

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Formulace strategie konkrétního podniku
se zaměřením na rozvoj produktu

The formulation of a particular company strategy with the focus
on the product development

Zuzana Hlávková

Plzeň 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „*Formulace strategie konkrétního podniku se zaměřením na rozvoj produktu*“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne

.....

podpis autora

Poděkování

V této části bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za pomoc při zpracování práce a spolumajiteli společností GTW BEARINGS, s.r.o. a GTW TECHNIK, s.r.o. panu Jiřímu Šujancovi a ostatním zaměstnancům firmy, kteří se mnou velice ochotně spolupracovali.

Obsah

Úvod	7
1 Charakteristika firmy	9
1.1 Základní údaje	9
1.2 Historie firmy	10
1.3 Vlastnická struktura firmy GTW	12
1.4 Základní ekonomické ukazatele a výrobky	12
1.5 Charakteristika trhu GTW a výroby	13
2 Strategická východiska	15
3 Analýza prostředí strategického podnikatelského plánu	17
3.1 Analýza vnějšího prostředí	18
3.1.1 Makroprostředí.....	18
3.1.2 Mikroprostředí	28
3.2 Analýza vnitřního prostředí	40
4 Zhodnocení konkurenčního postavení na trhu.....	53
4.1 SWOT analýza.....	53
4.2 Analýza IE.....	55
5 Výběr strategie	60
6 Implementace nové strategie firmy GTW	63
6.1 Samovyrovňovací ložiska	63
6.2 Rozpis činností vývoje před uvedením na trh	67
6.3 Ekonomická data pro návrh nové strategie se zaměřením na rozvoj produktu.....	68

6.4	Marketingový mix	74
7	Návrh strategie firmy GTW se zaměřením na rozvoj produktu	78
	Závěr.....	81
	Seznam tabulek.....	83
	Seznam obrázků.....	85
	Seznam použitých zkratek.....	86
	Seznam literatury.....	89
	Seznam příloh.....	96

Úvod

Téma diplomové práce „Formulace strategie konkrétního podniku se zaměřením na rozvoj produktu“ bylo vybráno k upevnění a aplikaci teoreticky nabytých vědomostí a znalostí z oblasti strategického managementu a dalších příbuzných disciplín. Předmět výzkumu se dotýkal aktuálních potřeb ve vybraném podniku. Výsledky analýz této práce jsou využity k řešení firemních nedostatků a nabízí možnosti dalšího směřování společnosti.

Cílem diplomové práce je navrhnout a formulovat konkrétní strategii pro vybraný podnik s využitím několika analýz. Tyto analýzy se postupně zabývají vnějším a vnitřním prostředím firmy. Výsledky analýz jsou shrnuty pomocí dvou nástrojů, SWOT analýzy a matice IE. Na základě jejich výstupů je proveden výběr strategie, návrh její implementace a je formulována výsledná podoba strategie firmy.

První část práce představuje vybranou společnost GTW dělicí se na dvě vzájemně provázané firmy GTW BEARINGS, s.r.o. a GTW TECHNIK, s.r.o. Popisuje její historii, vlastnickou strukturu, aktuální pozici na trhu, základní ekonomické ukazatele a výrobky firmy. Závěrem této části jsou stanovena základní strategická východiska.

V následující části je provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí. Analýza vnějšího prostředí se rozděluje na zkoumání makroprostředí a mikroprostředí. PESTLE analýza je využita k identifikaci faktorů makroprostředí, které nejsou závislé na aktivitě podniku a podnik sám je nemůže ovlivnit. K identifikaci mikroprostředí, které může společnost svým počínáním částečně ovlivnit, je zvolen Porterův model pěti sil. Analýza vnitřního prostředí firmy poskytuje pohled na management, marketing, finance a účetnictví, výrobu, výzkum a vývoj a informační systémy firmy GTW.

Syntézou výstupů předchozích rozborů se zabývají SWOT analýza a matice IE. SWOT analýza definuje silné a slabé stránky společnosti a identifikuje příležitosti a hrozby z jejího okolí. Faktory ze SWOT analýzy jsou použity a následně ohodnoceny v rámci IFE a EFE a výsledné hodnoty jsou využity jako vstupy pro matici IE. Tato matice poskytuje pohled na interní pozici podniku a hodnotí jeho závislost na okolí.

Pomocí Ansoffovy matice je určena strategie rozvoje produktu, která se týká zavedení nového výrobku na stávající trhy. Tato strategie je doporučena na základě zákaznické poptávky po novém produktu a menší rizikovosti oproti vstupu na nové trhy.

Další část práce představuje nový produkt a rozpis činností nutných pro jeho vývoj. V rámci ekonomického zhodnocení nové strategie je zpracován plán nákladů na výzkum a vývoj, jsou definovány náklady na výrobu, je odhadnut objem prodejů, vypočten zisk a stanovena návratnost investice. Pro nový typ produktu v portfoliu, který je součástí nové strategie firmy GTW, je vypracován marketingový mix, který zahrnuje produkt, jeho cenu, distribuci a propagaci.

V závěru práce je navržena úprava strategických východisek a formulována nová strategie. Tato strategie pomůže podniku k udržení konkurenceschopnosti na trhu a zavedení a rozvoj nového produktu uspokojí potřeby stávajících zákazníků.

1 Charakteristika firmy

Praktická část diplomové práce se zabývá popisem firmy GTW BEARINGS s.r.o. a její dceřiné společnosti GTW TECHNIK s.r.o. Obě společnosti spolu úzce spolupracují a důvodem pro výběr obou firem je jejich vzájemná propojenost a zacílení na rozdílné trhy. Firma GTW TECHNIK se zaměřuje na obchodní činnost a dodává na trhy České republiky a Slovenska. GTW BEARINGS uspokojuje tyto trhy přes firmu GTW TECHNIK, tzn. GTW BEARINGS zhotoví ložisko, prodá ho s nízkou marží společnosti GTW TECHNIK, která výrobek prodá koncovým zákazníkům na českém nebo slovenském trhu. Rozdělení obchodní a výrobní činnosti je vzhledem k jejich zásadní propojenosti (interní uspořádání jedné skupiny se stejnými majiteli) příčinou společného hodnocení obou firem (interní dokumenty firmy GTW 2017; Hlávková 2015).

Společnost GTW TECHNIK s.r.o. se zaměřuje na dodávky pro tuzemský trh, GTW BEARINGS s.r.o. se orientuje na zahraniční trhy. Vzhledem k rozdílnému zacílení lze posoudit a zhodnotit postavení firmy GTW na tuzemském i zahraničním trhu a navrhnout společnou strategii firmy (interní dokumenty firmy GTW 2017; Hlávková 2015).

1.1 Základní údaje

Společnost GTW má sídlo v Příšově 24, 330 11 Příšov. Hlavním předmětem podnikání je výroba ložisek dle klasifikace CZ-NACE 28.15 „Výroba ložisek, ozubených kol, převodů a hnacích prvků“ (interní dokumenty firmy GTW 2017; Hlávková 2015).

Firma GTW se zabývá nejen výrobou, ale i zajišťováním komplexních služeb v oblasti výroby, oprav a renovací kluzných kompozicových ložisek a jejich příslušenství. Společnost se dále orientuje na technické projekty týkající se problematiky fungování kluzných ložisek a na poradenství zákazníkům (interní dokumenty firmy GTW 2017; Hlávková 2015).

Společnost GTW se zaměřuje zejména na výrobu radiálních a axiálních ložiskových pánví, těsnících kroužků, segmentů a kompletních kluzných ložisek, která jsou využívána jako funkční díly v náročných investičních především v těchto oblastech:

- elektromotory a generátory,

- plynové a parní turbíny,
- zařízení pro cementárny,
- čerpadla a vodní turbíny,
- převodovky,
- lisy a buchary,
- uložení náprav železničních vagónů,
- mechanismy drtíren,
- turbokompresory,
- velké naftové a plynové motory,
- pístové kompresory,
- zařízení cukrovarů (interní dokumenty firmy GTW 2017; Hlávková 2015).

1.2 Historie firmy

Firma GTW BEARINGS s.r.o. byla založena 03.10.1996 (zápis v obchodním rejstříku 11.12.1996). Hlavní činností firmy je zajištění exportu kluzných ložisek do zemí, které jsou členy Evropské unie. Firma GTW TECHNIK vznikla v roce 1998 (zápis v obchodním rejstříku 07.01.1998), kdy byla založena česko-německá společnost s ručením omezeným (3 čeští společníci a G. Weissbacher). V době založení byla firma výrobní organizací (interní dokumenty firmy GTW 2017; Hlávková 2015).

Dle rozhodnutí společníků se v roce 2004 stala společnost GTW BEARINGS s.r.o. hlavní výrobní firmou, která vyrábí kluzná ložiska, a společnost GTW TECHNIK s.r.o. obchodní firmou, která kluzná ložiska dodává do České republiky a Slovenské republiky. Novým obchodním záměrem bylo postupně rozšířit prodej na další (především východní) trhy. Výrobní haly a většina technického zařízení jsou ve vlastnictví firmy GTW TECHNIK, která je firmě GTW BEARINGS začala pronajímat. Důvodem pro toto rozhodnutí byla vzrůstající proexportní aktivita společnosti GTW (interní dokumenty firmy GTW 2017; Hlávková 2015).

Vzhledem k odlišnostem a náročnosti provádění dodávek na trhy východní a západní Evropy, zvýšení konkurence a upevnění pozice na trhu, došlo k rozdělení cílových trhů pro obě společnosti. GTW TECHNIK s.r.o. se zaměřuje na trh České republiky

a Slovenské republiky, GTW BEARINGS s.r.o. zabezpečuje veškeré obchodní činnosti v západní Evropě a v dalších zemích. Společnost GTW dodává do západní Evropy přes firmu společníka G. Weissbachera v Německu (společnost Gleitlagertechnik Weissbacher GmbH), do dalších zemí (jako např. Polsko a Maďarsko) dodává GTW přímo (interní dokumenty firmy GTW 2017; Hlávková 2015).

V roce 2005 prodal svůj podíl předposlední český vlastník. Díky tomu vznikl současný stav 2 společníků – Jiří Šujanec a Georg Weissbacher. Od roku 2007 pracuje firma GTW na vývoji nových ložisek. Díky nárůstu vývojových aktivit se společnost GTW v roce 2010 rozhodla pro začlenění samostatného vývojového oddělení do organizační struktury (interní dokumenty firmy GTW 2017; Hlávková 2015).

V roce 2006 obdržela GTW certifikaci dle normy EN ISO 9001:2000. Recertifikace dle normy EN ISO 9001:2008 proběhla ve společnosti v červenci 2010 a 2011. V roce 2012 byla společnost certifikována dle normy EN ISO 14001:2004, environmentální management (interní dokumenty firmy GTW 2017; Hlávková 2015).

Základním heslem environmentální politiky společnosti GTW BEARINGS je: „Řízení aktivit společnosti ve vztahu k životnímu prostředí je jednou z našich nejvyšších priorit a klíčovým nástrojem k dosažení trvale udržitelného rozvoje“ (GTW.cz 01.10.2011).

Společnost GTW se v rámci plnění normy environmentálního managementu snaží předcházet znečišťování životního prostředí, efektivně využívat přírodní zdroje, uplatňovat výrobní postupy, které jsou šetrné k životnímu prostředí, školit a motivovat pracovníky firmy, aby byli schopni a ochotni provádět pracovní činnosti environmentálně odpovědným způsobem atd. (GTW.cz 01.10.2011).

Společnost GTW byla založena v roce 1996 jako obchodní firma, která měla sloužit pro zprostředkování obchodu. Postupem času došlo ke změně předmětu podnikání z obchodní činnosti na výrobní činnost. S rostoucím počtem odběratelů a produkce se počet zaměstnanců postupně zvýšil až na průměrných 120 zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že firma zaměstnává kvalifikované technické pracovníky, zapojuje se do spolupráce s místními institucemi do projektů, jejichž cílem je motivovat žáky základních a studenty středních i vysokých škol k technickému vzdělávání. V roce 2007 začala společnost GTW BEARINGS s.r.o. spolupracovat se Západočeskou univerzitou v Plzni. Prvním společným projektem bylo zadání disertační práce na téma „Zjišťování a optimalizace vlastností rotorů uložených na ložiskách s plošným dotykem“.

Firma GTW dále spolupracuje se ZČU v Plzni v rámci vedení a oponentury bakalářských a diplomových prací. GTW BEARINGS se od roku 2008 pravidelně prosazuje v žebříčku „Štíky českého byznysu“ v Plzeňském kraji v kategorii TOP 50 (interní dokumenty firmy GTW 2017; Hlávková 2015).

1.3 Vlastnická struktura firmy GTW

Vlastnická struktura společnosti GTW BEARINGS s.r.o.:

Jméno a příjmení: **Jiří Šujanec**

Obchodní podíl: 30 %

Pozice ve firmě: společník a vedoucí vývojového týmu

Jméno a příjmení: **Georg Weissbacher**

Obchodní podíl: 70 %

Pozice ve firmě: jednatel a společník

Vlastnická struktura firmy GTW TECHNIK s.r.o. je stejná, se stejnými obchodními podíly (interní dokumenty firmy GTW 2017; Hlávková 2015).

1.4 Základní ekonomické ukazatele a výrobky

Tab. č. 1: Základní ekonomické ukazatele GTW BEARINGS, s.r.o.

GTW BEARINGS		2008	2009	2010	2011	
Čistý obrat [tis. Kč]		107 819	124 317	106 626	109 847	
Export [tis. Kč]		80 170	99 841	82 211	85 320	
Počet zaměstnanců	THP, vývoj	28	28	29	32	
	Dělníci	70	68	73	87	
	Celkem	98	96	102	119	
GTW BEARINGS		2012	2013	2014	2015	2016
Čistý obrat [tis. Kč]		125 417	132 265	151 201	157 918	158 896
Export [tis. Kč]		89 264	87 018	96 982	100 948	103 150
Počet zaměstnanců	THP, vývoj	39	35	38	37	38
	Dělníci	87	78	80	75	76
	Celkem	126	113	118	112	114

Zdroj: Interní dokumenty firmy GTW 2017

Tab. č. 2: Základní ekonomické ukazatele GTW TECHNIK, s.r.o.

GTW TECHNIK		2008	2009	2010	2011	
Čistý obrat [tis. Kč]		63 965	54 171	52 078	66 862	
Export [tis. Kč]		0	0	0	0	
Počet zaměstnanců	THP,vývoj	4	4	4	4	
	Dělníci	0	0	0	0	
	Celkem	0	0	0	0	
GTW TECHNIK		2012	2013	2014	2015	2016
Čistý obrat [tis. Kč]		58 943	61 065	63.263	68.038	69.254
Export [tis. Kč]		0	0	0	0	0
Počet zaměstnanců	THP,vývoj	4	4	4	5	5
	Dělníci	0	0	0	0	0
	Celkem	4	4	4	5	5

Zdroj: Interní dokumenty firmy GTW 2017

1.5 Charakteristika trhu GTW a výroby

Cílový trh s kluznými ložisky je typický malým počtem silných odběratelů poptávajících speciálně navržená ložiska vyráběná na zakázku. Tato ložiska jsou určena konkrétně pro daný stroj (např. převodovky, turbíny, generátory). Firma GTW se snaží o kvalitní a pravidelnou komunikaci se svými odběrateli, během které zjišťuje jejich potřeby. Zajímá se také o prostředí, ve kterém budou ložiska zapojena, a snaží se nalézt možné příčiny jejich poškození. Díky sledování reakce ložisek v provozu může společnost identifikovat příležitosti pro jejich zlepšení. Vývojové oddělení hledá způsoby, jak dosáhnout lepších parametrů ložisek a vyrábět kvalitnější výrobky s delší dobou životnosti a vyšší spolehlivostí. Strojový park je průběžně modernizován a doplňován o nové stroje s vysokou přesností práce. Důraz je tak kladen na dodržování a neustálé zlepšování výrobních postupů a zvyšování kvalifikace zaměstnanců (interní dokumenty firmy GTW 2017; Hlávková 2015).

Během 20 let působení na trhu si firma GTW vytvořila stabilní pozici, která zahrnuje 85 % podílu na českém trhu. V prvních letech po založení společnosti GTW prováděly některé větší firmy v České republice samy vylévání kluzné plochy ložisek cínovou kompozicí (Škoda Holding Plzeň, která ještě zahrnovala výrobu generátorů, turbín, převodovek; ČKD Motory; Krušnohorské strojírny atd.). Díky postupným

změnám na trhu se podniky začaly specializovat na svou hlavní produkci a začaly kluzná ložiska kompletně nakupovat. Společnost GTW na danou situaci pružně reagovala a svou nabídkou získala hlavní zákazníky v České republice. Důležitým aspektem v tomto procesu byla nabízená kvalita, která splňovala kritéria západní Evropy. Společnosti GTW v dnešní době na českém trhu konkurují firmy z Německa a Velké Británie, GTW zde využívá výhodu tuzemského trhu. Česká společnost Sanborn konkuruje GTW pouze v oblasti oprav kluzných ložisek. V zahraničí se o prodej výrobků stará partnerská firma Gleitlagertechnik Weissbacher (západní Evropa, EU). Stávající podíl na evropském trhu ložisek je odhadován na 20-30 % (interní dokumenty firmy GTW 2017; Hlávková 2015).

2 Strategická východiska

Mezi základní strategická východiska, která musí podnik definovat, patří poslání, vize a cíle. Východiska slouží převážně k tomu, aby si firma uvědomila, kde se na trhu nachází, kam se chce dostat, čeho chce dosáhnout a jaké jsou její dílčí cíle.

Poslání, vize, cíle a strategie společnosti GTW jsou stanoveny na základě rozhovoru s majitelem firmy.

Poslání

Poslání definuje ideu vrcholového managementu firmy o základním smyslu podnikání, cílovém trhu a hlavním účelu podnikání (Lošťáková 2005).

Posláním firmy GTW je: „Zajistit výrobu kluzných ložisek v rámci struktury firmy co nejkvalitnějším a nejspolehlivějším způsobem. Poslání motivuje každého zaměstnance v rámci jeho podílu na výrobě k dosažení co nejlepší kvality, a tím spolehlivosti výrobku. Díky tomu je umožněno dlouhodobé, spolehlivé fungování výrobků GTW v energetických zařízeních (turbíny, generátory, převodovky)“ (Hlávková 2015).

Vize

Vize je oproti poslání méně konkrétní a ukazuje směr rozvoje podniku. Manažeři nebo vlastníci si stanovují, kde by v budoucnu firma měla být (Charvát 2006).

Vize je ve společnosti GTW definována: „Navyšovat svůj podíl na trhu zakázek pro technická zařízení používaná v oboru světové energetiky, a to moderním způsobem technických návrhů a výroby a také vlivem působení kvality značky GTW.“

Cíle

Strategické cíle přímo navazují na vizi podniku a dále ji rozpracovávají. Cíle vizi zpřesňují do měřitelných výsledků, které splňují požadavky klíčových stakeholders. Dobře definované cíle musí splňovat podmínku SMART – cíle musí být specifické (specific), měřitelné (measurable), dosažitelné (achievable), realistické a orientované na výsledek (result oriented) a časově vymezené (time framed). Někdy jsou podmínky rozšířené na SMARTER – cíle musí být navíc v souladu s etickým pojetím podnikání (ethical) a zaměřené na kontrolu zdrojů (resourced) (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2012).

Cílem firmy GTW pro účely této práce je: „Dosažení co nejproduktivnějšího využití moderního technického a výrobního vybavení, což zahrnuje **zrychlené a plynulé zpracování** výpočtů ložisek, jejich konstrukci, technologii a vytvoření CNC programů pro obráběcí centra a další CNC stroje. Tím budou plně využity předchozí investice do nejmodernějších obráběcích strojů a nových technologií a také umožněna realizace zakázek s velmi krátkými dodacími termíny. Vytyčený cíl bude firma splňovat postupně v dalších letech (do roku 2019).“ Další cíle nejsou brány v potaz. Cíl firmy nesplňuje podmínku SMART.

Strategie

Havlíček (2009) definuje strategii jako přesně stanovený proces, ve kterém je popsán aktuální stav podniku v hlavních oblastech a způsob, díky kterému lze dosáhnout vytyčených cílů. Strategie je popsána v dokumentu, který se nazývá strategický plán. Strategický plán určuje, kde se podnik nachází a kam směřuje.

Je-li strategie chápána jako dlouhodobý plán, musí firma vědět, čeho chce dosáhnout. V okamžiku určení cíle však není známa odpověď na otázku, jak cíle dosáhnout. S odpovědí na tuto otázku pomůže podniku právě strategie (Charvát 2006).

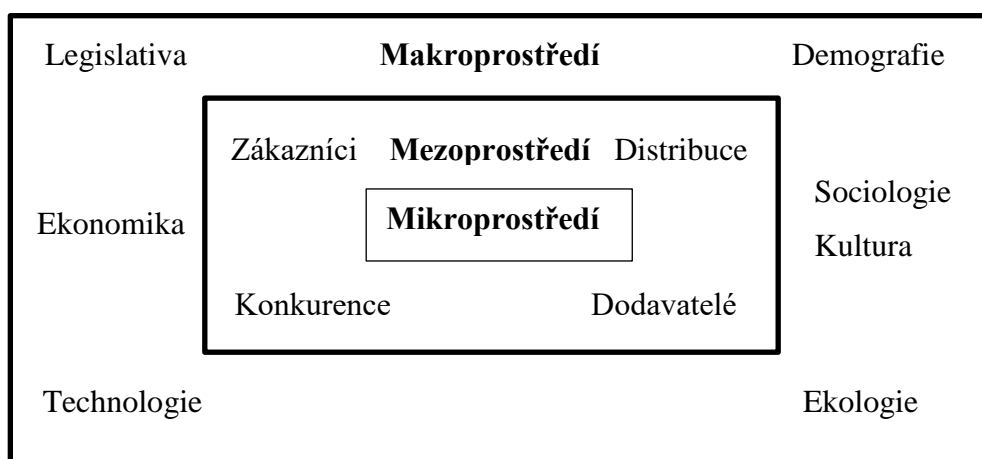
„Strategií firmy GTW je využívat školení zaměstnanců k lepšímu využití jejich potenciálu a zlepšení znalostí v oboru nových technologií, které jsou nutné ke zrychlení práce na nových strojích. Firma GTW chce dát také možnost rozvoje zaměstnancům, kteří se chtějí učit programování na CNC obráběcích centrech a kteří chtějí dále rozvíjet svou využitelnost na více zařízeních, neboť si uvědomuje, že lidský kapitál je ve výrobě kvalitních ložisek jednou z nejdůležitějších součástí. V posledních letech je ve firmě kladen velký důraz na práci vývojového oddělení, které provádí výpočty a simulace a vyvíjí nové produkty.

