

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vliv okolí podniku na konkrétní podnik

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

Lucie Urbanová

Plzeň 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vliv okolí podniku na konkrétní podnik“

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

V Plzni, dne

.....

Podpis autora

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2014/2015

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

Jméno a příjmení: **Lucie URBANOVÁ**
Osobní číslo: **K12B0390P**
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. Představte vybraný podnik.
2. Charakterizujte okolí vybraného podniku.
3. Analyzujte vliv okolí na vybraný podnik pomocí vhodných metod.
4. Zhodnoťte dopad vlivu okolí na vybraný podnik a jeho další vývoj.
5. Navrhněte postup podniku při zhodnocení vlivu okolí a doporučte opatření pro úpravy strategie podniku.

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí práce Ing. Evě Jelínkové za pomoc, její cenné rady a odborné připomínky, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále také společnosti NARETEC, s. r. o., především panu Petrovi Karbanovi a panu Karlovi Urbanovi za cenné a praktické informace.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 DEFINICE PODNIKÁNÍ A PODNIKU	9
2 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU	11
2.1 Představení společnosti	11
2.2 Historie podniku.....	12
2.3 Činnost a produkt společnosti Naretec.....	14
2.3.1 Dlouhodobá strategie podniku	15
2.3.1.1 Inovační cíle	16
2.3.1.2 Fáze procesu návrhu a vývoje produktu.....	16
2.3.1.3 Management kvality	18
2.3.2 Zaměstnanci	18
3 VYMEZENÍ OKOLÍ PODNIKU.....	19
3.1 Vnější okolí podniku	19
3.1.1 Makrookolí.....	20
3.1.1.1 Geografické okolí.....	20
3.1.1.2 Sociálně-demografické okolí	21
3.1.1.3 Politické a právní okolí	21
3.1.1.4 Ekonomické okolí	22
3.1.1.5 Ekologické okolí	22
3.1.1.6 Technologické a technické okolí.....	23
3.1.1.7 Etické okolí	23
3.1.1.8 Kulturně historické okolí.....	23
3.1.1.9 PEST analýza	24
3.1.2 Mezoekolí	24
3.1.2.1 Zákazníci	24
3.1.2.2 Dodavatelé.....	25
3.1.2.3 Marketingové mezičlánky	25
3.1.2.4 Porterův model pěti sil	25
3.2 Vnitřní okolí podniku	26
3.2.1 Mikrookolí	27
3.2.1.1 Zaměstnanci	28
3.2.1.2 Finanční analýza.....	29
4 OKOLÍ ANALYZOVANÉHO PODNIKU	30

4.1	Analýza makrookolí zvoleného podniku	30
4.2	Politické a právní okolí	30
4.3	Ekonomické okolí	31
4.3.1	Intervence ČNB	32
4.3.2	Daň z přidané hodnoty	33
4.3.3	Inflace	34
4.3.4	Monetární politika.....	35
4.3.5	Certifikace ISO	36
4.4	Sociálně-demografické okolí	37
4.4.1	Demografické faktory	37
4.4.2	Finanční podpora organizací.....	38
4.4.3	Ekologie	38
4.5	Technologické a technické okolí.....	39
4.5.1	Certifikace ISO 9001: 2000	39
4.5.2	Spolupráce se ZČU	40
4.5.2.1	Historie spolupráce se ZČU	40
4.6	Vyhodnocení PEST analýzy	41
5	ANALÝZA MEZOOKOLÍ ZVOLENÉHO PODNIKU	42
5.1	Vliv odběratelů.....	42
5.2	Vliv dodavatelů	43
5.3	Potenciální konkurence	44
5.4	Existující konkurence.....	44
5.5	Hrozba substitutů	45
6	ANALÝZA MIKROOKOLÍ	46
6.1	Podnik a zaměstnanci	46
6.2	Finanční analýza.....	47
6.2.1	Analýza rentability.....	48
6.2.1.1	Rentabilita celkového kapitálu	48
6.2.1.2	Rentabilita vlastního kapitálu.....	49
6.2.1.3	Rentabilita tržeb	49
6.2.1.4	Vývoj výsledku hospodaření.....	50
6.2.1.5	Analýza likvidity	51
6.2.1.6	Analýza zadluženosti	52
6.2.1.7	Obrat zásob.....	53
7	SWOT ANALÝZA	55

7.1	Silné stránky	55
7.2	Slabé stránky	56
7.3	Příležitosti	56
7.4	Hrozby	57
7.5	Vyhodnocení SWOT analýzy	57
8	NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ.....	59
8.1	Formulace strategie	59
8.1.1	Cíle.....	59
8.1.2	Vize.....	60
8.1.3	Mise	60
8.1.4	Strategie	60
8.2	Zdokonalení vnitropodnikové komunikace.....	61
8.3	Úprava webových stránek	62
9	ZÁVĚR	63
	SEZNAM TABULEK.....	65
	SEZNAM OBRÁZKŮ	66
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	67
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	68
	SEZNAM PŘÍLOH.....	71

ÚVOD

Pro bakalářskou práci jsem si zvolila téma "*Vliv okolí podniku na konkrétní podnik*". Analyzovaným podnikem je společnost Naretec, s. r. o. Tato společnost na trhu funguje již od roku 2003 a zaměřuje se na vývoj a konstrukci dílů, nástrojů a zařízení především pro automobilový průmysl.

Cílem práce je analyzovat vlivy okolí na společnost Naretec pomocí vybraných metod, zhodnotit dopad těchto vlivů a následně doporučit opatření pro úpravu strategie firmy.

V práci jsou shrnuty teoretické poznatky z vybrané odborné literatury, které byly následně aplikovány v praktické části práce, kde jsou provedeny analýzy vlivu okolí na společnost. Informace potřebné pro vypracování praktické části byly získány prostřednictvím osobní konzultace se zaměstnanci firmy.

V první kapitole jsou vymezeny a stručně definovány základní pojmy související s tématem práce, konkrétně "podnik" a "podnikání". Zdrojem informací pro tuto kapitolu byly odborné publikace a literatura, která je uvedena v bibliografii na konci práce.

Cílem druhé kapitoly je představení analyzované společnosti. Nejprve jsou zde uvedeny základní informace o společnosti, krátký popis její historie, činnosti, vymezených cílů a organizační struktury, do které je možné přímo nahlédnout v příloze č. 1.

Třetí kapitola práce se zabývá teoretickým vymezením okolí podniku. Nejprve je popsáno vnější okolí, které je členěno na makrookolí a mezookolí. Následuje popis souvisejících prvků a faktorů vnějšího okolí. Dále je identifikováno vnitřní okolí a následuje charakteristika mikrookolí.

Ve čtvrté kapitole je provedena PEST analýza, která zkoumá 4 základní skupiny faktorů - politické a právní, ekonomické, sociálně-demografické a technologické a technické.

V páté kapitole je provedena analýza vlivů pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. V šesté kapitole je provedena analýza SWOT, která definuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Poslední, sedmá kapitola je věnována navrhovaným opatřením pro úpravu podnikové strategie.

1 DEFINICE PODNIKÁNÍ A PODNIKU

Podnikání je v obchodním zákoníku (dle § 2) charakterizováno jako:

“soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem, na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.” [2, str. 20]

Základním motivem podnikání je tedy snaha o dosažení zisku, respektive přebytku výnosů nad náklady. Zisk samozřejmě není jediným cílem podnikání, ale většinou se uvádí jako primární. Zisku podnikatelský subjekt většinou dociluje uspokojováním potřeb zákazníků, které uspokojuje svými výrobky a službami prostřednictvím trhu. Dosažení zisku ale není zárukou pro pokračování podnikatelské činnosti. Jedním z důvodů je, že dosažení zisku nezohledňuje míru rizika. [12]

Pojem podnikání může být interpretováno z více hledisek:

- *ekonomické pojetí* - zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota, je to dynamický proces vytváření určité přidané hodnoty
- *psychologické pojetí* - činnost motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout. V tomto ohledu je podnikání prostředkem k seberealizaci, postavení se na vlastní nohy, apod.
- *sociologické pojetí* - vytváření blahobytu pro všechny zainteresované, hledání cesty k dokonalému využití zdrojů, vytvoření pracovních míst a příležitostí
- *právníkové pojetí* - soustavná činnost prováděná podnikatelem na vlastní jméno, vlastní zodpovědnost, za účelem dosažení zisku. [12] Toto pojetí souvisí s definicí podnikání uvedenou v Obchodním zákoníku.

Podnikatel by měl oplývat určitými znalostmi a dovednostmi jako je iniciativa, kreativita, schopnost organizace a řízení, cílevědomost, apod.

Definice podniku

Synek, uznávaný český autor v oblasti ekonomie, definuje podnik jako:

“soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání.” [10, s. 9]

Součástí podniku jsou věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které náleží podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají k tomuto účelu sloužit. Soubor majetkových hodnot patřících podnikateli a jemu sloužících, resp. majících sloužit k podnikání se tak nazývá obchodním majetkem. [10]

Podnik také můžeme charakterizovat jako plánovitě organizovanou hospodářskou jednotku, v níž se zhotovují a prodávají věcné statky a služby. [13]

Tato definice vymezuje podnik jako komplexní objekt, předmět zkoumání různých vědeckých disciplín. Podnik může mít různé právní formy, od kterých se odvíjí různé podnikové procesy, například dělení výsledku hospodaření a podobně. K dominantní právní formě v dnešní době bezesporu patří akciová společnost (a. s.). [13]

Pokud chce podnikatel zahájit podnikovou činnost, musí nejdříve založit podnik.

Chápání podniku jako prostředku pro zhodnocování kapitálu a zároveň respektování společenských zájmů může vyústit do dvou zdánlivě protikladných tvrzení:

- dominantním cílem podniku je dosažení zisku na základě uspokojování potřeb zákazníků (uspokojování koupěschopné poptávky)
- dominantním cílem podniku je uspokojování zákazníků (koupěschopné poptávky) a oprávněné požadavky okolí, tedy "sloužit", a tím dosahovat zisku" [10]

Prakticky tedy hledáme kompromis mezi uspokojováním zákazníků a uspokojením peněžního aspektu podnikání, tedy zisku. Výrobci (podniky) usilují o dosažení zisku a zákazníci chtějí nakoupit co největší množství statků a služeb za co nejnižší cenu.

Interakcí nabídky a poptávky na příslušném trhu vzniká konečná cena. [13]

2 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Naretec, s. r. o. je dynamická firma se zaměřením na vývoj a konstrukci dílů, nástrojů a zařízení především pro automobilový průmysl, disponující kapacitami pro výrobu a montáž nástrojů a výrobních zařízení. [25]

2.1 Představení společnosti

Tabulka 1: Základní informace o společnosti

Název	NARETEC, s. r. o.
Sídlo	28. října 1824/70, Bolevec, 301 00 Plzeň
IČO	26361019
Právní forma podnikání	společnost s ručením omezeným
Základní kapitál	7.700.000Kč
Datum zápisu do OR	1. 9. 2003
Počet zaměstnanců	Cca 250

Zdroj: [26]

Naretec, s. r. o. je společnost zaměřující se na konstrukci, výrobu a montáž strojů, nástrojů a zařízení, především pro automobilový průmysl. Tato firma byla zapsána do Obchodního rejstříku v roce 2003 a od té doby se velmi rozrostla. Hlavním předmětem podnikání je "výroba, obchod, zámečnictví a nástrojařství". [25]

Logo společnosti je znázorněno na obrázku číslo 1. V čele podniku stojí Ing. Josef Vísner - jednatel, jehož obchodní podíl činí celých 61%. Dále v čele stojí jednatel Petr Karban, jehož obchodní podíl činí 19%, figuruje zde i třetí společník a dva prokuristé.

Společnost si za 12 let své existence vybuodovala kvalitní síť stálých zákazníků a dá se říci, že patří mezi špičky ve svém oboru. Obchody společnosti sahají daleko za hranice České republiky, mezi klienty ale samozřejmě patří i české společnosti.

Obrázek 1: Logo společnosti



Zdroj: [25]

2.2 Historie podniku

Společnost byla založena v roce 2003 jako ryze česká firma. Cílem bylo poskytovat služby v oblasti vývoje a konstrukce akustických dílů, prototypových nástrojů, testovacích přípravků a zařízení pro dodavatele interiérového vybavení automobilů.

Do dnešního dne společnost narostla na cca 250 zaměstnanců a sídlí ve vlastním areálu s mnohonásobně rozšířenými kapacitami. Tento rozvoj byl umožněn mimo jiné zapojením do dotačního programu Technologických center vyhlášených MPO v letech 2005 a 2008.

Od roku 2011 společnost také úspěšně realizovala projekt v programu *Potenciál*, v rámci kterého byla zprovozněna laboratoř pro virtuální vývoj, hala pro konstrukci prototypu a testovací hala.

Společnost může díky své významné expanzi klientům nabídnout vysoce kvalitní služby a může se tak podílet na řešení velkých globálních vývojových projektů – realizace prvních globálních projektů ve společnosti proběhla v roce 2013, kdy byl řešen projekt pro Daimler AG (Projekt W205 – Evropa, JAR, USA) a Volkswagen AG (Projekt Golf A7 – Evropa, Mexiko). O kvalitě poskytovaných služeb svědčí i fakt, že společnost byla v roce 2014 vybrána jako *Preferred partner* vývojových projektů pro BMW AG. Významné události v historii společnosti popisuje tabulka č. 2. [32]

Tabulka 2: Milníky společnosti

Rok	Milník
2003	Založení společnosti NARETEC s.r.o. se sídlem v Plzni jako konstrukční kanceláře, vytvoření 3 konstrukčních oddělení (Moduly a komponenty, Nástroje a přípravky, Stroje a zařízení)
2004	Začlenění do programu Technologických center MPO – TC I
2004	Otevření konstrukční kanceláře v Mnichově pro podporu vývojových aktivit pro zákazníka BMW AG
2005	Vybudování vlastních výrobních kapacit na konstrukci prototypových nástrojů
2008	Začlenění do programu Technologických center MPO – TC II
2009	Vybudování vlastní výrobní kapacity na konstrukci a testování prototypových komponent
2010	Otevření konstrukční kanceláře v Mladé Boleslavi pro podporu vývojových aktivit pro zákazníka Škoda Auto a.s.
2010	Certifikace firmy dle normy ISO 9001
2011	Otevření konstrukční kanceláře v Sindelfingenu pro podporu vývojových aktivit pro zákazníka Daimler AG
2011	Založení joint venture firmy Protec Robotic Solutions s.r.o. se švédskou společností Projet system AB.
2011	Zahájení spolupráce se systémovými dodavateli z karbonu pro koncové zákazníky BMW a Volkswagen – významnými německými společnostmi v oblasti automobilového průmyslu. Strategické zaměření společnosti NARETEC na vývoj dílů na bázi karbonových vláken.
2012	Otevření konstrukční kanceláře v Domažlicích pro podporu vývojových aktivit Technologického centra v Plzni
2012	Zprovoznění Laboratoře pro virtuální vývoj
2013	Realizace prvních vývojových globálních projektů – Daimler AG (Projekt W205 – Evropa, JAR, USA), Volkswagen AG (Projekt Golf A7 – Evropa, Mexiko)
2013	Ukončení vývojového projektu BMW i3 (CFRP interiérové a strukturální komponenty) – uvedení vozu na trh
2013	Zprovoznění Prototypové a testovací haly
2014	Ukončení vývojového projektu Ford Mondeo (CFRP interiérové komponenty) – uvedení vozu na trh
2014	Ukončení vývojového projektu Porsche Macan (CFRP exteriérové komponenty) – uvedení vozu na trh
2014	Společnost NARETEC je kvalifikována jako Prefered partner vývojových projektů pro BMW AG

Zdroj: [32] (konzultace dne 9.3.2015)

2.3 Činnost a produkt společnosti Naretec

Společnost Naretec, s. r. o. zastává několik významných činností, jejichž výsledkem je produkt, který je součástí rozvinutého sektoru automobilového průmyslu. Firma realizuje kompletní vývoj dílů, nástrojů a zařízení, od prvních návrhů až po sériovou výrobu. [25]

Společnost má zkušenosti s konstrukcí:

- akustických dílů
- plechových a plastových dílů
- pěnových částí sedaček
- lisovacích a pěnovacích nástrojů
- sekacích nástrojů
- tvarovacích vakuových nástrojů
- přípravků pro řezání vodním paprskem
- svařovaných ocelových konstrukcí
- obslužných zařízení pro výrobní linky
- jednoúčelových strojů ovládaných pomocí elektrických řídicích systémů a programovatelných automatů
- dopravní a manipulační techniky [25]

Řada dílů, nástrojů a zařízení je při vývoji kontrolována, popř. "optimalizována" simulačními programy založenými na metodě konečných prvků. Optimalizace je prováděna jak z pevnostního tak i z technologického hlediska. Společnost má zkušenosti s: "pevnostními výpočty (lineární/nelineární; statické/dynamické), teplotními úlohami (stacionární/nestacionární) i akustickými úlohami". [25]

Společnost tedy nabízí komplexní zkušenosti v oblasti vývoje a konstrukce automobilových dílů (i prostřednictvím outsourcingu), konstrukci a výrobu strojů a nástrojů, kontrolu kvality na 3D měřícím centru, opravy a úpravy nástrojů a zařízení. Spolupracuje také se Západočeskou univerzitou, a to na řešení specifických úkolů především v oblasti výpočtových simulací. [25] Tato spolupráce probíhá v podobě rozborů a různých zkoušek odolnosti materiálů. V případě potřeby se na Západočeské univerzitě provede experiment či rozbor ve spolupráci se studenty. Výsledky jsou

následně poskytnuty společnosti Naretec, s. r. o., která získané poznatky aplikuje v praxi na svou výrobní činnost.

2.3.1 Dlouhodobá strategie podniku

Za cíl podniku je většinou považována maximalizace zisku. Snahou podniků je ale také minimalizace nákladů. Na základě minimalizace nákladů se podniky snaží vyprodukovat co největší množství statků (výstupů) a ty následně prodat s maximálním ziskem. V praxi dochází ke kompromisu mezi minimalizací nákladů a maximalizací zisku. [10]

Hlavním cílem je pro Naretec co nejvyšší kvalita produktů a poskytovaných služeb. Společnost vyvíjí nepřetržitou snahu o zdokonalování výrobních postupů, využívaných materiálů a veškerých podnikových procesů, včetně inovací robotických pracovišť. Vzhledem k faktu, že někteří zaměstnanci společnosti většinu pracovní doby stráví v zahraničí, je důležité i vzdělávání zaměstnanců, které společnost podporuje prostřednictvím různých školení a pravidelnou výukou cizích jazyků. Vytváří tak dynamickou a rozvinutou firmu s vysoce kvalifikovanou pracovní silou.

