

ZÁPODAČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vliv okolí podniku na konkrétní podnik

Influence of surroundings on specific company

Jakub Vosyka

2013

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vliv okolí podniku na konkrétní podnik“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příloze bibliografií.

V Plzni dne 2. 05. 2013

.....

Podpis autora

Poděkování

Rád bych poděkoval paní Ing. Yvoně Holečkové Ph.D. za její odborné rady a připomínky při psaní mé bakalářské práce.

Dále bych chtěl poděkovat všem zaměstnancům podniku Elitex Nepomuk a.s., kteří vždy ochotně odpovídali na mé dotazy.

ÚVOD.....	9
1 DEFINICE OKOLÍ PODNIKU	10
1.1 Okolí podniku	10
1.2 Rozdělení okolí podniku	10
1.2.1 Geografické okolí.....	13
1.2.2 Sociální okolí	13
1.2.3 Politické a právní okolí.....	14
1.2.3.1 Politický systém ČR	14
1.2.3.2 Parlament	14
1.2.3.3 Prezident	15
1.2.3.4 Vláda.....	15
1.2.3.5 Ústavní soud.....	15
1.2.4 Ekonomické okolí	16
1.2.4.1 Daňová zátěž podniků	16
1.2.4.2 HDP – hrubý domácí produkt.....	16
1.2.4.3 Měnový kurz	17
1.2.4.4 Inflace	18
1.2.5 Ekologické okolí	18
1.2.6 Technologické okolí.....	19
1.2.7 Etické okolí.....	19
1.2.8 Kulturně historické okolí.....	19
1.3 Porterova analýza.....	20
1.3.1 Stávající konkurence	20
1.3.2 Nová konkurence	20
1.3.3 Substituční produkty	21
1.3.4 Vliv odběratelů	21
1.3.5 Vliv dodavatelů.....	21

1.4 PEST analýza.....	22
1.5 Závěr teoretické části	22
2 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	23
2.1 Předmět činnosti podniku.....	23
2.2 Základní údaje	23
2.3 Historie podniku	23
2.4 Organizační struktura podniku	25
2.4.1 Úsek technické přípravy výroby - TPV.....	25
2.4.2 Výrobní úsek.....	26
2.4.3 Úsek prodeje a odbytu.....	26
2.4.4 Úsek řízení jakosti.....	26
2.4.5 Účtárna a personální úsek.....	26
2.4.6 Úsek technické organizace výroby – TOV.....	27
2.4.7 Úsek logistiky	27
3 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU	28
3.1 Porterova analýza v podniku Elitex Nepomuk.....	28
3.1.1 Stávající konkurence	28
3.1.2 Nová konkurence	28
3.1.3 Substituční produkty	29
3.1.4 Vliv odběratelů	30
3.1.5 Vliv dodavatelů.....	31
3.1.5.1 Dodavatelé materiálu.....	32
3.1.5.2 Dodavatelé služeb	32
3.2 Hodnocení Porterovy analýzy	32
3.3 Analýza zdrojů.....	33
3.3.1 Hmotné zdroje.....	33
3.3.2 Lidské zdroje	34

3.3.3 Nehmotné zdroje	35
3.3.4 Finanční zdroje	35
3.3.4.1 Krátkodobé úvěry	35
3.3.4.2 Dlouhodobé úvěry	35
3.3.4.3 Dotace ze strukturálních fondů	36
3.3.4.4 Ostatní zdroje	36
3.3 PEST analýza podniku Elitex Nepomuk.....	37
3.3.1 Politické a legislativní faktory	37
3.3.2 Ekonomické faktory	38
3.3.2.1 HDP	38
3.3.2.2 Měnový kurz	39
3.3.2.3 Míra nezaměstnanosti.....	39
3.3.3 Sociální a demografické faktory	40
3.3.4 Technologické faktory.....	41
3.4 Hodnocení PEST analýzy.....	42
4 SWOT ANALÝZA.....	43
4.1 Definice SWOT analýzy	43
4.2 SWOT analýza v podniku Elitex Nepomuk.....	43
4.3 Hodnocení SWOT analýzy.....	44
4.3.1 Silné stránky	44
4.3.2 Slabé stránky.....	44
4.3.3 Příležitosti.....	44
4.3.4 Hrozby	45
5 NÁVRHY NA ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI	46
5.1 Informační systém.....	46
5.2 Organizace odpadového plechového materiálu	48
5.3 Inovace obráběcích strojů.....	49