Na trhu s kluznými ložisky je ze strany odběratelů nejdůležitějším požadavkem kvalita daného produktu. Společnost GTW zajišťuje nejvyšší možnou kvalitu výroby, která je deklarována pomocí několika měřících přístrojů, neustále se obnovujícího strojního vybavení a pomocí držení různých certifikací. Lepší využití strojů, menší chybovost a zvyšování kvalifikace zaměstnanců umožní firmě vyšší produktivitu, rychlejší zpracování zakázek a nabídku kratší doby dodání pro zákazníky firmy.“

3 Analýza prostředí strategického podnikatelského plánu

Mezi nejdůležitější aktivity, které musí strategický manažer v rámci své profese zajistit, patří analýza podnikatelského prostředí. Během analýzy zjišťuje manažer soulad prvků prostředí a záměru firmy. Podnikatelské prostředí může být členěno na (Šulák, Vacík 2005) externí prostředí, které se dělí na makroprostředí (nezávislé na podniku) a mezoprostředí (podnik může částečně ovlivnit marketingovými nástroji), a na interní prostředí, které se nazývá mikroprostředí.

Obr. č. 1: Podnikatelské prostředí dle Šuláka a Vacíka



Zdroj: Vlastní zpracování dle Šulák, Vacík 2005

Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík (2011) dělí strategickou situační analýzu na externí a interní. Externí analýza je dále rozpracována v analýze makrookolí a mikrookolí. Keřkovský a Vykypěl (2002) se zabývají strategickou analýzou okolí firmy, kterou dělí na analýzu obecného okolí podniku a analýzu oborového okolí podniku, a strategickou analýzou vnitřního prostředí firmy. Kotler a Keller (2012) v rámci shromažďování informací a zkoumání detailů v prostředí podniku rozlišují interní data a marketingové monitorování okolního dění, analýzu makroprostředí (do této části je zařazen např. globální životní styl, pohyb odborníků a výrobních kapacit atd.), demografické prostředí a další důležitá makroprostředí (populační růst, věková struktura populace, chování obyvatel, etnické a jiné tržní segmenty, zákazníci dle vzdělání a geografický pohyb populace).

Strategická analýza je v této práci členěna dle Dvořáčka a Slunčíka (2012), kteří dělí prostředí na vnější a vnitřní. Vnější prostředí je složeno z faktorů makrookolí a mikrookolí.

Obr. č. 2: Podnikatelské prostředí dle Dvořáčka a Slunčíka



Zdroj: Vlastní zpracování dle Dvořáček, Slunčík 2012

3.1 Analýza vnějšího prostředí

Jednotlivé části vnějšího prostředí se vyznačují různým stupněm složitosti, který vyplývá z rozmanitosti a nejistoty v jejich struktuře a chování. Stupeň složitosti je dán řadou sil a proměnných, např. vzájemnými vztahy, frekvencí, směrem a intenzitou kolísání či rozsahem předvídatelnosti. Vnější prostředí také závisí na míře interakce s konkrétním podnikem. Některé prvky životního prostředí jsou relativně stabilní a předvídatelné, zatímco jiní jsou těkavé neustále se měnící (Gopal 2009).

Výstupem analýzy vnějšího prostředí je seznam příležitostí a hrozeb, který musí respektovat faktor času a podnikatelský záměr firmy. Důvodem sestavení je minimalizace rizika spojeného se změnami prostředí (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík 2011).

3.1.1 Makroprostředí

Makroprostředí je složeno z faktorů, které nemůže podnik ovlivnit, přestože na něj působí. Jednotlivé činitele makroprostředí jsou dané a mohou mít podstatný vliv na aktivity a chod podniku (Dvořáček, Slunčík 2012).

Při analýze makroprostředí se nejčastěji používají různé modifikace PEST analýzy. V této práci bude využita rozšířená verze PEST analýzy dle Grasseové, Dubce a Řeháka (2012) analýza PESTLE.

PESTLE analýza

Metoda PESTLE slouží k analýze vnějších faktorů, které působí na daný podnik. V rámci analýzy lze zkoumat faktory, které mohou ovlivnit činnost firmy, a sestavit podklad pro zpracování prognóz do dalšího období (Grasseová, Dubec, Řehák 2012).

PESTLE analýza zkoumá a analyzuje:

- Politické faktory – značně vymezující pozici podniku v podnikatelském prostředí a ovlivňující investiční rozhodování firmy. Předmětem analýzy je především politický systém dané země a jeho stabilita, lobby, vývoj ve státním rozpočtu, vlastnické zásady atd. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2012).
- Ekonomické faktory – ovlivňující makroprostředí firmy. Zkoumají makroekonomické ukazatele (národní a světové) a jejich vývoj v čase. Mezi základní zkoumané údaje patří například inflace, měnové kurzy, průměrná mzda na obyvatele a vývoj HDP (Šulák, Vacík 2005).
- Sociální faktory – Při nákupu se lidé rozhodují podle svého vkusu a daných preferencí. Preference zákazníků jsou ovlivněny hodnotami, normami či názory, které definují vztah k jiným lidem, sobě samému, k podnikům či organizacím, společnosti nebo přírodě (Kotler, Keller 2012).
- Technologické faktory – týkající se změn a trendů v technologické oblasti. Tyto trendy mohou znamenat pro podnik příležitost v podobě náskoku před konkurenčními firmami nebo hrozbu v případě, že podnik změny nesleduje (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík 2011).
- Legislativní faktory – dány především platnými zákony dané země a nařízeními, které mohou ovlivnit podnikatelský záměr. V případě exportu jsou důležité zákony, nařízení a normy, které jsou závazné v zemi odběratele firmy (Šulák, Vacík 2005).
- Ekologické faktory – zkoumající podmínky daného prostředí. V každém odvětví je kladen důraz na jiné priority a jiné oblasti životního prostředí. Mezi ekologické trendy, které podléhají analýze ekologických faktorů, lze zařadit ochranu životního prostředí, trvale udržitelný rozvoj, recyklaci, dostupnost daných zdrojů atd. (Mallya 2007).

PESTLE analýza firmy GTW

Politické faktory

Vláda České republiky schválila aktualizaci akčního plánu na podporu hospodářského růstu a zaměstnanosti pro rok 2017. Cílem aktualizace akčního plánu je reakce na současnou potřebu firem v České republice. Mezi hlavní kroky patří zajištění hospodářského růstu, akcelerace potenciálu spolupráce (evropské a zahraniční) a příprava na budoucnost. Akční plán řeší hlavně efektivní využití investic z evropských a tuzemských zdrojů, investiční výstavby, investice, podporu konkurenceschopnosti malých a středních podniků, správné fungování trhu práce, efektivitu, podporu exportu a podporu výzkumu a vývoje (vláda.cz 16.01.2017).

V lednu 2015 zřídila vláda České republiky Radu vlády pro konkurenceschopnost a hospodářský růst. Rada se stará o návrhy pro posílení ekonomické situace, které zahrnují doporučení a provádění příslušných analýz. Vzhledem k širokému záběru jednání bylo ustaveno pět výborů – výbor pro MSP, investiční výbor, výbor týkající se technického vzdělávání, výbor pro V&V a inovace a výbor pro digitální ekonomiku, kulturu a kreativitu v průmyslu (vláda.cz 20.03.2015).

Technologická agentura České republiky vypsalala na rok 2017 šest veřejných soutěží. Soutěže se týkají podpory spolupráce ve výzkumu a vývoji s německými partnery, podpory výzkumu ve spolupráci s akademickou sférou, zlepšení českého a evropského průmyslu v globální rovině, spojení humanitních a společenských věd s výzkumem a vývojem, spolupráce s japonskými partnery a nových technologií v oblasti energetiky (TAČR 2017)

Mezi základní priority MPO patří růst odvětví energetiky, dotace a investice, zahraniční obchod, trh a spotřebitelé a technické vzdělávání v kontextu průmyslu. MPO se snaží pomocí dotací podpořit investice a podnikání firem z České republiky. Investice vedou k trvale udržitelnému růstu a tvorbě nových pracovních míst. K podpoře podnikání jsou využity evropské i národní programy dotací. V oblasti investic zprostředkovává tuzemské i zahraniční investiční projekty vládní agentura CzechInvest (Ministerstvo průmyslu a obchodu 20.01.2015).

Firma GTW v roce 2017 využívá dotačního programu Investice od Ministerstva průmyslu a obchodu na tři nové obráběcí stroje, programu Potenciál Ministerstva průmyslu a obchodu, ve kterém dostala dotaci na 3D měřicí přístroj, a programu TRIO

Technologické agentury České republiky na zkoumání nových technologií nástřiku a navařování kovů.

Ekonomické faktory

Inflace znamená zvyšování celkové cenové hladiny a ovlivňuje kupní sílu peněz. Cenová hladina má vliv na rozvahu a výsledek hospodaření firmy (Synek 2011).

Tab. č. 3: Vývoj průměrné roční inflace v České republice (v %) v letech 1999-2016

Rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Inflace	2,1	3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8
Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Inflace	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7

Zdroj: Český statistický úřad 01.03.2017

V tabulce číslo 3 je zobrazen vývoj průměrné roční inflace v České republice od roku 1999, tedy téměř od roku založení firmy GTW. Inflace má finanční vliv v rámci firmy zejména na platy zaměstnanců, ceny energií (především elektřina a plyn) a ceny polotovarů (zejména ocel a cínová kompozice). Pokud je inflace v České republice moc vysoká, začne devalvovat zboží, což způsobí tlak na mzdy.

Hrubý domácí produkt (HDP) je definován jako celková hodnota zboží a služeb vyprodukovaných v jedné zemi za jeden rok (Tennent, Friend 2005).

Tab. č. 4: Vývoj HDP v % v České republice v letech 1999-2016, r/r, reálně

Rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
HDP	1,4	4,3	3,1	1,6	3,6	4,9	6,4	6,9	5,5
Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
HDP	2,7	-4,8	2,3	2,0	-0,8	-0,5	2,7	4,5	-

Zdroj: Český statistický úřad 01.03.2017

HDP v České republice vykazoval od roku 1999 rostoucí trend. Zlom nastal v roce 2009, kdy na ekonomiku dopadla celosvětová krize. V dalších letech začala ekonomika růst. Poslední snížení hodnoty HDP bylo zaznamenáno v roce 2012, od této doby HDP roste.

Tab. č. 5: Vývoj čistého zisku firmy GTW v tis. Kč

Zisk	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
GTW B.	9 181	2 481	2 509	4 379	994	578	1 018
GTW T.	3 580	3 394	6 172	4 706	3 073	3 744	5 160

Zdroj: Vlastní zpracování dle firemních výkazů 2017

Hodnoty HDP ukazují výkonnost dané ekonomiky. Pro srovnání výkonnosti firmy s HDP byl vybrán vývoj čistého zisku ve firmě GTW. Zisk nebo obrat většinou ukazují výkonnost dané firmy.

V roce 2009 dopadly nejvíce na ekonomiku České republiky důsledky ekonomické krize. V tomto roce ale dosáhla firma GTW jedné z nejvyšších hodnot čistého zisku (GTW BEARINGS nejvyšší hodnoty). Od roku 2010 začal HDP pomalu růst, zisky v GTW ale poklesly. V roce 2012 zaznamenal HDP největší propad v posledních šesti letech, v dalších letech začal vykazovat rostoucí trend. Firma GTW vykázala v roce 2012 vysoké zisky, v dalších letech se zisky snížily, u GTW BEARINGS byly zisky v roce 2014 oproti roku 2012 nižší skoro sedmkrát. Výkonnost a zisky firmy GTW se začaly zvyšovat v roce 2015.

Odchytky ve vývoji HDP České republiky a výkonnosti firmy GTW jsou způsobeny pomalejší reakcí trhu energetiky, na kterém se firma GTW profiluje. Trh energetiky je vcelku klidný a dopady krize na něj působí až sekundárně.

Obr. č. 3: Vývoj koruny k euru



Zdroj: Kurzy.cz 17.03.2017

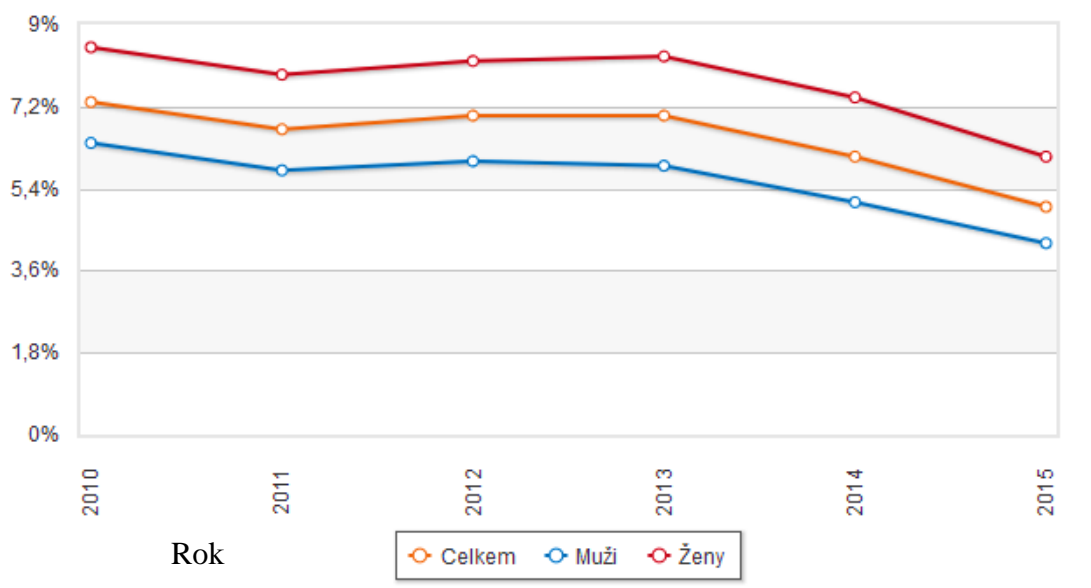
Po intervenci ČNB v listopadu 2013 koruna oslabila a poslední tři roky se držela okolo 27 Kč za 1 euro.

Dne 6. dubna ukončila Česká národní banka svůj kurzový závazek. Vztah koruny k euru se na začátku dubna udržuje na hladině 26,70 Kč za 1 euro. ČNB je připravena v případě potřeby zasáhnout a zmírnit kurzové výkyvy (ČNB 06.04.2017).

Firmu GTW ovlivňuje vztah koruny k euru, jelikož dováží své výrobky do zahraničí. Vývoz probíhá v eurech a část měny eur se mění na Kč z důvodu platů pro zaměstnance (v Kč). Slabá koruna podporuje export, nicméně zvyšuje náklady na vstupy pořizované v Eurozóně.

Obr. č. 4: Míra nezaměstnanosti v České republice

% nezaměstnaných



Zdroj: Český statistický úřad 12.07.2016

Míra nezaměstnanosti v České republice byla vysoká po dopadu celosvětové krize. V letech 2010 – 2013 se pohybovala okolo 7 %. Od roku 2014 začala nezaměstnanost postupně klesat, v roce 2015 se dostala na hranici 5 %. Z obrázku číslo 4 je patrné, že nezaměstnanost více postihuje ženy než muže.

Tab. č. 6: Vývoj nezaměstnanosti v Plzeňském kraji (v %)

	2013	2014	2015	2016
Nezaměstnanost	6,45	5,70	4,62	3,56

Zdroj: Český statistický úřad 13.02.2017

Nezaměstnanost v Plzeňském kraji se neustále snižuje, obyvatelé jsou více spokojeni a mohou si vybírat pracovní pozice. Firmy mají málo uchazečů o dané pracovní místo. Společnost GTW shání obtížněji své zaměstnance, nezaměstnaných kvalifikovaných pracovníků je dlouhodobě nedostatek.

Sociální faktory

Do sociálního okolí lze zařadit schopnost firem získávat pracovníky, vývoj průměrné mzdy a mediánu atd. Pro analýzu jsou vybrány mediány a průměrné mzdy v ČR, mediány a průměrné mzdy strojírenských techniků v ČR a mediány a průměrné mzdy strojírenských techniků v Plzeňském kraji.

Tab. č. 7: Mzdy v ČR, mzdy strojírenských techniků v ČR, mzdy strojírenských techniků v Plzeňském kraji (v Kč za měsíc)

Rok	Hrubá mzda v ČR		Hrubá mzda v ČR – strojírenský technik		Hrubá mzda v Plzeňském kraji – strojírenský technik	
	Medián	Průměr	Medián	Průměr	Medián	Průměr
2012	21 295	26 086	26 990	29 208	27 759	29 501
2013	21 572	26 252	28 036	30 156	28 296	30 596
2014	22 097	26 804	28 776	30 869	29 324	30 817
2015	22 971	27 777	30 032	32 531	32 077	33 535
2016 (1. pol.)	23 409	28 556	30 534	33 201	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle ISPV 2017

Pro srovnání úrovně mezd je vybrán v každém roce vždy medián a průměr hrubých mezd pracovníků. Nejčastěji udávaným parametrem mezd je průměrná mzda. Ta je ale do značné míry ovlivněna krajními hodnotami ve zkoumaném souboru. Tato nevýhoda je částečně odstraněna pomocí interpretování mediánu, který je prostřední hodnotou výběrového souboru a lépe reprezentuje hodnotu hrubé mzdy, kterou pracovníci skutečně dostanou. Z tabulky číslo 7 je patrná rostoucí tendence mediánu i průměrné mzdy. Medián hrubé mzdy strojírenských techniků v České republice je vždy vyšší než medián průměrné mzdy v České republice. Ročně tento rozdíl činí

v průměru 6 500 Kč. Vyšší mzdy u strojírenských techniků jsou dány vyšší kvalifikací pracovníků v této kategorii. Medián hrubé mzdy strojírenských techniků v Plzeňském kraji je během pěti sledovaných let vždy o něco vyšší než medián hrubých mezd strojírenských techniků v České republice, který je snižován nižší hladinou mezd v jiných krajích. Stejně trendy se projevují i při srovnání průměrných hrubých mezd.

Srovnání mezd strojírenských dělníků a techniků v České republice, Číně a v Indii je uvedeno v kapitole 3.1.2 Mikroprostředí – Riziko vstupu potenciálních konkurentů GTW.

Tab. č. 8: Srovnání průměrných čistých mezd za měsíc ve vybraných zemích v roce 2015

Země	Průměrná mzda v Kč
Velká Británie	78 784
USA	73 658
Německo	63 945
Česká republika	20 316
Polsko	17 875

Zdroj: Gola, finance.cz 13.05.2016

Pro srovnání úrovně čistých mezd jsou v tabulce číslo 8 vybrány čtyři země, ve kterých se nachází konkurence GTW, a Česká republika. Země jsou seřazeny od nejvyšší čisté průměrné mzdy až po nejnižší. Nejvyšší mzdy pobírají pracovníci ve Velké Británii, nejnižší v Polsku. Mzdy pracovníků také znamenají náklady pro firmy, největší nákladovou výhodou má Polsko a Česká republika (GTW).

Firma GTW má výhodu blízkosti Západočeské univerzity v Plzni. Na Západočeské univerzitě se nachází Fakulta strojní, ze které přišlo do firmy již několik pracovníků. Na některé pracovní pozice, které nevyžadují vyšší kvalifikaci, přijímá firma GTW absolventy středních škol se zaměřením na strojírenství.

Změny v chování spotřebitelů, které se typicky řadí do sociálních faktorů makrookolí, se společnosti GTW netýkají přímo. Firma GTW se pohybuje na B2B trhu, kde jsou jejími zákazníky jiné firmy. Změny ve spotřebitelském chování spotřebitelů by se tak mohly projevit u společnosti GTW až druhotně.

Technologické faktory

V případě trhu, na kterém se firma GTW pohybuje, je značně důležité sledovat vývoj v technologiích. Jelikož jsou obráběcí procesy hlavní součástí výroby v GTW, vedla by

jejich inovace ke zrychlení výroby, zvýšení efektivity, možnosti rychlejších dodávek a větší spokojenosti zákazníků.

Firma GTW dlouhodobě sleduje vývoj technologických faktorů ve svém sektoru výroby. Nové metody, které jsou testovány, jsou blíže popsány v kapitole 3.1.2 Mikroprostředí – Hrozba substitutů GTW.

V sektoru strojírenství, konkrétně energetiky, je kladen stále větší důraz na kvalitu finálních výrobků. Té je dosahováno pomocí jasně stanovených postupů, kvalifikovaných zaměstnanců a nemodernějších strojů, které dokáží pracovat s naprostou přesností. Hlavně pro zákazníky v západní Evropě je nutné zajistit vysokou kvalitu.

Firma GTW se snaží vytvářet pro své zákazníky co nejvyšší možnou přidanou hodnotu u svých výrobků pomocí investic do nových strojů. Výčet investic firmy do zlepšení výrobního vybavení firmy je uveden v kapitole 3.2 Analýza vnitřního prostředí – Výroba v GTW.

Pro firmy ve strojírenství je důležité najít vhodný software, který bude schopný spojit informace z výroby, zakázky, faktury i běžné účetnictví firmy. Tyto programy jsou značně nákladné, proto se musí firma dobře rozhodovat při jejich pořízení. Mezi další programy, které firma potřebuje a sleduje inovace v jejich vývoji, patří např. výpočtové a simulační programy, které firmě pomáhají s nákresy složitých ložisek, 3D pohledu atd.

Společnost GTW již několik let využívá software Helios Orange, který nejlépe odpovídá jejím potřebám. Software je popsán v kapitole 3.2 Analýza vnitřního prostředí – Informační systémy.

V posledních třech letech vzrostla poptávka po tzv. samovyrovnávacím mechanismu u ložisek. Tento mechanismus se používá hlavně u strojů s vysokým počtem otáček, u kterých již ložiska s pevným profilem nepostačují.

Firma GTW již pracuje na vývoji ložisek se samovyrovnávacím mechanismem. Vývoj a zaměření firmy na nový produkt je více popsán v kapitole 6 Implementace nové strategie firmy GTW a 7 Návrh konkrétní strategie firmy GTW se zaměřením na rozvoj produktu.

Ekologické faktory

Zákazníci a obchodní partneři firem ve strojírenském průmyslu hledí na certifikaci environmentálního managementu, zejména dle normy ISO 14001.

Norma ISO 14001 se zabývá managementem životního prostředí. Firma, která chce být držitelem této certifikace, musí vytvářet, dokládat, uplatňovat a zachovávat principy systému environmentálního managementu. Důležitou součástí je trvalé zlepšování efektivnosti podniku (ISO.cz 2017).

Firma GTW BEARINGS se stala držitelem certifikace environmentálního managementu dle normy ISO 14001 v červenci 2012. V červenci 2015 proběhla její recertifikace (GTW.cz 2017).