Dlouhodobým cílem společnosti je rozšiřování portfolia a poskytování kompletního spektra služeb od návrhu produktu po jeho dodání koncovému zákazníkovi. Tento proces je podrobně znázorněn v kapitole 5.4.

Aby mohla firma tuto komplexní službu poskytovat kvalitně, soustředí se na perfektní poznání potřeb zákazníků. S tím souvisí i nepřetržité monitorování trhu. Klíčem ke splnění dlouhodobých cílů je tedy podle jednatele společnosti, Petra Karbana, vyvíjení se s trhem. Společnost pro určování svého budoucího vývoje a zaměření výzkumných a vývojových aktivit využívá externích zahraničních studií o vývoji relevantních trhů, především trhů s karbonovými vlákny. Tyto externí průzkumy trhu slouží jako hrubá konstrukce pro vytváření podnikové strategie. Tyto strategie společnost doplňuje interními analýzami trhu a potřeb svých zákazníků. Analýzy probíhají pravidelně a kontinuálně a jsou založené na poptávkách jednotlivých automobilových producentů.

V případě, že chce zákazník zahájit inovaci automobilových komponentů, osloví se svou zadávací dokumentací (která obsahuje požadované výsledné parametry finálního dílu – požadavky na pevnost, pružnost, odolnost, ...) více vývojových firem a na

základě jejich nabídek vybere vítěznou společnost, která bude prototypový komponent realizovat. Společnost Naretec má tak přístup nejenom k zakázkám, které realizuje, ale i k zadávacím dokumentacím těch, které nakonec připadnou konkurenci, což také přispívá ke zdokonalování podnikových procesů a strategií. Na základě těchto analýz je společnost schopna velmi přesně určit nejnovější trendy na trhu a určit směry, kterými se musí ubírat.

2.3.1.1 Inovační cíle

Firma řídí svůj vývojový proces pomocí speciálního ERP systému *WORKPLAN*, který je navržen pro správu zakázek realizovaných ve formě projektů v oblasti strojírenství.

Inovační strategie firmy, která navazuje na systém řízení jakosti dle ISO 9001:2000, má obecně tyto cíle:

- Soustavné investování do vývojové infrastruktury, personálu, know-how a návrhu progresivních metod vývoje;
- Orientace na zákazníka a maximalizace uspokojování jeho potřeb;
- Orientace na moderní ICT řešení;
- Zrychlování a zefektivňování interních procesů zaváděním nových a inovovaných vývojových metod, nových materiálů, měřících, kontrolních a dávkovacích systémů;
- Soustavná ochrana a zlepšování životního prostředí.

2.3.1.2 Fáze procesu návrhu a vývoje produktu

Procesu vývoje je věnována velká pozornost od přijímání poptávky od zákazníka až po vypracování finální verze konstrukční dokumentace daného projektu (zakázky). Níže jsou stručně popsány jednotlivé fáze procesu návrhu a vývoje:

1. Přijetí poptávky, přezkoumání realizovatelnosti a vypracování nabídky – zodpovědný pracovník zabezpečí shromáždění potřebných požadavků kladených na předmět vývoje (specifikaci na funkčnost a životnost, specifikaci vztahující se k předmětu vývoje z oblasti zákonů a norem, informace z předchozích projektů podobného zaměření, 3D-geometrie). Vstupní informace jsou překontrolovány vedoucím konstrukce a v případě jejich úplnosti je vypracována pro zákazníka nabídka. Navíc je ještě vypočítána kalkulace pracnosti, od níž se odvíjí cena produktu. Nabídka

musí obsahovat předběžný návrh konstrukčního řešení, jeho předpokládanou cenu, detailní popis funkce zařízení atd.

2. Objednávka zákazníka – v případě kladného vyjádření ze strany zákazníka (tj. zaslání objednávky), založí pracovník zakázku v interních informačních systémech *Workplan* a *Easy Archiv*. V systému *Workplan* je rovněž vytvořeno zadání konstrukce.

3. Plánování návrhu a vývoje – následuje přezkoumání vstupních údajů a kontrola kompletnosti zadávací dokumentace ze strany vedoucího konstrukčního týmu a v případě schválení dojde k potvrzení objednávky, které je zasláno zákazníkovi. Poté projektový manažer odpovědný za daný projekt po konzultaci s vedoucím konstrukce vypracuje podrobný harmonogram realizace návrhu se stanovením osobních odpovědností pracovníků za jednotlivé fáze. Zde jsou zaznamenány termíny realizace jednotlivých fází návrhu.

4. Vypracování návrhu konstrukčního řešení – vypracuje konstruktér za spolupráce s vedoucím týmu.

5. Přezkoumání návrhu a vývoje – posouzení vypracovaného návrhu provede zástupce výroby, vedoucí konstrukčního týmu a projektový manažer dle definovaných bodů kontroly (shodnost s výchozí specifikací produktu, technologická náročnost kontroly, rizikovost návrhu, efektivnost výroby návrhu). Následně je účastníky přezkoumání vybrána správná varianta, na které budou pokračovat vývojové práce.

6. Optimalizace návrhu produktu - v této fázi je dopracována pověřenými pracovníky finální dokumentace návrhu. Tato dokumentace musí vždy splňovat původní požadavky kladené na návrh a vývoj.

7. Schválení návrhu – probíhá na 2 úrovních:

Interní schvalování - ze strany zástupce výroby, vedoucího konstrukčního týmu, projektového manažera

Externí schvalování - ze strany zákazníka - musí být vždy provedeno písemnou formou. Nutné je dodání povinných výstupů ze schválení (podpis vedoucího konstruktéra na výkresech, uvolnění dokumentace pro výrobu písemnou formou apod.).

8. Validace návrhu a vývoje – zabezpečuje vedoucí konstrukce nebo konstruktér. Jejím cílem je zajistit, aby výsledek návrhu a vývoje – produkt byl schopen plnit požadavky zákazníků. Výsledkem validace je *Předávací protokol* podepsaný zákazníkem. Následně je veškerá dokumentace k projektu uložena v systému *Easy Archiv*. [32]

2.3.1.3 Management kvality

Ve společnosti je nastaven přísný systém kontroly kvality. Jeho zásady jsou v souladu se systémem managementu kvality podle norem ISO 9001:2008 a 16949:2009. Za jeho dodržování je ve firmě zodpovědný pověřený pracovník, který má organizační nezávislost na ostatních odborných útvarech při realizaci systému managementu kvality. Ten zajišťuje provádění interních auditů, přijímání účinných opatření, koordinaci na jednotlivých úsecích společnosti apod. Cílem je, aby všichni zaměstnanci společnosti znali své místo v systému kvality, zejména pak své odpovědnosti za činnosti ovlivňující kvalitu. Proto jsou všechny vývojové, výrobní, administrativní a jiné procesy ve firmě podrobně vyhodnocovány na základě map procesů a je neustále usilováno o jejich zlepšování. [32]

2.3.2 Zaměstnanci

V současné době společnost zaměstnává okolo 250 zaměstnanců na HPP. Organizační struktura je funkcionální a je znázorněna na obrázku, který je přílohou č. 1.

V čele firmy stojí jednatelé společnosti, na řízení firmy se podílejí další dva společníci a aktivně se účastní i dva zvolení prokuristé. Jednatelé jednájí jménem společnosti samostatně.

Podnik disponuje kvalifikovanou pracovní silou a z pohledu počtu zaměstnanců se stále rozrůstá.

Třetí úroveň organizační struktury tvoří jednotlivá oddělení firmy. Patří sem výrobní divize, oddělení industrializace a servisu, oddělení konstrukce a vývoje, Director Program Management, oddělení financí a controllingu a oddělení správy společnosti.

3 VYMEZENÍ OKOLÍ PODNIKU

Okolí podniku lze rozčlenit na dvě části:

a) Externí okolí (vnější)

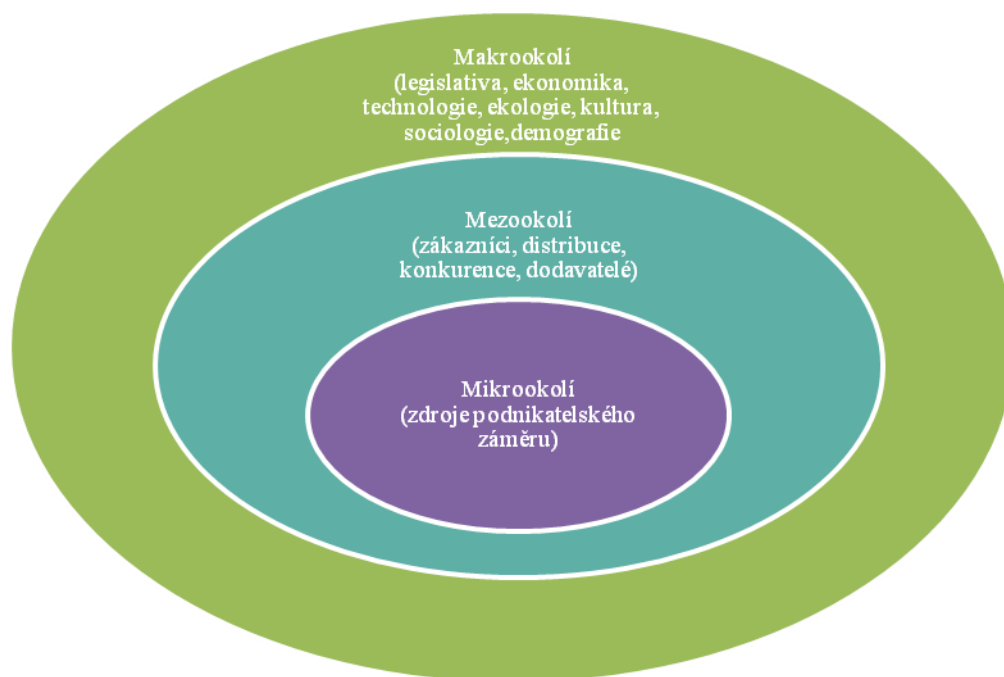
- *makrookolí* - existuje nezávisle na vůli podniku

- *mezookolí* - podnik toto prostředí může částečně ovlivnit nástroji marketingu

b) Interní prostředí (vnitřní)

- *mikrookolí* - podnik ovlivňuje toto prostředí svými činnostmi. [11]

Obrázek 2: Podnikatelské prostředí



Zdroj: Vlastní zpracování dle [11], 2015

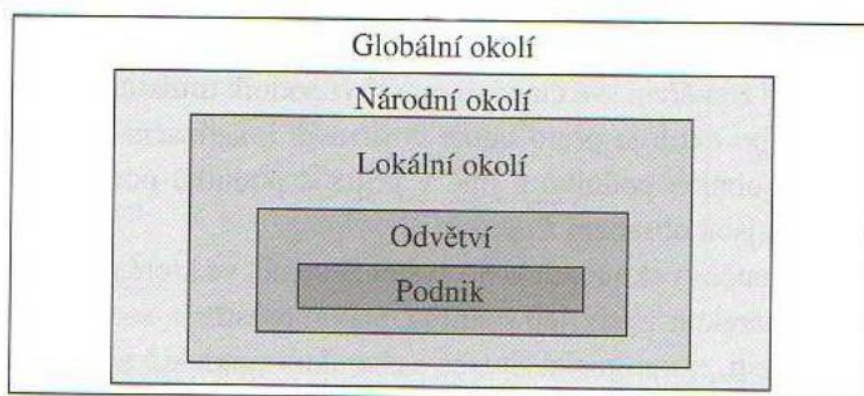
3.1 Vnější okolí podniku

Vnější okolí podniku zahrnuje několik faktorů. Podnik provádí svou podnikatelskou činnost v určitém odvětví, které se dá definovat jako souhrn podniků, které dělají totéž. Faktory působící v rámci odvětví je podnik schopen do určité míry ovlivňovat.

Podnik také musí být někde situován, což vyjadřuje lokální okolí. Lokalizační faktory je potřeba vzít při rozhodování o umístění podniku v úvahu, protože můžou významným způsobem ovlivnit samotné podnikání.

Každá společnost tvoří část ekonomického systému země, ve které uskutečňuje svou podnikatelskou činnost. Do národního okolí lze zařadit typ vlády a její stabilitu, legislativní prostředí, sociálně-ekonomický charakter společnosti, ekonomickou situaci a používané technologie. Každou zemi také ovlivňují procesy globalizace světové ekonomiky. [2]

Obrázek 3: Vnější okolí podniku



Zdroj: [2]

3.1.1 Makrookolí

Každý podnik je obklopen vnějším světem neboli okolím. Za okolí lze považovat vše, co je za hranicemi daného podniku a čím je ovlivňován. Toto okolí podnik motivuje k určitému chování a nutí ho k vytyčování cílů a k hledání způsobů, jak těchto cílů dosáhnout. Vnější okolí podnik zpravidla ovlivňuje ve velké míře, naopak schopnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená. Synek rozlišuje následující prvky okolí podniku: [10]

3.1.1.1 Geografické okolí

Geografické okolí hraje pro podnik důležitou roli, protože poloha podniku ovlivňuje například jeho distribuční cesty, proto je důležitá vzdálenost od silniční infrastruktury, letiště, případně železnice. Vhodně zvolená lokalizace podniku je důležitým dlouhodobým faktorem pro podnik, jeho náklady a materiálové toky. Proto při zakládání podniku musíme zvážit veškeré faktory, které na nás budou v budoucnu působit.

3.1.1.2 Sociálně-demografické okolí

Sociální okolí má pro podnik značný význam. Každý podnik by se měl zajímat o sociální aspekty své činnosti a zvažovat důsledky pro společnost. V ideálním případě by činnost měla být prospěšná pro společnost i pro podnik, což je ovšem v praxi velmi obtížné realizovat. Do popředí se většinou staví zisková orientace firmy. [10]

Orientace na zisk většinou staví do popředí zájmy vlastníků společností a manažerů. Tyto zájmy se však mohou výrazně lišit od sociálních zájmů okolí. Můžeme však nalézt příklady, které ukazují, že to tak vždy být nemusí. *"Tomáš Baťa vždy spojoval činnost svých závodů s jejich nejširším sociálním zázemím a rozvojem obce."* [10, str. 14]

Mezi faktory, které působí v rámci demografického okolí, lze zařadit např. věk a stárnutí populace, strukturu obyvatelstva, ale také úroveň vzdělání, apod. Hlavní silou demografického prostředí je populace, protože trhy tvoří lidé. Úroveň vzdělání a rozvoj školství je také velmi podstatnou složkou. V dnešní době je na vzdělání kladen velký důraz. Většina firem absolventy škol a univerzit vítá nejen po dokončení studií, ale také v průběhu studia formou praxe, což je pro studenty cennou zkušeností, která jim zpravidla pomáhá snáze se uchytit na trhu práce.

3.1.1.3 Politické a právní okolí

Politické okolí podniku tvoří několik faktorů, mezi něž můžeme zařadit například typ vlády a její stabilitu, svobodu projevu a tisku, úroveň byrokracie a korupce, stav ekonomiky (regulace či deregulace), nebo případné změny politického prostředí.

"Právo a jeho instituty vytvářejí rámec prakticky pro všechny podnikové činnosti."
[10, str. 15]

Podnik je tedy ovlivňován zákony a právními normami. Nejdůležitější normou, která na podnikatelskou sféru působí, je obchodní zákoník. Existuje ovšem i velké množství jiných zákonů, které definují a ovlivňují možnosti podnikání a také jeho bariéry. Politická omezení mohou ovlivnit každý podnik prostřednictvím daňových zákonů, cenové politiky, regulace exportu a importu, protimonopolních zákonů, apod.

Mezinárodní obchod také pozitivně ovlivnil vstup ČR do Evropské Unie v roce 2004. Od té doby jsou obchody se zahraničím mnohem jednodušší než dříve.

3.1.1.4 Ekonomické okolí

Ekonomické okolí je pro podnik velmi významné. Získává z něj výrobní faktory a kapitál, obrací se na něj se svými produkty a službami. Podnik prakticky ovlivňuje celková hospodářská situace země, ale jeho chování ovlivňuje také nabídka a poptávka, odběratelé a dodavatelé, bankovní instituce a další. Významný vliv na podnik mají v rámci ekonomického okolí především tyto faktory:

- *Dostupnost a ceny výrobních faktorů*

Zahraniční obchod se za poslední léta velice rozvinul, je tedy logické, že výrobní faktory jsou dostupnější. Prakticky je možné získat potřebný výrobní faktor do druhého dne, ale záleží samozřejmě na dalších faktorech a podmínkách. Dostupnost výrobních faktorů se také mimo jiné přirozeně odráží v jejich ceně. [10]

- *Daňová zátěž podniků*

Na daňovou politiku státu lze nahlížet ze dvou stran, mezi kterými je potřeba najít kompromis. Na jedné straně je cílem získat dostatek peněžních prostředků do státních pokladen, ale zároveň na straně druhé výše daně nesmí zatížit podniky natolik, aby jejich motivace podnikat vymizela. [10]

- *Hospodářský růst, měnový a devizový vývoj*

Hospodářský růst napomáhá zvyšovat kupní sílu obyvatel, což se projevuje v růstu poptávky. Koupěschopnost zákazníků ovlivňuje také míra inflace, jelikož se odráží v cenách výrobních faktorů. Míra inflace hraje roli také v ekonomickém rozhodování podniků, například při investičních volbách při používání ČSH peněz. [10]

Devizové kurzy ovlivňují zejména podniky, které pracují s devizovým úvěrem.

Tyto faktory mohou pro podniky být příležitostí i hrozbou, je proto důležité je analyzovat, případně predikovat budoucí vývoj a přijmout potřebná opatření.

