, za pomoci moderních způsobů komunikace, či využívat centrálního úložiště, které by bylo najednou přístupné pro všechny kompetentní osoby v reálném čase.

Další slabá stránka společnosti je k vidění po zanalyzování finanční situace podniku pomocí poměrových ukazatelů. V celé polovině použitých ukazatelů společnost za svými konkurenty zaostává, což mimo jiné bylo způsobeno výkyvy hospodářských výsledků.

5.3 Příležitosti

Společnost může využít hned několik nabízejících se příležitostí, které by mohly přímo ovlivnit prosperitu firmy. K těmto příležitostem patří možnost využití dotací Evropské unie skrze dotační programy, které jsou zaměřeny na konkrétní projekty. Společnost by také měla i nadále sledovat technologický vývoj, který je v tomto odvětví zásadní. Karlovarský kraj se sice potýká s nedostatkem kvalifikovaných lidí, ale také pro firmu představuje možnost k zisku konkurenční výhody. Z důvodu nejnižší průměrné mzdy z celé ČR, která v Karlovarském kraji panuje, je společnost schopna zadané projekty vytvořit levněji než konkurenti, což je v tomto odvětví zásadní.

Společnost by měla nadále využívat ustálené vztahy se svými dodavateli a pokusit se, skrze trhy, na kterých momentálně figuruje, proniknout na trh bioplynových stanic, který mnohdy poskytuje finančně velmi výhodné zakázky. Zajímavé by pro firmu také mohlo být využití nastalého postoje v oblasti jaderné energetiky geograficky sousední Spolkové republiky Německo.

5.4 Hrozby

Největší hrozbou společnosti jsou konkurenční firmy, které figurují na stejných dílčích trzích jako ZPA Industry a.s. Většina z nich disponuje větším tržním podílem i celkovou velikostí podniku. Zmiňovaná společnost si také, především z dlouhodobého hlediska, musí dát pozor na trend odlivu kvalifikovaných zaměstnanců z kraje. Skutečnosti, které podnik sám nemůže nijak ovlivnit, avšak o to víc se o ně musí zajímat, jsou spojeny s měnovou politikou ČNB a politicko-geografickým vývojem na území Ruské federace. Společnost nyní téměř výhradně obchoduje se svými dodavateli v eurech, a také má rozpracované zakázky, které jsou ovlivněny sankcemi EU vůči Rusku. Z těchto důvodů by se společnost měla i nadále o vývoj sankcí EU a kurzovní problematiky adekvátně zajímat.

5.5 Zhodnocení SWOT analýzy

Díky této SWOT analýze společnosti ZPA Industry a.s. je vidět, že firma momentálně disponuje vyváženým množstvím slabých a silných stránek. Z vnějšího okolí se poté firmě naskýtají především příležitosti a pouze několik hrozeb. Strategie firmy by tedy mohla odpovídat W-O strategii, která je nazývána defenzivní strategií, či strategií hledání. Při této strategii by mělo dojít k minimalizaci slabých stránek za pomoci

vyhledání a využití adekvátních příležitostí. Další možnou strategií, kterou by společnost mohla aplikovat je strategie S-O, kde by se firma měla snažit za pomoci svých silných stránek využít nastalých příležitostí. Konkrétně by se mohlo jednat o využití svého postavení na trhu a moderního softwarového vybavení k zisku podílu na plánovaných zakázkách v důsledku poklesu jaderné energetiky v SRN nebo ke vstupu na dílčí trh bioplynových stanic.

Snahou podniku by především mělo být zaměření se na své slabé stránky a nalézt k jejich potlačení vhodné příležitosti. Díky minimalizaci slabých stránek by také mohlo dojít k eliminaci stávajících hrozeb, konkrétně v případě vyřešení problému se získáváním nových zaměstnanců by na firmu již nemusela tolik doléhat hrozba odlivu lidí z tohoto kraje. Jednotlivé návrhy na opatření, které jsou především zaměřené na eliminaci slabých stránek, jsou uvedeny v následující kapitole *6 Návrhy opatření*.

6 Návrhy opatření

6.1 Nové webové stránky

Webové stránky podniku působí jako prvotní vizitka jak pro širokou veřejnost, tak pro potenciální zákazníky. V rámci zachování konkurenceschopnosti podniku je v dnešní době vlastnictví reprezentativních internetových stránek nezbytnou nutností. Jak již bylo zmíněno v předcházející části této práce, která pojednávala o propagaci firmy, nynější internetové stránky společnosti neodpovídají modernímu trendu a oproti své konkurenci v této části vlastní propagace značně zaostává. Drtivá většina z vybraných konkurenčních podniků disponuje webovými stránkami s přehledným řazením komplexních informací o činnosti podniku, včetně informací o historii firmy, referencích či certifikátech, které společnost vlastní. Na většině těchto webových stránek je také část věnovaná potenciálním zájemcům o zaměstnání. Internetové stránky konkurenčních podniků obsahují dynamické prvky, které utváří celé stránky více přehledné a budí celkově více reprezentativní dojem. V neposlední řadě jsou také vytvořeny v moderním grafickém provedení a na potenciální zákazníky působí vkusným a přehledným dojmem.