Mezi další ekologické faktory patří rozhodování firem o greenfieldech (investice na zelené louce) a brownfieldech (využití nepoužívaných prostor).

Brownfieldy poskytují firmám potenciál pro další rozvoj. Uskutečnění těchto investic má pozitivní dopad na sociální a ekonomickou situaci v dané oblasti. Příprava brownfieldu je ale finančně i časově náročná (CzechInvest 2017).

Společnost GTW se snaží pro svou expanzi využívat již existující objekty v okolí firmy. GTW např. využila pro svou halu objekt starého kravína nebo rodinný dům k zařízení dalších kanceláří. Některé firemní budovy jsou postaveny od základu nové.

Legislativní faktory

Vzhledem k tomu, že někteří autoři legislativní faktory nezmiňují jako zvláštní kategorii, ale přiřazují je k politickému okolí, je v této části zmíněno pouze několik změn a srovnání sazeb DPH ve vybraných zemích.

Od 1. 1. 2016 došlo v rámci legislativy k několika změnám. Změnila se kategorizace účetních jednotek, podávání formulářů přes datovou schránku, stravné pro zahraniční cesty, byl zrušen mimořádný výsledek hospodaření atd. (Měšec.cz 04.01.2016, Portál.Pohoda.cz 2017)

Výše sazby DPH patří k důležitým legislativním faktorům dané ekonomiky. Tabulka číslo 9 porovnává základní a sníženou sazbu ve čtyřech zemích EU. Země byly vybrány s přihlédnutím k rozmístění konkurence firmy GTW.

Tab. č. 9: Sazby DPH k 1. lednu 2016 ve vybraných zemích v %

Země	Základní sazba	Snížená sazba
Polsko	23	5, 8
Česká republika	21	15, 10
Velká Británie	20	5
Německo	19	7

Zdroj: Gola, finance.cz 11.04.2016

Firma GTW prodává výrobky se základní sazbou DPH. Největší daňovou výhodou má z vybraných zemí Německo, jelikož má nejnižší základní sazbu DPH. Firmy v Německu tak mohou přidat k nákladům a marži společnosti nižší daň, než je tomu u firem z ostatních vybraných zemí.

3.1.2 Mikroprostředí

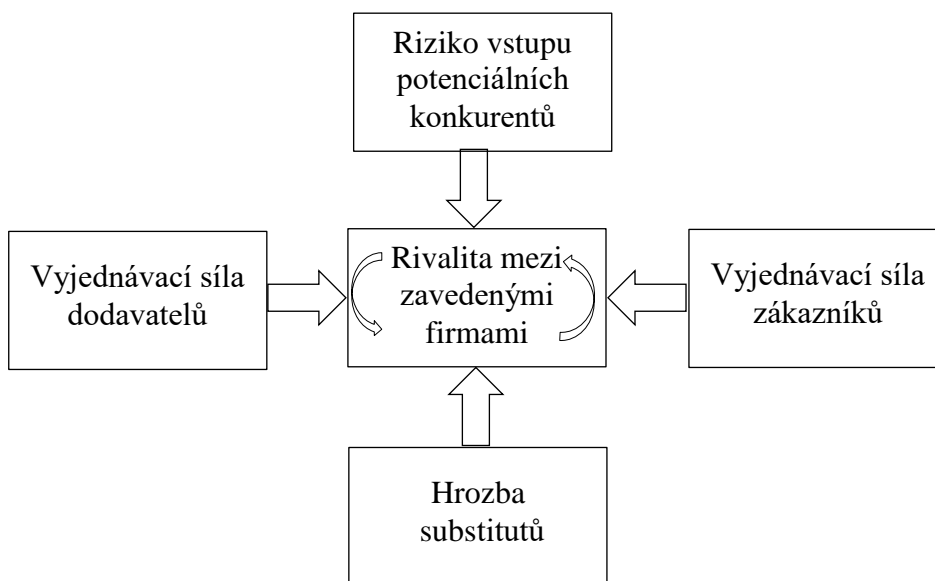
Analýza mikroprostředí (neboli konkurenčního prostředí) se zabývá rozborem nejbližšího okolí firmy a nejbližších determinantů, které mohou podnik ovlivnit. Daný podnik může zároveň tyto faktory částečně sám ovlivnit.

K analýze mikroprostředí bude v této práci použit Porterův model pěti sil.

Porterův model pěti sil

Jakmile jsou identifikovány hranice odvětví, ve kterém firma podniká, je povinností managementu analyzovat a hodnotit konkurenční síly v daném prostředí a identifikovat příležitosti a hrozby. K této analýze slouží Porterův model pěti sil, který vymezuje konkurenční pozici v daném podnikatelském prostředí (Hill, Jones 2010).

Obr. č. 5: Porterův model pěti sil



Zdroj: Vlastní zpracování dle Hill, Jones 2010

Rivalita mezi zavedenými firmami

Rivalitu mezi zavedenými firmami ovlivňuje struktura odvětví, která je určena velikostí podílu firem na trhu, velikost poptávky a existence vstupních a výstupních bariér v odvětví. Mezi nejdůležitější faktory rivality firem na daném trhu patří cenová rivalita (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík 2011).

Analýza klíčových konkurentů umožní firmě určit potenciální konkurenci a její hrozbu pro podnik, zrychlení reakční doby na kroky konkurenčních firem a zabránit nepřipravenosti na novou strategii a taktiku konkurence. Výsledky analýzy postavení firmy v podnikatelském prostředí by měly podniku odpovědět na otázky: Kde jsme? Jak jsme se sem dostali? Kde budeme v budoucnosti? (Mallya 2007).

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Podniky na daném trhu se snaží budovat bariéry pro ztížení vstupu. Tyto bariéry mohou mít strategický (nižší ceny, technologie, volné kapacity) nebo strukturální (nutné investice pro vstup na daný trh, potřebné kapacity pro vstup) charakter (Šulák, Vacík 2005).

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká, pokud dodavatelé poskytují jedinečné výrobky, je-li dodávaný produkt hlavním vstupem pro odběratele nebo pokud se dodavatelé

daného výrobku mohou sdružovat. Odvětví není atraktivní, jestliže dodavatelé mohou snižovat kvalitu či zvyšovat cenu. V rámci analýzy dodavatelů je nejdůležitějším bodem snaha o vybudování vztahů s dodavateli (Grasseová, Dubec, Řehák 2012).

Vyjednávací síla zákazníků

Odběratelé mohou zvýšit svou vyjednávací sílu integrací nebo nalezením alternativního zdroje dodání. V případě, že produkt představuje pro zákazníka jeden z hlavních vstupů, bude zákazník hledat takového dodavatele, který mu bude schopen daný produkt dodat za nejnižší cenu při dané kvalitě (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001).

Hrozba substitutů

Substituty jsou obdobné výrobky, které slouží k uspokojení podobných nebo stejných potřeb. Odvětví není atraktivní, pokud existuje potenciální nebo skutečná hrozba, že produkty mají substitut. Obdobné výrobky ovlivňují ceny a zisk na daném trhu (Grasseová, Dubec, Řehák 2012).

Porterův model pěti sil firmy GTW

Mikroprostředí společnosti GTW je analyzováno a definováno podle Porterova modelu pěti sil. Některé výstupy analýzy mikroprostředí vyplývají z rozhovoru s majitelem firmy GTW.

Rivalita mezi zavedenými firmami

Současné konkurenční firmy GTW jsou na trhu rozloženy přímo úměrně s rozložením průmyslu v dané zemi. Nejvíce konkurenčních firem se nachází v Německu, tamní konkurenti zaujímají přibližně 60 % z celkového trhu, na kterém se firma GTW pohybuje. Společnost GTW má celkem 18 konkurentů, kteří s ní však nesoupeří o každou zakázku. Jednotlivé firmy se zabývají různými trhy a různými typy výrobků. Nejvíce konkurenčních firem se nachází v Německu (7 společností), ve Velké Británii jsou 3 konkurenční společnosti, v Polsku 1 společnost, v ČR 1 společnost, která GTW nekonkuruje výrobou, ale pouze opravami, v USA 2 společnosti, které dodávají na trhy EU, a v Asii 4 společnosti dodávající na trh Indie a Číny (dosahují evropské kvality) (interní dokumenty firmy GTW 2017; Hlávková 2015).

Tab. č. 10: Konkurenční firmy společnosti GTW

Německo	RENK AG, závod Hannover
	ZOLLERN, závod Braunschweig
	MainMetall
	Gleitlagertechnik Essen
	Edelmann Gleitlagertechnik
	Admos Gleitlager
	John Crane, závod Gottingen
Velká Británie	Waukesha Bearings
	Osborne Engineering
	Michell Bearings
Polsko	Osborne Wroclaw
Česká republika	Sanborn Velké Meziříčí
USA	John Crane, Orion
	Kingsburry
Indie	Michell Bearings India
	DVB Technologies
Čína	Hunan Sund Industrial and Technological Co.,
	Dalian Goldbull bearing Co., Ltd

Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Některé firmy v Německu jsou zaměřeny více na opravy ložisek (např. Gleitlagertechnik Essen), některé na systémy ložisek (např. Renk Hannover) a jiné na výrobu ložisek menších rozměrů (např. Edelman). Soupeření mezi výrobci tedy probíhá pouze v určitém segmentu výrobků, nikoli v celém rozsahu. Společnost GTW není v rámci výroby rozměrově limitována, může tedy vyrábět ložiska v různých velikostech dle přání a požadavků zákazníka

Firma GTW si určila trhy výrobků, na kterých se s jednotlivými konkurenty střetává:

1. Ložiskové systémy (horizontální ložiska) podložené vždy celkovými výpočty s dodávkami zejména pro oblast generátorů a velkých motorů – RENK AG, Zollern, DVB Technologies, Hunan Sund Industrial and Technological Co.

Ložiskové systémy se vždy skládají ze samotného ložiska, tzv. ložiskového domečku (stojanu), těsnění ložiska a přípojky pro napojení na olejový okruh. Ložiskový systém tak tvoří samostatný celek, ve kterém je ložisko uloženo včetně vyřešení způsobů olejového mazání. Samotné ložisko pak tvoří část tohoto celku, přičemž do jednoho domečku lze rozměrově montovat více typů ložisek (stavebnicový systém). Návrhy těchto systémů jsou vždy podloženy tzv. simulačními výpočty.

2. Ložiskové systémy (vertikální ložiska) zejména pro vodní generátory a turbíny – RENK AG, Michell Bearings UK.

Vertikální ložiska jsou navrhována pro generátory a turbíny vodních elektráren, přičemž ložisko generátoru zachycuje hlavní axiální sílu hřídele těchto zařízení. Otáčky strojů pro vodní elektrárny jsou výrazně nižší než u zařízení s horizontálními ložiskovými systémy.

3. Axiální ložiska pro planetové převodovky vertikálních mlýnů – DVB Technologies.

Vertikální mlýny se používají v energetice na mletí uhlí nebo na mletí různých druhů minerálů pro stavebnictví. Ve spodní části těchto mlýnů jsou používány planetové převodovky s axiálními ložisky, které zachycují síly vznikající mlecím procesem. Mezi výrobce těchto převodovek patří např. RENK, závod Augsburg, Siemens Flender, závod Bocholt, F. L. Schmidh Maag a další.

4. Radiální ložiska s naklápěcími segmenty – John Crane, Waukesha, MainMetall, John Crane Orion, Kingsburry.

Radiální ložiska s naklápěcími segmenty se používají zejména pro stroje s vysokými otáčkami, např. průmyslové turbíny, rychloběžné převodovky a turbokompresory. Běžná ložiska s pevným profilem zde již nevyhovují.

5. Radiální profilová ložiska – Admos Gleitlager, Gleitlagertechnik Essen, Edelmann Gleitlagertechnik, MainMetall, Osborne Engineering, Osborne Wroclaw, Dalian Goldbull bearing Co., Ltd.

Jedná se o široce používaná standardní ložiska, přičemž termínem profilová je míněna řada typů nekulatých vnitřních průměrů ložiska. Tato ložiska již nevyhovují v oblasti strojů s vysokými otáčkami.

6. Opravy ložisek – Sanborn Velké Meziříčí.

Opravy se provádí u různých typů ložisek, přičemž se obnovuje kluzná plocha ložiska a všechny funkční rozměry. Opravy se provádějí zejména u ložisek větších rozměrů, kde je oprava oproti nové výrobě cenově výhodná a výrobní časy opravy jsou kratší. Např. výroba nového ložiska pro JE Temelín se pohybuje řádově v milionech Kč, zatímco opravu lze provést v řádech statisíců Kč.

Některé konkurenční firmy (Waukesha Bearings, USA; Kingsbury, USA a JOHN CRANE, Německo) se začaly zabývat vývojem a výrobou samovyrovňovacího mechanismu axiálních ložisek umožňujícího vyrovnávat naklopení límce hřídele, které vzniká jeho prohnutím u vysokootáčkových strojů. Zavedení nového produktu umožňuje firmám rozšíření prodejních možností u specializovaných zakázek v oblasti turbokompresorů a parních a plynových turbín.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Trh s kluznými ložisky, na kterém firma GTW působí, je již rozdělen a obrat se nezvyšuje. Nové firmy vznikaly po roce 1989 (např. v České republice GTW), kdy došlo ke změnám v průmyslu (Hlávková 2015).

Německý trh s kluznými ložisky je v současné době beze změny. Němečtí výrobci kluzných ložisek jsou rozděleni na výrobní závody v rámci většího koncernu vyrábějícího kromě ložisek např. také převodovky (např. Renk AG – kluzná ložiska závod Hannover, Zollern – např. závod Braunschweig) a na střední firmy se zaměřením pouze na kluzná ložiska (např. Gleitlagertechnik Essen, Admos). Uvedená situace existuje mnoho let. Noví konkurenti nevznikají, jelikož je dostatek výrobních kapacit pro německý trh. Někdy může dojít k fúzím nebo k prodeji jiné firmě. Např. firma John Crane koupila firmu Sartorius, firma Desch prodala svoji divizi kluzných ložisek firmě Renk atd.

Jako příklad volných kapacit lze uvést dosažený obrat firmy Renk, závod Hannover, který v roce 2015 činil 92,53 mil eur. Tato částka netvoří maximální limit kapacit výrobního závodu (RENK Konzern 2016).

Dodávky z Velké Británie do EU jsou vzhledem ke srovnatelné kvalitě a cenám (např. Německo a Anglie) poměrně obtížné. V případě, že je cena obdobná, si němečtí zákazníci raději koupí ložiska od tuzemského výrobce. Zákazníci z Velké Británie postupují stejně, preferují dodavatele z UK. Brexit tuto situaci nijak nezmění, spíše ji více prohloubí. Pro dodávky např. z České republiky platí situace, že i menší cenová výhoda dodávek z ČR nehraje pro zákazníka z UK zásadní roli.

Tabulka č. 11 ukazuje, že Indie na rozdíl od Číny stále ještě disponuje levnější pracovní silou. Rizikem je tedy vznik dalších soukromých asijských firem s vysokou úrovní kvality schopných dodávat na trhy EU. V Indii zatím tvoří konkurenci GTW firma Michelle Bearings. V současné době na trhu Indie již působí více výrobců ložisek,

většina z nich ale není schopna dosahovat tak vysoké kvality, která je požadována na trzích EU. Obdobná situace je i přímo v Indii. Dodávky GTW na trh Indie jsou směřovány na zákazníky požadující vysokou kvalitu a dlouhodobou spolehlivost. Tyto firmy nakupují kluzná ložiska zejména v EU, prodejní ceny indického výrobce a evropských firem jsou zde srovnatelné.

Tab. č. 11: Srovnání průměrných měsíčních mezd strojírenských dělníků a techniků v přepočtu na Kč

	Strojírenský dělník	Strojírenský technik
Česká republika	25 000	33 500
Čína	25 000 – 30 000	30 000 – 40 000
Indie	8 100 – 10 800	11 200 – 18 900

Zdroj: Interní dokumenty firmy GTW 2017

V Číně postupně vzniká několik výrobců (např. Hunan Sund Industrial and Technological Co., Dalian Goldbull bearing Co., Ltd) schopných dodávat v Číně působícím evropským koncernům jako např. Siemens a GE. Evropští a čínští výrobci kluzných ložisek tak tvoří na tamním trhu přímou konkurenci. Výhodou čínských výrobců jsou náklady na transport a působnost na daném trhu. (čínské výrobce na svém domácím trhu).

Na polském trhu došlo ke změně vlastníka hlavních závodů na výrobu a opravy turbín a generátorů. GE koupila společnost Alstom Power – závody ve městech Wrocław a Elbląg. Tato změna nové konkurenty v Polsku nijak neovlivňuje, respektive žádnou novou konkurenci nevytváří (GE vstoupilo na polský trh až po převzetí Alstomu). Situace spíše tvoří výhodu pro GTW z důvodu již schválené certifikace pro GE a také díky prvním realizovaným zakázkám pro tuto firmu. GTW tedy může nadále pokračovat v dodávkách. Po převzetí firmy Alstom firmou GE zůstávají na světovém trhu pouze tři hlavní dodavatelé plynových turbín, a to GE, Siemens a japonské konsorcium Mitsubishi Hitachi Power Systems.

Na ruském trhu střední firmy téměř nevznikají, vnitřní trh je uzavřen. Konkurence z Ruska nezasahuje do cílových trhů GTW, dodávky do Ruska se také neuskutečňují. Jedním z důvodů této situace je udržování tzv. strategické výroby v Rusku pod vládní kontrolou (stát je vždy majoritní vlastník), což se také týká výroby parních, plynových a vodních turbín a generátorů soustředěných pouze do několika závodů v Rusku – např. Power Machines v Sankt Peterburgu a dalších. Díky tomu situace negeneruje běžné

tržní podmínky, tj. nevznikají ani výrobci kvalitních kluzných ložisek střední velikosti (nevzniká potencionální konkurence schopná dodávat do EU).

Vzniku nové konkurence v oblasti výroby kluzných ložisek také zabraňuje fakt, že se jedná o poměrně složitou výrobu s nutností vysokých počátečních investic do výrobního vybavení zahrnujících vysoké náklady na pořízení nebo pronájem hal, drahá výrobní zařízení, nutné know-how, náklady na vysokou kvalitu výrobků, počáteční nižší ceny než konkurence atd. a také vytvoření kvalitního odborného technického týmu. Existují zde vysoké bariéry vstupu do odvětví.

Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi hlavní dodavatele firmy GTW patří výrobci ocelových polotovarů pro tělesa ložisek (např. kulatiny, výpalky, výkovky atd.) a olověných a cínových kompozic pro výstelku kluzné plochy ložiska. Mezi nové dodavatele se řadí výrobci dílů pro měření axiální síly, které se využívají při výrobě samovyvažovacích ložisek. Ostatní menší dodavatelé ovlivňují výrobu ložisek a jejich kvalitu nepřímo (např. výrobci chladících kapalin, různých nástrojů pro obráběcí zařízení, obráběcí plátky atd.).

Prvním kritériem, které GTW při výběru dodavatelů hodnotí, je kvalita. GTW provádí nákup pouze v západní Evropě a v ČR. Jedním z důvodů nákupu ocelových polotovarů pouze u kvalitních prověřených firem je nutnost zajištění nízkého obsahu vodíku v oceli u těchto dílů. Vodík je nežádoucím prvkem, jelikož difuzí projde atomicky strukturou oceli, ale již ne cínovou kompozicí ložiska, kde při vyšším množství tvoří tzv. vodíkové puchýře. Tento efekt pak může vést až k havárii ložiska. Za bezpečné množství vodíku se považuje hodnota 1,5 ppm, kterou dodavatelé polotovarů ložiska garantují. Vodíkové puchýře v kompozici jsou zobrazeny na obrázku číslo 6. Měření hodnoty vodíku probíhá v tzv. tavenině ingotu, ověření hodnoty množství vodíku v polotovaru (např. ve výkovku) nelze již provádět, měření lze provést pouze v roztavené oceli – tavenina.

Obr. č. 6: Vodíkové puchýře v kompozici



Zdroj: Branagan, 2015

Cena polotovarů a kompozic je dána trhem. Aktuální ceny se řídí např. dle londýnské burzy London Metal Exchange. Cena cínové kompozice se pohybovala v dubnu 2017 okolo 17,30 eur/kg (interní dokumenty firmy GTW 2017).

V případě objednání většího množství výkovek stejných rozměrů je cena nižší z důvodu nižších nákladů při výrobě (opakovaný proces kování). Rozdíly v ceně mohou tvořit sériovější dodávky (více kusů). Dohadovací schopnost může výrobce polotovarů využít zejména u kusových dodávek s rychlým dodacím termínem (samovyrovnávací ložiska – 2 dodavatelé – jeden z Anglie, jeden z ČR). Některé díly ložisek jsou velmi specifické a nejsou často požadovány, proto je také výrobců těchto dílů velmi omezený počet. Mezi ně patří např. měřicí díly axiální síly. Zde je pozice dodavatele zvýhodněná.

Firmy, které dodávají specifické díly a materiál v kusových dodávkách, mají vysokou vyjednávací sílu, jelikož nemají substituty a operují s vysokými náklady na jednu dodávku.

Vyjednávací síla zákazníků

Firma GTW člení své zákazníky do tří hlavních kategorií: největší mezinárodní koncerny (např. Siemens, GE), další mezinárodní koncerny (např. DoosanPower, Brush, Renk, Man, Moventas, Howden, Voit atd.) a lokální odběratelé v dané zemi (Wikov – ČR, Renties – DE, Ekol – ČR, Maag – Polsko atd.) (Hlávková 2015).

Někteří odběratelé, např. RENK nebo Wikov, dodávají produkty největším koncernům, tj. rovněž odběratelům (např. Wikov. dodává do GE). Příkladem celkového obchodu může být např. stavba elektrárny, kdy Siemens nebo GE získávají zakázku na dodávku turbín. Generátor vyrábějí sami nebo ho nakoupí (např. GE od Brush nebo Andritz), převodovku mezi turbínu a generátor kupují od vlastního závodu, případně od externí firmy (např. od RENK, Wikov atd.).

Hlavní odběratelé společnosti GTW se nacházejí v EU. Největší trhy tvoří Německo, Česká republika, Polsko a Francie. Trhy v Asii tvoří Indie a Čína. Na trhy Číny dodává GTW zprostředkovaně.

Obecně se divize výrobců výše uvedených zařízení rozdělují podle oblasti průmyslu na tzv. „power“ (energetika) a „oil and gas“. Například dodávky turbokompresorů směřují do segmentu trhu „oil and gas“, přičemž tato zařízení slouží k přepravě médií chemických zařízení atd. Oblast turbopřevodovek je určena pro oba typy průmyslu.