3.1.1.5 Ekologické okolí

Ekologie je faktor, který by měl respektovat každý podnik, zvláště v dnešní době. Pokud společnost nerespektuje ekologické aspekty dobrovolně, je k tomu většinou přinucena státními institucemi, ale aktivně lze hovořit i o občanských sdruženích. V

současnosti jsou možnosti jak využívat ekologičtější způsob podnikání velmi rozvinuté, ať už se jedná o recyklovatelné materiály, nakládání s odpady či obnovitelné zdroje energie, apod. Proto je nutné otázku ekologicky zodpovědného chování vyřešit, což se většinou pro firmy stává bariérou. Respektování ekologických limitů a norem totiž může pro podnik znamenat omezení, například ve výrobních technologiích, což se může znatelně odrážet v nákladech. Dnešní spektrum možností ekologicky zodpovědného chování ale nabízí i možnost pozitivního dopadu na náklady společnosti, například pomocí již zmíněné recyklace obalů, atd. [10]

3.1.1.6 Technologické a technické okolí

Technologické okolí se týká využití vědy a techniky v aktivitách podniku. Patří sem proto informační a komunikační technologie, metody řízení a výrobní postupy. [2] V současnosti se investice do výzkumu a vývoje stávají nezbytností. Je však vždy potřeba vzít v úvahu finanční návratnost investice a posoudit, zda se ji vyplatí realizovat či zamítnout. Pro podnik tak investice mohou mít pozitivní, ale i negativní dopad.

3.1.1.7 Etické okolí

V podnikatelském světě znamená etické okolí dodržování principů etiky mj. poskytování pravdivých informací, korektní hospodářské soutěže a propagační kampaně, poskytování dobrých služeb zákazníkům atd. [10]

"Etické cítění je podmíněno historicky a geograficky. To, co je považováno za neetické až trestné v USA, bylo tolerováno u nás. Pokud je v dané společnosti vyvinuto etické myšlení, může účinně překlenovat mezery nekonzistence v právním řádu." [10, str. 17]

3.1.1.8 Kulturně historické okolí

Kulturně historické okolí je vytvářeno po mnoho let. Celková úroveň vzdělání a kultury obyvatelstva tvoří jednu z podmínek ekonomického rozvoje, posunu ke složitějším technologiím a technického pokroku. Jednotlivá "okolí" nepůsobí vedle sebe, ale vzájemně se prolínají a ovlivňují. [10]

Některé prvky okolí jsou velmi stabilní a vázané na určitý region nebo skupinu lidí, zatímco jiné mají tendenci se internacionalizovat a globalizovat. Každý podnikatel musí velmi odpovědně zvažovat, co je pro něj v daném konkrétním případě okolí a jaké konkrétní důsledky to pro něj může mít. [2]

3.1.1.9 PEST analýza

Politické a legislativní, ekonomické, kulturní a technologické a sociální faktory jsou považovány za klíčové součásti makrookolí. Analýza, dělící tyto faktory do čtyř základních skupin se nazývá analýza PEST.

"PEST analýza rozděluje celkové prostředí organizace do čtyř oblastí - politické, ekonomické, sociální a technologické." [7, str. 131]

V oblasti zahraničních publikací, autor Reddi uvádí, že tato analýza poskytuje možnost řešit problémy spojené s environmentálními faktory prostřednictvím veřejných vztahů.

Každá ze skupin zahrnuje řadu faktorů makrookolí, která různou formou ovlivňují podnik.

Zkoumané faktory v rámci PEST analýzy:

P (politické a legislativní faktory)

E (ekonomické faktory)

S (sociálně-demografické faktory)

T (technologické a technické faktory)

Tyto faktory jsou blíže specifikovány a popsány v praktické části práce.

3.1.2 Mezookolí

V mezookolí působí síly, které jsou spojeny s oborem, který je předmětem zkoumaného záměru. Jestliže se u makrookolí používají více metody marketingového průzkumu "od stolu", u mezookolí je potřeba podrobnějších podkladů, které je nutné získat přímo v místech působení sil. [11]

3.1.2.1 Zákazníci

Zákazník je považován za nejdůležitější složku mikrookolí. Je totiž příjemcem výrobku nebo služby, kterou podnik nabízí. Jedním z cílů podniku je uspokojování potřeb zákazníků, je proto důležité provést analýzu trhu a tržních příležitostí, s cílem poznání zákaznických potřeb. Díky analýze cílového trhu získá firma potřebné informace pro implementaci prodejní strategie a přístupu k zákazníkům. [11]

3.1.2.2 Dodavatelé

Výběr dodavatele je pro firmu důležitý, protože dodavatel a jeho kvalita může významným způsobem ovlivnit činnost podniku. Je proto dobré zvážit, zda je třeba získat potřebný materiál či zboží externě v podobě dodávek, nebo zda je ho firma schopna vyprodukovat sama. [11] K tomuto účelu slouží například analýza *Make or buy*, kde pomocí matice porovnáváme význam potřebné komodity a kompetenci podniku tuto komoditu vyrobit lépe než nejlepší firma v oboru.

3.1.2.3 Marketingové mezičlánky

Mezi marketingové mezičlánky patří například zprostředkovatelé nákupů a prodeje zboží, agentury marketingových služeb, a finanční zprostředkovatelé. Napomáhají firmě při propagaci, prodeji i distribuci konečnému spotřebiteli. [11] Využití marketingových mezičlánků se odráží v délce distribučního kanálu a tím pádem i v ceně prodáváného výrobku.

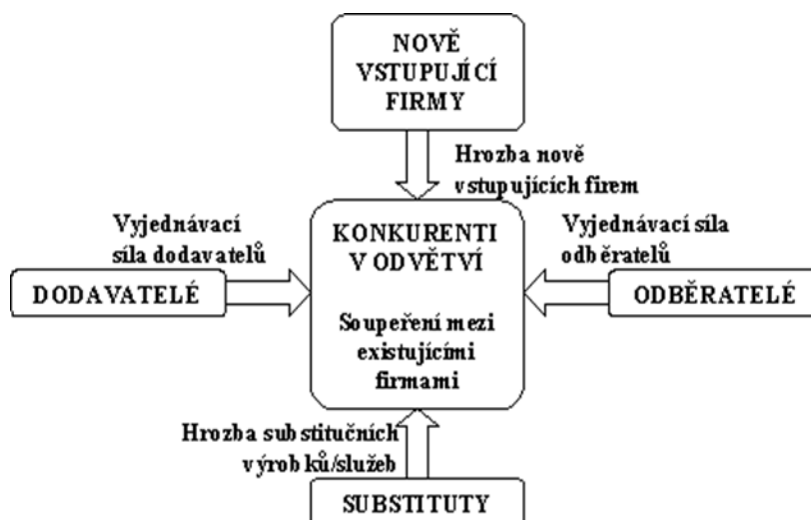
3.1.2.4 Porterův model pěti sil

Mezookolí je možné analyzovat pomocí tzv. Porterova modelu pěti sil. Tento model je velice užitečným a zároveň využívaným nástrojem analýzy okolí podniku. Model konkurenčního prostředí je znázorněn na obrázku 4.

Tento model vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku působícího v určitém odvětví, resp. na určitém trhu, je především určována působením pěti základních činitelů (faktorů):

1. Vyjednávací silou zákazníků (bargaining power of buyers)
2. Vyjednávací silou dodavatelů (bargaining power of suppliers)
3. Hrozbou vstupu nových konkurentů (threat of entry)
4. Hrozbou substitutů (threat of substitutes)
5. Rivalitou firem působících na daném trhu (competitive rivalry within industry). [4]

Obrázek 4: Model konkurenčního prostředí



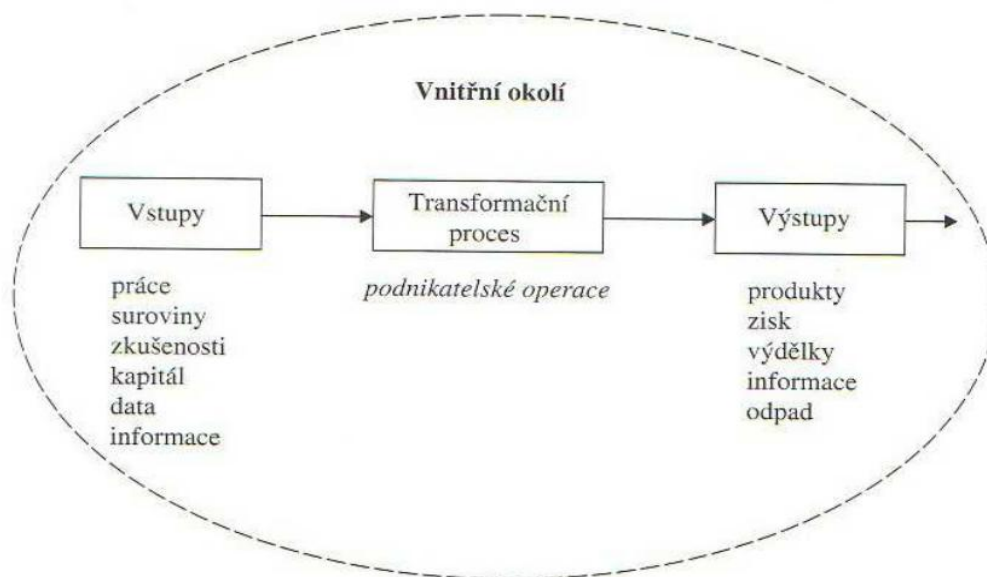
Zdroj: [4]

Analýza pomocí Porterova modelu pěti sil je provedena v praktické části práce.

3.2 Vnitřní okolí podniku

"Vnitřní okolí je představováno souhrnem sil, které působí uvnitř podniku a jež mají specifické dopady na řízení podniku." [2, str. 4] V rámci analýzy tohoto okolí by měla být věnována pozornost silným a slabým stránkám podniku ve vztahu k jeho konkurentům. Je proto nutné identifikovat klíčové faktory společnosti, zejména ty, které významným způsobem ovlivňují správné fungování podniku a jeho schopnost čelit výzám okolí. Vnější neboli externí faktory se odrážejí na vnitřních funkcích podniku (např. marketingových, výrobních, personálních, finančních, výzkumu a vývoje, řízení, apod.), možných cílech a strategiích. [2]

Obrázek 5: Vnitřní okolí podniku



Zdroj: [2]

3.2.1 Mikrookolí

Mikrookolím rozumíme nejbližší okolí podniku, přičemž základním prvkem je sám podnik. Mezi základní články mikroprostředí patří podnik a jeho silné a slabé stránky, zaměstnanci, marketingové mezičlánky, a veřejnost. [3]

Horáková, česká autorka z oblasti podnikové ekonomiky, ve své publikaci uvádí, že v analýze mikrookolí, neboli v interní analýze, bychom se měli zaměřit převážně na:

Management - konkrétně na plánování, organizování, motivaci, personální řízení, controlling. U těchto podnikových činností je naším cílem co nejvyšší efektivita.

Marketing - v oblasti marketingu jde konkrétně o analýzu trhu, nákup, prodej, distribuci, cenovou politiku, marketingový průzkum, sociální odpovědnost.

Oblast financí a účetnictví - analyzujeme investiční a finanční rozhodování, finanční analýza pro zhodnocení hospodaření podniku.

Výrobu - analyzujeme především funkce spojené s transformací vstupů ve výstupy. "Management ve výrobě zahrnuje funkce jako samotnou technologii (fyzikální procesy), operativní plánování, zásoby, řízení vlastní sil." [3, str. 37]

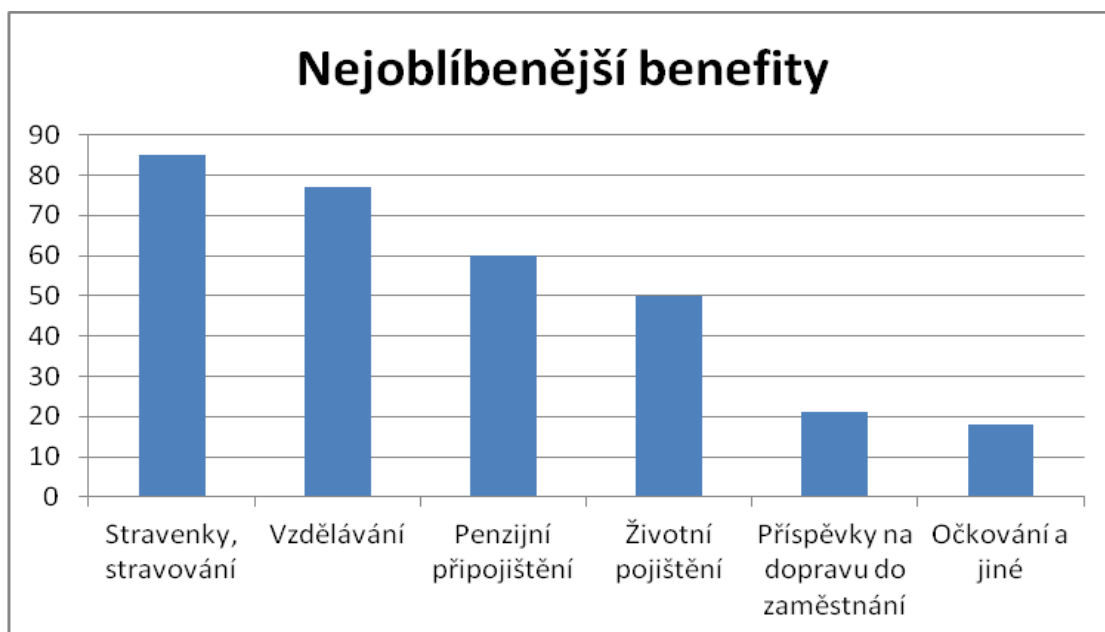
Výzkum a vývoj - analyzuje se inovace produktu, zajištění co nejvyšší kvality, efektivita a technologie umožňující úsporu nákladů.

Informační systém – je považován za jednu z konkurenčních výhod podniku i pro jeho strategický záměr. Prostřednictvím systému lze zajistit praktické provedení i vyhodnocení externích či interních analýz. [3]

3.2.1.1 Zaměstnanci

Dá se říci, že jednou z hnacích sil podniku jsou zaměstnanci. Faktorů, které ovlivňují činnost a úspěch podniku je samozřejmě velké množství a zaměstnanci jsou jedním z nich. Každý podnik by měl mít za cíl zaměstnávat kvalifikované pracovníky a také je náležitě motivovat. Motivace je důležitým nástrojem manažera a souvisí také se sociálním okolím podniku, může být ekonomická či neekonomická, motivovat pracovníky lze různě, od uznání, přes pracovní podmínky po různé benefity. Nejoblíbenější benefity využívané v České republice zjišťovala průzkumem trhu společnost ING a výsledky znázorňuje obrázek č. 6.

Obrázek 6: Nejoblíbenější benefity v ČR



Zdroj: vlastní zpracování dle [18], 2015

3.2.1.2 Finanční analýza

Finanční analýza patří mezi rozhodující fáze finančního managementu podniku. Na výstupech této analýzy je založeno nejen řízení financí, ale také cenová politika podniku, nebo řízení aktiv a investic. Data potřebná pro provedení této analýzy lze získat z interních výkazů firmy (rozvaha, VZZ, výkaz cash flow), nebo také z externích údajů o jiných společnostech působících na stejném trhu (např. Statistická ročenka). [2]

Základním prvkem finanční analýzy je rozbor poměrových ukazatelů, které jsou rozdělovány do několika skupin. Rozlišujeme skupiny ukazatelů finanční situace, likvidity, zadluženosti, aktivity, výnosnosti a tržní hodnoty. [2] V praktické části práce je věnována pozornost pouze výběru těchto ukazatelů, a to ukazatelům likvidity, rentability a zadluženosti. Dále je zde zkoumán meziroční vývoj zisku a doba obratu zásob.

4 OKOLÍ ANALYZOVANÉHO PODNIKU

4.1 Analýza makrookolí zvoleného podniku

V rámci PEST analýzy společnosti Naretec, s. r. o. je věnována pozornost následujícím faktorům:

Tabulka 3: PEST analýza společnosti Naretec

Politické a právní faktory	Ekonomické faktory
Daňová politika Legislativa Politická stabilita Zahraniční obchod	Ceny vstupů Měnové kurzy Nezaměstnanost Inflace a úrokové sazby
Sociální a demografické faktory	Technologické a technické faktory
Vzdělání a demografické složení obyvatel Ekologicky odpovědná likvidace odpadů	Změny technologií Inovace, výzkum a vývoj Know-how Spolupráce se ZČU

Vlastní zpracování, 2015

4.2 Politické a právní okolí

Firma Naretec je společností s ručením omezeným, což je jedna z nejrozšířenějších právních forem podnikání. Společnost tohoto typu může založit jeden či více společníků, vzniká zápisem do OR. Za porušení svých závazků společnost ručí celým svým majetkem, společníci pak společně a nerozdílně do výše nesplacených vkladů. [27]

Zisk vytvořený společností je zdaněn sazbou daně z příjmu právnických osob, která činí 19%. Výše sazby je konstantní od roku 2010, dříve přesahovala 20%. [17] Společnost Naretec vznikla v září roku 2003, kdy sazba daně z příjmu PO činila dokonce 31%. Od té doby se výše sazby snižovala, což bylo pro společnost pozitivním jevem, jelikož na zisku firmy je znát každé procento a změna o 12% za 7 let je poměrně razantní.

Tabulka 4: Vývoj sazby daně z příjmů PO v letech 2003-2015

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Sazba [%]	31	28	26	24	24	21	20
Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Sazba [%]	19	19	19	19	19	19	

Vlastní zpracování dle [17], 2015

Většina zakázek firmy Naretec pochází se soukromého sektoru, tzn. že jejími zákazníky jsou především společnosti v soukromém vlastnictví. Firmu ale samozřejmě ovlivňuje množství norem a zákonů, kterými se řídí. Je proto nezbytné sledovat změny v zákonech a normách, znát aktuální stav legislativy, přizpůsobovat mu podnikové činnosti a případně zavést potřebná opatření. Základním právním předpisem upravujícím podnikání PO je *Obchodní zákoník*. Je ale důležité dbát i na legislativu, která se týká *Občanského zákoníku*. Od 1. ledna 2014 vstoupil v platnost *Zákon o obchodních korporacích*, který společností s ručením omezeným odstranil povinnost tvořit základní kapitál ve výši 200 000 Kč a namísto něj zavedl minimální vklad ve výši 1 Kč (§ 142 ZOK). Tato změna může znamenat větší prostor pro podnikání a zjednodušení podmínek na jeho začátcích. Založit firmu tak může prakticky kdokoliv, což může mít pozitivní, ale i negativní dopad na podnikatelskou sféru. Nově také může být jednatelem společnosti s ručením omezeným právnická osoba a byla zrušena povinnost tvořit rezervní fond. [31]

4.3 Ekonomické okolí

Nejčastěji uváděným cílem podnikání je dosažení zisku. Zisk, kromě dalších ukazatelů, nám také podává informaci o hospodaření podniku a jeho efektivnosti. Firma Naretec, s. r. o. se za dobu své existence velmi vyvinula v mnoha oblastech, daří se jí i maximalizovat zisk. V roce 2011 a 2013 byl VH o něco nižší, ale příčinou byly investice, které vedly ke zvýšeným odpisům a úrokům z úvěru, konkrétně v roce 2013 investice do nové výrobní haly společnosti. Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním za posledních 5 let zobrazuje graf na obrázku 14 v kapitole 6.2.1.4.