Z těchto důvodů došlo ke kontaktování tří společností zabývajících se vytvářením internetových stránek, s tím zda by mohly zaslat cenovou nabídku na vytvoření nových firemních webových stránek. V popisu bylo uvedeno, že by se mělo jednat o webové stránky které by působily reprezentativně a splňovaly by veškeré náležitosti, které jsou k vidění u konkurenčních podniků. Pro tvorbu poptávky bylo vycházeno ze struktury informací, které jsou momentálně uvedeny na současných webových stránkách zmiňované společnosti ZPA Industry a.s. Navíc byl zadán požadavek na vytvoření záložky pro potenciální zaměstnance, kde by byly uvedeny novinky z personální oblasti společnosti, především pozice, na které firma momentálně hledá nové zaměstnance. Dále by v této záložce mohl být vyvěšen formulář, který by potenciální zaměstnanec mohl vyplnit svými osobními údaji a pozicí, na které by rád našel ve firmě uplatnění. Tento formulář by byl uložen společně s kontaktem na potenciálního zaměstnance ve firemní databázi a byl by k využití v případě, kdy by firma na tuto pozici hledala novou pracovní sílu. Následně by mohlo dojít k automatickému kontaktování potenciálního zaměstnance pomocí e-mailu, který by jej informoval o vytvoření nové pracovní

nabídky. Tímto by mohlo dojít i k částečnému vyřešení momentálního problému s hledáním nových, kvalifikovaných zaměstnanců.

Za tímto účelem byly kontaktovány společnosti Antee s.r.o, ANT studio s.r.o. a společnost Beneš & Michl s.r.o. Společnost Antee s.r.o zaslala cenovou nabídku v celkové hodnotě 85 000 Kč bez DPH, společnost ANT studio s.r.o. tuto zakázku vyčíslila na 77 000 Kč bez DPH a poslední oslovená firma Beneš & Michl s.r.o. by byla schopna tuto zakázku zpracovat za částku 80 000 Kč bez DPH. Cenové nabídky od všech kontaktovaných firem byly vytvořeny na základě stejné poptávky, která byla popsána výše. Vzhledem k referencím, které má firma uvedené na svém webu, způsobu jednání a vystupování se jeví jako nejvhodnější pro realizaci této zakázky společnost ANT studio s.r.o.

6.2 Síťová infrastruktura

Dalším navrhovaným opatřením je investování do nové síťové infrastruktury podniku. Jak již bylo psáno dříve v průběhu této práce, ve společnosti nyní funguje poněkud zastaralá síťová infrastruktura, která neodpovídá novým trendům. Při objemu dat, se kterými společnost přijde denně do styku je nyní situace taková, že musí docházet k přemazávání některých dat z minulosti, z důvodu chybějící volné diskové kapacity. Veškerý přenos dat ve firmě je v dnešní době zajištěn 100 Mb linkou, která již neodpovídá trendu v oblasti rychlosti informačních technologií. Síť vykazuje jisté stránky nestability a její zabezpečení proti vniknutí zvenčí by nejspíše neobstálo.

Hlavní důvody a pramenící výhody z pořízení, respektive využívání moderní síťové infrastruktury jsou následující. Nabízí se pořízení nové, o řád vyšší síťové linky, která by zajistila rychlejší manipulaci se sítí všem jejím účastníkům a napomohla by k její celkové větší stabilitě. Další zlepšení by mohlo následovat v oblasti pořízení větších diskových úložišť, které by zabezpečily větší komfort a přinesly možnost zálohování více dat. Zajímavým nástrojem by pro firmu také mohlo být využívání SharePointu, od společnosti Microsoft. Jedná se o nástroj na bázi cloudového úložiště, pomocí kterého jsou data sdílena a dostupna v reálném čase všem jeho uživatelům.

Náklady spojené s pořízením nové síťové linky, datových úložišť, softwaru, který by odvrátil případný kyberútok, a licencí na nový server se dají vyčíslit do řádů několika set tisíc korun. Prostředky nutné na nákup a následnou údržbu nástroje SharePoint se pohybují v rozmezí několika desítek tisíc korun, kde záleží na jednotlivých úrovních

možností, které tento nástroj přináší. Tyto částky jsou uvedeny ve spojitosti s pořízením, dále je potřeba počítat také s náklady na údržbu, které se mohou vyšplhat na několik desítek tisíc korun ročně. Celkově by se tedy náklady spojené s tímto opatřením mohly pohybovat v rozmezí několika set tisíc korun. Bližší hrubý odhad částek, které by byly potřebné pro jednotlivé komponenty této sítě, jsou uvedeny v příloze F.

K alespoň částečnému pokrytí těchto nákladů by mohlo dojít na základě využití nabízených dotačních programů EU. Nabízí se program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost 2014-2020, konkrétně ICT a sdílené služby, k jehož vyhlášení má dojít v květnu 2015 a v případě ZPA Industry by mohl pokrýt 35 % výdajů. Tento program je zacílen na tvorbu nových sofistikovaných ICT řešení, budování nových datových center a na zřizování center sdílených služeb (oppik, 2015; Kantar, 2015).

6.3 Účast na veletrzích + studentský program

Firma v poslední době řeší problém s nabíráním nových zaměstnanců. Především v oblasti IT a projektantské činnosti. Jak již bylo zmíněno dříve v této práci, netýká se tento problém pouze vybrané firmy, ale vesměs veškerých firem, které působí v Karlovarském kraji. K řešení tohoto úskalí by pomohla větší zainteresovanost firmy v oblasti veletrhů pracovních příležitostí, a to především v blízkém okolí – Karlovarském, Plzeňském či Ústeckém kraji. Tohoto úkolu by se měli chopit kompetentní osoby z personálního oddělení, které by se mohli zaměřit na pracovní veletrhy cílené na vysokoškolské studenty, jakým je třeba Veletrh pracovních příležitostí při ZČU v Plzni. Jako jeden z možných způsobů postupného řešení problému z dlouhodobého hlediska, se pro firmu jeví navázání spolupráce s odbornými středními školami se zaměřením na technické obory a IT v kraji. Za zmínku stojí Střední průmyslová škola Ostrov, se kterou již například také spolupracuje druhý největší zaměstnavatel v Karlovarském kraji, firma Witte Nejdek. Mohlo by se jednat o poskytování praxí či případných brigád. Tato spolupráce by se poté mohla dále rozšířit i na vysoké školy. Opět by zde mohlo dojít ke spolupráci s geograficky nejbližší, Západočeskou univerzitou v Plzni, především pak s fakultou elektrotechnickou, strojní a fakultou aplikovaných věd. V rámci spolupráce s vysokoškolskými studenty by se mohlo jednat o placené praxe či stáže, které by byly využívány k získání zkušeností z praxe či zpracování studentských prací při studiu. Celý tento program by firmu vyšel pouze na zlomek prostředků oproti těm, které by firma naopak mohla získat.