V současné době se nezvyšuje počet zařízení pro energetiku s velkými výkony (250 megawatt a výše), preferovaná jsou spíše menší zařízení. V České republice jsou velké tepelné a jaderné elektrárny v současné době téměř dokončeny a probíhá pouze jejich případná modernizace či zvyšování výkonu. Německo svým rozhodnutím o změně koncepce energetiky zastavilo např. jaderné elektrárny úplně. Indie zatím pokračuje v koncepci staveb tepelných elektráren založených převážně na spalování uhlí. Odběratelé GTW se nachází sice převážně v EU, nicméně cílová montáž uvedených zařízení se provádí mimo Evropu. GTW stále disponuje cenovou výhodou, její konkurence se nachází hlavně v západní EU.

V tabulce č. 12 jsou uvedeni odběratelé dle výchozího členění firmy GTW.

Tab. č. 12: Odběratelé firmy GTW

Největší mezinárodní koncerny	Další mezinárodní koncerny	Lokální odběratelé v dané zemi
Siemens Group	Renk AG	Aerzener Maschinenfabrik GmbH, Aerzen, Germany
- Flender-Graffenstaden S.A.S., Illkirch, France	- Renk AG, Augsburg, Germany	C.u.W. Keller GmbH & Co.KG, Troisdorf, Germany
- Siemens AG, Bocholt, Germany	- Renk AG, Hannover, Germany	ČKD Blansko Engineering, a.s., Blansko, Czech Republic
- Siemens AG Power Generation Industrieturbinen, Görlitz, Germany	- Renk AG, Rheine, Germany	Ekol energo s.r.o., Brno, Czech Republic
- Siemens AG, Duisburg, Germany	ANDRITZ Hydro GmbH, Weiz, Austria	Elecon Engineering Co. Ltd., Vallabh Vidyanagar, Gujarat, India
- Siemens AG, Erfurt, Germany	BRUSH SEM s.r.o., Pilsen, Czech Republic	Flovel Energy Pvt. Ltd., Faridabad, Haryana, India
- Siemens AG, Essen, Germany	ČEZ a.s., Prague, Czech Republic	KIRLOSKAR Pneumatic Co.Ltd., Hadapsar Industrial Estate, Pune, India
- Siemens India Ltd, Sriperumbudur Taluk, Chettipattu Village, Chennai, India	Doosan Škoda Power s.r.o., Pilsen, Czech Republic	Mavel, a.s., Benešov, Czech Republic
- Siemens Industrial Turbomachinery (Huludao) Co., Ltd., Liaoning Province, China	ENERGO-PRO a.s., Svitavy, Czech Republic	PBS ENERGO, a.s., Velká Bíteš, Czech Republic
- Siemens Industrial Turbomachinery, Brno, Czech Republic	FLSmidth MAAG Gear Sp. z o. o., Elblag, Poland	Pekrun Getriebbau GmbH, Iserlohn, Germany
- Siemens AG, Berlin, Germany	Howden ČKD Compressors s.r.o., Prague, Czech Republic	REINTJES GmbH, Hameln, Germany
- Siemens Mechanical Drive Systems Tianjin Co., Ltd., China	Hyosung Corporation, Kongduk-Dong, Seoul, South Korea	Shanthi Gears Ltd., Poddar Nagar, Jodhpur Park, Kolkata, India
- Siemens s.r.o. SK, Bratislava, Slovakia	Indar Máquinas Eléctricas S.A., Spain	TST-Turbo Service & Trading GmbH, Moers, Czech Republic
- Siemens Turbomachinery Equipment GmbH, Frankenthal, Germany	JEUMONT Electric, Jeumont, France	U.S. Steel Košice s.r.o., Košice, Slovakia
GE	Lloyd Dynamowerke GmbH, Bremen, Germany	Vulcan Industrial Engineering Co. Ltd., Anand, Gujarat, India
- GE Energy Hungary Zrt., Budapest, Hungary	MAN Diesel & Turbo SE, Oberhausen, Germany	Walchandnagar Industries Ltd., Mumbai, Maharashtra, India
- GE Power Sp. z o.o., Elblag, Poland	Moventas GmbH, Wuppertal, Germany	Wikov Gear s.r.o., Pilsen, Czech Republic
- GE Power Sp. z o.o., Wroclaw, Poland	SEW-EURODRIVE CZ s.r.o., Pilsen, Czech Republic	ŽDAS, a.s., Žďár nad Sázavou, Czech Republic
	Stork Turbo Service Essen GmbH, Essen, Germany	
	Voith Turbo GmbH & Co. KG, Heidenheim, Germany	

Zdroj: Interní dokumenty firmy GTW, 2017

Největší evropský koncern Siemens se zabývá výrobou parních a plynových turbín, generátorů a motorů, rychloběžných převodovek, planetových převodovek, turbokompresorů atd. Hlavním předmětem činnosti Renk AG je výroba převodovek v závodech Augsburg, Rheine, Hannover.

U firem jako Howden Compresors Praha, Doosan Škoda Power a Siemens AG Duisburg přichází GTW o některé typy zakázek z důvodu absence tzv. samovyrovnávacího typu axiálních ložisek v portfoliu firemních výrobků. U některých zařízení (např. turbokompresory) je poměr ložisek v rámci jedné dodávky 2x radiální plus 1x axiální samovyrovnávací (GTW tedy přichází o možnost dodání 2 radiálních ložisek, které již v současnosti vyrábí).

Kromě několika větších soukromých firem, kam GTW dodává přímo, je na indickém trhu velkou společností firma BHEL, která je ve státním vlastnictví. V případě schválení vládní koncepce investic do energetiky týkající se stavby tepelných elektráren získá BHEL v rámci dodávek turbín, generátorů, uhelných mlýnů atd. významný podíl. Evropské koncerny, např. Siemens, pak mohou dodávat zařízení do BHEL. Na čínském trhu mají velké koncerny jako Siemens nebo GE vlastní výrobní závody a konkurují si s místními čínskými výrobci. Při povolování výstavby jiných než čínských závodů na svém území předkládá čínská vláda podmínky pro podporu místních subdodavatelů (část nákupu menších dílů musí být provedena v Číně). V případě dodávek GTW do Siemens China se tedy jedná pouze o část dodávek.

Tab. č. 13: Čínské odběratelské firmy

Název firmy	Předmět činnosti
Nanjing Turbine & Electric Machinery (Group) Co., Ltd.	<ul style="list-style-type: none"> • Plynové turbíny (take dle licence GE Frame 6B atd) • Parní turbíny (výkony do 330MW) • Generátory (do 350 MW) • Statory do větrných elektráren)
Harbin Turbine Company Limited	<ul style="list-style-type: none"> • Velké parní turbíny • Průmyslové turbíny • Parní turbíny pro lodě • Plynové turbíny
Hangzhou Steam Turbine Co., Ltd. (short as HTC)	<ul style="list-style-type: none"> • Průmyslové turbíny (podpora Siemens od roku 1970)

Zdroj: Interní dokumenty firmy GTW 2017

Velké a silné firmy, které odebírají ložiska od společnosti GTW a tvoří velkou část jejich obrátů, mají velkou vyjednávací sílu.

Hrozba substitutů

Firma GTW se dlouhodobě soustředí na sledování možnosti substitutů kluzných ložisek v energetickém průmyslu. Prozatím probíhají experimenty s použitím plastů (např. PTFE) pro nahrazení olověných nebo cínových kompozic. Tyto substituty se v Evropě zatím neprosadily. Plasty u axiálních ložisek jsou stále dražší než olověná kompozice a konkurenční výhodu nepřinášejí.

V posledních letech probíhá vývoj nanášení kompozic laserovou metodou, výsledky lze očekávat až za několik let výzkumu. Navařování laserem začíná již být v praxi aplikováno v oblasti oprav ložisek. GTW plánuje objednat pro vlastní zkoušky od firmy O.R Lasertechnologie GmbH Dieburg díl s laserem nanášenou kompozicí.

Metoda nástřiku plamenem nebo plasmou zatím nepřináší kvalitativní výhody a neprosadila se.

Uložení tzv. rychloběžných strojů (turbín, generátorů, převodovek atd.) v jiném typu ložisek než jsou kluzná hydrodynamická ložiska nebyl zatím vyvinut.

Možné substituty či jiné technologie výroby ložisek jsou dlouhodobě vyvíjeny a testovány, nicméně v současné době na trhu neexistují substituty pro výrobky firmy GTW.

3.2 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí firmy je spojené hlavně se zaměstnanci a jejich znalostním kapitálem. V rámci interního prostředí se definují vztahy mezi organizací jako sociálním systémem a členy organizace. Pracovníci přinášejí podniku významný kapitál a disponují odlišnými prioritami a potřebami. Komunikace se stává základním elementem potřebným ke spolupráci (Pfister 2009).

Cílem analýzy vnitřního prostředí je identifikovat silné a slabé stránky podniku. Vstupem je analýza zdrojů a vytvořených předností podniku, výstupem je poznání a snaha o udržení konkurenční výhody firmy (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlický 2011).

Analýza vnitřního prostředí je členěna dle Šuláka a Vacíka (2005) na management, marketing, finance a účetnictví, výrobu, výzkum a vývoj a informační systémy.

Management

Předmětem analýzy managementu a pracovních zdrojů je zjišťování, zda podnik disponuje správnými pracovníky s nutnými znalostmi, jestli firma nabízí atraktivní pracovní podmínky, jaké má podnik vztahy s jinými institucemi a zda ve firmě funguje pravidelná komunikace (Mallya, 2007).

Cílů v oblasti lidských zdrojů lze dosáhnout zvýšením účasti zaměstnanců na pracovním procesu a jejich participací při vytváření plánů (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlick 2011).

Marketing

Analýza marketingových a distribučních faktorů může být pro jednotlivé podniky různě důležitá. Firmy prodávající spotřební zboží se musí soustředit na marketingové práce a velká část interních zdrojů firmy se zaměří na marketingové a prodejní činnosti. Naproti tomu firmy dodávající pouze některým zákazníkům zboží na zakázku ve vysoké kvalitě nemusí na své marketingové činnosti vynakládat velké zdroje (Keřkovský, Vykypěl 2006).

Finance a účetnictví

Analýza firemních financí a účetnictví pomáhá podniku kontrolovat a udržovat firemní činnosti. Analýza poskytuje majitelům a managementu podklady a informace pro rozhodování a rozbor možností růstu (Ryan 2004).

Ke zjištění finanční pozice firmy se využívá finanční analýza, která určuje a interpretuje ukazatele finanční výkonnosti firmy. Ukazatele mohou být vyjádřeny v procentech, peněžních jednotkách, jednotkách času nebo i jako bezrozměrné číslo (Šulák, Vacík 2005)

Výroba

Analýza faktorů výroby zahrnuje kontrolu procesů, při kterých probíhá transformace vstupů na výstupy. Silné a slabé stránky v této oblasti přímo ovlivňují výsledek podnikatelského záměru firmy. Hodnotí se zde např. kvalita produktu, výše nákladů nebo řízení výrobních sil (Šulák, Vacík 2005).

Výzkum a vývoj

Faktory vědecko-technického rozvoje vedou ke zlepšení výrobní činnosti a k vytvoření nového nebo inovovaného výrobku, který může firma uvést na trh. Výzkum a vývoj pomáhá podniku k vytvoření konkurenční výhody (Keřkovský, Vykypěl 2006).

Strategický záměr, který se týká rozvoje produktu, musí být zajištěn silným výzkumem a vývojem (Šulák, Vacík 2005).

Informační systémy

Potřeba shromažďování, analýzy a uchovávání informací je základem pro fungování celého podniku. Podnik se zaměřuje na zabezpečení informací o vnitropodnikových činnostech, vztazích uvnitř organizace, trhu a širším okolí firmy. Informační systémy nabízí pohled na primární aktivity firmy (např. výrobní operace, marketing) a podpůrné aktivity (např. infrastruktura, řízení lidských zdrojů) (Clarke 2001).

Analýza vnitřního prostředí firmy GTW

Analýza vnitřního prostředí ve společnosti GTW obsahuje zhodnocení managementu, marketingu, financí a účetnictví, výroby, výzkumu a vývoje a informačních systémů. Část analýzy vnitřního prostředí je postavena na základě rozhovoru s majitelem firmy GTW.

Management

Organizační struktura firmy GTW je dána a ovlivněna specifiky strojírenského podniku a velikostí firmy. Firma je řízena ředitelem společnosti, který podléhá kontrolnímu orgánu tvořenému společníky. Pod ředitelem firmy se ve firemní hierarchii nachází zástupce ředitele, který má na starosti celkový úsek TPV, úsek plánování a logistiky a výrobní úsek. Pod ředitele firmy spadá dále úsek technické kontroly, QMS, EMS a ekonomicko-legislativní a technický úsek, který se skládá z technického oddělení, ekonomického oddělení (do kterého se řadí i firemní IT specialista) a legislativního oddělení. Firma disponuje vlastním vývojovým oddělením, které pracuje na nových technologiích, výrobcích a zlepšování stávajících výrobních postupů.

Plánování, strategie a řízení výroby podléhá majiteli, řediteli firmy a zástupci ředitele. Jednotliví členové vedení spolu spolupracují a setkávají se jednou za týden na firemní schůzi.

Vzhledem k potřebě kvalitních a kvalifikovaných pracovníků dbá firma na jejich nábor a následné školení. Ve firmě se nenachází samostatné personální oddělení. Výběr, pohovory a zaškolení nových zaměstnanců provádí vedoucí daného podnikového oddělení. O zařizování školení (např. školení obsluhy strojů, vazačů, školení řidičů, bezpečnost a ochrana zdraví při práci atd.) a právní úpravy smluvního vztahu se stará firemní právnička.

Jelikož firma GTW významně investovala do rozvoje strojního vybavení (do CNC obráběcích center), byl do firmy přijat normovač, který se stará o vytvoření normočasů u naprosté většiny vyráběných dílů. Normovač tvoří normy a zpřesňuje časy na obráběcích centrech. Výsledné normy přináší podniku zvýšení produktivity pomocí zintenzivnění činností. Normovač se tak ve firmě stal jedním z klíčových zaměstnanců.

Marketing

Firma GTW si zakládá především na dlouhodobých kladných vztazích a spolupráci se svými zákazníky. Spolupráce funguje díky obchodní a technické kooperaci mezi oběma smluvními stranami. Nejdůležitějším zdrojem informací o zákaznících jsou obchodní jednání, na kterých firma získá potřebné informace o daném zákazníkovi.

Společnost GTW musela aktivně marketingově pracovat po převzetí firmy Alstom společností GE, aby se stala dodavatelem v nově vzniklé části koncernu. Mezi další nově získané odběratelské firmy, které GTW aktivně marketingově oslovovala, patří např. Voith a Aerzener Maschinenfabrik. Modernizace GTW přinesla další navýšení výroby. Výroba probíhá na špičkových strojích, což přesvědčilo při předběžných auditech nové zákazníky, aby schválili společnost GTW jako dodavatele.

Obchodní oddělení společnosti GTW bylo doplněno jedním pracovníkem, který se kromě cenových kalkulací výrobků věnuje i marketingové činnosti ve smyslu přípravy nových webových stránek firmy, billboardu, tvorby videa s informacemi o firmě a přípravě podkladů a materiálů na veletrh POWER GEN, který se koná v Kolíně nad Rýnem. Firma se na veletrhu každý rok pravidelně prezentuje a využívá ho zároveň kromě své prezentace i pro jednání se svými zákazníky.

Vzhledem k odlišnostem na indickém trhu spolupracuje firma s externím pracovníkem, který má na starosti mapování daného trhu a kontakt se zákazníky. Od září 2016 se o indický trh začal starat také výše zmíněný obchodní pracovník. Společnost GTW

pořádá jednou za dva roky pravidelné meetingy v Indii, během kterých se snaží vyřešit veškeré případné problémy.

GTW využívá své spolupráce s TAČR a NTC ZČU k marketingové propagaci firmy. Společně s dalšími firmami se účastní projektů, ve kterých prohlubuje vztahy s odběrateli a usiluje o splnění daného cíle.

Finance a účetnictví

Za finance a účetnictví firmy GTW odpovídá vedoucí ekonomického oddělení, který se stará o faktury, vyřizování úvěrů, komunikaci s bankou atd. Ekonomické oddělení se věnuje např. řízení toku peněz a zpracování pravidelných analýz, které jsou kontrolovány vedením firmy. Účetní závěrka GTW BEARINGS podléhá auditu a dohlíží na ni daňový poradce. Společnost GTW již několik let používá systém týdenní obchodně-ekonomické kontroly, která analyzuje např. fakturaci dodávek v daném časovém horizontu, objem dodávek, vytíženost strojů atd.

Ke zhodnocení finančního zdraví firmy je použita finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů. Ukazatele jsou počítány pro firmy GTW BEARINGS a GTW TECHNIK a některé jsou porovnány s odvětvovým průměrem.

Tab. č. 14: Finanční analýza firmy GTW

Ukazatel	Vzorec	Firma / OP	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ROA (%)	EAT / A	G. B.	3,45	5,42	1,24	0,61	1,11	8,32
		G. T.	9,44	6,26	3,99	4,38	6,30	12,40
		OP ¹	6,13	6,12	6,14	8,08	-	-
ROE (%)	EAT / VK	G. B.	5,35	8,52	1,90	1,09	1,89	12,84
		G. T.	11,32	7,94	4,93	5,63	7,20	15,26
		OP ¹	12,98	12,42	12,49	16,25	-	-
ROS (%)	EAT / tržby	G. B.	2,17	3,33	0,79	0,40	0,66	5,39
		G. T.	15,35	12,79	9,68	10,36	8,90	21,97
		OP ¹	4,54	4,45	4,67	5,85	-	-
Náklad. (%)	100 - ROS	G. B.	97,83	96,67	99,22	99,60	99,34	94,61
		G. T.	84,65	87,21	90,32	89,64	91,10	78,03
		OP ¹	95,83	95,92	95,73	94,62	-	-
Běžná likvidita	OA / KZ	G. B.	2,78	2,85	2,92	2,48	2,94	3,03
		G. T.	2,02	2,91	3,66	4,32	5,38	2,06
		OP ²	-	-	-	1,77	1,78	-
Pohotová likvidita	(OA - zás.) / KZ	G. B.	1,37	1,38	1,25	1,10	0,90	0,87
		G. T.	1,99	2,88	3,62	4,10	5,38	2,00
		OP ²	-	-	-	1,29	1,29	-
Okamžitá likvidita	PPP / KZ	G. B.	0,81	0,76	0,32	0,24	0,16	0,19
		G. T.	0,19	0,82	1,35	1,73	2,56	0,95
		OP ²	-	-	-	0,43	0,44	-
Obrat A	T / A	G. B.	1,59	1,63	1,58	1,52	1,68	1,54
		G. T.	0,62	0,49	0,41	0,42	0,68	0,56
Obrat zás.	T / zás.	G. B.	5,76	5,12	4,69	4,38	4,00	3,98
		G. T.	148,89	167,20	115,88	19,40	51,93	52,71
Doba obratu zásob	zás. / (T / 365)	G. B.	63,37	71,33	77,77	83,43	91,35	91,68
		G. T.	2,45	2,18	3,15	18,82	7,03	6,93
		OP ¹	42,00	41,00	41,00	40,00	-	-
Obrat pohl.	T / pohl.	G. B.	14,62	12,09	8,40	7,06	10,98	12,60
		G. T.	2,14	2,31	2,07	1,76	3,14	2,88
Doba obratu pohl.	pohl. / (T / 365)	G. B.	24,96	30,18	43,45	51,73	33,26	28,97
		G. T.	170,36	157,92	176,40	207,74	116,29	126,73
Celková zadluž.	CK / celkový K	G. B.	0,35	0,36	0,34	0,44	0,41	0,35
		G. T.	0,16	0,21	0,19	0,22	0,12	0,19
Úrokové krytí	EBIT / úroky	G. B.	8,22	12,47	3,79	2,50	3,52	24,09
		G. T.	264,24	73,50	17,40	20,52	43,19	137,31

Zdroj: Vzorec: Šulák, Vacík, 2005; vlastní zpracování dle podnikových výkazů, 2017

¹ ČSÚ, 06.03.2017² MPO, 10.2016

Ve vývoji ukazatelů rentability je patrný pokles hodnot v důsledku ekonomické krize, která se ve světě projevila v roce 2008. Na sektor energetiky, ve kterém se firma GTW pohybuje, začala krize dopadat více až v roce 2013. Tento nesoulad je způsoben opožděnou reakcí na relativně stálém a až sekundárně reagujícím trhu energetiky. V roce 2015 už dochází k pomalému zvyšování ukazatelů rentability.

Rentabilita aktiv vyjadřuje ziskovost aktiv daného podniku. GTW BEARINGS přesně kopíruje výše popsany vývoj v energetickém průmyslu, hodnoty ROA rostly až do roku 2013, kdy nejvíce dopadla krize na daný trh. Od roku 2015 se začíná ROA pomalu zvyšovat. GTW TECHNIK dosáhla v roce 2011 velmi vysokého zisku, hodnota ROA je oproti průměru z předchozích let 2009 až 2012, kdy bylo průměrné ROA 6 (Hlávková 2015) vyšší. Vývoj ROA je u GTW TECHNIK podobný jako u GTW BEARINGS, ale GTW TECHNIK vykazuje vyšší hodnoty. S odvětvovým průměrem se více shoduje GTW TECHNIK.

Rentabilita vlastního kapitálu ukazuje ziskovost vlastního kapitálu firmy. Vývoj ROE se odvíjí hlavně podle vývoje čistého zisku obou firem. Vlastní kapitál se průběžně navyšuje. Průměrná hodnota ROE v odvětví je vyšší než u obou firem.

Rentabilita tržeb definuje, kolik korun (nebo procent) zisku spadá na jednu korunu tržeb. Na počátku sledovaného období přinesla firmě GTW BEARINGS jedna koruna tržeb přibližně 2 % zisku. Hodnota se postupně snižovala a v posledních třech letech se ustálila okolo 0,5 %. GTW TECHNIK vykazuje vyšší hodnoty ROS než GTW BEARINGS a průměr v odvětví. Průměrně se hodnota ukazatele ROS GTW TECHNIK pohybuje okolo 10 %.

Nákladovost se u GTW BEARINGS pohybuje okolo 99 %, u GTW TECHNIK okolo 90 %. Odvětvový průměr odpovídá průměru ve firmě GTW, přibližně 95 %.

GTW BEARINGS více podléhá tlaku odběratelů na snižování cen. Mezi hlavní odběratele patří partnerské firmy, které dále prodávají produkty do své země. Firma GTW BEARINGS začala zefektivňovat výrobu, která je značně závislá na kvalifikovaných zaměstnancích. Výrobky podniku disponují velkou přidanou hodnotou, mzdové náklady představují skoro 50 % nákladů produktu. Další snahou pro zefektivnění výroby je zlepšení logistických procesů. Firma má vyšší náklady na logistiku vzhledem ke čtyřem podnikovým halám, mezi kterými se produkty pohybují.