Tržby společnosti jsou tvořené tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb, které mají (vzhledem k zaměření podnikání společnosti) vysokou přidanou hodnotu. Ačkoli hospodářský výsledek a tržby za prodej vlastních výrobků a tržeb v roce 2013 oproti roku 2012 mírně poklesly (z důvodu investic), přidaná hodnota stále vykazuje růstovou tendenci. Na základě výsledků 1. čtvrtletí 2014 lze předpokládat celkový nárůst tržeb v období roku 2014. Toto je důkazem o ekonomické prosperitě společnosti, firma vykazuje stabilní hospodářské výsledky a tento vývoj je zajištěn dlouhodobými zakázkami i do budoucna, aktuální kapacita společnosti je smluvně naplněna do roku 2018.

4.3.1 Intervence ČNB

V listopadu roku 2013 došlo k intervenci, kterou provedla Česká národní banka. Cílem bylo držet kurz koruny vůči euru přibližně na hladině 27 Kč/EUR, a tím podpořit český export do zahraničí, udržet cenovou stabilitu a v očekávání bylo také zvýšení konkurenceschopnosti českých firem na zahraničních trzích. Zvýšení nákupní ceny eura znamenalo vyšší kurzový rozdíl vůči koruně, což bylo pozitivním jevem pro exportéry, kteří tak dosahovali kurzového zisku. Naopak při importu ze zahraničí se intervence promítla v ceně zboží, a tím se stal dovoz ze zahraničí poměrně nevýhodným. Bylo tedy cenově výhodnější nakupovat od tuzemských dodavatelů.

V případě společnosti Naretec je podstatná část (cca 60 %) materiálu odebírána od tuzemských dodavatelů, proto zde v nákladech nebyl zaznamenán žádný podstatný nárůst v důsledku intervence. Zhruba 40 % materiálu je ale odebíráno od dodavatelů zahraničních. Příkladem konkrétního vyčíslení může být přijatá faktura za materiál, která je přílohou č. 2. Byla vystavena na částku 26.793 Euro. V době splatnosti faktury činil kurz 25,735 Kč/EUR. Vyfakturovaná částka tedy činila 689.518 Kč. Pokud by se transakce uskutečnila až po listopadové intervenci, za tentýž materiál by byla zaplacená částka ve výši 723.411 Kč, tedy částka o 33 893 Kč neboli cca 1.255 Euro (při kurzu 27 Kč/EUR) vyšší. Pro společnost tedy tato změna kurzu znamenala ztrátu, jelikož při současném kurzu zaplatí za stejný materiál více.

Z hlediska prodeje byla intervence spíše pozitivním jevem. Informace o přesném podílu zákazníků, s nimiž firma Naretec obchoduje v měně EUR, není k dispozici, nicméně společnost prozradila, že se jedná o více než 70% podíl na celkových tržbách. Tržby za

zboží a služby činily v roce 2013 zhruba 282.685.000 Kč, z toho tedy přibližně 197.879.500 Kč (cca 7.328.870 EUR při kurzu 27 Kč/EUR) byl obrat od zahraničních zákazníků. V roce 2013 se kurz pohyboval v rozmezí 25-26 Kč/EUR. Nový kurz, který se po intervenci pohybuje okolo 27 Kč, tedy pro společnost za rok 2013 představuje zisk ve výši 10.993.300 Kč (v porovnání s kurzem 25,5 Kč/EUR).

4.3.2 Daň z přidané hodnoty

Firma Naretec je tak jako každá právnická osoba plátcem DPH neboli daně z přidané hodnoty. Tato daň je někdy nazývána tzv. *univerzální daní*, jelikož se platí při nákupu většiny statků a služeb. V České republice byla zavedena v roce 1993 a nahradila tak dříve využívanou daň z obratu. [30] Sazba daně může být buďto základní nebo snížená a její vývoj od roku 2004 je uveden v tabulce č. 5.

Tabulka 5: Vývoj DPH v ČR od roku 2004

Období	Základní sazba	Snížená sazba	Druhá snížená sazba
1. 5. 2004 – 31. 12. 2007	19%	5%	-
1. 1. 2008 – 31. 12. 2009	19%	9%	-
1. 1. 2010 – 31. 12. 2011	20%	10%	-
1. 1. 2012 – 31. 12. 2012	20%	14%	-
1. 1. 2013 – 31. 12. 2014	21%	15%	-
1. 1. 2015 –	21%	15%	10% *

* Platí jen pro kojeneckou výživu, léky, knihy a hudebniny.

Zdroj: Vlastní zpracování dle [30]

Z tabulky je patrné, že výše sazby DPH se od roku 2004 stále zvyšuje. Tento vývoj se odráží v cenách zboží každodenní potřeby, v cenách nemovitostí, materiálu, atd. Firma Naretec v roce 2013 investovala do výstavby nové haly, aby rozšířila své výrobní prostory. V tomto roce se sazba DPH zvýšila oproti předchozímu o 1 %, což znamenalo vyšší náklady na pořízení haly. Zvyšování sazby DPH se také odráží v cenách energií, což má podstatný vliv na náklady související s provozem firmy. Vzhledem k velikosti zakázek společnosti jsou ale náklady pokrývány s vysokou úsporou a meziroční změny sazeb v současnosti nejsou výraznou hrozbou.

4.3.3 Inflace

Inflaci obecně rozumíme růst cenové hladiny v čase, mírou inflace je procentní přírůstek indexů spotřebitelských cen. Za poslední dva roky inflace klesla o 2,9% a průměrná inflace v roce 2014 byla 0,4%, což je nejnižší hodnota od roku 2003, kdy činila 0,1 %. Nízké procento inflace bylo také jedním z důvodů intervence provedené Českou národní bankou. Intervence měla být prevencí proti deflaci, do které se Česká republika mohla dostat. [16]

Tabulka 6: Vývoj míry inflace v ČR od roku 2003

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Míra inflace [%]	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4

Zdroj: Vlastní zpracování dle [16]

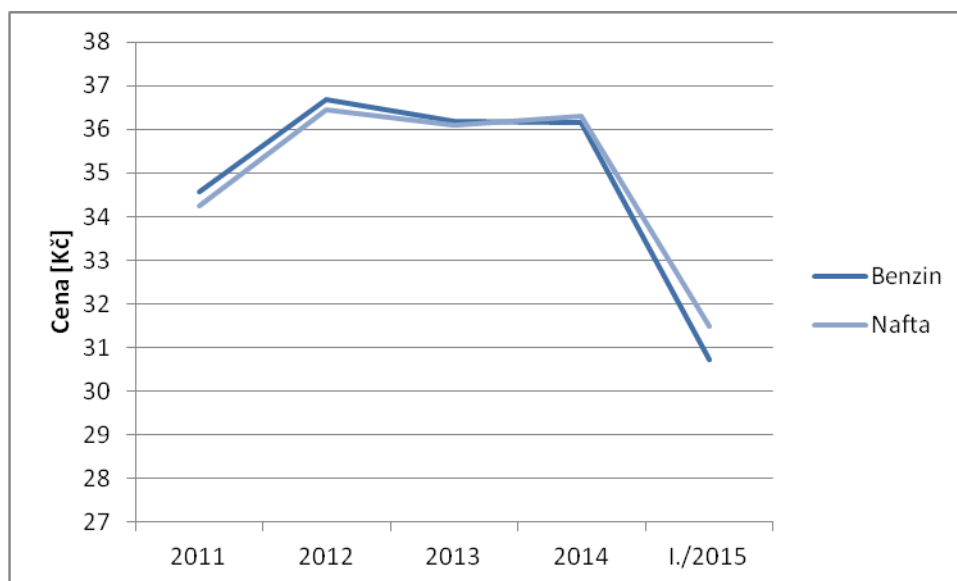
K nízkému meziročnímu růstu cenové hladiny přispěl také propad cen ropy. Průměrné ceny pohonných hmot byly nejnižší od roku 2011.

Tabulka 7: Vývoj pohonných hmot v letech 2011-2015

	2011	2012	2013	2014	I./2015
Benzin	34,58	36,68	36,17	36,16	30,73
Nafta	34,25	36,46	36,11	36,31	31,48

Zdroj: vlastní zpracování dle [28], 2015

Obrázek 7: Vývoj průměrných pohonných hmot v letech 2011-2015



Zdroj: vlastní zpracování dle [28], 2015

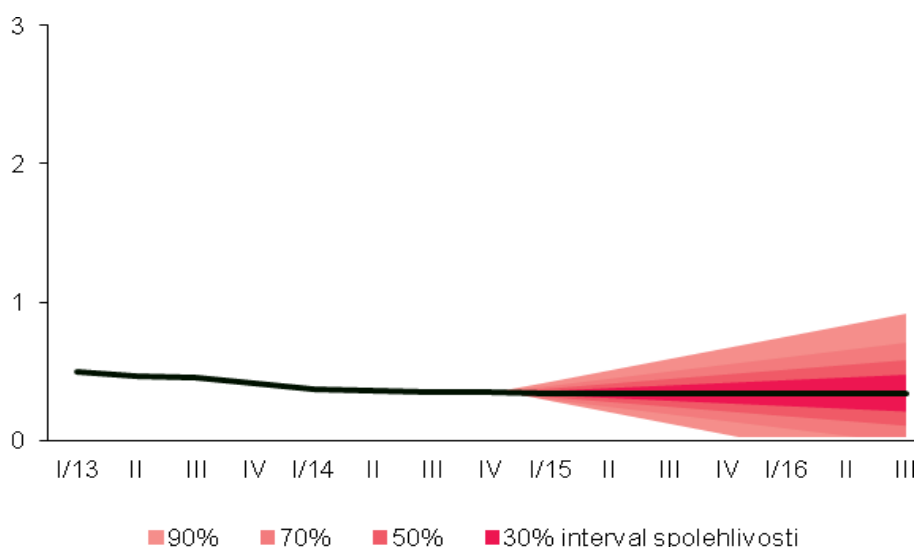
Vzhledem k tomu, že vozový park firmy Naretec tvoří zhruba 40 automobilů, úspora na pohonných hmotách byla poměrně vysoká. Za rok 2014 vozy společnosti Naretec ujely celkem 1.032.240 km. Při průměrné spotřebě benzínu cca 7,2 l/100 km tak výdaje na pohonné hmoty za rok 2014 činily přibližně 2 687 457 Kč, což je v průměru necelých 672 000 Kč za čtvrtletí. Za první tři měsíce roku 2015 činily výdaje při stejné spotřebě přibližně 570 974 Kč. Při porovnání těchto výdajů lze vyčíslit úsporu nákladů společnosti v důsledku poklesu cen benzínu na 100 000 Kč za jedno čtvrtletí.

4.3.4 Monetární politika

Pomocí monetární, neboli měnové politiky vláda reguluje množství peněz v oběhu. Tuto politiku provádí Česká národní banka, mezi jejíž hlavní cíle patří udržení stability cenové hladiny, zabezpečení vyrovnanosti platební bilance, udržování únosné míry nezaměstnanosti a dosahování plánovaného ekonomického růstu. Jedním z přímých nástrojů monetární politiky ČNB je regulace spotřebních úvěrů. Úrokové sazby úvěrů se stále vyvíjejí a mění, stejně tak jejich nabídka. V posledních letech přišlo na trh několik nových bankovních institucí, které úvěry nabízejí a firmy i domácnosti je využívají velmi často. Společnost Naretec úvěry samozřejmě také využívá, a proto se jí vývoj úrokových sazeb také dotýká. Věnuje proto čas průzkumu nabídek a snaží se využívat nejvýhodnější podmínky, které jsou na trhu k dispozici.

Repo sazba České národní banky, která vstupuje do úročení ostatních komerčních úvěrů, klesá již od roku 2009, kdy činila 1%. Do listopadu roku 2012 klesla na hodnotu 0,05 %. V dalších dvou letech se zvýšila o pár desetín procenta a prognóza na další období je nejistá. Předpověď vývoje úrokových sazeb na rok 2015 a 2016, provedená Českou národní bankou je znázorněna v obrázku č. 8.

Obrázek 8: Prognóza vývoje úrokových sazeb



Zdroj: [14]

Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.3, společnost Naretec investovala prostředky do výstavby nové výrobní haly. Způsobem financování byla kombinace využití úvěru a využití dotace z Evropského fondu pro regionální rozvoj (ERDF), která byla společnosti přidělena. V rámci toho fondu jsou podporovány aktivity, které slouží ke zlepšení podmínek pro hospodářský růst, zvýšení zaměstnanosti, rozvoji malých a středních podniků, cestovního ruchu, atd. [20]

4.3.5 Certifikace ISO

Společnost je certifikována dle norem ISO 14001, což znamená, že aplikuje v podnikových procesech environmentální management.

EMS neboli Enviromental Management System je definován jako systém řízení podniku se zaměřením na ekologii a ochranu životního prostředí. Principem tohoto systému je využívání procesů, postupů a různých prostředků za účelem provádění ekologické politiky. Manažeři společností si dobře uvědomují, že je dobré v této oblasti

převzít iniciativu, jelikož dobrovolné zavedení tohoto systému a následná certifikace je předpokladem k prosperitě firmy. [29]

Má-li podnik zaveden EMS, může mu to napomoci získat důvěru u zainteresovaných stran tím, že:

- vedení se zavázalo k plnění opatření politiky, cílů a cílových hodnot organizace
- klade se důraz na preventivní spíše než na nápravná opatření
- lze prokázat odpovídající péči a dodržování předpisů
- návrh systému zahrnuje proces neustálého zlepšování [29]

Pro společnost Naretec tato certifikace znamená šetrné chování k životnímu prostředí. S tím souvisí ekologická likvidace a třídění odpadů, využívání materiálů, které nejsou nebezpečné životnímu prostředí, ale také důraz na bezpečí a ochranu zdraví zaměstnanců. Dodržování směrnic ISO 14001 se tak odráží nejen ve výrobních procesech, ale ve všech podnikových činnostech a v organizaci prostředí firmy. Zaměstnanci společnosti jsou s těmito směrnici seznamováni v podobě školení, stejně tak vedoucí pracovníci, kteří následně dbají na jejich dodržování.

4.4 Sociálně-demografické okolí

4.4.1 Demografické faktory

Ve společnosti Naretec je momentálně cca 250 zaměstnanců, z čehož pouhých 6,5 % jsou ženy. Většina zaměstnanců je tedy mužského pohlaví, což z pohledu oboru podnikání společnosti není překvapením. Ženy zde můžeme najít na pozicích v ekonomickém, účetním, nebo personálním oddělení, jak bývá v takové společnosti zvykem. Zastoupení žen v oblasti strojírenství a automotive není nijak vysoké, ale v posledních letech se začala objevovat určitá snaha o změnu tohoto faktu. Příkladem může být například opavská akciová společnost Ostroj, na jejíchž vedoucích pozicích je více žen, než je v tomto odvětví běžné. Ženy tedy nepochybně mají ve strojírenství své místo a vzhledem k dalším demografickým faktorům, jako je například stárnutí populace, nebo snižující se počet absolventů strojírenských škol a fakult, se jistě vyplatí vzdělávání a zaměstnávání žen v této oblasti realizovat.

Procento nezaměstnanosti v Plzeňském kraji patří mezi jedno z nižších (k 31.3.2015 byla konkrétně 5,72 %). Kvalifikované a zároveň dostupné pracovní síly ale není na trhu práce mnoho a potenciální pracovní síla ubývá i se snižujícím se počtem absolventů škol. Společnost Naretec s absolventy aktivně spolupracuje již během studia a po jejich dokončení se absolventi často stávají zaměstnanci společnosti. Tato spolupráce se vyplatí nejen společnosti, ale také studentům a z pohledu zajištění potenciální pracovní síly je pro společnost velkou výhodou.

4.4.2 Finanční podpora organizací

Do sociálního okolí společnosti patří také sponzoring a finanční podpora různých organizací. Firma Naretec finančně podporuje organizaci UNICEF. Tato organizace je hlavní světovou jednotkou pro pomoc dětem a trvale působí ve 190 zemích světa.

Obrázek 9: Podpora organizace UNICEF



Zdroj: [25]

Společnost také několikrát poskytla sponzorský dar plzeňské mateřské škole.

4.4.3 Ekologie

Firma Naretec bere ekologii v úvahu při všech podnikových procesech. Kontejnery na třídění odpadů se nachází nejen ve venkovních prostorách podniku, ale jsou k nalezení i uvnitř ve výrobních halách.

Společnost spolupracuje s firmou ELIOD, s. r. o., jejímž předmětem podnikání je nakládání s nebezpečnými odpady a ekologická likvidace. Na pozemku firmy Naretec se nachází jeden z kontejnerů společnosti ELIOD, který slouží pro ekologickou likvidaci nebezpečných odpadů. Nepotřebné chemikálie tak jsou likvidovány prostřednictvím externí firmy.

Obrázek 10: Logo společnosti ELIOD, s. r. o.



Zdroj: [19]

4.5 Technologické a technické okolí

V dnešní době je nezbytné sledovat technologické změny a neustále zdokonalovat technologické postupy. Z pozice vývojové firmy operující na globálním trhu automotive klade společnost Naretec důraz na propracovaný systém sledování vývoje trhu. Veškeré poznatky, trendy a potřeby jsou pečlivě vyhodnocovány, zaznamenávány a dále uplatňovány v rámci společnosti, především jsou však předávány k zákazníkům v podobě realizovaných vývojových projektů s vysokou přidanou hodnotou. Firma Naretec je v pozici, kdy sama přináší na trh nové inovace, a to v návaznosti na poptávku ze strany zákazníků, které je přizpůsoben celý vývojový a výrobní cyklus společnosti.