5.4 Certifikace práškového lakování	50
5.5 Shrnutí navrhovaných opatření.....	50
6 ZÁVĚR	52
SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	53
SEZNAM PŘÍLOH	54
SEZNAM ZKRATEK	56
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	57

ÚVOD

Tématem mé bakalářské práce je vliv okolí podniku na konkrétní podnik. Jako podnik jsem si zvolil Elitex Nepomuk a.s. a to především z důvodu, že v tomto podniku už téměř půl roku pracuji. Jedná se o podnik výrobního charakteru, jehož hlavním předmětem podnikání je produkce plechových a kovových dílů pro stroje ve stavebním, textilním a dřevozpracujícím průmyslu.

Do teoretické části své práce jsem čerpal informace především z odborné literatury, které jsem následně využil v části praktické. V praktické části jsem navíc vycházel z vlastních zkušeností, které jsem v podniku prozatím získal, a především z odborných konzultací se svými kolegy a vedoucími manažery podniku.

První kapitole jsem věnoval teoretické definici okolí podniku a jeho rozdělení na okolí geografické, sociální, politické a právní, ekonomické a ekologické. Dále jsem v této kapitole stručně popsal Porterovu analýzu a PEST analýzu, které jsem poté využil v praktické části.

Ve druhé kapitole je stručně charakterizován vybraný podnik. Předmět podnikání, organizační strukturu podniku a jeho historii.

Ve třetí kapitole jsem se zaměřil na analýzu okolí podniku Elitex, což bylo jedním ze základních cílů mé práce. Nejprve jsem zvolil Porterovu analýzu, pomocí které jsem zkoumal vlivy stávající konkurence, nové konkurence, substitučních produktů a vliv dodavatelů a odběratelů. Následně jsem analyzoval hmotné, nehmotné, lidské a finanční zdroje podniku. Závěrem této kapitoly jsem ještě provedl PEST analýzu, pomocí které jsem zkoumal politické, ekonomické, sociální a technologické faktory působící na podnik.

Ve čtvrté kapitole jsem provedl poslední analýzu okolí podniku, SWOT analýzu, ve které jsem identifikoval silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

V poslední páté kapitole interpretuji vlastní návrhy, o kterých se domnívám, že by podniku v budoucnu zajistili vyšší konkurenceschopnost a výkonnost.

1 DEFINICE OKOLÍ PODNIKU

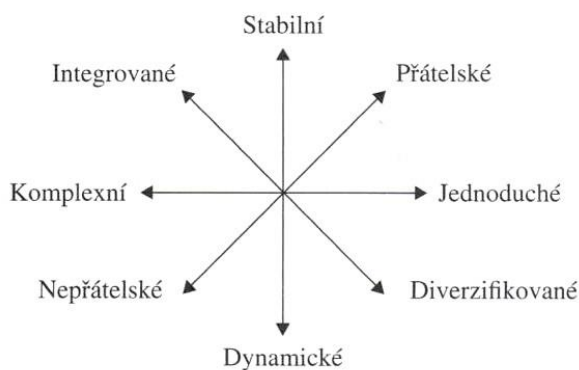
1.1 Okolí podniku

Okolím podniku rozumíme vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku jako sociálně ekonomického a technického systému a čím je podnik ovlivňován a co případně sám může ovlivnit. Okolí podniku ho nutí k určitému způsobu chování, především k volbě určitých cílů a způsobu jejich dosahování. Vliv okolí na podnik je zpravidla velmi silný, zatímco možnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená. [1]

1.2 Rozdělení okolí podniku

Na podnikové okolí se můžeme dívat z různých úhlů. Proto také existuje mnoho způsobů, jak můžeme podnikové okolí rozdělovat. Následující obrázek nám ilustruje příklady, jak můžeme podnikové okolí rozlišovat.