Běžná likvidita ukazuje schopnost oběžných aktiv krýt krátkodobé závazky. GTW BEARINGS drží hodnoty běžné likvidity na relativně stabilní úrovni, okolo 2,7. Hodnoty běžné likvidity GTW TECHNIK vykazují rostoucí tendenci. Tento trend je způsoben každoročním přírůstkem oběžných aktiv a snižováním krátkodobých závazků. Odvětvový průměr je nižší než u obou firem, více se mu blíží GTW BEARINGS.

Vysoká likvidita nemusí být pozitivním jevem. Příliš vysoká likvidita firmy může snižovat výnosnost, jelikož volné peněžní prostředky firmy nemohou přinášet výnosy (managementmania.com 07.11.2017).

Pohotová likvidita zpřesňuje běžnou likviditu tím, že z čitatele vylučuje zásoby. U GTW BEARINGS hodnota ukazatele vykazuje mírný degresivní charakter, přesto se v delším horizontu drží okolo hodnoty 1. Hodnoty pohotové likvidity u GTW TECHNIK opět rostou. Odvětvovému průměru se více přibližuje GTW BEARINGS.

Okamžitá likvidita udává schopnost podniku splatit své právě splatné závazky. Hodnota by měla být vyšší než 0,2 (Šulák, Vacík 2005).

Hodnoty okamžité likvidity podléhají stejnému trendu jako běžná a okamžitá likvidita, u GTW BEARINGS klesající trend a u GTW TECHNIK rostoucí. V posledním sledovaném roce se GTW BEARINGS dostala mírně pod hodnotu 0,2.

Ukazatel obratu aktiv by měl být co nejvyšší, minimální hranice pro tento ukazatel je dle Kislingerové (2001) rovna hodnotě 1.

Obrat aktiv zobrazuje, kolikrát se aktiva daného podniku v daném časovém období obrátí. U GTW BEARINGS se hodnota během posledních pěti let drží okolo hodnoty 1,5, která splňuje podmínku efektivního alokování. GTW TECHNIK disponuje nižšími hodnotami ukazatele oscilujícími okolo 0,5. GTW TECHNIK vykazuje vcelku stabilní objem tržeb při pomalu rostoucí sumě aktiv.

Obrat zásob představuje, kolikrát se zásoby ve firmě obrátí. Hodnoty ukazatele u GTW BEARINGS se drží na podobné úrovni během posledních pěti let (hodnota 4,5), u GTW TECHNIK jsou hodnoty na začátku sledovaného období velmi vysoké, neboť firma držela minimální množství zásob z důvodu své obchodní funkce. Od roku 2014 zavedla společnost GTW TECHNIK depozitní sklad na izolovaná ložiska pro Brush SEM. Od tohoto roku klesla hodnota obratu zásob.

Doba obratu zásob ukazuje, kolik dnů jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob (Šulák, Vacík 2005).

GTW BEARINGS se dlouhodobě pohybuje nad odvětvovým průměrem, což ukazuje, že zásobám trvá v podniku déle, než se obrátí. Nižší hodnoty u GTW TECHNIK odráží velikost zásob ve firmě.

Hodnoty ukazatelů obratu pohledávek a doby obratu pohledávek zobrazují, za jak dlouho jsou splacené pohledávky firmy (jak dlouho musí firma čekat na zaplacení faktury). Doby obratu pohledávek se u obou firem značně liší. Splacení pohledávek GTW BEARINGS trvá přibližně 30 dnů a GTW TECHNIK okolo 160 dnů, tedy téměř pětkrát déle než u GTW BEARINGS. Tento rozdíl je dán odlišnou orientací firem. GTW TECHNIK provádí dodávky většinou přímo svým konečným zákazníkům v České republice, GTW BEARINGS dodává velkou část své produkce přes partnerské firmy (Gleitlagertechnik Weissbacher a GTW TECHNIK), které dodržují krátkou dobu splatnosti svých pohledávek.

Na začátku sledovaného období udržovala firma GTW BEARINGS míru zadluženosti kapitálu okolo hranice 35 %, v posledních dvou letech sledování zvýšila zadluženost na 40 %. Vyšší zadluženost GTW BEARINGS oproti GTW TECHNIK vyplývá z velikosti firmy a nutnosti investic do nového strojního vybavení. Obě firmy GTW splňují maximální limit zadlužení 50 %.

Ukazatel úrokového krytí dává firmě informaci o tom, kolikrát je zisk před úroky a zdaněním vyšší než zaplacené úroky. Podnik používá tento ukazatel k získání informací o únosnosti svého zadlužení (Hrdý, Horová 2009).

Ukazatel úrokového krytí by měl být obecně vyšší než 3. Za vynikající se považuje hodnota nad 6 a pro firmy ve strojírenském odvětví je přímo určena doporučená hodnota, která by měla být vyšší než 4,5 (Finanalysis.cz 2017).

Firma GTW TECHNIK doporučené hodnoty ve všech letech sledování splňuje. Ukazatel úrokového krytí u GTW BEARINGS se v letech 2013-2015 pohybuje okolo hodnoty 3, která je hraniční pro obecné doporučení a nižší než doporučená hodnota pro firmy ve strojírenském průmyslu.

Finanční analýza firmy GTW poukázala na některé kladné a záporné stránky jednotlivých firem. Vzhledem k hodnocení firmy jako jednoho celku se hodnoty

vykazované v pěti sledovaných letech pohybují v uspokojivých mezích a firma má potenciál se dále rozvíjet ve svém podnikání.

Výroba

Výroba ve firmě GTW je zajišťována pomocí pracovníků vylévárny kompozic, zaměstnanců provádějících obrábění, zámečnicků, pracovníků provádějících montáže a vedoucích pracovníků ve výrobě. Úsek výroby je nejdůležitější součástí firmy, přičemž se neustále dbá na zachování nejvyšší kvality při vysoké produktivitě práce. Výroba je řízena vedoucími pracovníky, zakázky jsou řazeny dle prioritizace. Ve výrobě se střetávají jednotlivé zakázky obou firem v rámci GTW, proto je náročné stanovovat harmonogram pro jednotlivé zakázky. V lednu 2017 byla pro tento účel zavedena nová tabulka obsahující zakázky ve výrobě, předpokládané zakázky a schválené zakázky.

V rámci investic do obráběcích center a CNC karuselů se GTW zaměřuje na značky Makino (obráběcí centra, Japonsko) a Doosan (Jižní Korea), nebo TDZ (karusely, Česká republika). Významné investice byly prováděny v roce 2016 a 2017, jejich výčet se nachází v tabulce číslo 15. Na část investic byla získána dotace v rámci inovačních projektů.

Tab. č. 15: Významné investice firmy GTW v letech 2016 a 2017

Popis investice	Cena	Datum pořízení	Dodavatel	Dotace	Firma
CNC Horizontální soustruh SP430	4 125 660,00 CZK	V. 16	KOVOSVIT MAS, a.s.	0 %	GTW B.
CNC Vertikální soustruh VLC	8 170 000,00 CZK	III. 17	TDZ TURN, s.r.o.	35 %	GTW B.
CNC horizontální frézovací centrum a81	476 500,00 EUR	I. 17	MAKINO s.r.o.	35 %	GTW B.
CNC horizontální frézovací centrum a51	285 000,00 EUR	IX. 16	MAKINO s.r.o.	0 %	GTW T.
CNC Vertikální soustruh DOOSAN	170 090,00 EUR	X. 16	TECNOTRADE OBRÁBĚCÍ STROJE s.r.o.	0 %	GTW T.
Multitrychtýřový tryskáč ("pískovačka")	2 173 000,00 CZK	XII. 16	ARC-H a.s.	0 %	GTW T.
CNC univerzální hrotový soustruh MASTURN	2 075 960,00 CZK	IV. 16	KOVOSVIT MAS, a.s.	0 %	GTW B.
Server Helios	120 000,00 CZK	XI. 16	Ansuz s.r.o.	0 %	GTW B.
Sloupový otočný jeřáb Demag	170 400,00 CZK	XI. 16	BESMONT s.r.o.	0 %	GTW T.
Sloupový otočný jeřáb Demag	184 000,00 CZK	XI. 16	BESMONT s.r.o.	0 %	GTW T.
Sloupový otočný jeřáb Demag	145 600,00 CZK	XI. 16	BESMONT s.r.o.	0 %	GTW T.
"Hrubovací" karusel	4 250 000,00 CZK	3.čtvrtletí 2017	-	35 %	GTW B.
CNC soustruh	3 250 000,00 CZK	2.čtvrtletí 2017	-	35 %	GTW B.
Zálohovací server	150 000,00 CZK	II. 17	First IT s.r.o.	0 %	GTW T.
Server do kamerového systému	150 000,00 CZK	3.čtvrtletí 2017	First IT s.r.o.	0%	GTW T.
Technická hala	2 200 000,00 CZK	2017	BP stavby, First IT, Jemma s.r.o., Rentec	0%	GTW T.

Zdroj: Interní dokumenty firmy GTW, 2017

Z tabulky č. 15 je vidět, že se firma GTW snaží o pravidelnou obnovu strojního vybavení a o zprostředkování co nejkvalitnějších výrobků. Společnost každý rok investuje do nových strojů, aktualizace informačního systému a zlepšení kontroly.

GTW se snaží o snížení interních nákladů na přepravu výrobků. Logistické procesy ve firmě probíhají mezi čtyřmi podnikovými výrobními halami. Snížení přepravních a logistických nákladů by společnosti pomohlo k větší rentabilitě.

Výzkum a vývoj

Ve společnosti GTW se nachází oddělení vyčleněné pouze pro výzkum a vývoj. Oddělení podléhá přímo řediteli firmy a mezi vývojové pracovníky se řadí i jeden z majitelů firmy. Ten se stará hlavně o hledání nových technologií, vymýšlení nových výrobků atd. Pracovníci vývojového oddělení firmy GTW se zabývají vývojem nových typů ložisek, inovací výrobních procesů, vymýšlením technických řešení pro poptávky od zákazníků a simulací vybraných kluzných ložisek. Vývojové oddělení firmy se podílí na některých projektech s jinými subjekty, např. s NTC ZČU nebo TAČR. V rámci spolupráce s TAČR bylo ve firmě realizováno několik programů, na které dostala firma GTW dotaci např. na krytí souvisejících mzdových nákladů, na nákup materiálu atd. Posledním společným projektem jsou Centra kompetence. Centra kompetence (pod TAČR) se týkají v jednom bodu samovyrovnávacích axiálních ložisek a v druhém bodu tzv. speciálních ložisek pro turbokompresory (v Centru kompetence označení TE02000232, Výzkumné centrum speciálních rotačních strojů, WP2 a WP3 – GTW BEARINGS). S NTC ZČU probíhá spolupráce na analýze výpočetních programů Combros a Combros A (axiální) používaných pro simulace stavů kluzných ložisek. Schválené dotační programy pro tento rok jsou: Investice (MPO) - tři obráběcí stroje, Potenciál (MPO) - 3D měřicí přístroj a TRIO (TAČR) - nové technologie nástřiku a navařování kovů.

Práce vývojářů v GTW má pro firmu stále větší význam. Ložiska nejsou typizovaná, proto je nutné v některých případech provést simulaci či změnit výrobní proces. Podíl produktů, na kterých se podílí vývojové oddělení, dosáhl v roce 2016 přibližně 15 % z celkového obrátu.

Informační systémy

Firma GTW již řadu let využívá pro správu dat a řízení výroby informační systém Helios. Systém byl vybrán vzhledem k jeho kompatibilitě s průmyslovým odvětvím. Helios dokáže zpracovat desítky výrobních operací týdně, připravit podklady pro fakturaci, shromažďovat data o zákaznících atd. Každý pracovník má povolení pracovat ve svém úseku v informačním systému, pouze několik zaměstnanců (vysoce postavených v hierarchii) má možnost dostat se ke všem datům ze systému.

V posledních dvou letech byl zintenzivněn výstup dat z informačního systému týkající se prognózy limitů ve výrobních kapacitách pro některé typy ložisek, zejména velkých rozměrů (a oprav těchto typů). Důvodem pro zintenzivnění je nutnost bezpodmínečného plnění dodacích termínů, montáž ložiska musí být dokončena v čase plánované odstávky elektrárny. Postupně je také dokončováno doplnění změřených výrobních časů do informačního systému, které provádí firemní normovač.

4 Zhodnocení konkurenčního postavení na trhu

Konkurenční postavení firmy GTW na trhu je hodnoceno pomocí dvou nástrojů, SWOT analýzy a matice IE, která zahrnuje analýzu EFE a IFE.

4.1 SWOT analýza

Zhodnocením klíčových faktorů, které ovlivňují postavení podniku na trhu, se zabývá SWOT analýza, která hodnotí vnitřní zdroje a změny v okolí podniku. SWOT analýza využívá výsledky z předchozích analýz a tvoří syntézu předchozích informací a tvrzení, která se využívá jako východisko při procesu formulace strategie (Sedláčková, Buchta 2006).

SWOT, nebo také situační analýza, se skládá z rozboru silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats). Slouží ke strategickému plánování a zjištění pozice podniku na trhu (Keillor 2012).

Analýza vnějšího prostředí

Analýza externího prostředí v rámci SWOT analýzy se zabývá monitorováním klíčových sil v makroprostředí a mikroprostředí, které mohou ovlivnit schopnost firmy dosahovat zisku. Hlavním záměrem pro zkoumání externího prostředí je nalézt nové příležitosti pro firmu, například možnost dodávání nedostatkového zboží nebo inovovat stávající výrobek (Kotler, Keller 2012).

V rámci hrozeb se ve SWOT analýze zkoumá například možnost vstupu nového konkurenta, růst cen polotovarů, změna v politice, rostoucí konkurenční tlaky atd. (Keřkovský, Vykypěl 2006).

Analýza vnitřního prostředí

Interní prostředí SWOT analýzy hodnotí silné a slabé stránky firmy. Pokud podnik identifikuje příležitosti, musí najít své silné stránky ve firmě, pomocí kterých by mohl příležitosti využít (Kotler, Keller 2012).

Mezi vnitřní slabé stránky, které podniku neumožňují lepší výsledky a vyšší výkonnost patří např. vysoké celkové náklady na kus ve srovnání s hlavní konkurenční firmou, absence klíčových znalostí a kompetencí, zastaralá výrobní zařízení a špatné marketingové znalosti atd. Při analýze silných stránek se podnik soustředí

např. na zhodnocení postavení na trhu, zmapovanost trhu, finanční stabilitu, loajalitu zákazníků, kvalifikovanost pracovníků a managementu atd. (Mallya 2007).

Obr. č. 7: SWOT analýza

Vnitřní prostředí

S Silné stránky	W Slabé stránky
O Příležitosti	T Hrozby

Vnější prostředí

Zdroj: Vlastní zpracování 2017

SWOT analýza představuje shrnutí rozboru vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Obě firmy jsou ve SWOT analýze hodnoceny společně vzhledem k jejich provázanosti a stejné vlastnické struktuře. SWOT analýza hodnotí silné a slabé stránky firem GTW TECHNIK a GTW BEARINGS a prezentuje možné hrozby a příležitosti, které se obou firem týkají.

Tab. č. 16: SWOT analýza firmy GTW

S – silné stránky	W – slabé stránky
Kvalitní software	Absence samostatného personálního oddělení
Vlastní vývojové oddělení, QMS a EMS	Rezervy v produktivitě
Optimální hladina zadlužení	Vyšší interní logistické náklady
Kvalitní zaměstnanci	Vysoký podíl mzdových nákladů v cenách
Pravidelná školení	Špatně stanovený harmonogram pro výrobu zakázek
Nové stroje	Nízká rentabilita VK oproti odvětví
Vypracování normočasů – zlepšení efektivity	Vysoká likvidita – nízká výnosnost
Větší zaměření na marketing	-
O – příležitosti	T – hrozby
Noví zákazníci	Nízké náklady v asijských zemích a Polsku
Dotace od TAČR, MPO, Rady vlády	Velká konkurence
Spolupráce s NTC ZČU	Tlak na zvyšování mezd
Blízkost ZČU – potenciální zaměstnanci	Vysoká vyjednávací síla dodavatelů kusových a specifických dodávek
Zavedení samovyrovnávacích ložisek	Časté legislativní změny v ČR
Stále nižší mzdy než v západní Evropě	Dodávky v Číně musí být z určitého % z Číny – hrozba celých dodávek z Číny
Prezentace firmy na veletrzích	Vyjednávací síla velkých odběratelů
Nízká míra inflace	Nízká nezaměstnanost – málo uchazečů o práci
Využití brownfieldů v okolí firmy	Ukončení intervence ČNB – změna kurzu

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

4.2 Analýza IE

V rámci analýzy IE jsou zkoumány vnější faktory (EFE) a vnitřní faktory (IFE). Pomocí analýzy IE dochází k hodnocení informací (Jakubíková 2008).

Dle Svobody, Bittnera a Svobody (2006) se analýza IE skládá z:

- EFE, která se zabývá vnějším prostředím. Metoda usnadňuje specifikaci vybraných faktorů a určení jejich dopadu na firmu.
- IFE, která analyzuje interní prostředí firmy a pomocí určení velikosti dopadu na podnik umožňuje seřadit faktory dle důležitosti.

Tabulky pro obě analýzy se skládají ze stejných částí, a to: klíčové faktory, váha, hodnocení, celkové skóre. Váha určuje důležitost daného faktoru pro firmu, pohybuje se v rozmezí od 0 (malý význam) do 1 (velký význam). Hodnocení se u EFE a IFE liší.

V rámci EFE znamená hodnocení schopnost strategie reagovat na příležitosti a hrozby. Hodnoty se nachází v rozmezí od 1 (špatná odezva) do 4 (vynikající reakce) (Strategicmanagementinsight.com 20.10.2014).

U IFE matice ukazuje hodnocení na to, jak silný nebo slabý je faktor v daném podniku. Význam je hodnocen opět od 1 (největší W), přes 2 (malé W), 3 (malé S) až do 4 (největší S). Celkové skóre je dáno součinem váhy a hodnocení (Šulák, Vacík 2005).

Výsledné hodnoty EFE a IFE se zanesou do společné matice, která dá odpověď na postavení podniku v prostředí (Svoboda, Bittner, Svoboda 2006).

Obr. č. 8: Matice IE

EFE	4	Udržovat	Budovat	Budovat
	3	Sklízet	Udržovat	Budovat
	2	Sklízet	Sklízet	Udržovat
	1	2	3	4

IFE

Zdroj: Vlastní zpracování dle Svoboda, Bittner, Svoboda (2006)

Analýza IE firmy GTW

Matice IE firmy GTW se bude skládat z výsledků tabulky hodnocení vnějšího prostředí firmy pomocí EFE a tabulky hodnocení vnitřního prostředí firmy pomocí IFE.

Tab. č. 17: EFE matice firmy GTW

Klíčové faktory	Váha	Hodnocení	Celkové skóre
Noví zákazníci	0,01	3	0,03
Dotace od TAČR, MPO, Rady vlády	0,10	4	0,40
Spolupráce s NTC ZČU	0,05	3	0,15
Blízkost ZČU – potenciální zaměstnanci	0,06	2	0,12
Zavedení samovyrovnávacích ložisek	0,10	4	0,40
Stále nižší mzdy než v západní Evropě	0,04	3	0,12
Prezentace firmy na veletrzích	0,08	4	0,32
Nízká míra inflace	0,02	3	0,06
Využití brownfieldů v okolí firmy	0,03	3	0,09
Nízké náklady v asijských zemích a Polsku	0,04	2	0,08
Velká konkurence	0,07	4	0,28
Tlak na zvyšování mezd	0,04	3	0,12
Vysoká vyjednávací síla dodavatelů kusových a specifických dodávek	0,06	3	0,18
Časté legislativní změny v ČR	0,01	4	0,04
Dodávky v Číně musí být z určitého % z Číny – hrozba celých dodávek z Číny	0,04	3	0,12
Vyjednávací síla velkých odběratelů	0,06	3	0,18
Nízká nezaměstnanost – málo uchazečů o práci	0,12	2	0,24
Ukončení intervence ČNB – změna kurzu	0,07	3	0,21
Celkem	1,00	x	3,14

Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Celkové skóre se u matice EFE může pohybovat od 1,00 do 4,00. Pokud vyjde nad 2,5, znamená to, že je firma velmi závislá na externím prostředí. Celkové vážené skóre blížíící se nejvyšší hodnotě 4,00 vypovídá o kvalitně stanoveném přístupu managementu ke strategickému řízení (Svoboda, Bittner, Svoboda 2006).

Hodnota matice EFE firmy GTW je 3,14. Společnost je tedy závislá na okolním prostředí. Zároveň má ale propracované strategické řízení a management je schopný reagovat na změny v externím prostředí.

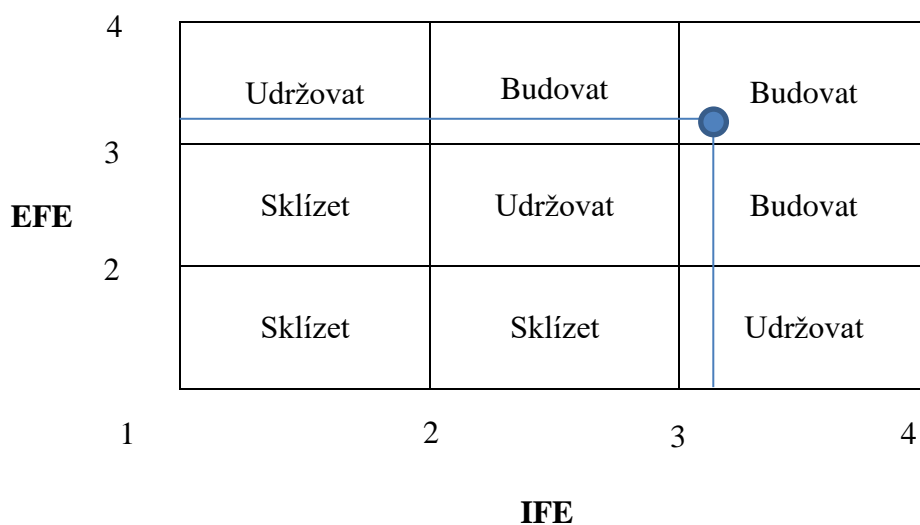
Tab. č. 18: IFE matice firmy GTW

Klíčové faktory	Váha	Hodnocení	Celkové skóre
Kvalitní software	0,08	3	0,24
Vlastní vývojové oddělení, QMS a EMS	0,16	4	0,64
Optimální hladina zadlužení	0,05	3	0,15
Kvalitní zaměstnanci	0,17	4	0,68
Pravidelná školení	0,05	3	0,15
Nové stroje	0,15	4	0,60
Vypracování normočasů – zlepšení efektivity	0,05	3	0,15
Větší zaměření na marketing	0,04	3	0,12
Absence samostatného personálního oddělení	0,02	1	0,02
Rezervy v produktivitě	0,05	2	0,10
Vyšší interní logistické náklady	0,04	2	0,08
Vysoký podíl mzdových nákladů v cenách	0,05	2	0,09
Špatně stanovený harmonogram pro výrobu zakázek	0,03	1	0,03
Nízká rentabilita VK oproti odvětví	0,04	2	0,07
Vysoká likvidita – nízká výnosnost	0,03	2	0,06
Celkem	1,00	x	3,18

Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Hodnocení výstupu matice IFE ukazuje na silnou interní pozici podniku GTW. Společnost může díky silnému zázemí realizovat svůj podnikatelský záměr.