4.5.1 Certifikace ISO 9001: 2000

Společnost NARETEC je certifikována na systém řízení jakosti dle mezinárodních standardů v automobilovém průmyslu; konkrétně pro vývoj a výrobu dílů pro automobilový průmysl, konstrukci prototypových nástrojů, jednoúčelových strojů a pomocných zařízení.

Zásadním požadavkem je, aby vývoj nových produktů probíhal maximálně efektivně a hospodárně. Proto mezi hlavní interní projekty v rámci procesu neustálého zlepšování vývojového a výrobního cyklu patří např.:

1. *Politika „nulové chybovosti/zmetkovitosti“* – projekt zaměřený na totální eliminaci jakýchkoliv neshod.
2. *Měřitelné zvyšování produktivity* – projekt zaměřený na systematické měření, vyhodnocování a zvyšování produktivity práce na všech pracovištích.

4.5.2 Spolupráce se ZČU

Společnost Naretec navázala dlouhodobou spoluprací se Západočeskou univerzitou (ZČU) v Plzni. Tuto univerzitu si společnost vybrala jako prioritního partnera z různých vysokoškolských institucí nabízejících obdobné zaměření. Důvodem je záměr iniciovat efektivní propojení terciární vzdělávací sféry a soukromého sektoru v oboru svého působení na úrovni Plzeňského regionu a také vytvořit skutečně hloubkovou spoluprací na společných projektech. To vyžaduje velké úsilí a koncentraci obou partnerů. Naretec v současnosti odebírá od ZČU celkem 500 vývojových hodin měsíčně. Pro společnost je navíc ZČU klíčovým zdrojem odborných pracovníků.

4.5.2.1 Historie spolupráce se ZČU

Tabulka 8: Historie spolupráce se ZČU

Rok	Aktivity
2003 – souč.	Vedení diplomových a bakalářských prací studentů ZČU zaměstnanci NARETEC – celkem 3 diplomové práce a 3 bakalářské práce (tématy např. zavazadlový prostor osobního vozu, snižování hluku osobních automobilů, lisovací formy pro interiérové díly apod.).
2007	Smlouva o vzájemné spolupráci Společnost NARETEC se stala partnerem Katedry konstruování strojů. Poskytnutí daru ve výši 100 tis. Kč na financování vzdělávání prostřednictvím darovací smlouvy.
2009	Obnovení smlouvy o vzájemné spolupráci Naretec jako partner nerealizovaného vzdělávacího projektu OP Vzdělávání a konkurenceschopnost – Partnerství a sítě „ <i>Partnerství a sítě v regionu jižních a západních Čech ve strojírenství</i> “. Kromě žadatele zapojeny také další firmy z oboru v Plzeňském kraji (Robert Bosch, spol. s r.o., ŠKODA MACHINE TOOL a.s., WITTE Nejdek, spol. s r.o., ŠKODA VÝZKUM s.r.o.). Cílem projektu mělo být vytvoření komplexnějšího a efektivnějšího systému propojení aplikační sféry, výzkumných organizací regionu a institucí terciárního vzdělávání v oblasti strojírenství.
2010	Zakázka ZČU ze strany Naretec „ <i>Technologie bezkontaktního vyhodnocování tvarové přesnosti výrobků s velmi nízkou tuhostí</i> “.

Rok	Aktivity
2011	<p>Uzavření smlouvy o dílo pro činnosti v oblasti výzkumu a vývoje mezi firmou NARETEC a ZČU – jako stěžejní oblasti byly definovány</p> <ol style="list-style-type: none"> tvorba 3D modelů a výkresové dokumentace, provádění pevnostních, teplotních, optimalizačních a jiných simulací a výpočtů, měření geometrických a mechanických vlastností výrobků. <p>NARETEC společně se ŠKODA MACHINE TOOL a.s. jako partner schváleného vzdělávacího projektu „<i>Ukázkové vývojové projekty z praxe pro posílení praktických znalostí budoucích strojních inženýrů</i>“ s dobou řešení v letech 2012 – 2015. Cílem projektu je podpořit a implementovat projektové řízení zajištěním témat, která jsou zajímavá a důležitá pro budoucí profesní život studentů.</p> <p>Prodloužení Rámcové smlouvy o spolupráci mezi firmou NARETEC a ZČU se třemi základními tématy:</p>
2013	<ol style="list-style-type: none"> vývoj a konstrukce komponent na bázi karbonu vývoj a konstrukce prototypových nástrojů pro výrobu komponent a modulů na bázi karbonu vývoj, konstrukce a výroba speciálních zařízení pro výrobní procesy materiálů na bázi karbonu

Zdroj:[32]

4.6 Vyhodnocení PEST analýzy

Cílem PEST analýzy je odlišit faktory, které mohou být pro konkrétní podnik významné. Společnost Naretec ovlivňuje mnoho faktorů. Některé jsou pro různé společnosti totožné (např. daň z příjmu), ale je potřeba věnovat pozornost zejména těm, které jsou pro danou společnost specifické. U firmy Naretec je velmi specifický její produkt, který je tvořen koloběhem různých podnikových procesů (*více v kapitole č. 5.4*). Poskytováním tohoto komplexního koloběhu se společnost odlišuje od konkurence a je důležité o takový produkt pečovat. Je tedy nezbytné sledovat trh a nové technologie a možnosti, které se na něm objevují. Právě technologické a technické okolí, konkrétně konkurenční tlak, lze označit za zásadní hrozbu pro společnost. Konkurenční tlak je neustále zvyšován zdokonalující se technologií, novými materiály a postupy jak podnikové procesy zefektivnit. Důležitým faktorem ovlivňujícím společnost je také disponibilní kvalifikovaná pracovní síla. Společnost klade důraz na vzdělávání zaměstnanců a spolupráci se studenty strojírenského zaměření. Tyto aktivity je dobré udržovat a prohlubovat, protože v budoucnu se tato časová investice jistě vyplatí

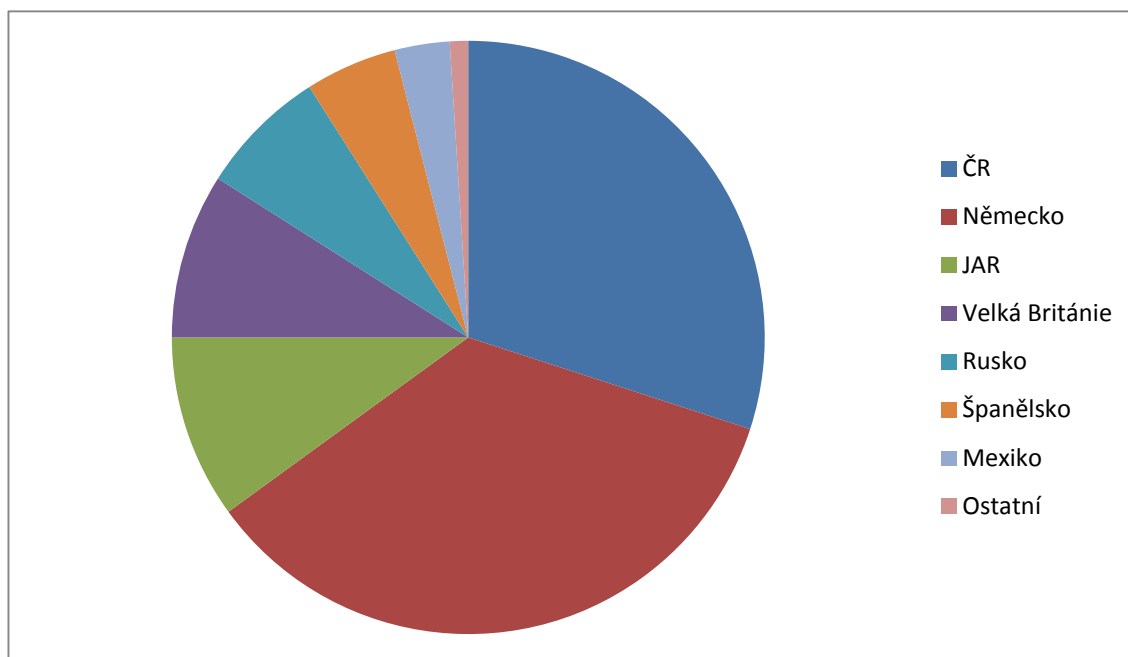
5 ANALÝZA MEZOOKOLÍ ZVOLENÉHO PODNIKU

Mezookolí společnosti Naretec bude analyzováno pomocí tzv. Porterova modelu pěti sil, který je blíže popsán v teoretické části (*viz. kapitola 3.1.2.4.*).

5.1 Vliv odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů může zisk jednotlivých podniků ovlivňovat zejména požadavky na vyšší kvalitu, nižší ceny a lepší úroveň služeb. Silní odběratelé tak můžou snižovat zisk v určitém odvětví. Odběratel je považován za silného zejména v případě, že odebírá velké množství z celkového objemu prodeje firmy. [2] Za dobu svého působení získala společnost Naretec pověst spolehlivého dodavatele špičkových řešení ve své oblasti podnikání. Má proto řadu zákazníků nejen v České republice, ale především v celé Evropě, Americe, Asii či Africe, mezi které patří mnoho světových výrobců automobilů či jejich dodavatelé. S výstupy činnosti společnosti je tak možné se setkat v zemích jako je Německo, USA, Španělsko, Velká Británie, Rusko, Mexiko, Jihoafrická republika a další. Přibližné rozdělení odběratelů dle zemí znázorňuje graf na obrázku č. 11.

Obrázek 11: Odběratelské země dle podílu zakázek z celkového objemu produkce



Zdroj: Vlastní zpracování, konzultace dne 9. 3. 2015

Vztah se zákazníkem je pro společnost prioritou a potřebám odběratelů přizpůsobují svou strategii a všechny podnikové činnosti. Nejvýznamnějším odběratelem firmy z pohledu objemu odebíraného zboží je společnost BORGERS CS, která je zákazníkem firmy Naretec od prvopočátku jejího působení. Vzhledem k dlouholetým dodavatelsko-odběratelským vztahům mezi těmito dvěma společnostmi jsou smluvní podmínky upravovány dle požadavků obou smluvních stran a vyjednávací síla je poměrně ustálena.

5.2 Vliv dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů se na odvětví může projevit prostřednictvím požadavků na zvyšování cen produkce nebo na kvalitu a četnost dodávek. Skupina dodavatelů je silná, především pokud je dodávaný produkt klíčovým vstupem pro podnikání odběratele. Výhoda dodavatele také může spočívat ve vysokých nákladech na přechod k jiné dodavatelské společnosti. [2]

Kvalitní a spolehliví dodavatelé jsou pro každou společnost důležitou a náročnou potřebou. Od včasných a kvalitních dodávek se vyvíjí další podnikové činnosti a v případě, že materiál není dodán včas, nebo v potřebné kvalitě, hrozí zastavení výrobního procesu a tím i zpoždění či odložení termínu dokončení zakázky, s čímž mohou souviset dodatečné náklady. Firma Naretec odebírá produkty a služby z několika oblastí a její dodavatele lze rozdělit na dvě skupiny. První skupina dodavatelů jsou firmy, které dodávají produkty a služby související s chodem společnosti. Do této skupiny můžeme zařadit například dodavatele energií, telekomunikačních a internetových služeb, bankovních služeb apod. I v této oblasti se společnost Naretec soustředí na průzkum a monitoring trhu a snaží se odebírat tyto služby za výhodné ceny a zároveň v potřebné kvalitě. Společnost zastává názor, že aktivním přístupem ke sledování trhu se dá uspořit velké množství peněžních prostředků. Čas vložený do monitoringu tak považuje za dobrou investici.

Druhou skupinou dodavatelů jsou firmy, od kterých Naretec odebírá materiály a produkty potřebné pro výrobu. Velmi významnou pozici ve skupině dodavatelů zaujímá německá společnost, která firmě Naretec dodává hliníkové odlitky. Dodávka odlitků v množství a velikosti, kterou společnost Naretec pro výrobu potřebuje je velmi časově náročná a vzhledem k tomu, že nabídka v této oblasti není příliš vysoká, má tato dodavatelská firma poměrně velkou vyjednávací sílu.

5.3 Potenciální konkurence

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh může být snižována splněním některé z následujících podmínek:

- Náklady vstupu do odvětví jsou příliš vysoké.
- Existence přirozených monopolů v daném odvětví na daném trhu (např. distribuce elektřiny, železniční doprava, poštovní služby)
- Produkty jsou vysoce diferencované (k výrobě je potřeba know-how, náročné budování distribučních kanálů)
- Vstup může být regulován vládní politikou, která může omezit počet podniků v odvětví na určité množství (např. u mobilních operátorů)
- a další, [11]

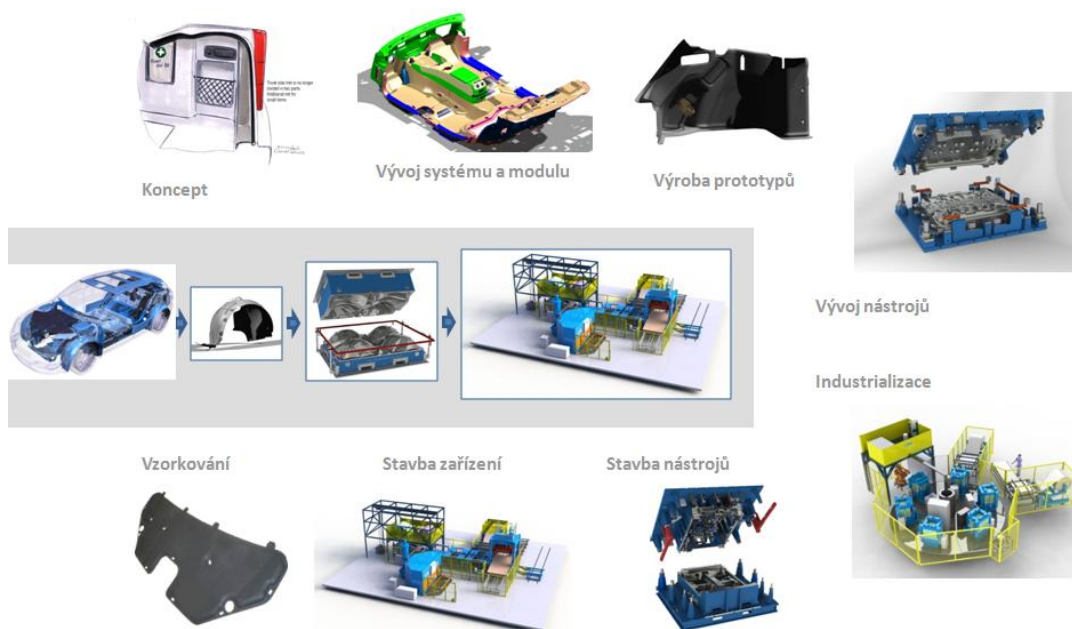
Pro vstup do odvětví, v kterém se pohybuje i společnost Naretec jsou největší bariérou finance. Počáteční investice potřebná k zahájení podnikatelské činnosti v tomto sektoru je velmi vysoká, a to především z důvodu vysokých cen strojního vybavení, konstrukčních programů a licencí, výrobních ploch apod. Pravděpodobnost vstupu nové firmy do odvětví je proto velice malá. Vzhledem k tomu, že společnost Naretec poskytuje celé spektrum služeb od návrhu produktu po dodání zákazníkovi (*detailní popis v kapitole 5.4*), má již vybudovanou síť dodavatelů i odběratelů, která jí napomáhá k udržení pozice na trhu. Dlouholeté vztahy s dodavateli a zákazníky, kteří s firmou obchodují po dobu jejího působení, staví společnost Naretec do výhodné pozice oproti potenciálním novým konkurentům.

5.4 Existující konkurence

Společnost Naretec má díky specializaci v oblasti vývoje a konstrukce pasivních akustických a interiérových dílů ojedinělé postavení na trhu a díky svému know-how má v ČR minimum přímých konkurentů. Ve svém oboru působí již dlouhodobě a je přímo napojena na přední dodavatele z automobilového průmyslu. Konkurencí jsou pro firmu Naretec různé vývojové firmy, nástrojárny a testovací laboratoře, ale žádná z takových společností neposkytuje kompletní spektrum služeb jako je tomu u firmy Naretec. Specializují se pouze na určitou konstrukční či výrobní činnost, která je u

společnosti Naretec součástí celku. Kompletní spektrum služeb, které tvoří produkt společnosti je znázorněn na obrázku č. 12.

Obrázek 12: *Spektrum služeb tvořících produkt společnosti*



Zdroj:[32]

Strategií společnosti je neustálé zdokonalování služeb a rozšiřování portfolia na základě dokonalého poznávání potřeb zákazníka. Hlavním cílem je tedy spíše poznání těchto potřeb než boj s konkurencí. Rivalita firem působících na stejném trhu není z pohledu společnosti nijak dramatická, plně se soustředí na svou podnikatelskou činnost a její zdokonalení, a tím se stává stále úspěšnější a konkurenceschopnější společností.