6.4 Etický kodex

Jak již bylo zmíněno v předchozích částech této práce, rok 2011 byl pro podnik ZPA Industry a.s. zlomový vzhledem k proběhlé akvizici firmou UniControls a.s. Po tomto aktu došlo ve firmě ZPA Industry a.s. ke značným změnám ve všech oblastech podniku. Zásadních změn a rozvoje doznala i personální oblast podniku, o které toho bylo také více napsáno v kapitole *2.1.3 Lidské zdroje – zaměstnanci ZPA Industry a.s.* Jednalo se především o zřízení samotného personálního oddělení. Dá se tedy tvrdit, že v rámci fungování firmy je personální práce teprve v počátcích, avšak je potřeba zmínit, že na pracovišti panují přátelské vztahy. Pro lepší informovanost zaměstnanců, ale i zájmových skupin působících vně firmy (zákazníci, odběratelé, dodavatelé atp.), o hlavních principech a pravidlech jednání firmy, se dá využít etický kodex.

Takovýto etický kodex v nynější době ve zmiňované firmě chybí. V rámci firmy ZPA Industry a.s. se nabízí možnost inspirace u své mateřské firmy, firmy UniControls a.s., která má aktualizovaný etický kodex k roku 2014. Kodex by však měl být „vytvořen firmě na míru“, aby podchytil klíčová etická dilemata, na které zaměstnanci narážejí a také principy vedoucí k jejich řešení. Již při tvorbě tohoto dokumentu je vhodné si ujasnit, jak často bude docházet k aktualizaci či revizi kodexu. Na samotné tvorbě kodexu by se mělo podílet nejen vedení podniku, v čele se členy personálního oddělení, ale také výběr ze zaměstnanců, či dodavatelů.

Tvorba tohoto dokumentu nebude finančně, ale spíše časově náročná, avšak věnovaný čas se jistě vyplatí. Obdobným dokumentem disponuje například největší z vybraných konkurentů na trhu, firma Cofely s.r.o. či společnost Manag a.s. Mimo výhod, které přináší tento kodex pro vnitřní fungování firmy, působí také jako vizitka firmy a zanechává reprezentativní dojem pro své okolí (interní zdroje podniku, 2015).

Závěr

Cílem této práce bylo zanalyzovat jednotlivé vlivy okolí konkrétního podniku na jeho činnost a navrhnout možná opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Pro účely této práce byl zvolen podnik ZPA Industry a.s. s provozovnou v Nejdku.

V první části došlo k představení podniku, jeho předmětu činnosti, pohledu na historii podniku a následnému výhledu do budoucna. Společnost ZPA Industry a.s. navazuje svou činností na dlouholetou tradici koncernového podniku ZPA, jenž zaměstnával ve druhé polovině 20. let několik tisíc lidí. Firma se svou činností momentálně orientuje převážně na chemický průmysl, vodní hospodářství, energetiku a teplárenství. Pro sestavení této kapitoly se převážně vycházelo z podkladů interních zdrojů firmy.

Při druhé kapitole došlo k analyzování vnitřního okolí podniku. Nejprve došlo k rozboru hmotných a nehmotných zdrojů podniku, lidských zdrojů, marketingu společnosti a největší důraz byl kladen na finanční analýzu. Při finanční analýze byla vytvořena horizontální a vertikální analýza, dále došlo k porovnání poměrových ukazatelů s vybranými konkurenčními podniky. V celé polovině finančních ukazatelů společnost ZPA Industry a.s. zaostává za svými vybranými konkurenty.

Následující část pojednávala o vlivu vnějšího okolí na činnost ZPA Industry a.s. Konkrétně ve třetí kapitole došlo k aplikaci Porterova modelu pěti sil k rozboru mikrookolí. Největší silou působící v tomto okolí je síla pramenící z oblasti stávající konkurence, kde vybraná společnost podstupuje souboj na trhu s daleko většími giganty, což představuje do budoucna možnou hrozbu. Velký vliv na podnik mají také dodavatelé a odběratelé podniku, avšak momentálně pro podnik nepředstavují zásadní ohrožení.

Dále bylo v průběhu čtvrté kapitoly analyzováno makrookolí podniku. Největší pozornost byla věnována ekonomickému a legislativnímu okolí. Konkrétně vývoji měnového kurzu a sankčním opatřením Evropské Unie proti Ruské federaci. Zásadní je také vliv okolí sociálně-demografického, kdy se společnosti momentálně pouze obtížně daří získávat novou kvalifikovanou pracovní sílu.

Pátá kapitola byla věnována celkovému zhodnocení vlivu okolí podniku pomocí SWOT analýzy, kde došlo ke shrnutí slabých a silných stránek společnosti, a také zaznamenání příležitostí a hrozeb plynoucích z okolí. Z důvodu většího ohrožení v

důsledku slabých stránek podniku a možných příležitostí by měla strategie společnosti odpovídat modelu W-O. Někdy se tato strategie označuje jako strategie hledání, při které by mělo dojít k minimalizaci slabých stránek při vyhledání a využití adekvátních příležitostí.