Obr. č. 9: Matice IE firmy GTW



Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Matice IE zobrazuje závislost GTW na prostředí firmy a dobře stanovený strategický management firmy. Z analýzy vyplývá, že má firma GTW dobré podmínky pro to, aby budovala, rozšiřovala a zlepšovala své činnosti.

5 Výběr strategie

Strategie lze generovat pomocí různých nástrojů strategické analýzy. Pro účely této diplomové práce je zvolena pro výběr strategie Ansoffova matice, která je vhodná pro strojírenskou firmu s převážně zakázkovou výrobou.

Ansoffova matice

Matice Igora Ansoffa se řadí mezi nejstarší modely pro volbu podnikové strategie. Matice se zaměřuje na dosažení co nejvyššího růstu pomocí souhry dvou hlavních činitelů, produktu a trhu (Jirásek 2003).

Ansoffova matice se nejčastěji používá při strategii růstu, která vede ke změnám v odvětví podnikání nebo k expanzi v podnikových aktivitách. Strategie růstu vyžaduje vyšší investice a je více riziková. Ansoffova matice vymezuje čtyři alternativní strategie na základě zaměření podniku (Mallya 2007):

- penetrace trhu – cílem je najít, jak podnik může zvýšit prodeje existujícího produktu na existujícím trhu či trzích. Tuto strategii lze zavést s nízkým rizikem.
- rozvoj produktu – jinak také rozvoj výrobku nebo služby. Jedná se o zavedení nového produktu na stávající trhy. Výdaje jsou vyšší než u předchozí strategie (mimo jiné zahrnují vysoké náklady na výzkum a vývoj), proto je tato varianta více riziková. Strategie rozvoje produktu je vhodná pro firmy, které chtějí dosáhnout konkurenční výhody a dokáží zákazníkům nabídnout výjimečný výrobek.
- rozvoj trhu – strategie rozvoje trhu je méně riziková, podnik chce uvést stávající výrobek na nové trhy. Příkladem této strategie je prodej výrobku v novém kraji nebo jeho export. Strategie je vhodná pro firmy s ambicemi zvýšení objemu tržeb pomocí vstupu na nové trhy, např. firma vyrábějící průmyslový výrobek rozšíří nabídku i pro konečné spotřebitele.
- diverzifikace – se používá při dodávkách nových produktů na nové trhy. Tato strategie je riziková, ale vysoká návratnost motivuje podniky, aby ji zkusily zavést. Diverzifikace může být související (nový produkt je ze stávajícího odvětví), soustředěná (komplementy pro stávající výrobky), nebo nesouvisející (konglomerační, zcela nové odvětví podnikání).

Obr. č. 10: Ansoffova matice

	Současný produkt	Nový produkt
Současný trh	Penetrace trhu	Rozvoj produktu
Nový trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Zdroj: Vlastní zpracování dle Mallya 2007

Ansoffova matice firmy GTW

Ansoffova matice zobrazuje současné zaměření firmy GTW a možné scénáře pro návrh nové strategie firmy. V rámci matice jsou zobrazeny možnosti firmy GTW týkající se penetrace trhu, rozvoje produktu, rozvoje trhu a diverzifikace.

Obr. č. 11: Ansoffova matice firmy GTW

	Současný produkt	Nový produkt
Současný trh	<ul style="list-style-type: none"> • Radiální profilová ložiska • Ložiska s radiálními naklápěcími segmenty • Ložiska s axiálními naklápěcími segmenty • Ložiskové systémy <ul style="list-style-type: none"> ○ Vertikální ložiska (VV) ○ Stojanová ložiska (VP) ○ Přírubová ložiska (VF a VM) ○ Ložiska pro mlýny • Speciální ložiska <ul style="list-style-type: none"> ○ Elektricky izolovaná ložiska • Opravy 	<ul style="list-style-type: none"> • Samovyvažovací ložiska
Nový trh	<ul style="list-style-type: none"> • Současné produkty na ruský trh • Rozšíření působnosti na asijských trzích 	<ul style="list-style-type: none"> • Samovyvažovací ložiska

Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Vzhledem k výstupům z předchozích analýz a Ansoffovy matice je firmě GTW doporučeno, aby se v dalších letech zaměřila na strategii rozvoje produktu. GTW se v posledních letech věnuje vývoji samovyvažovacích ložisek, po kterých se stále zvyšuje poptávka na stávajících trzích u dlouhodobých zákazníků firmy. GTW by mohla s novým produktem proniknout i na nové trhy, toto rozhodnutí v následujících třech až pěti letech není firmě doporučeno, jelikož je tato strategie výrazně rizikovější a nákladnější.

6 Implementace nové strategie firmy GTW

Společnost GTW plánuje rozšířit své současné výrobní portfolio kluzných hydrodynamických ložisek o nový produkt – axiální samovyrovnávací ložisko. Návrh nové strategie je vytvořen na bázi komunikace s vývojovým oddělením, ekonomem a majitelem firmy GTW.

6.1 Samovyrovnávací ložiska

V roce 2017 stále probíhá vývoj uvedeného výrobku, který zahrnuje zvládnutí návrhu a výroby samovyrovnávacích vahadel a zakomponování dílů pro měření axiální síly. Výrobek se používá u rychloběžných strojů jako jsou např. turbokompresory a parní nebo plynové turbíny.

Samovyrovnávací mechanismus axiálních ložisek umožňuje vyrovnávat naklopení límce hřídele, které vzniká jeho prohnutím u uvedených vysokootáčkových strojů. Proto jsou v některých případech požadována tato speciální ložiska i mezinárodní normou (např. API).

Zavedení axiálních samovyrovnávacích ložisek do výrobního programu by rozšířilo firmě GTW prodejní možnosti u specializovaných zakázek v oblasti turbokompresorů a parních a plynových turbín s následným zvýšením obrátu a zisku.

Současná hlavní konkurence firmy GTW v oblasti výroby samovyvažovacích ložisek je:

- Waukesha Bearings, USA,
- Kingsbury, USA,
- JOHN CRANE, Německo.

Kromě samostatné konstrukční činnosti v GTW probíhá vývoj uvedených ložisek i v rámci vzájemné spolupráce s Howden ČKD Praha v rámci programu TAČR TE 02000232 "Výzkumné centrum speciálních rotačních strojů". Firma GTW musí zvládnout celkovou konstrukci a výrobu samovyvažovacích ložisek. K tomu je nutné zajistit správnost jejích návrhů simulačními výpočty pomocí nejpokročilejších technických prostředků. Na základě rešerše výpočetních technologií je nejvhodnější variantou výběr jednoho ze specializovaných softwarů pro simulaci axiálních ložisek v rámci výzkumných institutů: Universita Clausthal, Německo, program Combros nebo University of Virginia Charlottesville, USA, program ROMAC. S uvedenými

simulačními programy musí pracovat vývojoví pracovníci se znalostí hydrodynamických principů olejového filmu v kluzných ložiscích.

Nový produkt, axiální samovyrovnávací ložisko, se skládá z více technických dílů: samovyrovnávací mechanismus axiálního ložiska tvořený speciálními vahadly, axiální naklápěcí segmenty s kluznou kompozicovou výstelkou (slitina cínu), mazací trysky pro průtok oleje, měřicí díly axiální síly a těleso ložiska.

Celkové využití kluzného ložiska pak splňuje více funkcí, a to zachycení axiální síly pomocí naklápěcích segmentů, vyrovnání prohnutí hřídele, a tím naklopení límce hřídele, měření axiální síly působící na ložisko. (Celkové ložisko pro průmyslové typy turbín je tzv. radiálně-axiální, přičemž v radiálním ložisku je uložena hřídel a axiální ložisko vymezuje axiální sílu a případný průhyb hřídele.)

Samovyrovnávací mechanismus tvoří soustava vahadel, která nebyla dosud v České republice vyráběna. Vývoj uvedených vahadel zahrnuje návrh jejich tvaru, materiálů, matematický model vzájemných vazeb, zpracování technologie výroby, odzkoušení na zkušebním standu (více variant), výběr finálního návrhu, otestování na prvním zařízení a schválení pro uvedení na trh. Výpočty axiálních ložisek obsahují získání specializovaného softwaru (např. Combros A), zaškolení vývojových inženýrů pro tento typ výpočtů a ověření výsledků simulací s naměřenými hodnotami ložisek v praxi.

Je nutno navrhnout a osadit díly pro měření axiální síly do konstrukce ložiska tak, aby výsledné hodnoty umožnily získat jednoznačný technický závěr o rozložení axiálních sil působících na ložisko.

Hlavní použití nového produktu firmy GTW je: parní průmyslové turbíny (např. Doosan Škoda Power) a turbokompresory (např. Howden ČKD Compressors, Siemens Duisburg). Jedná se tedy o rychloběžná technická zařízení – tj. hřídele s vysokými otáčkami, které slouží buď jako pohon generátoru (turbíny) nebo pro přepravu médií (turbokompresory). Tzv. rychloběžné stroje, např. parní turbíny a turbokompresory, se skládají z horizontální hřídele, na ní upevněných funkčních prvků (u turbín oběžné lopatky, u kompresorů oběžná kola), ložisek pro uložení hřídele, celkové úložné skříně atd. Základní princip uložení v ložiscích je tedy u obou zařízení stejný a stroje se liší způsobem využití zatěžujícími silami působícími na ložiska, velikostí hřídele atd. (princip: hřídel rotující vysokými otáčkami).

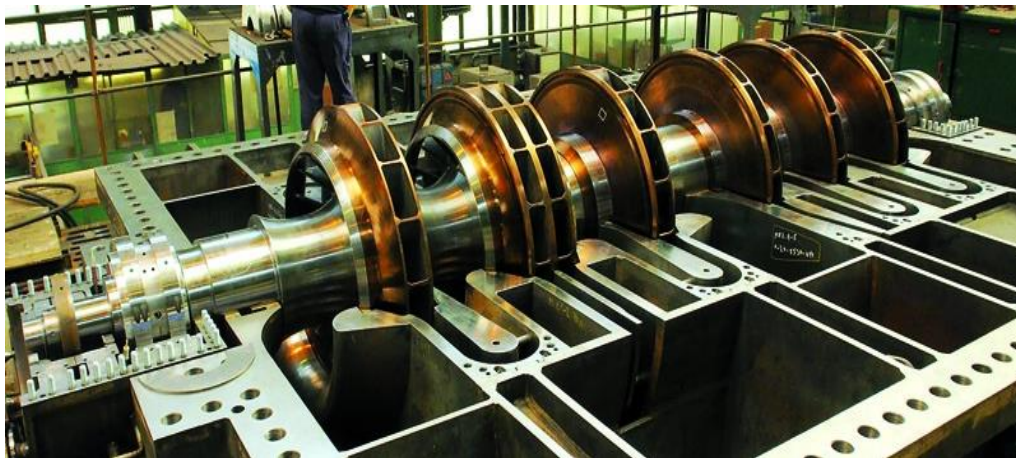
Obr. č. 12: Parní turbína



Zdroj: Interní dokumenty firmy 2017

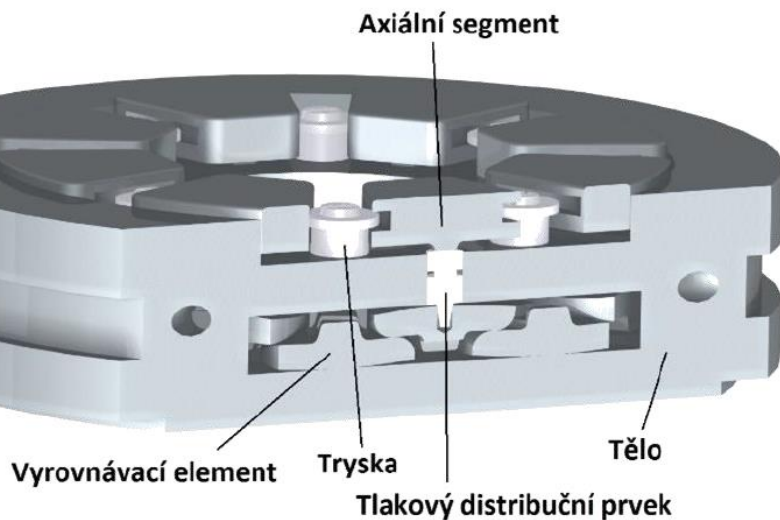
V posledních šesti letech probíhá spolupráce firmy Howden ČKD Compressors a NTC ZČU Plzeň v oblasti ověřování parametrů nově vyvíjených stupňů radiálních kompresorů. Návrh a numerické simulace průtočné části vznikají ve spolupráci útvaru technického rozvoje ČKD KOMPRESORY s výzkumným centrem Nových technologií (NTC) při ZČU v Plzni (Turbostroje.cz 18.01.2012).

Obr. č. 13: Turbokompresor



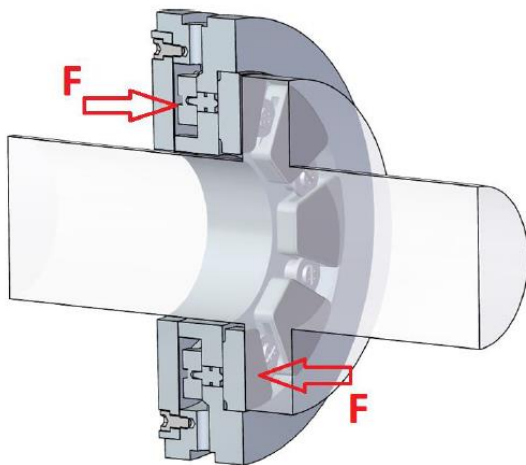
Zdroj: Interní dokumenty firmy 2017

Obr. č. 14: Samovyrovnávací axiální ložisko



Zdroj: Interní dokumenty firmy 2017

Obr. č. 15: Samovyrovnávací ložisko – znázornění přenesení síly pomocí vahadel



Zdroj: Interní dokumenty firmy 2017

V roce 2017 dodává uvedený typ samovyrovnávacích ložisek do České republiky zatím pouze zahraniční konkurence (např. Waukesha). GTW by mohla tento typ výrobků na trh rovněž úspěšně dodávat, podmínkou je technické zvládnutí návrhu ložisek a jejich výroby. Dle výsledků tohoto posouzení zahájilo vývojové oddělení GTW první technické návrhy samovyrovnávacího mechanismu.

Podmínkou získání softwaru Combros A pro výpočty axiálních ložisek je členství GTW ve sdružení FVV v Německu. Sdružení umožňuje i členství zahraničních firem.

V případě uhrazení ročních poplatků a schválení nového člena sdružením je technická podpora (např. program Combros A) získána automaticky (FVV 2017).

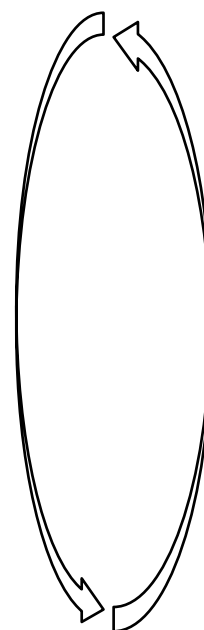
Firma GTW Technik se stala členem sdružení FVV v roce 2016 a má tedy zajištěn přístup k uvedeným programům Combros.

Pro získání obdobného softwaru ROMAC je nutné být členem sdružení ROMAC Virginia (Rotating Machinery and Controls), které funguje při univerzitě ve Virginii, USA a rovněž umožňuje vstup i zahraničním subjektům (ROMAC 2017).

Po rozhodnutí společnosti GTW stát se členem sdružení FVV není nutné získávat další typ softwaru. O členství ve sdružení ROMAC nebude tedy GTW žádat.

6.2 Rozpis činností vývoje před uvedením na trh

1. Technické návrhy – 2 vývojoví inženýři
2. **Návrhy materiálů zejména pro vahadla**
3. **Zpracování matematického modelu pro vazby vahadel**
4. **Zpracování výrobní technologie**
5. **Výroba prototypů vahadel**
6. **Výroba zkušebního ložiska včetně axiálních segmentů pro první testy**
7. **Testy na zkušebním standu**
8. **Posouzení výsledků z testů**
9. **Úprava návrhu vahadel**
10. Schválení výsledného řešení samovyrovnávacího mechanismu
11. Odzkoušení spolehlivého typu dílů pro měření axiální síly
12. Zajištění softwaru COMBROS nebo ROMAC
13. Zaškolení vývojových pracovníků pro výpočty axiálních segmentů (ložisek)
14. Ověření výsledků simulačních výsledků s hodnotami z praxe
15. Schválení celkové koncepce samovyrovnávacích axiálních ložisek
16. Uvedení tohoto typu ložisek na trh ČR



17. Uvedení tohoto typu ložisek na zahraniční trh

Uplatnění uvedeného typu ložisek na trhu

V prvních třech letech bude nabídka směřována na předem domluvené odběratele (Doosan a Howden), následně bude rozšířena i o zahraniční trhy. GTW je schopna konkurovat cenou z důvodu nižších nákladů na výrobu a transport.

6.3 Ekonomická data pro návrh nové strategie se zaměřením na rozvoj produktu

Náklady na vývoj samovyrovnávacích ložisek jsou zčásti hrazeny finanční podporou z Centra kompetence, kde je GTW členem podporovaného projektu. Návratnost bude zahájena realizací dodávek prvních ložisek na trhy ČR.

Po schválení výsledné verze bude zahájeno stádium komerčního prodeje vyvinutých ložisek, zahájení příjmů společnosti a navrácení předchozích investic. Návratnost bude realizována postupným nárůstem obratu z prodeje uvedených ložisek v jednotlivých obdobích.

Náklady v následující tabulce jsou vyčísleny pro dva společné projekty v rámci Centra kompetence:

- náklady na samovyrovnávací ložiska,
- náklady na speciální radiální ložiska pro turbokompresory.

Náklady na samovyrovnávací ložiska jsou stanoveny na 58 % z celkových nákladů pro oba projekty. Podpora a míra podpory je stanovena pro oba projekty dohromady.

Tab. č. 19: Srovnání plánovaných a skutečných nákladů na výzkum a vývoj samovyvažovacích ložisek za roky 2014-2016 v tis. Kč

Náklady	Rok						Celkem skutečné náklady
	2014 plán nákladů	2014 skutečné náklady	2015 plán nákladů	2015 skutečné náklady	2016 plán nákladů	2016 skutečné náklady	
Osobní náklady	1 770	1 846	1 690	2 428	1 730	2 682	6 956
Služby	125	80	350	35	360	149	264
Provozní náklady a cestovné	65	119	65	102	55	0	221
Režie	360	360	350	350	400	400	1 110
Náklady celkem	2 320	2 405	2 455	2 915	2 545	3 231	8 551
Náklady na samo. ložiska	1 346	1 395	1 424	1 691	1 476	1 874	4 960
Podpora	1 470	1 470	1 527	1 527	1 571	1 571	4 960
Míra podpory	63,4 %	61,1 %	62,2 %	52,4 %	61,7 %	48,6 %	58,0 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů firmy 2017

V každém roce v prvních třech letech dostala firma GTW na výzkum a vývoj dotaci na financování přibližně 60 % nákladů. Vzhledem ke každoročnímu zvyšování skutečných nákladů oproti plánu pokrývaly dotace zhruba 50 % z celkových nákladů. Skutečné náklady se zvyšovaly oproti plánovaným z důvodu přesčasových hodin vývojových pracovníků a odměn. Do dalších let neplánuje firma GTW zvyšovat skutečné náklady oproti plánu, plán pro rok 2017 až 2019 již počítá s navýšením mezd.

Tab. č. 20: Plánované náklady na výzkum a vývoj samovyvažovacích ložisek za roky 2017-2019 v tis. Kč

Náklady	Rok			Celkem plánované náklady	Celkem skutečné N (2014-2016) a plánované N (2017-2019)
	2017	2018	2019		
Osobní náklady	1 690	1 580	1 600	4 870	11 826
Služby	360	235	100	695	959
Ochrana průmyslového vlastnictví	0	0	40	40	40
Provozní náklady a cestovné	45	28	38	111	332
Režie	380	350	330	1 060	2 170
Náklady celkem	2 475	2 193	2 108	6 776	15 327
Náklady na samo. ložiska	1436	1 272	1 223	3 931	8 891
Podpora	1 487	1 290	1 163	3 940	8 508
Míra podpory	60,1 %	58,8 %	55,2 %	58,1 %	55,5 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů firmy 2017

Společnost GTW plánuje náklady na výzkum a vývoj ještě na další tři roky (od roku 2017 do 2019). Celkové náklady na výzkum a vývoj samovyvažovacích ložisek jsou naplánovány do konce roku 2019 na téměř čtyři miliony korun. Nejvyšší položkou jsou osobní náklady, které tvoří přibližně 70 % z celkových nákladů na vývoj samovyvažovacích ložisek. Dotace od TAČR se budou pohybovat okolo 58 % z celkové plánované sumy nákladů.

Firma GTW počítá do budoucna se skutečnými náklady, které budou odpovídat plánovaným. Riziko výraznějších odchylek není z výše uvedeného důvodu vysoké.

Kalkulace výrobních nákladů axiálních samovyvažovacích ložisek:

1. Ložisko pro menší průměry osazení hřídele

- Standardní, externě nakupované hotové díly: 86 000 Kč (týká se dílů pro měření axiální síly, trysek a dalších dílů atd.)
- Vyráběné díly: 250 000 Kč

Celkové náklady: 336 000 Kč

Marže 15 %: 50 400 Kč

Prodejní cena: 386 400 Kč

2. Ložisko pro velké průměry osazení hřídele

- Standardní, externě nakupované hotové díly: 105 000 Kč (týká se dílů pro měření axiální síly, trysek a dalších dílů atd.)
- Vyráběné díly: 500 000 Kč

Celkové náklady: 606 000 Kč

Marže 15 %: 90 900 Kč

Prodejní cena: 696 000 Kč

Firma GTW plánuje začít s prodejem samovyrovnávacích ložisek od roku 2019. V prvních třech letech bude dodávat společně s Doosan Škoda Power a Howden ČKD Compressors, v dalších letech rozšíří okruh zákazníků o další firmy, např. Siemens Duisburg. Prodeje jsou plánovány až do roku 2024, kdy zisky pokryjí celkové vynaložené náklady firmy.