5.5 Hrozba substitutů

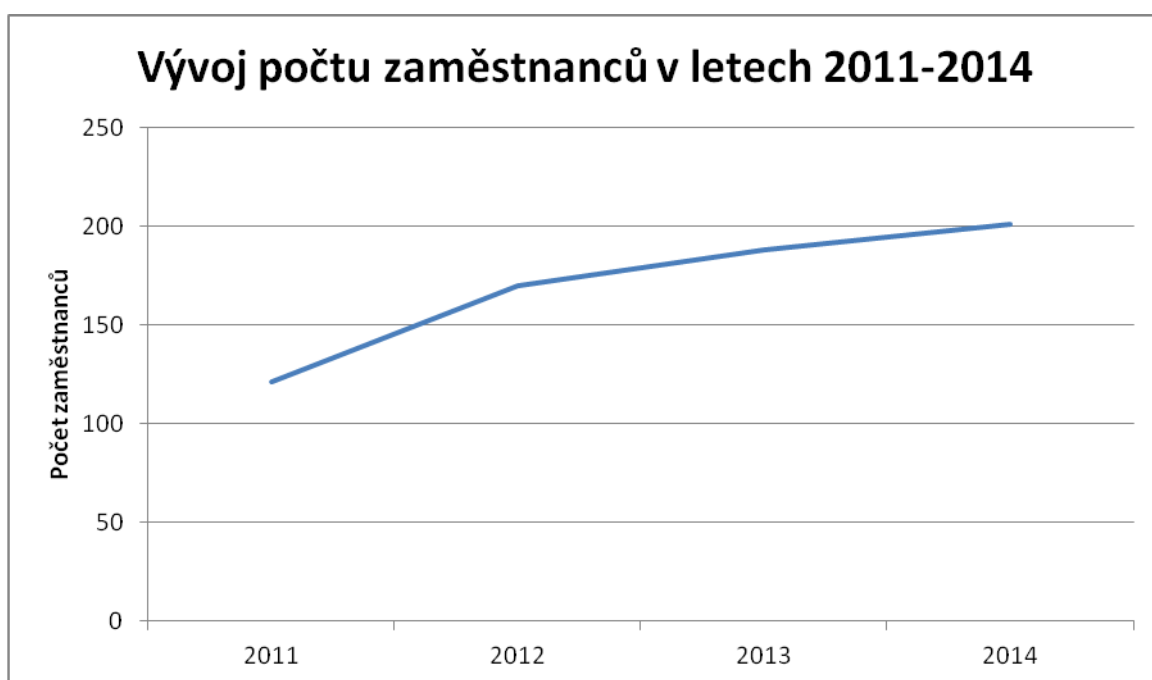
Každý výrobek společnosti Naretec je vyroben a zkonstruován podle dokumentace, kterou zákazník nejprve musí schválit. Produkt je tak prostřednictvím konzultací doveden k dokonalému obrazu zákaznických požadavků. Každý výrobek společnosti je tedy originální a je odrazem nejen specifických požadavků odběratele, ale i technologie společnosti. Každá společnost, která působí v automotive sektoru má svou specifickou technologii a své výrobní postupy. Finální výrobky, které jsou v automotive sektoru vyprodukovány si tak mohou být podobné, ale firemní technologie a postupy jsou unikátní.

6 ANALÝZA MIKROKOLÍ

6.1 Podnik a zaměstnanci

Společnost Naretec v současné době zaměstnává přes 250 zaměstnanců, čímž se řadí mezi významné zaměstnavatele v regionu. Vývoj počtu zaměstnanců společnosti popisuje graf na obrázku číslo 13.

Obrázek 13: Vývoj počtu zaměstnanců od roku 2011



Zdroj: vlastní zpracování dle [32], 2015

Z grafu lze vyčíst stabilní nárůst počtu zaměstnanců v jednotlivých letech. Díky předpokládanému projektu se počet zaměstnanců plánuje i nadále zvyšovat.

Z hlediska vzdělanostní struktury zaměstnanců se jedná především o kvalifikovanou pracovní sílu, 23 % zaměstnanců ve společnosti má vysokoškolské vzdělání. Společnost Naretec je velmi nakloněna spolupráci se studenty i absolventy. Každý rok nabízí možnost uplatnění čerstvým absolventům, kteří tvoří výrazný podíl mezi přijatými zaměstnanci.

Školení zaměstnanců

Vzhledem k obchodům v zahraničí, které firma pravidelně uskutečňuje mají její zaměstnanci kvalitní zásobu cizích jazyků a pravidelně se v ní zdokonalují. Systém vzdělávání zaměstnanců je realizován na základě schváleného plánu školení. Systém je diferencován podle pracovního zařazení zaměstnanců a je zaměřen na zvyšování jejich odborné způsobilosti. Jednotlivá školení jsou zajišťována z interních zdrojů společnosti (specializovaná školení) nebo externě pomocí vzdělávacích agentur (jazyková, povinná a soft skills školení). Společnost každý rok investuje do školení svých zaměstnanců částku okolo půl milionu korun.

Benefity

Z obrázku číslo 6 (viz. kapitola 3.2.1.1) vyplývá, že nejčastěji využívaným benefitem ve společnostech jsou stravenky, které firma Naretec poskytuje svým zaměstnancům také. Ve společnosti se setkáme i s benefity v podobě firemních telefonů, počítačů a notebooků a v některých případech i automobilů. Zaměstnancům jsou také k dispozici vozidla, která jsou ve vlastnictví firmy. V případě potřeby si je lze zapůjčit k soukromým účelům. Dalším benefitem pro zaměstnance je vzdělání ve formě školení a výuky cizích jazyků.

6.2 Finanční analýza

Tabulka 9: Podklady pro výpočet finančních ukazatelů

[tis. Kč]	2010	2011	2012	2013
Zisk před zdaněním	37 255	29 770	31 943	26 053
Zisk po zdanění	36 202	28 961	30 989	25 237
Aktiva	195 082	239 819	309 363	345 418
Vlastní kapitál	81 562	91 976	105 589	118 342
Tržby	219 280	172 413	314 298	282 685

[tis. Kč]	2010	2011	2012	2013
Oběžná aktiva	118 534	158 427	215 770	222 955
Krátkodobé cizí zdroje	42 707	50 339	58 484	71 158
Krátkodobé pohledávky	89 055	87 744	158 717	140 130
Krátkodobý finanční majetek	2 044	2 883	18 355	16 224
Zásoby	27 435	67 800	38 698	66 601
Cizí zdroje	112 838	147 519	203 415	226 617

Zdroj: Výkazy společnosti Naretec (rozvaha, VZZ)

6.2.1 Analýza rentability

Rentabilitou, nebo také výnosností, rozumíme schopnost dosahovat zisku (výnosu) na základě vložených prostředků. Ukazatel výnosnosti je většinou vyjadřován v procentech a je jedním z hlavních kritérií podnikání. Pojem rentabilita přináší tři základní ukazatele rentability, konkrétně je to rentabilita celkového kapitálu (*ROA*), rentabilita vlastního kapitálu (*ROE*) a rentabilita tržeb (*ROS*). [21]

6.2.1.1 Rentabilita celkového kapitálu

Rentabilita celkového kapitálu, jinak řečeno také rentabilita aktiv, ukazuje jak efektivně je ve firmě vytvářen zisk bez ohledu na to, z jakých zdrojů je tento zisk vytvářen (čili nezáleží na tom, zda je tvořen zdroji vlastními či cizími). Patří mezi nejvýznamnější ukazatele rentability. [21]

Výpočet *ROA* provádíme ze dvou veličin, a to ze zisku před zdaněním a odečtením úroků, jinak známým jako „*EBIT*“ a pomocí celkových aktiv.

$$ROA = \text{Zisk před zdaněním a odečtením úroků (EBIT)} / \text{Aktiva celkem}$$

Tabulka 10: Rentabilita celkového kapitálu

[%]	2010	2011	2012	2013
ROA	19,097	12,413	10,325	7,543

Zdroj: Výkazy společnosti Naretec (rozvaha, VZZ)

Firma si v roce 2012 oproti následujícímu roku vedla z pohledu výsledku hospodaření lépe, nicméně hlavní příčinou nižšího zisku byla investice do nových prostor společnosti, která vedla ke zvýšení odpisů, úroků z úvěru, apod. Čísla jsou i tak velmi pozitivní a procenta rentability vysoká. U rentability obecně platí, že čím větší procento, tím lepší. V rámci oborového srovnání bylo jako průměrná hodnota za rok 2013 uvedeno procento ve výši 6,25%. Společnost Naretec se tak se svými 7,543 % nachází nad průměrem. [22]

6.2.1.2 Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu nám ukazuje, jak efektivně ve firmě zhodnocujeme prostředky, které jsme do podnikání vložili. Zde už tedy záleží na původu zdrojů, konkrétně na vlastních zdrojích. [21]

Výpočet zde provádíme pomocí zisku, který je již zdaněn (EAT) a celkové hodnoty vlastního kapitálu.

$$ROE = \text{Zisk po zdanění (EAT)} / \text{Vlastní kapitál}$$

Tabulka 11: Rentabilita vlastního kapitálu

[%]	2010	2011	2012	2013
ROE	44,386	31,488	29,349	21,402

Zdroj: Výkazy společnosti Naretec (rozvaha, VZZ)

6.2.1.3 Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb nás informuje o tom, jak velké musíme v podniku vytvořit výnosy, abychom dosáhli jedné koruny zisku, neboli kolik korun čistého zisku připadá na jednotku tržeb (výnosů). [21]

Výpočet provádíme pomocí zisku, od kterého jsou již odečteny nejen daně, ale také úroky a pomocí hodnoty celkových tržeb.

$$ROS = \text{Zisk před zdaněním a odečtením úroků (EBIT)} / \text{Tržby}$$

Tabulka 12: Rentabilita tržeb

[%]	2010	2011	2012	2013
ROS	16,989	17,266	10,163	9,217

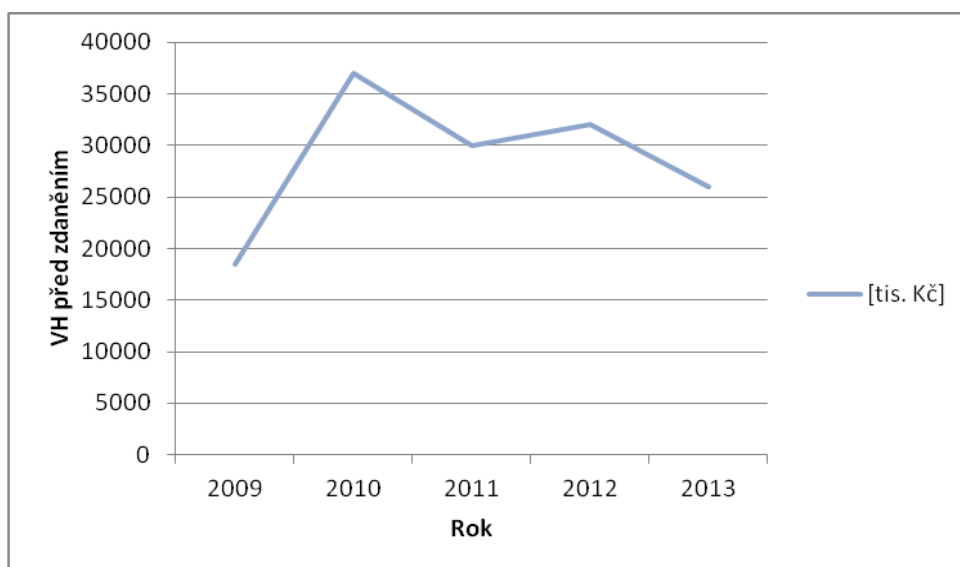
Zdroj: Výkazy společnosti Naretec (rozvaha, VZZ)

Oborovým průměrem za rok 2013 byla v tomto případě hodnota 5,85 %. Společnost Naretec se tak opět pohybuje nad průměrem. [22]

6.2.1.4 Vývoj výsledku hospodaření

V roce 2008 činil výsledek hospodaření po zdanění společnosti Naretec přibližně 808 000 korun. V následujícím roce byla jeho hodnota 18 169 000, což je za jeden rok znatelný pokrok. V roce 2010 činil dokonce 36 202 000, což je téměř násobek hodnoty z předchozího účetního období. Od roku 2011 VH nabýval nižších hodnot, než tomu bylo v předchozím roce, ale objem peněžních prostředků vynaložených na investice se výrazně zvýšil. Společnost investovala nejen do výstavby nových výrobních prostor, ale pravidelně investuje do nového strojního vybavení a do interního i externího prostředí společnosti. Vývoj výsledku hospodaření od roku 2009 do roku 2013 znázorňuje graf na obrázku 14.

Obrázek 14: VH před zdaněním v letech 2009-2013



Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvahy společnosti, 2015

6.2.1.5 Analýza likvidity

Likvidita podniku vyjadřuje jeho schopnost přeměnit aktiva na peněžní prostředky a s nimi následně hradit své závazky. Lze ji rozdělit na tři skupiny dle míry požadované jistoty. [21]

Běžná likvidita

Tento ukazatel poskytuje informaci o tom, jakou mírou pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky, tzn. kolikrát je podnik schopen uspokojit věřitele v případě, že by všechna svá oběžná aktiva, kterými v daném okamžiku disponuje, proměnil v peněžní prostředky. Hlavním smyslem tohoto ukazatele je snaha o hrazení závazků ze zdrojů k tomu určených. [21]

$$\text{Běžná likvidita} = \text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé cizí zdroje}$$

Tabulka 13: Běžná likvidita

	2010	2011	2012	2013
Běžná likvidita	2,775	3,147	3,689	3,133

Zdroj: Výkazy společnosti Naretec (rozvaha, VZZ)

Jako optimální hodnota běžné likvidity se uvádí rozmezí 1,8 - 2,5. Z výpočtů, které byly provedeny na základě dat z interních výkazů společnosti Naretec lze vyčíst, že poslední čtyři roky jsou hodnoty běžné likvidity společnosti vyšší, než je uváděné optimum. To naznačuje vysokou hodnotu čistého pracovního kapitálu a drahé financování.

Pohotová likvidita

Jako doporučená hodnota pohotové likvidity je uváděno rozmezí 1 - 1,5. Pokud je hodnota vyšší, pro manažery podniku to znamená signál malé výnosnosti podnikání. Je proto nutné stanovit optimální strukturu pohotových aktiv a snažit se ji dodržovat. V případě, že je hodnota naopak nižší, než 1, znamená to pro podnik potřebu prodeje jeho zásob. [21]

$$\text{Pohotov likvidita} = \frac{(\text{Krtkodob pohledávky} + \text{Krtkodob finann majetek})}{\text{Krtkodob cizí zdroje}}$$

Tabulka 14: Pohotov likvidita

	2010	2011	2012	2013
Pohotov likvidita	2,13312	1,80033	3,0277	2,19728

Zdroj: Vykazy společnosti Naretec (rozvaha, VZZ)

Z tabulky lze vyúst, že hodnoty ve vech tyrech analyzovaných letech v, než je doporuen optimum. Pro podnik to znamená, že velké množství obench aktiv je vazno v podobě pohotových prostředků, kter prina nedostaten, nebo dokonce neprina adn urok.

Okamit likvidita

Jako optimální hodnota okamit likvidity se uvádí rozmezí 0,2 - 0,5. Pokud je hodnota v, než doporuen, naznačuje to neefektivn vyuivn penench prostředků. [21]

$$\text{Okamit likvidita} = \frac{\text{Krtkodob finann majetek}}{\text{Krtkodob cizí zdroje}}$$

Tabulka 15: Okamit likvidita

	2010	2011	2012	2013
Okamit likvidita	0,04786	0,05727	0,31385	0,228

Zdroj: Vykazy společnosti Naretec (rozvaha, VZZ)

V letech 2010 a 2011 byla míra okamit likvidity velmi nzk. V následujících dvou letech se ale hodnota dostala do doporučeného rozmezí 0,2 - 0,5.

6.2.1.6 Analýza zadluženosti

Pod pojmem zadluženost rozumíme vyuivn pevane cizích zdrojů pro financování aktiv. Vyuivn cizích zdrojů ovlivňuje rentabilitu podniku a míru rizika v podnikání. V praxi je ideln vyuivat kombinaci vlastních i cizích zdrojů, je vsak dleit, aby převažovalo využití vlastního kapitálu. [21]

Celková zadluženost

Ukazatel celkové zadluženosti ukazuje, v jaké míře kryje společnost majetek využitím cizích zdrojů. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje okolo 30 - 60 %. Optimální stav míry zadluženosti je převaha vlastního kapitálu nad využíváním cizích zdrojů. [21]

$$\text{Celková zadluženost} = \text{Cizí zdroje} / \text{Aktiva}$$

$$\text{Míra zadluženosti} = \text{Cizí zdroje} / \text{Vlastní kapitál}$$

Tabulka 16: Zadluženost

	2010	2011	2012	2013
Celková zadluženost	0,57841	0,61513	0,65753	0,65607
Míra zadluženosti	1,38346	1,60389	1,92648	1,91493

Zdroj: Výkazy společnosti Naretec (rozvaha, VZZ)

6.2.1.7 Obrat zásob

Ukazatel obratu zásob vypovídá o tom, kolikrát je každá položka ze zásob během roku prodána a opět naskladněna. Obecně platí, že čím vyšší obrat, tím lépe.

Doba obratu zásob vyjadřuje průměrný počet dní, po které jsou zásoby vázány v podniku do jejich spotřeby či prodeje. Pozitivním jevem pro podnik je snižování doby obratu zásob a naopak zvyšování obratu zásob.

$$\text{Obrat zásob} = \text{Tržby} / \text{Zásoby}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = (\text{Zásoby} / \text{Tržby}) * 360$$

Tabulka 17: Obrat zásob

	2010	2011	2012	2013
Obrat zásob	7,99271	2,54296	8,12182	4,24446
Doba obratu zásob	45,041	141,567	44,3251	84,8165

Zdroj: Výkazy společnosti Naretec (rozvaha, VZZ)

7 SWOT ANALÝZA

Analýza SWOT je prostředek, který nejen manažerům společností napomáhá k identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb souvisejících s podnikatelskou činností.

"Může firmám a jejím manažerům pomoci nahlédnout do minulosti a popřemýšlet o různých řešeních existujících či potenciálních problémů - ať již zaběhnutého podnikání či začínajícího podniku." [7, str. 19]

Výstupem SWOT analýzy by tedy měla být identifikace:

- Silných stránek (**Strengths**)
- Slabých stránek (**Weaknesses**)
- Příležitostí (**Opportunities**)
- Hrozeb (**Threats**)

Identifikace těchto klíčových faktorů slouží jako poklad pro stanovení základních strategií podniku. Jednou z možností je využití silných stránek a významných příležitostí (SO), dále snaha eliminovat slabé stránky prostřednictvím využití příležitostí (WO), využití silných stránek k eliminaci hrozeb (ST), nebo minimalizace slabých stránek společně s vyhnutím se hrozbám (WT). [2]

7.1 Silné stránky

Nejsilnější stránkou společnosti Naretec je již zmíněná nabídka kompletního koloběhu služeb od návrhu produktu po jeho dodání. Všechny tyto činnosti tvoří jeden celek, který je zákazníkovi poskytnut jako produkt a zákazník tak může všechny tyto činnosti sledovat a kontrolovat pod střechou jediné společnosti. Firma Naretec si velice zakládá na poznávání potřeb svých zákazníků a snaží se o nepřetržitý vývoj s trhem a o držení kroku se zdokonalující se technologií, s čímž souvisí neustálé monitorování trhu. Tento aktivní přístup vyžaduje poměrně hodně času, ale jako investice se vyplácí, například v podobě výhodnějších podmínek úvěrů či výběru dodavatele, který poskytuje kvalitní služby za přijatelnou cenu. Poznáváním svého okolí a přizpůsobováním se firma tvoří svou podnikovou kulturu a strategii. Další silnou stránkou společnosti je nepochybně její technická vybavenost. Firma disponuje velkým množstvím strojů a zařízení a

pracuje s nejnovějšími technologiemi a materiály. Ve výzkumu materiálů a technologií spolupracuje se Západočeskou univerzitou. Tato spolupráce je pro společnost přínosem nejen z pohledu výzkumu a vývoje, ale také z pohledu přílivu kvalifikované pracovní síly.