V poslední šesté kapitole byly poté uvedeny návrhy na opatření, pomocí kterých by mohlo dojít k potlačení některých slabých stránek a které by vedly ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Seznam tabulek a obrázků

Seznam tabulek:

Tabulka č. 1: Zkrácená verze rozvahy společnosti ZPA Industry a.s. za období 2008 – 2013	20
Tabulka č. 2: Vertikální analýza rozvahy společnosti ZPA Industry a.s. za období 2008 – 2013	22
Tabulka č. 3: Rentabilita tržeb vybraných společností za období 2010 – 2013	23
Tabulka č. 4: Rentabilita aktiv vybraných společností za období 2010 – 2013	23
Tabulka č. 5: Běžná likvidita vybraných společností za období 2010 – 2013	24
Tabulka č. 6: Okamžitá likvidita vybraných společností za období 2010 – 2013	24
Tabulka č. 7: Podíly financování podniku ZPA Industry a.s. v období 2009 – 2013	25
Tabulka č. 8: Doba obratu aktiv vybraných společností za období 2010 – 2013	25
Tabulka č. 9: Doba splatnosti pohledávek vybraných společností za 2010 – 2013.....	26
Tabulka č. 10: Největší konkurenti ZPA Industry a.s.	30
Tabulka č. 11: Vývoj počtu obyvatel v Karlovarském kraji	40
Tabulka č. 12: SWOT analýza společnosti ZPA Industry a.s	52

Seznam obrázků:

Obrázek č. 1: Faktory ovlivňující podnik	11
Obrázek č. 2: Konkurenční síly na trhu	28
Obrázek č. 3: Oblast stávající konkurence – celkové tržby vybraných vzájemně si konkurujících firem	31
Obrázek č. 4: Vývoj kurzu eura podle kurzovního lístku ČNB	45
Obrázek č. 5: Vývoj inflace v ČR	46
Obrázek č. 6: Vývoj tržeb na trhu inženýrských služeb	51

Seznam použitých zkratek

a.s.	akciová společnost
CAD	<i>Computer-Aided Design</i> (počítačem podporované projektování)
CZK	koruna česká
CZ-NACE	Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes (Evropská klasifikace ekonomických činností)
ČNB	Česká národní banka
DPH	daň z přidané hodnoty
EBIT	Earnings before Interest and Taxes (zisk před úroky a zdaněním)
EU	Evropská Unie
EUR	euro
FAT/SAT	Factory Acceptance Tests/Site Acceptance Test
HDP	hrubý domácí produkt
ICT	<i>Information and Communication Technologies</i> (Informační a komunikační technologie)
ISO	<i>International Organization for Standardization</i> (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
IT	informační technologie
Mb	megabit
NN	nízké napětí
PR	<i>Public relation</i> (vztahy s veřejností)
ROA	<i>Return of Assets</i> (rentabilita aktiv)
ROS	<i>Return On Sales</i> (rentabilita tržeb)
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	sbírky
SCADA	Supervisory Control And Data Acquisition (dispečerské řízení a sběr dat)
VN	vysoké napětí
ZPA	závody průmyslové automatizace

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ. *Pohledávky: právně, daňově, účetně*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 135 s. Finance pro praxi. ISBN 978-80-247-1816-3.

BOWMAN, Cliff. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, 147 s. ISBN 80-7169-230-1.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Kvalitní strategie – předpoklad úspěchu firmy*. Praha: Profess, [1998], 108 s. Tajemství prosperity. ISBN 80-85235-25-0.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 592 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4127-7.

KALÍNSKÁ, Emilie. *Mezinárodní obchod v 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 228 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3396-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 498 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

TULEJA, Pavel, Ingrid MAJEROVÁ a Pavel NEZVAL. *Základy makroekonomie*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, viii, 311 s. Vysokoškolské učebnice (Computer Press). ISBN 80-251-0952-6.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

Internetové zdroje

71.12-Inženýrské činnosti a související technické poradenství. *CZ-NACE* [online]. 2015 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/sekce-m-profesni-vedecke-a-technicke-cinnosti/711/architektonicke-a-inzenyrske-cinnosti-a-souvisejic/7112-inzenyrske-cinnosti-a-souvisejici-technicke-poradenstvi.html>

ČNB vydala Zprávu o inflaci II/2014. *Česká národní banka* [online]. 2014 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2014/20140516_zoi.html

Daňový systém České republiky. *Businessinfo* [online]. 2014b [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/danovy-system-ceske-republiky-3429.html>

Ekologické daně. *Businessinfo* [online]. 2013 [cit. 2015-01-21]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ekologicke-dane-3532.html>

Etika v podnikání – má ještě vůbec své místo pod sluncem?. *Ipodnikatel* [online]. 2011 [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani/etika-v-podnikani-ma-jeste-vubec-sve-misto-pod-sluncem/Etický-kodex-podnikani.html>

EU schválila strukturu ekonomických sankcí proti Ruské federaci. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2014 [cit. 2015-03-06]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument151892.html>

FRANCOVÁ, Pavla. Odklon Německa od jaderné energie je pro Česko velkou šancí, říká diplomat z Berlína. *Ihned.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-60547660-odklon-nemecka-od-jaderne-energie-je-pro-cesko-velkou-sanci-rika-diplomat-z-berlina>

Historie ZPA Industry a.s. *Zpaindustry* [online]. 2014a [cit. 2014-11-02]. Dostupné z: <http://www.zpaindustry.cz/historie/>