Objemy prodeje jsou navrženy ve spolupráci s vývojovým a ekonomickým oddělením firmy GTW.

Tab. č. 21: Předpokládané objemy prodeje pro menší a velké průměry osazení hřídele v kusech

Typ	Prodeje						Celkem
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Malé	4	7	9	11	11	13	55
Velké	7	9	11	13	13	15	68
Celkem	11	16	20	24	24	28	123

Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Tab. č. 22: Předpokládané objemy prodejů pro menší a velké průměry osazení hřídele v tis. Kč

Typ	Cena	Prodeje						Celkem
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Prodej: malé	386,4	1 545,6	2 704,8	3 477,6	4 250,4	4 250,4	5 023,2	21 252,0
Výrobní náklady: malé	336,0	1 344,0	2 352,0	3 024,0	3 696,0	3 696,0	4 368,0	18 480,0
Zisk: malé	-	201,6	352,8	453,6	554,4	554,4	655,2	2 772,0
Prodej: velké	696,0	4 872,0	6 264,0	7 656,0	9 048,0	9 048,0	10 440,0	47 328,0
Výrobní náklady: velké	606,0	4 242,0	5 454,0	6 666,0	7 878,0	7 878,0	9 090,0	41 208,0
Zisk: velké	-	630,0	810,0	990,0	1 170,0	1 170,0	1 350,0	6 120,0
Zisk celkem	-	831,6	1 162,8	1 443,6	1 724,4	1 724,4	2 005,2	8 892,0

Zdroj: Vlastní zpracování 2017

V tabulce č. 22 jsou zaneseny zisky obou typů samovyrovnávacích ložisek – ložisek pro menší a pro velké průměry osazení hřídele. Objemy prodejů jsou plánované až do roku 2024, kdy bude zisk plně pokrývat náklady na výzkum a vývoj daných ložisek.

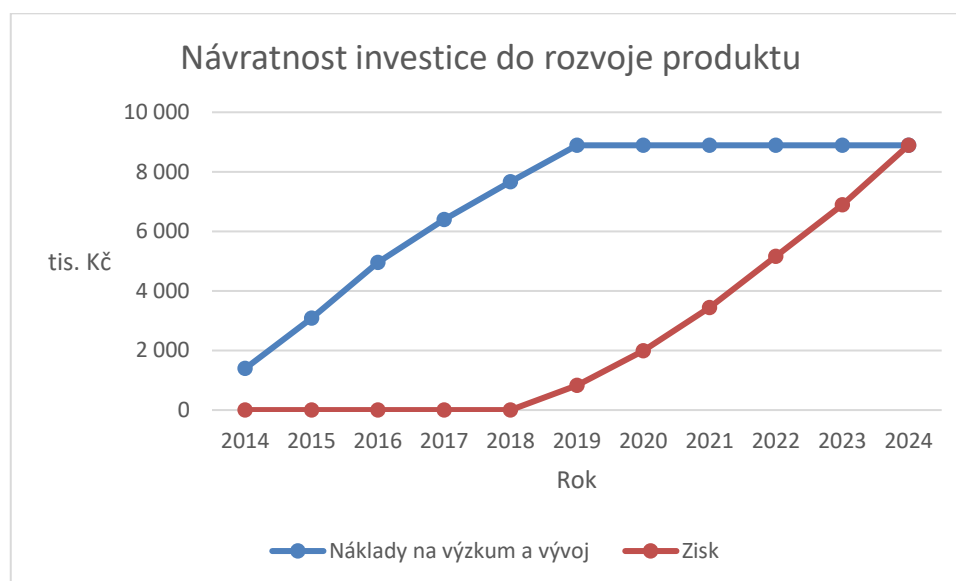
Důležitým faktorem pro hodnocení investic je jejich návratnost.

Tab. č. 23: Návratnost investice do rozvoje produktu v tis. Kč, náklady na V&V kumulovaně a zisk kumulovaně

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
N na V&V	1 395	3 086	4 960	6 396	7 668	8 891	8 891	8 891	8 891	8 891	8 891
Zisk	0	0	0	0	0	832	1 994	3 438	5 162	6 887	8 892

Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Obr. č. 16: Návratnost investice do rozvoje produktu v tis. Kč, náklady na V&V kumulovaně a zisk kumulovaně



Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Z obrázku č. 15 je patrné, že firma GTW v prvních pěti letech pouze investuje do výzkumu a vývoje samovyrovnávacích ložisek. Od roku 2019 plánuje začít s prodejem nového produktu. Tento rok je současně posledním obdobím, ve kterém společnost GTW plánuje vynaložit náklady na výzkum a vývoj. Od roku 2020 už firma dále nebude investovat do výzkumu samovyrovnávacích ložisek. Náklady na výrobu jsou obsažené v rámci zisku. Zisk je vypočten jako prodeje – náklady na výrobu.

Od roku 2019, kdy společnost GTW začne prodávat samovyrovnávací ložiska, bude trvat 6 let, než se firmě investice vrátí. Ve strojírenském průmyslu, ve kterém se firma GTW pohybuje, musí firma počítat s pěti až šesti lety, ve kterých probíhá pouze vývoj produktu a firma musí hradit své náklady bez náhrady v podobě prodejů. Doba návratnosti 6 let od uvedení výrobku na trh je v segmentu kluzných ložisek a obecně strojírenského průmyslu optimální.

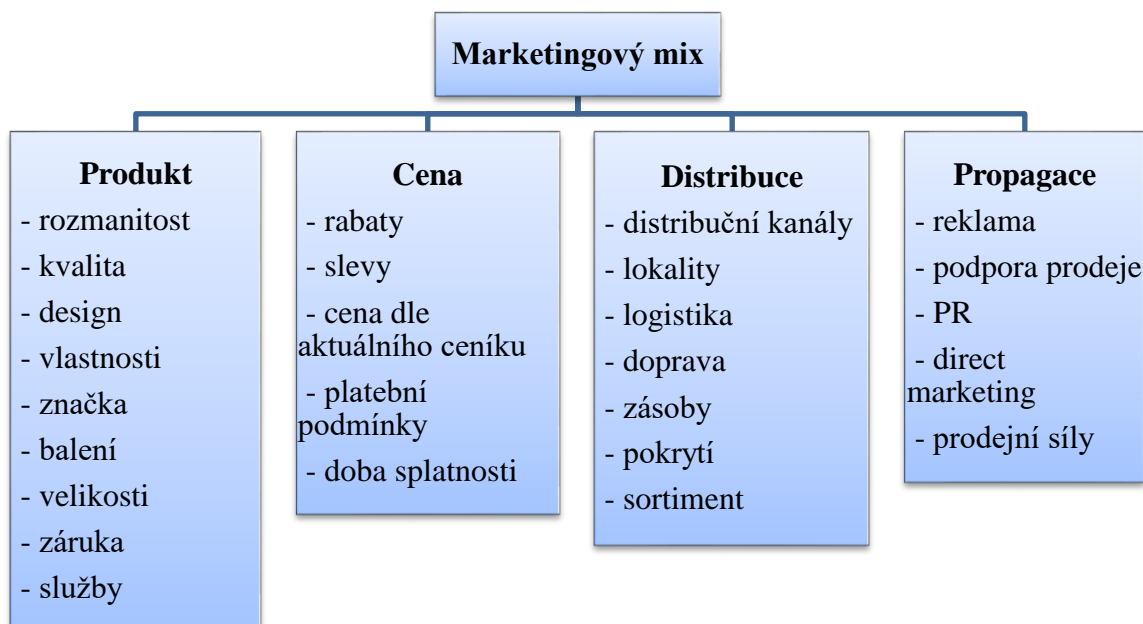
U propočtu návratnosti jsou zahrnuty veškeré náklady včetně dotací. Výsledná doba návratnosti je zobrazena s nejnižší mírou rizika. Pokud by ve výpočtu nebyly započteny náklady, které pokrývají dotace, byla by doba návratnosti kratší.

6.4 Marketingový mix

Marketingové aktivity mohou být klasifikovány do čtyř základních skupin nástrojů marketingového mixu. Tyto nástroje jsou označovány jako 4P marketingu: product (produkt – výrobek, služba), price (cena), place (místo, distribuce) a promotion (propagace, komunikace). V některých případech se používá aktualizovaný marketingový mix zahrnující lidi, procesy, programy a výkon (Kotler, Keller 2012).

Marketingový mix řeší, jak dostat správný produkt nebo kombinaci různých produktů na správné místo, ve stanovený čas a za správnou cenu (Marketingmix.co.uk 2017).

Obr. č. 17: Marketingový mix 4P



Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotler, Keller 2012

Marketingový mix pro rozvoj produktu firmy GTW

Produkt

Nejdůležitějším požadavkem v sektoru strojírenství je co nejvyšší možná kvalita dodaného produktu. Ta je dokazována pomocí předložení různých certifikací, provedením kontrolních zkoušek, ale i realizací na zkušebním standu (např. přímo u zákazníka).

Výše popsané vývojové aktivity společnosti GTW (ve spolupráci s Centry kompetence a Howden) u nového produktu samovyvažovacích ložisek jsou dále následovány ověřením funkčnosti a spolehlivosti testovaných výrobků. Zkoušky samovyrovnávacích axiálních ložisek jsou prováděny ve firmě nebo u zákazníka. Zákazník v tomto případě tedy spolupracuje s dodavatelskou firmou GTW na ověřování nově navrženého výrobku. Po technickém schválení je dodavatel zařazen rovnou do poptávkových řízení. Nákupní oddělení zákazníka dostává od svého technického oddělení informaci, že může nový výrobek u ověřeného dodavatele poptávat. Při konkurenceschopné ceně tak může společnost GTW již zahájit konkrétní dodávky.

Za dvacet let svého působení na trhu si společnost GTW vydobyla stabilní pozici a dobré jméno u svých zákazníků. Vzhledem k prvotnímu zacílení na dlouholeté zákazníky při zahájení prodeje samovyrovnávacích ložisek uplatní společnost GTW své dobré jméno a zákaznický ověřenou značku, která je schopna dodávat produkty v nejvyšší kvalitě.

Samovyrovnávací ložiska bude firma GTW dodávat stejně jako současné výrobky v různých rozměrech dle specifikace zákazníka. V prvních letech prodeje se firma GTW zaměří s dodávkami na dva předem domluvené odběratele.

Společnost GTW se zaměřuje nejen na výrobu samovyrovnávacích ložisek, ale i na poprodejní služby – např. opravy, servis a poradenství. Díky dalším službám nabízí firma GTW k novému produktu i celkový servis, který mohou zákazníci využít. Nabídka služeb posiluje konkurenceschopnost nového produktu a zlepšuje image firmy jako celku.

Cena

Cenová úroveň nabídky je podmínkou pro dosažení kontraktu. Cena se odvíjí od velikosti dodaného ložiska, technických parametrů atd. Cena konkrétního typu samovyrovnávacího ložiska je vždy určena dle kalkulace nákladů a připočtení marže firmy. Jelikož se jedná většinou o zakázkovou výrobu, ceny jednotlivých samovyvažovacích ložisek se mohou lišit.

Mezi další důležité složky ceny v rámci marketingového mixu 4P patří platební podmínky. Standardní doba pro zaplacení faktury je závislá na standardu zákazníka a na podepsaných rámcových smlouvách. Doba pro zaplacení faktury se pohybuje většinou od 70 do 90 dní.

Vystavení faktury se zahajuje po dodání zboží, zálohové faktury se nevystavují. Pro české zakázky se používá měna v Kč, pro zahraniční zakázky se používá měna euro.

Při objednání více kusů (např. 10 a více v jedné objednávce) je cena této zakázky snížena vzhledem k sériovosti výroby, tj. nižším nákladům GTW. Cena je stanovena pro každou zakázku samostatně, nepoužívají se rabaty nebo slevy z obecných ceníků.

Konkrétní návrhy prodejních cen a odhady prodejů jsou v kapitole 6.3 Ekonomická data pro návrh nové strategie se zaměřením na rozvoj produktu.

Distribuce

Nejdůležitějším krokem v rámci nabídky nového produktu je technické ověřování v rámci společného projektu. Obě zúčastněné firmy jsou v kontaktu a mohou se tak domluvit na případných zlepšeních, vykomunikovat problémy, dohodnout se na dodávkách, dopravě atd.

Firma GTW bude dodávat výrobky přímo svým odběratelům. V prvních třech letech bude realizovat dodávky pouze dvěma smluveným zákazníkům v rámci České republiky – Doosan Škoda Power a Howden ČKD Compressors. V dalších letech poté plánuje společnost rozšířit prodej samovyrovnávacích ložisek mezi své další stávající zákazníky.

Doprava a celkový transport nehraje u ložisek významnou roli. Pro transport se používají běžné dopravní společnosti, firma GTW nemá vlastní přepravu.

Pro samovyrovnávací ložiska je možné mít na skladě ocelové polotovary určené pro jejich výrobu. Ložiska nelze vyrábět na sklad, jsou určena konkrétně pro jednotlivý typ strojů. Výroba samovyrovnávacího ložiska je zahájena po obdržení objednávky.

Propagace

Propagace u samovyrovnávacích ložisek (a u ložisek obecně) nehraje významnou roli. Finální výrobek je u zákazníka propagován pomocí technické kvality a funkčnosti. Významnou roli pro propagaci hraje známost značky a spokojenost daného zákazníka s dodavatelem u předchozích zakázek.

Pokud nemá zákazník s dodavatelskou firmou GTW moc zkušeností, má firma k dispozici referenční list s realizovanými zakázkami a výpisem odběratelů.

Do PR aktivit lze zahrnout spolupráci firmy GTW na programu TAČR, v rámci které vyvíjí firma GTW samovyrovnávací ložiska. Zákazníci jsou tak informováni o vývojových aktivitách firmy, její spolupráci s dalšími podniky atd.

Společnost GTW bude pro nabídku samovyrovnávacích ložisek využívat současných obchodních manažerů, kteří spravují a udržují důležité kontakty. Obchodní manažeři budou jednat přímo s konkrétními firmami a domlouvat jednotlivé zakázky.

Obchodní vztahy rovněž prohlubuje zdarma poskytované technické poradenství firmou GTW v oblasti problematiky kluzných ložisek. V praxi existují problematické případy, které způsobují i poškození kvalitně vyrobených kluzných ložisek, a to vlivem nadměrných vibrací a přetížení ložisek zařízením zákazníka. GTW poskytuje v těchto případech zdarma analýzu příčin.

7 Návrh strategie firmy GTW se zaměřením na rozvoj produktu

Firmě GTW je doporučeno, aby pro novou strategii aktualizovala svá strategická východiska. Poslání, které určuje smysl podnikání společnosti, by měla firma GTW ponechat.

V rámci vize by se měla firma GTW více zaměřit na upřesnění ideálního budoucího stavu. Přesnější definování stádia, do kterého se chce společnost GTW dostat, pomůže firmě k jednoduššímu definování cílů a strategie.

Upravená vize bude mít následující podobu: „Firma navýší svůj podíl na trhu axiálních a radiálních ložisek a oprav a zároveň bude udržovat podíl prodeje na trzích s ložiskovými systémy a speciálními ložisky. Pomocí kvalitních prvních dodávek vybuduje dobrou image pro nový produkt, samovyrovnávací ložisko, který bude dodáván nejprve na český a později i zahraniční trh. Veškeré dodávané výrobky se vyznačují moderním způsobem výroby a technických návrhů. Jedním z nejdůležitějších pilířů, podle kterého se zákazníci rozhodují o nákupu ložisek u firmy GTW, je působení kvality a image značky. Vize se vztahuje k období 2017 až 2021.“

Cíle společnosti GTW přirozeně navazují na stanovenou vizi a určují cílové stavy, ke kterým se chce firma dostat.

Společnosti GTW je doporučeno, aby si na základě dlouhodobých strategických cílů vypracovala krátkodobé roční cíle a k nim KPI, které jí umožní pravidelné monitorování naplňování strategie podniku. Cíle jsou tak pro firmu GTW lépe uchopitelné a jsou SMART.

Nový dlouhodobý strategický cíl firmy GTW může být definován následovně: „Dosažení co nejvyšší možné produktivity. Produktivita se týká výpočtů, simulací, konstrukce, technologie i samotné výroby ložisek. Cílem je vytvoření nových efektivních programů na CNC strojích pro stávající výrobky, ale i pro nová samovyrovnávací ložiska, která bude firma GTW dodávat v co možná nejkratších dodacích termínech. Samovyrovnávací ložiska budou nejprve vyzkoušena na vývojových standech nebo přímo u zákazníka. Zákazník si tak sám bude moci ověřit kvalitu dodávaného produktu a bude prohloubena důvěra a obchodní vztahy mezi oběma smluvními stranami. Cíl by měl být splněn do roku 2021.“

Krátkodobé cíle jsou naplánovány na jeden rok. V tabulce číslo 24 je uveden návrh krátkodobých cílů a jejich KPI pro jeden vybraný rok.

Tab. č. 24: Návrh KPI na jeden rok pro firmu GTW

Cíl	KPI	Jednotka	Výchozí stav	Cílové hodnoty	Termín
Zvýšení produktivity ve výrobě o 5 % oproti předchozímu roku	% zvýšení počtu vyrobených ložisek	%	0	5	12/daný rok
Zkrácení průměrné doby výpočtu ložiska o 1 hodinu	Počet hodin nutných pro výpočet jednoho ložiska	hodina	8	7	12/daný rok
Vytvoření 5 nových programů na CNC stroje	Počet nových programů na CNC stroje	Počet programů	78	83	12/daný rok
Vytvoření 2 nových programů na CNC stroje pro samo. ložiska	Počet nových programů na CNC stroje pro samo. ložiska	Počet programů	0	2	12/daný rok
Zkrácení dodacích termínů o 3 % (zlepšení o 3 %) oproti předchozímu roku	% zrychlení doby dodání ložiska	%	0	3	12/daný rok

Zdroj: Vlastní zpracování 2017

V případě, že si firma naplánuje krátkodobé cíle na každý rok, bude možno monitorovat plnění daných cílů, management si uvědomí dílčí nedostatky a snáze si určí, čeho chce v daném období dosáhnout.

Z nových strategických východisek vzniká strategie firmy GTW, která se zaměřuje na rozvoj produktu. „Strategie firmy GTW se zaměřuje na rozvoj produktu. Firma vyrábí nový typ produktu, samovyrovnávací ložiska, který byl vyvíjen v rámci šesti let. Samovyrovnávací ložiska jsou vyráběna na nejkvalitnějších strojích, které jsou pravidelně obnovovány a opravovány. Na strojích probíhají výpočty pro tvorbu norem ke zvýšení produktivity při výrobě ložisek. Zvýšení produktivity umožňuje nabízet zákazníkům firmy kratší dobu dodání.

Firma GTW klade důraz na lidský kapitál, jelikož v oboru kluzných ložisek jsou kvalitní zaměstnanci jedním z nejdůležitějších zdrojů. Firma nabízí svým zaměstnancům pravidelná školení a možnost osobního i kariérního růstu. Zaměstnanci

se mohou podílet v rámci nových projektů na vývoji produktu nebo se zaučit jako programátoři CNC strojů.

Společnost GTW si u nového typu ložisek musí vybudovat dobrou image u svých stávajících i potenciálních nových odběratelů. Nejdůležitějším momentem při získání nové zakázky je ukázka samovyrovnávacího ložiska, jeho vyzkoušení na zkušebním standu, dodání dokumentace a vyřešení případných upřesnění a dotazů. Zákazník si před první objednávkou může samovyrovnávací ložisko nejprve vyzkoušet, aby věděl, zda deklarovaná kvalita odpovídá skutečnosti. GTW je na tyto případy připravena, zkouška může proběhnout v technické hale nebo přímo u zákazníka.

Ve firmě nadále probíhá měření časů, které provádí firemní normovač. Výsledné normy mají přímou vazbu na efektivitu celé výroby.

Společnost GTW nadále usiluje o nejvyšší kvalitu stávajících výrobků, kterou zajišťuje pomocí kvalitního strojního vybavení a práce kvalifikovaných zaměstnanců. Obchodní oddělení firmy se stará o udržení a spokojenost obchodních partnerů a nadále vyhledává možnosti expanze.“

Nová strategie týkající se rozvoje produktu přinese firmě konkurenční výhodu v podobě nového produktu, který je poptáván zákazníky a který je zatím nabízen pouze několika málo konkurenčními firmami. Společnost GTW bude k samovyrovnávacím ložiskům poskytovat i poprodejní služby a servis, který zákazníci požadují. Zaměření firmy na nový produkt dává okolí informaci, že je společnost ambiciózní, inovativní a investuje vysoké finanční prostředky v rámci výzkumu a vývoje svých produktů. Nová strategie je dle rozhodnutí majitele firmy zapsána v interních dokumentech a má poprvé od založení firmy GTW v roce 1996 písemnou podobu.

Závěr

Diplomová práce se zabývala zpracováním problematiky „Formulace strategie konkrétního podniku se zaměřením na rozvoj produktu“. Cílem práce bylo navrhnout a následně formulovat novou strategii pro vybraný podnik s využitím výstupů několika analýz.

V první části práce byla představena firma GTW včetně základních ekonomických ukazatelů a charakteristiky trhu, na kterém se profiluje. V závěru této části bylo definováno poslání firmy, její vize, cíle a strategie.

Ke shromáždění informací o vnějším a vnitřním prostředí byly použity tři analýzy. První z nich byla PESTLE analýza zkoumající faktory makroprostředí, které firma nemůže svou aktivitou nijak ovlivnit. Analýza PESTLE poukázala na další možnosti využití dotací od TAČR nebo MPO, výhodu nižších mzdových nákladů oproti konkurenčním firmám v zahraničí, zejména v západní Evropě a Americe, možnost využití brownfieldů v okolí firmy atd. Hlavní hrozby byly identifikovány v souvislosti se zrušením devizového závazku ČNB a s nízkou mírou nezaměstnanosti, která zapříčiňuje nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců.

Druhou analýzou byl Porterův model pěti sil, jenž se zabýval faktory mikroprostředí, které může podnik zčásti ovlivnit. K hlavním poznatkům patří uzavřenost trhu, vysoké bariéry vstupu na trh, prozatímní neexistence substitutů, určení střetu konkurenčních firem pouze v některých oblastech a riziko vstupu firem z asijských zemí vzhledem k nízkým výrobním, osobním a transportním nákladům. Porterův model pěti sil odhalil také vysokou vyjednávací sílu velkých odběratelských firem a dodavatelských firem pro kusové nebo specifické dodávky.