Obr. č. 1: Typy okolí



Zdroj: [2]

Z hlediska komplexnosti faktorů, kterým je podnik vystaven, lze hovořit o okolí jednoduchém a okolím složitým. Z hlediska vývoje faktorů okolí v čase lze okolí chápat jako statické nebo dynamické. Nejistota v působení jednotlivých faktorů závisí na jejich komplexnosti a dynamice. U stabilního, jednoduchého okolí, které lze považovat za statické, existuje malá nejistota z hlediska identifikace vlivu faktorů působících na podnik. Okolí jednoduché, dynamické se vyznačuje střední nejistotou a stejně je tomu u okolí komplexního, ale

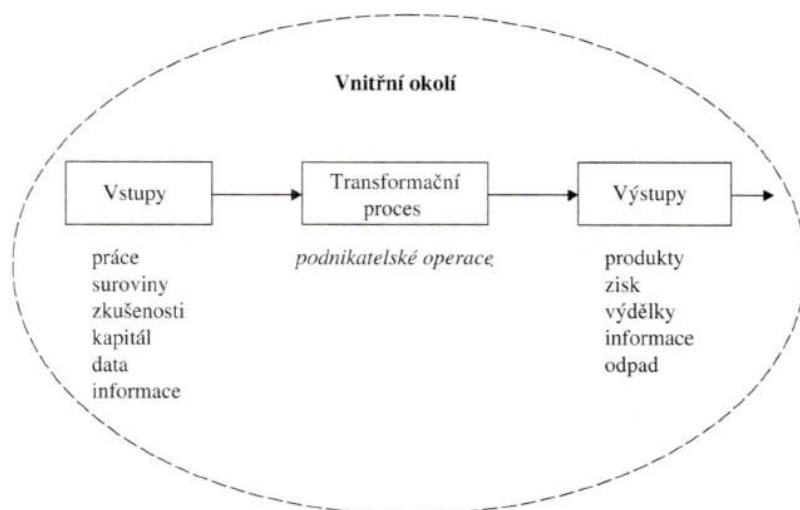
statického. Okolí charakteristické značnou dynamikou změn, tzv. okolí turbulentní, je komplexní a dynamické a se značnou nejistotou předpovědi o budoucím vývoji. [2]

Podnikové okolí můžeme také rozdělit na okolí vnitřní a vnější.

Vnitřní okolí

Vnitřní okolí je představováno souhrnem sil, které působí uvnitř podniku a již mají specifické dopady na řízení podniku. Analýza vnitřního okolí podniku má být zaměřena na silné a slabé stránky podniku ve vztahu ke konkurenci. [2]

Obr. č. 2: Vnitřní okolí podniku



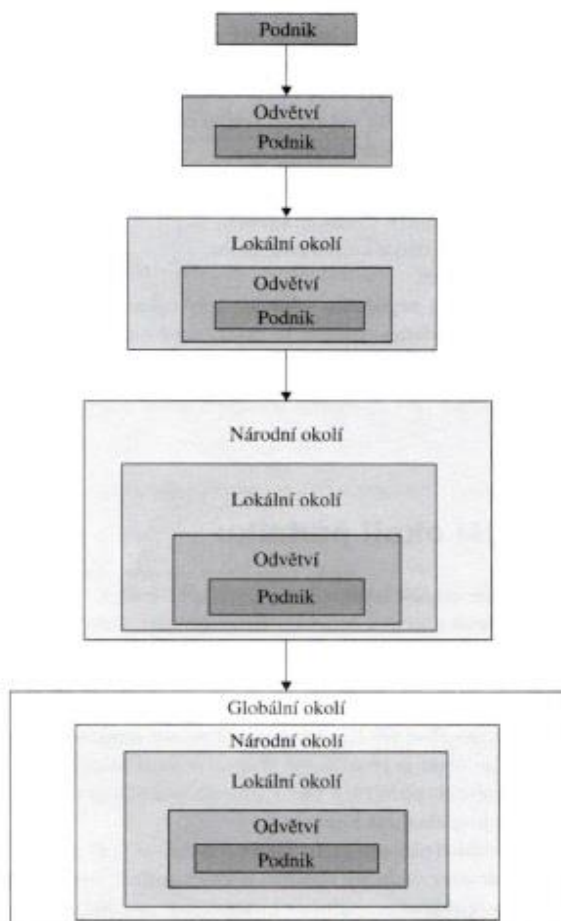
Zdroj: [2]