ICT a sdílené služby. *Oppik* [online]. 2015 [cit. 2015-04-06]. Dostupné z: <http://www.oppik.cz/dotacni-programy/ict-a-sdilene-sluzby>

Inflace, spotřebitelské ceny. *ČSÚ* [online]. 2015c [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

ISO. *ISO* [online]. 2015 [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/>

JANSSEN, Cory. Network Infrastructure. *Techopedia* [online]. 2015 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <http://www.techopedia.com/definition/16955/network-infrastructure>

Karlovarský porcelán rozdává výpovědi 1100 zaměstnanců. *Aktuálně.cz* [online]. 2009 [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ceska-ekonomika/karlovarsky-porcelan-rozdava-vypovedi-1100-zamestnancu/r~i:article:627977/>

Kurz Eura (EUR). *Penize* [online]. 2015 [cit. 2015-02-24]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/kurzy-men/6596-euro>

Měnový kurz jako nástroj měnové politiky – nejčastější otázky a odpovědi. *Česká národní banka* [online]. 2015 [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/faq/menovy_kurz_jako_nastroj_menove_politiky.html

Návody a rady obráběcí stroje a technika. *Strojnet* [online]. 2015 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <http://www.strojnet.cz/clanky/obrabeci-stroje-cnc.php>

Nezaměstnanost v Karlovarském kraji k 28. 2. 2015 podle MPSV. ČSÚ [online]. 2015b [cit. 2015-03-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xk/nezamestnanost-v-karlovarskem-kraji-k-28-2-2015-podle-mpsv>

Obyvatelstvo – časové řady. ČSÚ [online]. 2015a [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/oby_cr

Odhad růstu HDP České republiky pro letošní rok zůstává na 2,6 %. *Businessinfo* [online]. 2014a [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/odhad-rustu-hdp-ceske-republiky-pro-letosni-rok-zustava-na-26--56793.html>

POLOCHOVÁ, Iveta. Němci zavřou své jaderné elektrárny do roku 2022, děsí je Fukušima. *Idnes.cz* [online]. 2011 [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/nemci-zavrou-sve-jaderne-elektrarny-do-roku-2022-desi-je-fukusima-pvm-/zahranicni.aspx?c=A110530_071701_zahranicni_ip1

Profil společnosti. *Unicontrols* [online]. 2015 [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://www.unicontrols.cz/index.php/cs/o-spolecnosti>

Rámcová smlouva. *Epravo* [online]. 2014 [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/soudni-rozhodnuti/ramcova-smlouva-96053.html>

Rychlostní silnice R6. *České dálnice* [online]. 2014 [cit. 2015-01-09]. Dostupné z: <http://www.ceskedalnice.cz/rychlostni-silnice/r6>

Služby ZPA Industry a.s. *Zpaindustry* [online]. 2014b [cit. 2014-11-02]. Dostupné z: <http://www.zpaindustry.cz/sluzby/>

Sobotka osobně podpoří stavbu pátého bloku jaderné elektrárny Dukovany. *Idnes.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/sobotka-podpori-stavbu-pateho-bloku-elektrarny-dukovany-pzx/ekonomika.aspx?c=A140331_150122_ekonomika_js

Techniky a metody finanční analýzy. *Businessinfo* [online]. 2009 [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/techniky-a-metody-financni-analyzy-3384.html>

The Difference Between a FAT and a SAT. *Askaboutbalidation* [online]. 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.askaboutvalidation.com/626-the-difference-between-a-fat-and-a-sat>

Tržní služby – Časové řady – Roční ukazatele. *ČSÚ* [online]. 2015 [cit. 2015-03-09]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/trszvf_u_cr

TŮMA, Ondřej. Očima expertů: Měnová intervence ČNB. Komu pomůže a komu ublíží?. *Penize* [online]. 2013 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/makroekonomika/275985-ocima-expertu-menova-intervence-cnb-komu-pomuze-a-komu-ublizi>

UniControls a.s., Praha IČO 64948706 – Obchodní rejstřík firem. *Kurzy.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-01-29]. Dostupné z: <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/64948706/unicontrols-as/>

Vítejte na Letišti Karlovy Vary !. *Airport Karlovy Vary* [online]. 2015 [cit. 2015-01-09]. Dostupné z: <http://www.airport-k-vary.cz/cs/>

Vnitřní trh Evropské unie. *Businessinfo* [online]. 2010 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vnitri-trh-evropske-unie-5159.html#!&chapter=3>

Vyhlášky SÚJB. *Státní úřad pro jadernou bezpečnost* [online]. 2015 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <https://www.sujb.cz/legislativa/provadeci-pravni-predpisy/vyhlasiky-sujb/>

Výpis z obchodního rejstříku. *Justice.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-11-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=136529&typ=PLATNY>

What is SCADA?. *Inductiveautomation* [online]. 2015 [cit. 2015-11-05]. Dostupné z: https://inductiveautomation.com/what-is-scada/20150401b?utm_expId=1326130-24.C1VP9K7VTVGs_bTNaLB6oQ.2

Zájmové skupiny (Stakeholders). *Managementmania* [online]. 2014 [cit. 2015-02-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zajmove-skupiny>

ZIKMUND, Martin. Tržby, obrat, výnosy, příjmy a zisk – základní pojmy, které se pletou. *Businessvize* [online]. 2011 [cit. 2015-01-13]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/trzby-obrat-vynosy-prijmy-a-zisk-zakladni-pojmy-ktere-se-pletou>

ZIKMUND, Martin. Ukazatelé aktivity. *Businessvize* [online]. 2010b [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-aktivity>

ZIKMUND, Martin. Ukazatelé rentability. *Businessvize* [online]. 2010a [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-rentability>

ZPA Industry a.s. *Penize.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-11-02]. Dostupné z: <http://rejstrik.penize.cz/00479730-zpa-industry-a-s>

Ostatní zdroje

INTERNÍ ZDROJE PODNIKU⁹. Interní zdroje společnosti ZPA Industry a.s., Nejdek, 2015.