Poslední analýza charakterizovala faktory vnitřního prostředí firmy. Mezi pozitivní ukazatele patřila přítomnost vlastního vývojového oddělení, kvalitní zaměstnanci, pravidelná obnova strojového parku a zavedení normočasů pro zvýšení produktivity firmy. Naopak mezi hlavní negativní faktory se řadila absence samostatného personálního oddělení, vyšší interní logistické náklady a nedostatečně propracovaný harmonogram pro výrobu zakázek.

Po zpracování výsledků analýz byla provedena jejich syntéza prostřednictvím SWOT analýzy a matice IE. Syntéza poukázala na závislost firmy GTW na okolním prostředí a na dobře stanovený strategický management.

Na syntézu zjištěných dat navazovala aplikace Ansoffovy matice, která poskytla potřebné podklady pro výběr strategie. Vybraná strategie se týkala rozvoje produktu, kdy společnost GTW uvede na stávající trhy nový produkt.

V další části práce je zpracován návrh implementace nové strategie. Jeho součástí je popis nového typu produktu, rozpis činností nezbytných pro jeho vývoj, propočet ekonomických dat a určení marketingového mixu pro daný produkt. V ekonomické části bylo zjištěno, že vývoj produktu bude trvat šest let, přičemž v posledním roce vývoje zahájí firma GTW již jeho prodej. Návrh investice byla stanovena na šest let od zahájení prodeje. Do výpočtu návratnosti byly zahrnuty veškeré náklady včetně nákladů pokrytých dotací. Tato varianta poskytuje nejnižší míru rizika, ale zároveň představuje nejdelší možnou dobu návratnosti. Marketingový mix určil vlastnosti a požadavky pro produkt, jeho cenu, distribuci a propagaci.

Závěr diplomové práce byl věnován úpravě strategických východisek a formulaci nové strategie firmy GTW. Strategická východiska byla přesněji definována a parametrizována. Cíle byly upraveny dle pravidla SMART pomocí rozdělení na krátkodobé cíle a stanovení KPI. Po úpravě poslání, vize a cílů byla formulována nová strategie společnosti GTW se zaměřením na rozvoj produktu.

Nová strategie bude sloužit firmě k udržení konkurenceschopnosti a určení směru vývoje činnosti v nejbližších letech.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Základní ekonomické ukazatele GTW BEARINGS, s.r.o.	12
Tab. č. 2: Základní ekonomické ukazatele GTW TECHNIK, s.r.o.	13
Tab. č. 3: Vývoj průměrné roční inflace v České republice (v %) v letech 1999-2016	21
Tab. č. 4: Vývoj HDP v % v České republice v letech 1999-2016, r/r, reálně	21
Tab. č. 5: Vývoj čistého zisku firmy GTW v tis. Kč	22
Tab. č. 6: Vývoj nezaměstnanosti v Plzeňském kraji (v %)	24
Tab. č. 7: Mzdy v ČR, mzdy strojírenských techniků v ČR, mzdy strojírenských techniků v Plzeňském kraji (v Kč za měsíc)	24
Tab. č. 8: Srovnání průměrných čistých mezd za měsíc ve vybraných zemích v roce 2015	25
Tab. č. 9: Sazby DPH k 1. lednu 2016 ve vybraných zemích	28
Tab. č. 10: Konkurenční firmy společnosti GTW	31
Tab. č. 11: Srovnání průměrných měsíčních mezd strojírenských dělníků a techniků v přepočtu na Kč	34
Tab. č. 12: Odběratelé firmy GTW	38
Tab. č. 13: Čínské odběratelské firmy	39
Tab. č. 14: Finanční analýza firmy GTW	45
Tab. č. 15: Významné investice firmy GTW v letech 2016 a 2017	50
Tab. č. 16: SWOT analýza firmy GTW	55
Tab. č. 17: EFE matice firmy GTW	57
Tab. č. 18: IFE matice firmy GTW	58
Tab. č. 19: Srovnání plánovaných a skutečných nákladů na výzkum a vývoj samovyvažovacích ložisek za roky 2014-2016 v tis. Kč	69
Tab. č. 20: Plánované náklady na výzkum a vývoj samovyvažovacích ložisek za roky 2017-2019 v tis. Kč	70

Tab. č. 21: Předpokládané objemy prodeje pro menší a velké průměry osazení hřídele v kusech	71
Tab. č. 22: Předpokládané objemy prodeje pro menší a velké průměry osazení hřídele v tis. Kč	72
Tab. č. 23: Návrh investice do rozvoje produktu v tis. Kč, náklady na V&V kumulovaně a zisk kumulovaně	72
Tab. č. 24: Návrh KPI na jeden rok pro firmu GTW	79

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Podnikatelské prostředí dle Šuláka a Vacíka.....	17
Obr. č. 2: Podnikatelské prostředí dle Dvořáčka a Slunčíka	18
Obr. č. 3: Vývoj koruny k euru	22
Obr. č. 4: Míra nezaměstnanosti v České republice	23
Obr. č. 5: Porterův model pěti sil.....	29
Obr. č. 6: Vodíkové puchýře v kompozici.....	36
Obr. č. 7: SWOT analýza.....	54
Obr. č. 8: Matice IE	56
Obr. č. 9: Matice IE firmy GTW	58
Obr. č. 10: Ansoffova matice.....	61
Obr. č. 11: Ansoffova matice firmy GTW	62
Obr. č. 12: Parní turbína.....	65
Obr. č. 13: Turbokompresor	65
Obr. č. 14: Samovyrovnávací axiální ložisko	66
Obr. č. 15: Samovyrovnávací ložisko – znázornění přenesení síly pomocí vahadel....	66
Obr. č. 16: návratnost investice do rozvoje produktu v tis. Kč, náklady na V&V kumulovaně a zisk kumulovaně.....	73
Obr. č. 17: Marketingový mix 4P	74

Seznam použitých zkratek

3D.....	trojdimenzionální
A.....	aktiva
API.....	The American Petroleum Institute
atd.....	a tak dále
B2B	business to business, obchodní vztahy mezi jednotlivými společnostmi
Brexit	Britain exit, ukončení členství UK v EU
celkový K.....	celkový kapitál
CK.....	cizí kapitál
ČNB	Česká národní banka
EAT.....	zisk po zdanění
EBIT.....	zisk před úroky a zdaněním
EFE	external factors evaluation, zhodnocení externích faktorů
EMS	Environment Management System, systém environmentálního managementu
EU	Evropská unie
FVV	Forschungsvereinigung Verbrennungskraftmaschinen
GE	General Electric
GmbH.....	společnost s ručením omezeným
G. B.....	GTW BEARINGS
G. T.....	GTW TECHNIK

IFEinternal factors evaluation

ISPV Informační systém o průměrném výdělku

ITinformační technologie

Kč koruna česká

KPI.....Key Performance Indicators, klíčové ukazatele výkonnosti

KZkrátkodobé závazky

MPO.....Ministerstvo průmyslu a obchodu

MSPmalé a střední podniky

N.....náklady

náklad.nákladovost

NTC ZČUNové technologie – výzkumné centrum Západočeské
univerzity v Plzni

OA.....oběžná aktiva

obr.obrázek

OPodvětvový průměr

pohl.pohledávky

pol.pololetí

ppmparts per million, částice na jeden milion

PPP.....pohotovému platební prostředky

PR.....public relations, vztahy s veřejností

PTFEpolytetrafluorethylen

QMS.....Quality Management System, systém řízení jakosti

ROA.....rentabilita aktiv

ROErentabilita vlastního kapitálu

ROS.....rentabilita tržeb

samo. ložiska..... samovyrovnávací ložiska

SWOTstrengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky),
oportunities (příležitosti) a threats (hrozby)

T.....tržby

tab. tabulka

TAČR..... Technologická agentura České republiky

tj. to je, tj.

TPV technická příprava výroby

tzv. takzvaný

UK..... United Kingdom, Spojené království, Anglie

USA United States of America, Spojené státy americké

V&V..... výzkum a vývoj

VK..... vlastní kapitál

zadluž. zadluženost

zás. zásoby

Seznam literatury

Odborná literatura

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠTAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

CLARKE, Steve. *Information systems strategic management: an integrated approach*. 1 ed. New York: Routledge, 2001. ISBN 0415202787.

DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav, HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

GOPAL, Namita. *Business environment*. 2/e. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 2009, 271 s. ISBN 978-0-07-008324-0.

GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek, ŘEHÁK, David. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

HAVLÍČEK, Karel. *Úloha manažerů v řízení podniků*. 1. vyd. Praha: Eupress, 2009, 87 str. ISBN 978-80-7408-026-5.

HILL, Charles W. L., JONES, Gareth R. *Strategic management theory: an integrated approach*. 9th ed. Mason, OH: South-Western/Cengage Learning, c2010, 454 s. ISBN 9780538751070.

HRDÝ, Milan, HOROVÁ, Michaela. *Finance podniku*, 1. vyd. Praha: WoltersKluwer ČR, 2009, 180 s. ISBN 978-80-7357-492-5.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada), 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JIRÁSEK, Jaroslav. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 183 s. ISBN 80-86419-46-2.

KEILLOR, Bruce David. *Winning in the global market: a practical guide to international business success*. Santa Barbara, Calif.: Praeger, c2012, 190 p. ISBN 978-0-313-39832-2.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 367 s. ISBN 80-7179-529-1.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 14. global ed. Boston: Pearson Education, 2012, 1 sv. ISBN 978-0-273-75502-9.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005, 186 s. ISBN 80-86419-94-0.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

PFISTER, Jan. *Managing organizational culture for effective internal control*. New York: Springer, c2009, 244 s. ISBN 9783790823400.

RYAN, Bob. *Finance and accounting for business*. 1. ed. London: Thomson Learning, 2004. ISBN 1861529937.

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

SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel, ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

SVOBODA, Emil, BITTNER, Libor, SVOBODA, Patrik. *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. Praha: Professional Publishing, 2006, 220 s. ISBN 80-86946-12-6.

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

ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 233 s. ISBN 80-86754-35-9.

TENNENT, John, FRIEND, Graham. *Guide to business modelling*. 2nd ed. London: Profile, 2005. 280 s. ISBN 9781861979155.

Další zdroje

BRANAGAN, Lyle A. Survey of Damage Investigation of Babbitted Industrial Bearings. Lubricants. USA: mdpi.com, 2015, ISSN 2075-4442.

CzechInvest: Agentura pro podporu podnikání a investic. Brownfieldy [online]. 2017 [cit. 20.03.2017]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/brownfieldy>.

Český statistický úřad. Hlavní makroekonomické ukazatele [online]. 01.03.2017 [cit. 10.03.2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr.

Český statistický úřad. Nezaměstnanost v Plzeňském kraji k 31.12.2016 [online]. 13.02.2017 [cit. 20.03.2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp/nezamestnanost-v-plzenskem-kraji-k-31-12-2016>.

Český statistický úřad. Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích [online]. 12.07.2016 [cit. 20.03.2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich.

Český statistický úřad. Tabulka č.3: Souhrn za právnické a fyzické osoby, základní ukazatele průmyslových subjektů podle sekcí CZ-NACE: Zpracovatelský průmysl (C) [online]. 2017 [cit. 06.03.2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ekonomicke-vysledky-prumyslu-cr-2014>.

ČNB. ČNB ukončila kurzový závazek [online]. 06.04.2017 [cit. 14.04.2017]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2017/20170406_menov_e_rozhodnuti.html.

Finanalysis: Finanční analýza firmy. Použité poměrové ukazatele [online]. [cit. 10.03.2017]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>.

FVV [online]. 2017 [cit. 28.02.2017]. Dostupné z: <http://www.fvv-net.de/en/home/home.html>.

GOLA, Petr. OECD: Kde je průměrná čistá měsíční mzda nejvyšší [online]. Finance.cz. 13.05.2016 [cit. 20.03.2017]. Dostupné z:

<http://www.finance.cz/zpravy/finance/466777-oecd-kde-je-prumerna-cista-mesicni-mzda-nejvyssi/>.

GOLA, Petr. Sazby DPH v zemích Evropské unie v roce 2016 [online]. Finance.cz. 11.04.2016 [cit. 20.03.2017]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/464512-sazby-dph-v-zemich-evropske-unie-v-roce-2016/>.

GTW.cz. Environmentální politika [online]. 01.10.2011 [cit. 20.03.2017]. Dostupné z: <http://www.gtw.cz/wp-content/uploads/2012/05/Politika-EN.pdf>.

GTW TECHNIK a GTW BEARINGS [online]. [cit. 20.03.2017]. Dostupné z: <http://www.gtw.cz/>.

HLÁVKOVÁ, Zuzana. *Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku*. Plzeň, 2015. 85 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Interní dokumenty firmy GTW, 2017.

ISO.cz: Certifikace systémů řízení. Co požaduje a obsahuje norma 14001? [online]. 2017 [cit. 20.03.2017]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/iso14000.html>.

ISPV: Informační systém o průměrném výdělku. Archív [online]. 2017 [cit. 20.03.2017]. Dostupné z: <http://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv.aspx>.

Kurzy.cz. Graf EUR / Kč od 20.3.2012 do 17.3.2017, ČNB, grafy kurzů měn [online]. 17.03.2017 [cit. 20.03.2017]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-20.3.2012/>.

Managementmania.com. Ukazatele likvidity (Liquidity Ratios) [online]. 07.11.2016 [cit. 09.03.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ukazatele-likvidity>.

Marketingmix.co.uk. The Marketing Mix 4P's and 7P's Explained [online]. 2017 [cit. 05.04.2017]. Dostupné z: <http://marketingmix.co.uk/>.

Měšec.cz. Změny a novinky roku 2016 v kostce [online]. 04.01.2016 [cit. 21.03.2017]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/zmeny-a-novinky-roku-2016-v-kostce/>.

Ministerstvo průmyslu a obchodu. Finanční analýza podnikové sféry za 1. – 4. čtvrtletí 2015 [online]. 10.2016 [cit. 03.03.2017]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/2016/11/FA_4Q15.pdf.

Ministerstvo průmyslu a obchodu. Priority Ministerstva průmyslu a obchodu [online]. 20.01.2015 [cit. 09.03.2017]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/ministerstvo/o-ministerstvu/priority/priority-ministerstva-prumyslu-a-obchodu--155326/#kapitola2>.

Portál.pohoda.cz. Změny v zákoně o účetnictví od 1. 1. 2016 [online]. 2017 [cit. 21.03.2017]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/zmeny-v-zakone-o-ucetnictvi-od-1-1-2016/>.

RENK Konzern. Daten, Fakten und Produkte [online]. 2016 [cit. 23.02.2017]. Dostupné z: https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj_d_b-rp5TSAhUBCywKHY2tA0kQFgggMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.renk.de%2Fdownload.php%3FFile%3DL2RhdGEvd3d3Y3VzdC9uZTIitODE0Ni9odG1sL2Ntc19tZWRpYS9tb2R1bGVfb2IvMC8zMzlfNV9EYXRib19GYWt0ZW5fdW5kX1Byb2R1a3RlXzIwMTYucGRm%26Filetype%3Dpdf%26Filename%3DDaten_Fakten_und_Produkte_2016.pdf&usq=AFQjCNFG9rcIIJdTkcBvQK1jDh2CTJVIiQ.

ROMAC: ROTATING MACHINERY and CONTROLS LABORATORY [online]. 2017 [cit. 28.02.2017]. Dostupné z: <https://pages.shanti.virginia.edu/romac/>.

Strategicmanagementinsight.com. IFE & EFE Matrices [online]. 20.10.2014 [cit. 01.04.2017]. Dostupné z: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/ife-efe-matrix.html>.

ŠUJANEC, Jiří. 02.2017, Plzeň, společník ve firmě GTW.

TAČR. Harmonogram veřejných soutěží 2017 [online]. 2017 [cit. 09.03.2017]. Dostupné z: <https://www.tacr.cz/index.php/cz/harmonogram-verejnych-soutezi-2017.html>.

Turbostroje.cz. Nová vývojová zkušebna kompresorů už stojí [online]. 18.01.2012 [cit. 23.03.2017]. Dostupné z: <http://turbostroje.cz/nova-vyvojova-zkusebna-kompresoru-uz-stoji/>.

Vláda České republiky. Akční plán na podporu hospodářského růstu a zaměstnanosti – Aktualizace pro rok 2017 [online]. 16.01.2017 [cit. 09.03.2017]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/dulezite-dokumenty/akcni-plan-na-podporu-hospodarskeho-rustu-a-zamestnanosti--aktualizace-pro-rok-2017-152586/>.

Vláda České republiky. Rada vlády pro konkurenceschopnost a hospodářský růst poprvé zasedala [online]. 20.03.2015 [cit. 09.03.2017]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/pri-uradu-vlady/pavel-belobradek/aktualne/rada-vlady-pro-konkurenceschopnost-a-hospodarsky-rust-poprve-zasedala-127856/>.

Seznam příloh

Příloha A: Vybrané položky z rozvahy a výkazu zisku a ztráty GTW BEARINGS, s.r.o.

Příloha B: Vybrané položky z rozvahy a výkazu zisku a ztráty GTW TECHNIK, s.r.o.

Přílohy

Příloha A: Vybrané položky z rozvahy a výkazu zisku a ztráty GTW BEARINGS, s.r.o.

Rozvaha						
Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Aktiva	72 755	80 798	80 046	94 821	92 080	100 860
OA	39 405	49 921	47 182	59 069	55 717	54 700
Zásoby	20 041	25 682	26 962	32 954	38 605	39 102
PPP	11 470	13 372	5 157	5 682	3 058	3 425
Celkový K	72 755	80 798	80 046	94 821	92 080	100 860
VK	46 929	51 382	52 376	52 953	53 971	65 306
Cizí K	25 634	29 367	27 387	41 743	37 706	35 275
KZ	14 177	17 527	16 169	23 841	18 934	18 041
Výkaz zisku a ztráty						
Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby	115 437	131 416	126 549	144 178	154 253	155 668
N úroky	436	482	472	562	547	491
EAT	2 509	4 379	994	578	1 018	8 388
EBIT	3 585	6 009	1 787	1 404	1 927	11 826

Příloha B: Vybrané položky z rozvahy a výkazu zisku a ztráty GTW TECHNIK, s.r.o.

Rozvaha						
Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Aktiva	65 391	75 210	77 042	85 476	81 896	104 104
OA	21 037	22 436	24 739	37 450	37 297	40 070
Zásoby	270	220	274	1 863	1 116	1 115
PPP	2 005	6 302	9 120	15 019	17 718	18 551
Celkový K	65 391	75 210	77 042	85 476	81 896	104 104
VK	54 533	59 239	62 313	66 542	71 702	84 613
Cizí K	10 435	15 801	14 694	18 918	10 169	19 491
KZ	10 435	7 717	6 761	8 673	6 935	19 491
Výkaz zisku a ztráty						
Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby	40 199	36 783	31 751	36 138	81 639	58 766
N úroky	29	80	267	238	151	128
EAT	6 172	4 706	3 073	3 744	5 160	12 911
EBIT	7 663	5 880	4 647	4 884	6 521	17 575

Abstrakt

HLÁVKOVÁ, Zuzana. *Formulace strategie konkrétního podniku se zaměřením na rozvoj produktu*. Plzeň, 2017. 96 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: strategie, strategická východiska, vnější prostředí, vnitřní prostředí, PESTLE analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza, IFE, EFE, matice IE, Ansoffova matice, rozvoj produktu, implementace, marketingový mix, GTW BEARINGS, s.r.o., GTW TECHNIK, s.r.o.

Diplomová práce se zabývá návrhem a formulací strategie konkrétního podniku se zaměřením na rozvoj produktu za pomoci několika analýz. V úvodu práce je představena společnost GTW, která se skládá ze dvou vzájemně propojených firem, GTW BEARINGS, s.r.o. a GTW TECHNIK, s.r.o. V první části je provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí. PESTLE analýza zkoumá faktory makroprostředí, které nemůže firma svojí činností ovlivnit. Porterův model pěti sil určuje činitele mikroprostředí, jež podnik bezprostředně ovlivňují a naopak. V rámci vnitřního prostředí společnosti je hodnocen management, marketing, finance a účetnictví, výroba, výzkum a vývoj a informační systémy. Výsledky z předchozích analýz jsou syntetizovány pomocí SWOT analýzy. Jednotlivé faktory ze SWOT analýzy jsou ohodnoceny v rámci IFE a EFE. Výsledné hodnoty jsou vstupem pro matici IE, která poskytuje pohled na interní pozici podniku a hodnotí jeho závislost na okolí. Pomocí Ansoffovy matice je zvolena strategie rozvoje produktu týkající se zavedení nového výrobku na stávající trhy. V další části práce je představen nový výrobek, rozpis činností nutných pro jeho vývoj a ekonomické zhodnocení investice. Pro nový typ produktu společnosti GTW je zpracován marketingový mix. Závěrem je navržena úprava strategických východisek a formulována nová strategie.

Abstract

HLÁVKOVÁ, Zuzana. *The formulation of a particular company strategy with the focus on the product development*. Pilsen, 2017. 96 p. Diploma work. West Bohemian University in Pilsen. Economical faculty.

Key words: strategy, strategic statement, external environment, internal environment, PESTLE analysis, Porter's Five Forces, SWOT analysis, IFE, EFE, IE Matrix, Ansoff Matrix, product development, implementation, Marketing Mix, GTW BEARINGS, s.r.o., GTW TECHNIK, s.r.o.

The diploma work deals with a suggestion and a formulation of the strategy of a particular company with the focus on the product development with the use of a few analyses. In the beginning of the work, there is introduced the company GTW which consists of two joined companies GTW BEARINGS, s.r.o. and GTW TECHNIK, s.r.o. In the first part, there is an analysis of the external and internal environment. PESTLE analysis deals with macroenvironmental factors which cannot be influenced by the activity of a company. Porter's Five Forces define the factors of microenvironment which can be influenced by a company and vice versa. Considering the internal environment, there are described following aspects: management, marketing, finance and accounting, production, research and development, and IT. The results of the previous analyses are synthesized with the use of SWOT analysis. The individual factors of SWOT analysis are evaluated in IFE and EFE. The final values are the basis for IE Matrix, which enables the view on the internal company position and at the same moment evaluates its addition on the external environment. With the use of Ansoff Matrix, there is chosen the strategy of the product development. In the next part, there is introduced the new product, the plan of activities necessary for its development and economical evaluation of the investment. It is prepared Marketing Mix for the new product type. In conclusion, there is suggested an improvement of the strategic statements and there is formulated the new strategy.