Vnější okolí

Každý podnik funguje v rámci nějakého odvětví. Odvětvím můžeme rozumět všechny podniky, které mají stejnou náplň podnikání nebo stejný charakter výroby. Dalším faktorem vnějšího okolí je lokální okolí podniku. Lokalizační faktory se budou lišit v případě podniků poskytující služby a v případě výrobních podniků. Lokalizačními faktory mohou být např. přístup k distributorům a dodavatelům, zdroj pracovních sil, vzdálenost od konkurence, vzdálenost od hlavních dopravních tepen, dopravní zatížení, nájemné a mnoho dalších. Tyto lokalizační faktory nejsou stálé a mohou se v průběhu času měnit. O stupeň výš nad lokálním okolím, je okolí národní. Do tohoto okolí patří politické faktory, jako je charakter vlády, její stabilita, právní prostředí nebo sociálně-ekonomický charakter společnosti. Nejvyšším

stupněm vnějšího okolí je okolí globální. Cílem globalizace je pozvednutí konkurenceschopnosti, zrychlení ekonomického rozvoje a využívání nejnovějších technologií.

Obr. č. 3: Vnější okolí podniku



Zdroj: [2]

Jedním z nejčastějších rozdělení podnikového okolí, které nacházíme v literatuře, je rozdělení okolí na následující prvky:

- geografické
- sociální
- politické a právní
- ekonomické
- ekologické
- technologické
- etické
- kulturně sociální

1.2.1 Geografické okolí

Geografické okolí ovlivňuje především logistiku podniku. Majitelé podniku musí velice dobře uvážit, jakou lokalitu pro svůj podnik zvolí. Je zřejmé, že podnik provozující služby, které jsou poskytované elektronicky, nemusí brát na své umístění takový zřetel jako podnik výrobní. Výrobní podniky se specifickými požadavky na materiálové vstupy či profesní vzdělání musí brát v úvahu mnoho faktorů. Je to především dostupnost výrobních faktorů, dobré dopravní spojení pro zaměstnance nebo dostatečná plocha pro veškerou manipulaci s materiálem nebo expedici hotových výrobků.

1.2.2 Sociální okolí

Každý podnik svou činností působí na společnost, ve které se nachází. Tato činnost může mít buď pozitivní, nebo negativní dopady. Jedná se vždy o jakýsi kompromis mezi prospěchem pro samotný podnik a prospěchem pro společnost. Ve většině případů ale převládá zájem vlastníků kapitálu, kteří upřednostňují výnosnost a růst podniku před blahem společnosti. Chování podniku je také spojeno s respektováním požadavků těchto skupin. Obecně jsou požadavky na společenskou odpovědnost podniku vymezeny normou ČSN-ISO 26000. Tato norma nemá certifikační charakter, nicméně její aplikace v praxi konkrétního podniku může mít pozitivní dopady. [2]

Tab. č. 1: Společenská odpovědnost podniku podle zájmových skupin

Zájmová skupina	Odpovědnost vyžadovaná po podniku
Vlastníci	Záruka výplaty dividend, růst hodnoty podniku
Zaměstnanci	Spravedlivá odměna, dobré pracovní podmínky
Zákazníci	Bezpečné a kvalitní produkty Informace
Dodavatelé	Splnění závazků
Konkurenti	Spravedlivá konkurence
Stát	Placení daní
Obyvatelé v místě podnikání	Vytváření pracovních příležitostí Neznečišťování životního prostředí