INTERNÍ ZDROJE VYBRANÝCH SPOLEČNOSTÍ¹⁰. *Interní zdroje vybraných společností*, 2015.

HOLÝ ,Martin. *Obchodní ředitel*. ZPA Industry a.s., Nejdek, 2015

KUNCOVÁ, Ladislava *Manažerka lidských zdrojů*. ZPA Industry a.s., Nejdek, 2015

KANTAR, Kamil, *IT specialista*., Praha, 2015

⁹ Za interní zdroje podniku se považují účetní závěrky, auditorské zprávy, výroční zprávy a jiné interní dokumenty společnosti ZPA Industry a.s. za roky 2008 – 2015.

¹⁰ Za interní zdroje vybraných společností se považují účetní závěrky, auditorské zprávy a výroční zprávy společností ZPA Industry a.s., Manag a.s., AISE s.r.o., Cofely s.r.o., Bohemia Müller s.r.o., Inelsev s.r.o. a ZAT a.s. za roky 2008 – 2013.

Seznam příloh

Příloha A: Přehled zakázek – rok 2015 (Zkrácená verze)

Příloha B: Organizační struktura ZPA Industry a.s.

Příloha C: Horizontální analýza rozvahy ZPA Industry a.s.

Příloha D: Horizontální analýza Výkazu zisku a ztrát ZPA Industry a.s.

Příloha E: Zkrácené účetní výkazy vybraných podniků

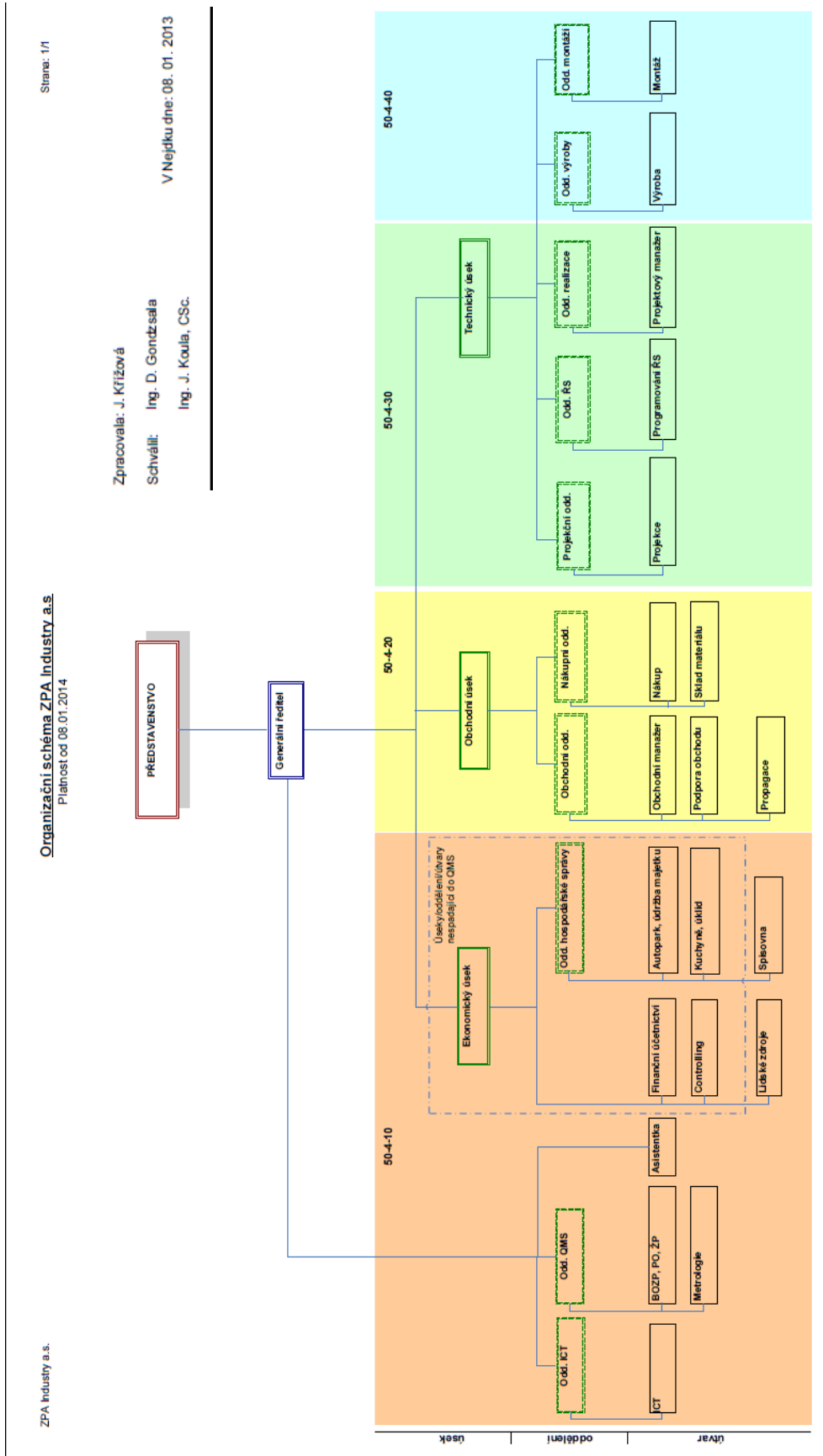
Příloha F: Hrubý odhad cenové náročnosti síťové infrastruktury