7.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky podniku patří zejména nesoulad toku informací mezi jednotlivými odděleními společnosti. Nepravidelné informace mezi jednotlivými úseky se odrážejí nejen v podnikových procesech a nákladech firmy, ale také v termínech dokončování zakázek. Pokud se například technická dokumentace nepředá včas, nebo není včas k dispozici potřebný výrobní materiál, celkový proces výroby produktu či plnění zakázky se zpozdí. S tím potom mohou souviset dodatečné výrobní náklady, potřeba práce přesčas a v krajních případech i sankce za zpoždění dodávky zboží. Za další slabou stránku společnosti lze označit nejasnou strategii. Společnost má sice definované cíle, kterých chce v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu dosáhnout, ale jasná a konkrétní formulace těchto cílů, např. dle kritérií SMART (*viz. kapitola 8.1*), chybí. Stejně tak i formulace způsobu, jak těchto cílů dosáhnout. Formulace by mohla pomoci i nedostatečnému marketingu společnosti. Firma se v posledních měsících dostává do povědomí prostřednictvím reklamy v médiích, konkrétně v rádiích, která cílí na potenciální pracovní sílu a stručně informuje o pracovních nabídkách společnosti. Chybí ale vyhodnocení efektivnosti této reklamy a společnost jako je Naretec by si zasloužila větší důraz na marketingové aktivity.

7.3 Příležitosti

Významnou příležitostí pro společnost je založení joint-venture firmy se švédskou společností Projet System AB, ke kterému došlo v roce 2011. Joint-venture je způsob spojení předností a zkušeností obou partnerů. Zahraniční firma může poskytnout kromě zkušeností i finanční prostředky, kterých mají většinou zahraniční partneři k dispozici více, domácí společnosti mají zase lepší znalost místního trhu a vybudovanou síť zákazníků. Tato spolupráce vznikla především za účelem získání nového know-how. Vznik této nové entity umožnil kombinaci výrobních kapacit společnosti Naretec a zkušeností Projet System AB. Cílem spolupráce je vývoj, konstrukce a výroba automatických řezacích systémů (Protec Robotic Systems) včetně jejich příslušenství a

forem. Spojení těchto dvou firem umožnilo společnosti Naretec globální působení v automobilovém průmyslu a má velký potenciál i do budoucna. Za příležitost také lze považovat nové technologie. Trh technologií se velmi rychle vyvíjí a pro společnost to může znamenat například lepší informační systém či nový software, který by ulehčil podnikové procesy či zlepšil informační toky uvnitř společnosti.

7.4 Hrozby

Podnik může ovlivnit vývoj daňové politiky a legislativy v zemi působení. Dopad může mít nejen změna daňových sazeb, ale také změny v obchodním zákoníku, nebo uvalení dovozního cla. Tyto změny ale nejsou příliš kritickou hrozbou, jelikož se v České republice setkáváme spíše s podporou podnikání ze strany vlády. Za hrozbu lze považovat také možnost zvýšení konkurenčního tlaku. Výzkum a vývoj, úspora nákladů, distribuční kanály, marketingová strategie - to jsou příklady aktivit, ve kterých je konkurenční tlak každým dnem vyšší. Společnosti investují nejen do těchto aktivit, ale také do kvalifikovaných pracovníků, kteří jim mohou pomoci nalézt efektivnější řešení na trhu. Je proto nutné těmto aktivitám věnovat pozornost, protože mohou ovlivnit podnikatelskou činnost i přesto, že nejsou předmětem podnikání.

7.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

Výstupem SWOT analýzy může být několik doporučení nejen pro vedení a manažery firmy, jakým způsobem zlepšit svou strategii a tím i pozici na trhu. Vždy je nutná snaha o udržení či zlepšení silných stránek podniku, které mu mohou poskytnout konkurenční výhodu. Je ale také velmi podstatné vzít v úvahu slabé stránky, příležitosti a hrozby a přizpůsobit jim podnikové procesy a firemní strategii. Slabé stránky mohou být firmě inspirací pro nové aktivity, které by vedly k odstranění těchto nedostatků, případně i potenciálních hrozeb. Je proto nutné se na tyto faktory zaměřit a ošetřit je.

Firma by měla vyvíjet snahu co nejvíce a nejefektivněji využít příležitosti, které se jí na trhu naskytují. V případě společnosti Naretec lze považovat za nejzajímavější příležitost rozvíjení spolupráce v rámci joint-venture Protec Robotics s firmou Projet System AB. Spojení české a zahraniční společnosti může být velkou výhodou a příležitostí ke sloučení zkušeností a poznatků z dvou různých perspektiv, což se jednotlivým firmám

jen tak nenaskytne. Udržet krok s technologií není v dnešní době jednoduché a tato spolupráce může mnoho věcí ulehčit oběma partnerům.

Ze SWOT analýzy společnosti Naretec vyplývá, že má firma dobré podmínky a předpoklady k dalšímu vývoji. Převažují zde silné stránky a naskytlo se jí i několik zajímavých příležitostí. Výstupem SWOT analýzy je doporučení pro marketingovou strategii, kterou by podnik měl vzít v úvahu. V případě společnosti Naretec se jedná o strategii růstově orientovanou, neboli strategii "SO". Tato strategie by měla kromě maximálního využití silných stránek a příležitostí respektovat vlivy slabých stránek a potenciálních hrozeb, které je třeba včas rozpoznat a zamezit jim, případně co nejvíce zmírnit jejich dopad.

Shrnutí SWOT analýzy společnosti Naretec znázorňuje tabulka č. 18.

Tabulka 18: SWOT analýza společnosti Naretec

Silné stránky	Slabé stránky
Kompletní spektrum služeb Cílení na zákazníka Aktivní přizpůsobivost trhu Technické vybavení Spolupráce se ZČU	Nesoulad toku informací uvnitř podniku Nejasná strategie Nedostatečný marketing
Příležitosti	Hrozby
Rozšiřování portfolia služeb a produktů Joint-venture Protec Robotics Nové technologie	Vývoj daňové politiky a vlády Zvýšení konkurenčního tlaku

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

8 NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ

8.1 Formulace strategie

Firma Naretec má definované cíle, kterých by chtěla v krátkém či dlouhém časovém horizontu dosáhnout (rozšíření portfolia poskytovaných služeb, udržení či zlepšení pozice na trhu aj., viz. kapitola 2.3.1). Cíle ale nejsou formulované a kvantifikované, není ani stanovena strategie, jak těchto cílů dosáhnout. Cíle by měly odpovídat SMART definici, to znamená, že musí být jasně definované (*Specific*), jejich dosažení musí být měřitelné (*Measurable*), musí být přijatelné pro ty, kdo je budou plnit (*Acceptable*), musí být reálné a dosažitelné (*Realistic*) a časově vymezené (*Timed*). [23]

8.1.1 Cíle

Společnost se soustředí v první řadě na zdokonalení podnikových procesů a poznání zákaznických potřeb, což je pro podnikání velice důležité, je ale potřeba formulovat vizi, misi a strategii dosažení vytyčených cílů. Cílů by si firma neměla vytyčit mnoho najednou, aby je byla schopna zvládnout a zajistit pro jejich plnění potřebné prostředky.

Výše uvedené cíle společnosti Naretec jsou definovány velmi obecně. Aby odpovídaly kritériím SMART, měly by být blíže specifikovány. V případě rozšíření portfolia poskytovaných služeb by bylo vhodné specifikovat konkrétní činnosti, o které chce společnost své portfolio rozšířit, určit časový interval pro splnění těchto aktivit, vypracovat plán, který by vedl k dosažení tohoto cíle a seznámit s ním vedoucí pracovníky.

Dalšími typickými strategickými cíli jsou cíle ekonomické a tržní, mezi které patří zejména ziskovost, tvorba ekonomické přidané hodnoty (*EVA - Economic Value Added*), růst firmy a jejího majetku nebo podíl na trhu. [24] Podobný postup jako u rozšíření portfolia lze aplikovat i v případě cíle zlepšit pozici společnosti na trhu. Zde by bylo vhodné určit konkrétní podobu tohoto zlepšení, například výši ročního obrátu či počet uzavřených zakázek.

8.1.2 Vize

Vize shrnuje to, čím chce společnost být. Popisuje budoucnost jako významně odlišnou od současnosti tím, že identifikuje hlavní dlouhodobé změny v organizaci. Je zdrojem inspirace. Poskytuje jasná rozhodovací kritéria pro následnou tvorbu základních strategických směrů a cílů. [23] Vizí společnosti Naretec je trvalý rozvoj a zdokonalování poskytovaných služeb od návrhu dílu, přes výrobu prototypového výrobku až po dodání výrobku konečnému zákazníkovi. Dále také celková stabilita společnosti a dobré vztahy nejen uvnitř firmy, ale také s dodavateli a samozřejmě se zákazníky. Společnost považuje za důležité být plnohodnotným partnerem pro své zákazníky, s kterými chce udržovat dlouhodobé obchodní vztahy založené na kvalitě, vzájemné důvěře.

8.1.3 Mise

Mise je vyjádřením poslání podniku či jeho záměru. Firmy jejím prostřednictvím snadno a rychle přiblíží svou kulturu, podnikové procesy či cíle. Na webových stránkách společnosti je uvedeno několik klíčových slov, která lze považovat za misi společnosti:

Vize Vývoj Inovace Realizace

8.1.4 Strategie

Na strategii společnosti lze pohlížet z různých hledisek, jelikož každá podniková činnost může mít svou strategii. Při jejich spojení vzniká jeden celek, který tvoří cestu, kterou se chce společnost na trhu ubírat.

Podniková strategie

Strategickým cílem společnosti v této oblasti je trvalý rozvoj a zlepšování kvality. Podnik by se proto měl zaměřit na zefektivňování výrobních postupů, výběr a způsob použití materiálů i například řízení zásob, aby nedocházelo k prostojům ve výrobě či naopak ke zbytečně dlouhé době skladování materiálu. Dále definovat konkrétní cíl, který by motivoval k potřebným změnám. Například zrychlení doby obratu zásob na konkrétní hodnotu či zlepšení informačního toku uvnitř firmy na takovou úroveň, aby zpoždění jednotlivých termínů bylo minimální, případně žádné.

Obchodní strategie

Obchodní strategií firmy je nepochybně kontakt se zákazníkem již od počátku zadání zakázky. Návrh a celý proces výroby, konstrukce i montáže jsou po celou dobu konzultovány se zákazníkem. Na tomto principu si společnost zakládá a vyvíjí nepřetržitou snahu o perfektní poznání a následně splnění zákaznických potřeb. Z pohledu zákaznického servisu firma provádí služby opravdu kvalitně. Co by ale společnost mohla zlepšit, je její pozice z pohledu marketingu. Jak již bylo zmíněno v kapitole 7.2, společnost se v posledních měsících dostává do povědomí veřejnosti reklamou v rozhlasových rádiích. Pokud například potenciální zákazník či zaměstnanec tuto reklamu v rádiu zaslechne, logickou reakcí v dnešní době je vyhledání webových stránek společnosti. Firma Naretec má na svých webových stránkách uvedeny základní informace o společnosti, jejích zákaznících a projektech, na kterých se podílela či informace o volných pozicích, které nabízí. Vše je ale popsáno poměrně stručně. Firma by tedy měla stránky doplnit například o galerii produktů či mapu, na které jsou vyznačeny země, s kterými společnost obchoduje. Tyto maličkosti jsou pro oko potenciálního klienta či zaměstnance přínosné nejen z hlediska designu, ale také pomohou přiblížit firmu jako takovou a její procesy. Některé firmy také na svých webových stránkách uveřejňují vize a mise, aby návštěvníkům stránek přiblížily, kam směřují.

Personální strategie

Firma Naretec klade důraz na vzdělání svých zaměstnanců a poskytuje jim kurzy cizích jazyků a různá školení pro zvýšení odbornosti přímo v prostorách firmy. V tomto způsobu vzdělávání by podnik měl i nadále pokračovat a zlepšovat znalosti potřebné ke komunikaci během obchodních jednání, montáží apod. Z pohledu získávání pracovních sil je přínosem spolupráce se Západočeskou univerzitou (viz. kapitola 4.5.2). Absolventi například Fakulty strojní tvoří znatelnou část zaměstnanců společnosti a stále jich přibývá.

8.2 Zdokonalení vnitropodnikové komunikace

"Na začátku bylo slovo. Hned po něm přišlo nedorozumění." R. K. Sprenger

Tento známý citát s lehkou nadsázkou popisuje problém komunikace. V dnešní době je komunikace dokonce vyučována prostřednictvím kurzů a školení. Manažeři společností se takových kurzů účastní, aby se naučili efektivně komunikovat a jednat s lidmi.

Komunikace ale není potřebná pouze pro jednání se zákazníky, dodavateli apod., velmi důležitá je komunikace napříč podnikem. Ve firmě, jejíž součástí je několik různých oddělení, často dochází k nepředání informací a různým tzv. "komunikačním šumům". V praxi je složité zařídit, aby měl každý vedoucí úseku stejné informace jako vedoucí jiného oddělení. Hlavní příčinou bývá nedostatek času. S asymetrickými informacemi souvisí například špatná technická dokumentace, dodání nesprávného materiálu apod., což může vést ke zpoždění termínu dodání zboží, následným urgencím či pokutám. Velké společnosti zpravidla používají jako prostředek vnitropodnikové komunikace informační systém či hromadnou e-mailovou poštu.

Každý zaměstnanec firmy ale nepracuje s počítačem, a tak předání informací zůstává úkolem vedoucích pracovníků. Docílit ve větší firmě dokonalého informačního toku je v praxi velmi náročným úkolem. Je ale několik způsobů, jak se tomu co nejvíce přiblížit. V případě společnosti Naretec by bylo vhodné prostředky do školení efektivní komunikace, alespoň pro vedoucí pracovníky a vypracovat podrobné komunikační schéma společnosti. Takové komunikační schéma by mělo obsahovat podrobnou organizační strukturu, ve které by bylo přesně znázorněno kdo je vedoucím pracovníkem konkrétních zaměstnanců, to znamená na koho se zaměstnanci mají obracet v případě problémů, a na koho se pracovníci mohou obrátit v případě nepřítomnosti svého vedoucího pracovníka. Každý zaměstnanec by tak v případě potřeby jednal se správnou a kompetentní osobou, která by potřebné informace předala opět dále do struktury. Vypracováním konkrétního komunikačního schématu by se asymetrické informace minimalizovaly a specifikace kompetencí by jistě napomohla i vnitropodnikovým vztahům.

8.3 Úprava webových stránek

Jak již bylo zmíněno v kapitole 8.1.4, webové stránky společnosti by byly atraktivnější pro návštěvníky, kdyby byly doplněny o galerii fotografií výrobků s popisem, vizi a misi, apod. Stránky jsou navrženy ve firemních barvách (modrá a bílá), jsou zde ale uvedeny jen základní informace o společnosti. Samozřejmě není možné volně poskytovat veškeré informace o procesech a činnostech společnosti, designová propracovanost webových stránek je ale v dnešní době velkým pozitivem a svědčí o důrazu na detail.

9 ZÁVĚR

Cílem této práce bylo analyzovat jednotlivé vlivy okolí podniku působící na konkrétní vybranou společnost a doporučit vhodná opatření pro úpravu strategie podniku. Pro svoji práci jsem si vybrala společnost Naretec, s. r. o., jejímž předmětem činnosti je vývoj a konstrukce dílů, nástrojů a zařízení především pro automobilový průmysl.

První kapitola je věnována vymezení a stručné definici základních pojmů souvisejících s tématem práce, konkrétně "podnik" a "podnikání". Zdrojem informací pro tuto kapitolu byly odborné publikace a literatura, která je uvedena v bibliografii.

Cílem druhé kapitoly bylo představit společnost Naretec, s. r. o. Nejprve jsou zde uvedeny základní informace o společnosti, krátký popis její historie, činnosti, vymezených cílů a organizační struktury, do které je možné přímo nahlédnout v příloze č. 1. Třetí kapitola práce se zabývá teoretickým vymezením okolí podniku. Nejprve je popsáno vnější okolí, jehož součástí je také makrookolí a mezookolí. Následuje popis prvků a faktorů, které s těmito okolími souvisí. Dále je definováno vnitřní okolí a následuje popis mikrookolí.