Příloha A: Přehled zakázek – rok 2015 (Zkrácená verze)

Přehled zakázek – rok 2015 (Zkrácená verze)			
		Fakturace pro rok 2015 v Kč	Nedokončená výroba roku 2014 v Kč
		310 589 240	0
	Podepsaná SoD	194 404 126	0
	Pravděpodobné 90%	31 531 114	0
	Pravděpodobné 50%	66 600 000	0
	Kusový prodej	1 000 000	0
	Ideové	17 054 000	0
Číslo zakázky/ nabídky	Název akce	Objednatel	Fakturace dle SOD pro rok 2015
Celkem			310 589 240
12-5-0010001	GOB5 – AM – Obnova ŘS GE Fanuc B5		11 600 000
11-4-0010013	Membránová elektrolýza		3 289 140
12-4-0010025	6316 Výměna ochran R6kV EDU		11 973 875
12-4-0010023	ŘS Kujbyševsk		3 964 745
12-4-0010022	Datové centrum Seznam.cz		2 742 468
12-4-0010020	Instalace čerpadel s FM		7 418 026
12-4-0010018	ŘS Salavat		8 041 907
12-4-0010017	ŘS Bělorusněř		1 554 352
12-4-0010015	Řízení elektronapáječek pomocí FM		1 428 271
12-4-0010009	Výměna čerpadla oběhové vody primárního horkovodního okruhu II. Etapa		5 980 769
12-4-0010008	6727-Rekonstrukce zdrojů 4.syst. I. Kat. ZN		4 122 712
12-3-0010037	DODÁVKA I&C a elektro zařízení pro projekt DeNOX Elektrárna Počerady, a.s.		22 237 821
12-4-0010006	Odsíření spalin TČB		31 027 000
12-4-0010004	Retrofit odsíření v EOP		70 823 899
Nabídky s vyšší pravděpodobností			
01-4-0010061	Rozvodna T148	Synthos a.s.	9 133 400
01-5-00100XX	CS Epi – Snížení environmentálních dopadů při výrobě epichlorhydrinu a HCl	Bohemia Müller s.r.o.	22 397 714

Zdroj: interní zdroje podniku, 2015

Příloha B: Organizační struktura ZPA Industry a.s



Příloha C: Horizontální analýza rozvahy ZPA Industry a.s.

Horizontální analýza rozvahy (v tis. Kč)						
	2008	09-08	10-09	11-10	12-11	13-12
Dlouhodobý majetek	8 424	-981	+3 160	-2 688	+37	+913
Oběžná aktiva	16 198	+61	+85 242	-29 622	-13 727	-2 056
Krátkodobé pohledávky	15 824	-4 047	+49 344	+2 158	-21 319	-371
Krátkodobý finanční majetek	374	-75	+26 867	-24 823	+6 146	-6 810
AKTIVA CELKEM	24 622	-920	+88 472	-32 207	-11 477	-1 857
Vlastní kapitál	23 755	-387	+28 994	-21 491	+314	-6 799
Výsledek hospodaření minulých let	-1 161	+1 161	+28 551	+9 320	-21 131	-1 685
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-909	-8 745	+15 362	-26 839	+21 446	-5 115
Cizí zdroje	867	-533	+58 758	-10 175	-11 614	+4 944
Krátkodobé závazky	867	-533	+40 278	-10 539	-8 319	+4 944
PASIVA CELKEM	24 622	-920	+88 472	-32 207	-11 477	-1 857

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů podniku, 2015

Příloha D: Horizontální analýza Výkazu zisku a ztrát ZPA Industry a.s.

Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát (v tis. Kč)						
	2008	09-08	10-09	11-10	12-11	13-12
Výkony	1031	0	+128 471	-13 679	-20 673	+15 758
Výkonová spotřeba	1442	-486	+88 804	+1 582	-22 324	+10 238
Tržby z prodeje zboží	8745	-8 745	+82 891	-82 891	0	+7 197
Náklady vynaložené na prodané zboží	8481	-8 481	+79 487	-79 487	0	+6 193
Výsledek hospodaření za účetní období	-909	-8 655	+15 272	-26 839	+21 445	-5 114

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů podniku, 2015

Příloha E: Zkrácené účetní výkazy vybraných podniků

ZPA IDNUSTRY A.S. – Zkrácená verze účetního výkazu (v tis. Kč)					
	2009	2010	2011	2012	2013
EBIT	-957	8 286	-21 126	872	-4 770
EAT	-9 564	5 708	-21 131	314	-4 800
Suma aktiv	23 702	112 174	79 967	68 489	66 633
Vlastní kapitál	23 368	52 362	30 871	31 185	24 386
Tržby za prodej zboží + výkony	1 031	212 393	115 823	95 150	118 105
Oběžná aktiva	16 259	101 501	71 879	58 150	56 096
Zásoby	0	13 170	6 257	7 701	12 828
Finanční majetek	299	27 210	2 343	8 489	1 679
Krátkodobé závazky	334	40 612	30 073	21 755	26 698
Běžné bankovní úvěry	0	0	2 580	0	0
Krátkodobé pohledávky	11 777	61 121	63 279	41 960	41 589
Dlouhodobé závazky	0	18 840	15 424	15 424	15 424