Čtvrtá kapitola je první kapitolou praktické části práce a na jejím začátku je provedena PEST analýza, která zkoumá 4 základní skupiny faktorů - politické a právní, ekonomické, sociálně-demografické a technologické a technické. Následně je provedeno vyhodnocení PEST analýzy, ve kterém jsou identifikovány klíčové faktory a jejich význam. V páté kapitole je provedena analýza vlivů pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Tato analýza se věnuje oblastem existující a potenciální konkurence a vyjednávací síle zákazníků či dodavatelů. Tyto oblasti jsou zde popsány a zhodnoceny ve vztahu k firmě Naretec. V šesté kapitole je provedena analýza SWOT, která definuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tato analýza je podkladem pro základní strategii podniku, která vychází z výše uvedených zkoumaných aspektů. Z analýzy vyplynulo, že silnými stránkami společnosti Naretec jsou především poskytování kompletního spektra služeb, soustředění se na zákazníka a poznání jeho potřeb, spolupráce se Západočeskou univerzitou či technické vybavení. Mezi slabé stránky lze zařadit asymetrické informace uvnitř podniku, nedostatečná formulace strategie, nebo nedostatečný marketing. Za příležitosti lze označit především spolupráci s joint-venture firmou Protec Robotics, rozšiřování portfolia poskytovaných služeb a

nové technologie. Společnost Naretec může ohrozit například vývoj daňové politiky a legislativy v ČR a zvýšení konkurenčního tlaku. Sedmá kapitola je věnována navrhovaným opatřením pro úpravu podnikové strategie, kde je navržena strategie dle vytyčených cílů a doporučeno zlepšení vnitropodnikové komunikace a zkvalitnění webových stránek společnosti. Všechna tato doporučení vedou ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti a ke zkvalitnění pracovního prostředí ve firmě.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Základní informace o společnosti.....	11
Tabulka 2: Milníky společnosti	13
Tabulka 3: PEST analýza společnosti Naretec	30
Tabulka 4: Vývoj sazby daně z příjmů PO v letech 2003-2015	31
Tabulka 5: Vývoj DPH v ČR od roku 2004	33
Tabulka 6: Vývoj míry inflace v ČR od roku 2003	34
Tabulka 7: Vývoj pohonných hmot v letech 2011-2015	34
Tabulka 8: Historie spolupráce se ZČU	40
Tabulka 9: Podklady pro výpočet finančních ukazatelů.....	47
Tabulka 10: Rentabilita celkového kapitálu	49
Tabulka 11: Rentabilita vlastního kapitálu.....	49
Tabulka 12: Rentabilita tržeb	50
Tabulka 13: Běžná likvidita.....	51
Tabulka 14: Pohotová likvidita.....	52
Tabulka 15: Okamžitá likvidita	52
Tabulka 16: Zadluženost	53
Tabulka 17: Obrat zásob.....	54
Tabulka 18: SWOT analýza společnosti Naretec	58

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Logo společnosti	12
Obrázek 2: Podnikatelské prostředí	19
Obrázek 3: Vnější okolí podniku	20
Obrázek 4: Model konkurenčního prostředí	26
Obrázek 5: Vnitřní okolí podniku	27
Obrázek 6: Nejoblíbenější benefity v ČR	28
Obrázek 7: Vývoj průměrných pohonných hmot v letech 2011-2015	35
Obrázek 8: Prognóza vývoje úrokových sazeb	36
Obrázek 9: Podpora organizace UNICEF	38
Obrázek 10: Logo společnosti ELIOD, s. r. o.	39
Obrázek 11: Odběratelské země dle podílu zakázek z celkového objemu produkce	42
Obrázek 12: Spektrum služeb tvořících produkt společnosti	45
Obrázek 13: Vývoj počtu zaměstnanců od roku 2011	46
Obrázek 14: VH před zdaněním v letech 2009-2013	50

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSH	Čistá současná hodnota
DPH	Daň z přidané hodnoty
ERP	Enterprise resource planning (informační systém)
EUR	Euro
HPP	hlavní pracovní poměr
IČ/IČO	identifikační číslo
Kč/CZK	koruna česká
mj.	mimo jiné
např.	například
obr.	obrázek
OR	Obchodní rejstřík
PO	právnícká osoba
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
tab.	tabulka
tzv.	takzvaný, takzvaně
VH	Výsledek hospodaření
VZZ	Výkaz zisku a ztráty
ZČU	Západočeská univerzita

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje:

- 1) BĚLOHLÁVEK, František., KOŠŤAN, Pavol., ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vydání, Olomouc: Rubico, 2001, 642 s., ISBN 80-85839-45-8
- 2) DVOŘÁČEK, Jiří. *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.
- 3) HORÁKOVÁ, M. *Strategický marketing*. 2. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0447-1
- 4) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- 5) KOTLER, Philip., WONG, Veronica., ARMSTRONG, Gary. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, 1048 s., ISBN 978-80-247-1545-2
- 6) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- 7) REDDI, C. V. Narasimha. C.V. NARASIMHA REDDI. *Effective Public Relations and Media Strategy*. New Delhi: PHL Learning, India, 2010. ISBN 978-812-0336-469.
- 8) SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 9788024733395.
- 9) SWOT ANALYSIS: A Tool for Making Better Business Decisions. Minnesota: University of Minnesota, 2008, 10 s.
- 10) SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

11) VACÍK, Emil a Milan ŠULÁK. *Strategický management*. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2001, 125 s. ISBN 8070827289.

12) VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert. ISBN 9788024745206.

13) VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 9788024743721.

Internetové zdroje:

14) *Aktuální prognóza ČNB: Prognóza úrokových sazeb* [online]. Česká národní banka: Měnová politika. 2015 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/

15) *Co přinese delší období prostředí nízkých úrokových sazeb* [online]. INVESTUJEME.CZ. 2014, č. 1802, s. 1. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/co-prinese-delsi-obdobi-prostredi-nizkych-urokovych-sazeb/>

16) *Český statistický úřad: Inflace* [online]. CZSO.cz/CSU. 2015, 9.1.2015 [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace

17) *Daň z příjmu právnických osob: Vývoj sazby daně z příjmu PO* [online]. AZ data. 2014 [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://www.az-data.cz/clanky/dan-prijmu-pravnicky-ch-osob>

18) *Daňový pohled na nejoblíbenější zaměstnanecké benefity* [online]. FINANCE.cz. 2013, 2015 [cit. 2015-04-06]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/275767-danovy-pohled-na-nejoblibenejsi-zamestnanecke-benefity/>

19) *ELIOD servis: Ekologická likvidace odpadů* [online]. 2015 [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: <http://www.eliodeservis.cz/>

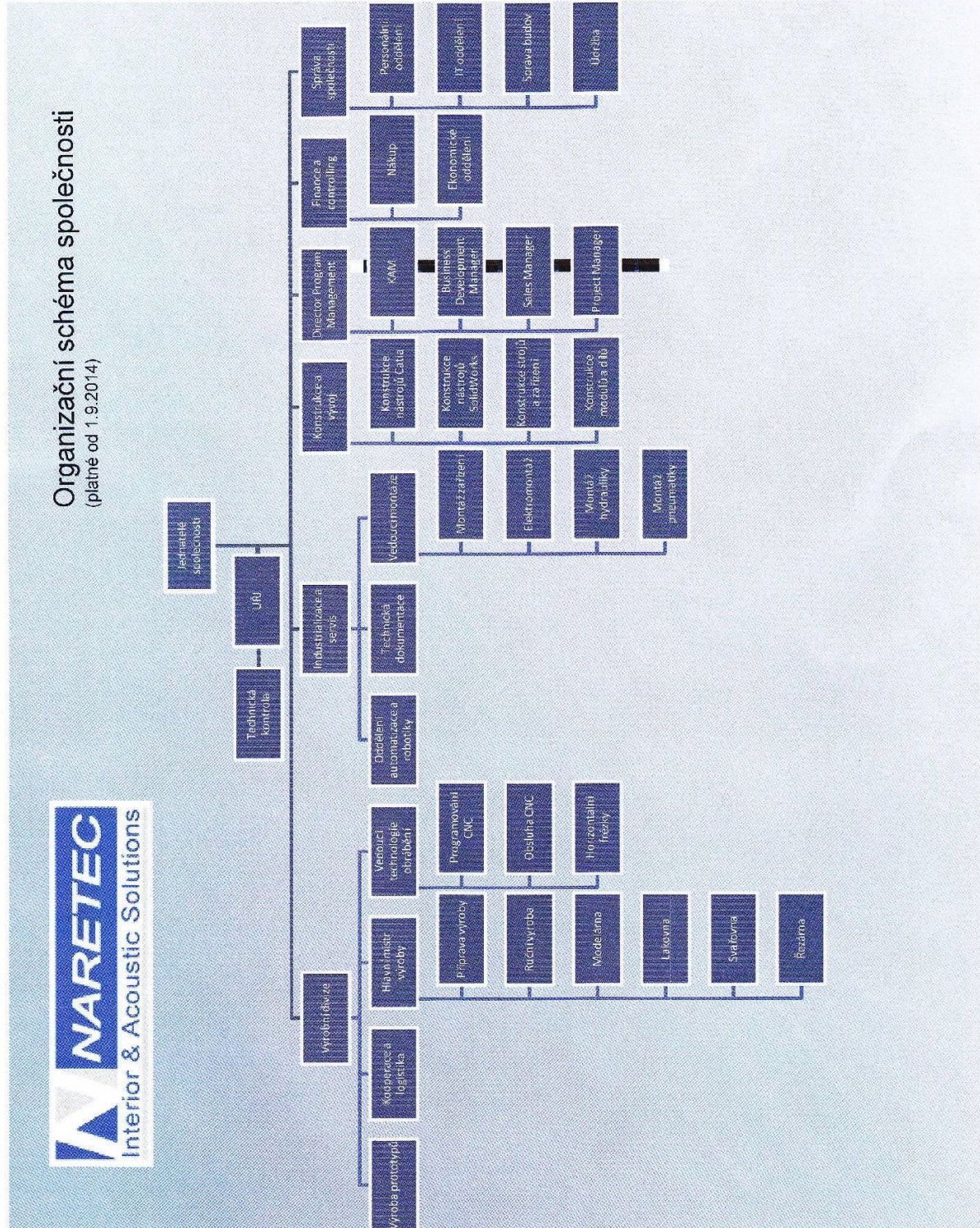
20) *Evropský fond pro regionální rozvoj* [online]. Vláda České republiky. 2013 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/urad-vlady/strukturalni-fondy/fond-regionalniho-rozvoje/evropsky-fond-pro-regionalni-rozvoj-80146/>

- 21) *Ukazatele rentability* [online]. Finanční analýza. 2011, vyd. Praha, 2011 [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-rentability/>
- 22) *Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2013* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu 2014, 12.6.2014 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument150081.html>
- 23) *Formulace a tvorba strategie* [online]. STRATEG.CZ. 2010 [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: <http://www.strateg.cz/Strategie.html>
- 24) *Management mania* [online]. 2011, 2015 [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs>
- 25) NARETEC, s. r. o.: Interior & Acoustics solutions. *Naretec, s. r. o.* [online]. Plzeň, 2003 [cit. 2015-02-04]. Dostupné z: <http://www.naretec.cz/cz/>
- 26) *Obchodní rejstřík: kurzycz* [online]. Rejstřík firem: Naretec, s. r. o. 2003 [cit. 2015-02-04]. Dostupné z: <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/26361019/naretec-sro/>
- 27) *Podíly na zisku obchodních korporací od roku 2015* [online]. Portál.Pohoda.cz 2014 [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/finance-a-dane/podily-na-zisku-obchodnich-korporaci-od-roku-2015/>
- 28) *Průměrné ceny pohonných hmot.* [online]. Český statistický úřad 2015, 17.2.2015 [cit. 2015-04-09]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/2-pohonne_hmoty_1995_
- 29) *Ekologie: ISO 14001* [online]. Quality centrum, s. r. o.: Systémy management, ekologie, jakosti. 2014 [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: <http://www.certifikace-iso.cz/iso-14001>
- 30) *Vývoj daně z přidané hodnoty* [online]. Finance.cz 2014, 10.3.2014 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/413145-eu-dph-v-roce-2014/>
- 31) *Zákon o obchodních korporacích: Zákon č. 90/2012 Sb.* [online]. BusinessCenter.cz 2015 [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/>
- Interní zdroje:*
- 32) Petr Karban, jednatel společnosti Naretec, s. r. o., konzultace 9. 3. 2015

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Organizační struktura společnosti Naretec, s. r. o.	72
Příloha B: Přijatá faktura za materiál od zahraničního dodavatele	73

Příloha A: Organizační struktura společnosti Naretec, s. r. o.



Zdroj: Naretec, s. r. o.

Příloha B: Přijatá faktura za materiál od zahraničního dodavatele



S-Point GmbH
 Wienerbergstrasse 11/12A
 1100 Wien
 +43 (1) 99 460 6379
 +43 (1) 253 3033 6834
 office@s-point.at
 www.s-point.at

S-Point GmbH Wienerbergstrasse 11/12A 1100 Wien

Naretec s.r.o.
 ul. 28. října 70
 30162 PLZEN - BÍLÁ HORA
 TSCHECHIEN
 Ihre UID: CZ26361019

Auftrag: AU202052SR
 Fremdbelegnummer: E-Mail
 Liefertermin: 30.08.2013
 Datum: 20.08.2013
 Kundennummer: 21309
 Versandart: siehe Auftragsposition
 Ihr KAM: SR
 KAM Telefon: +43 (0) 664 885 19 547

AUFTRAG

Position	Bezeichnung	USt	Mat.-Pr.	EH	Sägekosten	Gesamtpreis
Positionen aus Angebot AN604604SR vom 14.08.2013						
Sägetoleranz +0/+5 mm						
Achtung: Fertigmasse sind 5 mm kleiner als das angegebene Zuschnittsmass.						
1	2.875,8 kg gesägt aus Block, EN10029 bzw. DIN 7527/6, vergütet Werkstoff 1.2311/40CrMnMo7, gewalzt/geschmiedet., vergütet ca. 980 N/mm2 Warennummer: 72254012 1205x1060x285mm 1 Stk	0 %	1,710			4.917,69
2	2.573,1 kg gesägt aus Block, EN10029 bzw. DIN 7527/6, vergütet Werkstoff 1.2311/40CrMnMo7, gewalzt/geschmiedet., vergütet ca. 980 N/mm2 Warennummer: 72254012 1205x1060x255mm 1 Stk	0 %	1,710			4.400,04
3	2.936,1 kg gesägt aus Block, EN10029 bzw. DIN 7527/6, vergütet Werkstoff 1.2311/40CrMnMo7, gewalzt/geschmiedet., vergütet ca. 980 N/mm2 Warennummer: 72254012 1761x1005x210mm 1 Stk (207!)	0 %	1,710			5.020,74
4	3.453,4 kg gesägt aus Block, EN10029 bzw. DIN 7527/6, vergütet Werkstoff 1.2311/40CrMnMo7, gewalzt/geschmiedet., vergütet ca. 980 N/mm2 Warennummer: 72254012 1761x1005x247mm 1 Stk	0 %	1,710			5.905,35
5	779,6 kg gesägt aus Block, EN10029 bzw. DIN 7527/6, vergütet Werkstoff 1.2311/40CrMnMo7, gewalzt/geschmiedet., vergütet ca. 980 N/mm2 Warennummer: 72254012 787x689x182mm 1 Stk	0 %	1,710			1.333,18
6	1.122,3 kg gesägt aus Block, EN10029 bzw. DIN 7527/6, vergütet Werkstoff 1.2311/40CrMnMo7, gewalzt/geschmiedet., vergütet ca. 980 N/mm2 Warennummer: 72254012 787x689x262mm 1 Stk	0 %	1,710			1.919,19
Zwischensumme:						23.496,19

Bankverbindung: Erste Bank; BLZ: 20111; BIC: GIBAATWWXXX; Kto.Nr.: 82021536200; IBAN: AT232011182021536200
 Unsere UID: ATU67111877

Auftrag: AU202052SR

Datum: 20.08.2013

Kundenr.: 21309

Übertrag von Seite 1: 23.496,19

	Bezeichnung	USt	Mat.-Pr. / EH	Sägekosten	Gesamtpreis
7	1.152,3 kg gesägt aus Block, EN10029 bzw. DIN 7527/6, vergütet Werkstoff 1.2311/40CrMnMo7, gewalzt/geschmiedet., vergütet ca. 980 N/mm2 Warennummer: 72254012 787x689x269mm 1 Stk	0 %	1,710		1.970,47
8	775,4 kg gesägt aus Block, EN10029 bzw. DIN 7527/6, vergütet Werkstoff 1.2311/40CrMnMo7, gewalzt/geschmiedet., vergütet ca. 980 N/mm2 Warennummer: 72254012 787x689x181mm 1 Stk	0 %	1,710		1.325,85
9	1 Stk Frachtkostenanteil	0 %	0,000		0,00

Gesamtbetrag (Netto): 26.792,51 EUR
zuzüglich 0% MWSt (aus Einzelpositionen) 26.792,51 0,00 EUR

Endbetrag: 26.792,51 EUR

Zahlungsziel: 90 Tage NETTO

Steuerfreie, innergemeinschaftliche Lieferung.

Wir danken für Ihren Auftrag und liefern gemäß unseren allgemeinen Verkaufsbedingungen an – aktuelle Version finden Sie im Internet unter <http://www.s-point.at/ueber-uns.htm>

Die angeführten Gewichte sind ohne Wägung nach Fläche/Länge theoretisch nach anerkannten statistischen Methoden bestimmt. Zur endgültigen Verrechnung kommt – sofern nicht mit Stückpreis angeboten – immer das tatsächlich gelieferte Gewicht.

Abstrakt

URBANOVÁ, L. *Vliv okolí podniku na konkrétní podnik*. Bakalářská práce, Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 71 s., 2015

Klíčová slova: Okolí podniku, PEST analýza, SWOT analýza, Porterův model pěti sil, vliv, podnik

Obsahem této práce je analýza jednotlivých vlivů okolí působících na podnik pomocí zvolených metod. Cílem je stručně definovat základní pojmy, provést analýzu jednotlivých okolí a zhodnotit vlivy, které působí na podnik a ovlivňují jeho podnikatelskou činnost. První část práce je věnována teoretickým poznatkům a pohledům na okolí podniku a definicím faktorů, které zde působí. Druhou částí práce je část praktická, v rámci které je nejdříve představen analyzovaný podnik. Analýza makrookolí je provedena pomocí PEST analýzy, která zkoumá vliv konkrétních faktorů na podnik. Pro analýzu mezookolí je využit Porterův model pěti konkurenčních sil, pro zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb v okolí podniku je využita SWOT analýza. Na základě výsledků zjištěných z těchto analýz jsou navržena opatření, která by přispěla ke zlepšení pozice společnosti na trhu.

Abstract

URBANOVÁ, L. *The influence of surroundings on a specific company*. Bachelor work, Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 71 pages, 2015

Key words: Surroundings of company, PEST analysis, SWOT analysis, Porter's model of five competitive forces, Company

The content of this bachelor thesis is to analyse particular effects of surroundings on the company using the selected methods. The aim is to give a brief definition of basic concepts to analyse particular surroundings and evaluate the influencing factors which affect the company and have an influence on its business activity. The first part of this thesis focuses on the theoretical findings and perspectives of the surroundings of the company and on the definitions of the influencing factors. The second part of this thesis is practical. Firstly, it introduces the analyzed company. Then the PEST analysis is used for analysing the macro environment. It investigates the influences of specific factors on the company. On the other hand, the Porter's model of five competitive forces is used for analysing the mezo environment. Moreover, the SWOT analysis is used for evaluating the strengths and weaknesses, opportunities and threats. Based on the results of these analyses are proposed recommendations which should contribute to improvement of the market position of the company.