AISE S.R.O. – Zkrácená verze účetního výkazu (v tis. Kč)					
	2009	2010	2011	2012	2013
EBIT	9 516	8 961	9 795	10 560	9 906
EAT	7 501	5 983	7 503	8 227	8 659
Suma aktiv	57 479	48 482	55 664	79 597	52 928
Vlastní kapitál	25 051	27 278	31 789	32 616	33 055
Tržby za prodej zboží + výkony	64 612	66 041	74 362	113 519	91 688
Oběžná aktiva	56 117	47 949	54 282	77 371	49 210
Zásoby	1 507	2 107	2 189	1 953	11 739
Finanční majetek	5 803	5 880	1 090	6 981	13 276
Krátkodobé závazky	11 324	11 604	18 853	44 211	19 561
Běžné bankovní úvěry	21 096	9 593	2 329	443	126
Krátkodobé pohledávky	48 807	39 962	51 003	68 437	23 356
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0

COFELY S.R.O. – Zkrácená verze účetního výkazu (v tis. Kč)					
	2009	2010	2011	2012	2013
EBIT	7 822	20 442	19 475	32 051	48 767
EAT	5 478	4 680	902	7 214	43 605
Suma aktiv	579 365	683 790	702 460	1 373 276	1 308 325
Vlastní kapitál	337 309	441 592	385 649	658 488	684 773
Tržby za prodej zboží + výkony	933 476	1 218 530	936 562	1 435 220	1 385 274
Oběžná aktiva	436 726	516 083	462 108	923 594	881 807
Zásoby	110 667	57 836	72 254	7 656	10 792
Finanční majetek	145 342	189 913	174 811	224 336	259 679
Krátkodobé závazky	229 367	181 288	208 173	330 404	281 319
Běžné bankovní úvěry	0	0	281 810	186 326	179 907
Krátkodobé pohledávky	155 267	248 327	192 895	383 265	327 882
Dlouhodobé závazky	0	0	0	27 257	21 044

MANAG A.S. – Zkrácená verze účetního výkazu (v tis. Kč)					
	2009	2010	2011	2012	2013
EBIT	19 931	10 027	-3 855	-8 179	8 715
EAT	14 050	7 287	504	-10 962	6 014
Suma aktiv	148 834	162 634	166 149	143 730	142 229
Vlastní kapitál	74 396	75 798	43 744	38 508	44 319
Tržby za prodej zboží + výkony	254 442	210 944	256 942	183 791	186 968
Oběžná aktiva	88 987	109 948	102 408	75 864	77 053
Zásoby	10 595	17 400	24 057	13 466	14 378
Finanční majetek	16 887	3 146	1 687	4 213	971
Krátkodobé závazky	47 116	68 821	69 931	46 753	47 324
Běžné bankovní úvěry	22 203	15 673	49 967	55 623	46 975
Krátkodobé pohledávky	61 096	85 903	76 664	58 185	56 939
Dlouhodobé závazky	4 929	444	569	374	0

EBIT = provozní výsledek hospodaření (řádek 30 ve Výkazu zisku a ztrát)

EAT = výsledek hospodaření za účetní období (řádek 60 ve Výkazu zisku a ztrát)

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů, 2015

Příloha F: Hrubý odhad cenové náročnosti síťové infrastruktury

Síťová infrastruktura		
Položka v síťové infrastruktuře	Cenové rozpětí nákladů na pořízení v Kč	Roční náklady na údržbu v Kč
1 Gb linka (rychlost, stabilita)	100 000–200 000	5 000–10 000
Software na zvýšení bezpečnosti	70 000–100 000	40 000–60 000
Licence na nový server	30 000–50 000	10 000–30 000
Potřebný software pro využívání možností sítě (kopírky, tiskárny, interní komunikace)	80 000–150 000	15 000–45 000
SharePoint	10 000 +*	5000 +*
Suma (bez položky SharePoint)	280 000–500 000	70 000–145 000
*v případě Sharepointů se náklady odvíjejí od rozsahu využití a nabízeného diskového místa		

Zdroj: vlastní zpracování dle zdrojů od Kantar, 2015

Abstrakt

MUSIL, D. Vliv okolí podniku na konkrétní podnik. Bakalářská práce, Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU, stran 71, 2015

Klíčová slova: Okolí podniku, Marketingový mix, Finanční analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza

Obsahem této bakalářské práce je zkoumání vlivu okolí podniku na konkrétní podnik. V průběhu práce dochází k prolínání teoretického zpracování dané problematiky s následným uvedením praktického použití na vybraný podnik. První část práce je věnována představení podniku a jeho činnosti. Následuje analýza vnitřního okolí podniku, která je mimo jiné zastoupena finanční analýzou či marketingovým mixem. Další část pojednává o rozboru vnějšího okolí, kde je nejprve rozebráno mikrookolí pomocí Porterovy analýzy pěti sil, na což navazuje analýza makrookolí podniku. Ve čtvrté části dochází ke zhodnocení jednotlivých vlivů za pomoci SWOT analýzy. Na závěr celé práce jsou představeny návrhy opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Abstract

MUSIL, D. The influence of surroundings on a specific company. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 71 pages, 2015.

Key words: Surroundings of company, Marketing mix, Finance analysis, Porter's five forces model, SWOT analysis

The content of this bachelor thesis analyzes the influence of the surroundings on a company behavior. Throughout the bachelor thesis, the theoretical side of the problem is being examined and connected with a practical part of an implementation on a particular firm. The first part examines the introduction of the chosen firm and its behavior in the market. Following analysis is dedicated to internal environment of the firm which uses financial analysis, marketing mix and others. Next part examines the external environment, which is analyzed first on the micro environment by using the Porter's model, following with the analysis of macro environment. The fourth part leads to evaluation of individual effects using the SWOT analysis. At the end of the thesis proposals are presented to increase the competitiveness of the company.