Zdroj: [2]

1.2.3 Politické a právní okolí

Politické okolí ovlivňuje podnik především jako souhrn vlivů, jejichž výrazem jsou politické zájmy institucionalizované v politických stranách, koalici, opozici atd. Podnik může být ovlivněn ale i tzv. malou politikou, kterou představují obecní či krajské úřady se svými různými vyhláškami a nařízeními. [1]

1.2.3.1 Politický systém ČR

Jádro politického systému České Republiky tvoří prezident, vláda, Parlament a Ústavní soud. V těchto orgánech, a v korelacích mezi nimi se odehrávají nejdůležitější politické procesy, ve kterých se závazně rozhoduje o celospolečenské alokaci hodnot. V České Republice byl založen parlamentní vládní systém. Ten se obecně vyznačuje tím, že hlava státu neodpovídá za svá politická rozhodnutí. Akty hlavy státu vyžadují ke své platnosti kontrasignaci předsedy vlády nebo věcně příslušného ministra. Vláda se zodpovídá za vlastní rozhodnutí (i za kontrasignovaná rozhodnutí hlavy státu) Parlamentu, zejména Poslanecké sněmovně. Parlament může vládě vyslovit nedůvěru a tím vynutit její odstoupení. Nejvyšší zákonodárná moc spočívá pouze v rukou Parlamentu. K tomu přistupuje i právo Parlamentu kontrolovat státní správu. Hlava státu získává v případě demise vlády postavení nejvyššího arbitra. Demisi vlády může buď přijmout, nebo ji může odmítnout, rozpustit Parlament a vypsát nové volby. [3]

1.2.3.2 Parlament

Zákonodárná moc náleží výlučně Parlamentu České Republiky, který se skládá ze dvou komor, Poslanecké sněmovny a Senátu. Poslanecká sněmovna má 200 poslanců, kteří jsou voleni na 4 roky. Senát má 81 senátorů, z nichž je každé dva roky volena jedna třetina. Senát byl poprvé zvolen roku 1996. Poslanecká sněmovna, která do roku 1992 existovala jako Česká národní rada a která se přechodnými ustanoveními Ústavy změnila v Poslaneckou sněmovnu, neměla zájem přijmout zákon, podle kterého by byl Senát zvolen, jelikož do ustavení Senátu vykonávala jeho pravomoci ona a podle přechodných ustanovení Ústavy nemohla být rozpuštěna.

Obě parlamentní komory, Poslanecká sněmovna i Senát jsou usnášeníschopné, pokud je na schůzi přítomna alespoň jedna třetina jejich členů. K přijetí usnesení je nutný souhlas nadpoloviční většiny přítomných poslanců, popř. senátorů, pokud Ústava výslovně nestanoví jinak.

Nejdůležitější úlohou Parlamentu je schvalování ústavních i jiných zákonů. Vedle zákonů vyžadují souhlas Parlamentu mezinárodní smlouvy o lidských právech a základních svobodách, politické smlouvy, hospodářské smlouvy všeobecné povahy a smlouvy, k jejichž provedení je třeba zákona. [3]

1.2.3.3 Prezident

Do roku 2013 byl prezident volen oběma komorami parlamentu – Poslaneckou sněmovnou a Senátem – na jejich společné schůzi a to na funkční období 5 let. V roce 2012 byl přijat zákon 275/2012 Sb., který vkládá volbu prezidenta české Republiky do rukou občanů, byla zavedena tzv. přímá volba prezidenta. Podle Ústavy České Republiky je prezident hlavou státu a z výkonu své funkce není nikomu odpovědný. Při výkonu svých samostatných pravomocí, jež nevyžadují kontrasignaci členem vlády, prezident jmenuje a odvolává předsedu a další členy vlády, popř. přijímá jejich demise. Dále prezident jmenuje soudce Ústavního soudu, předsedu Nejvyššího soudu, prezidenta a viceprezidenta Nejvyššího kontrolního úřadu a členy Bankovní rady České národní banky. Prezident jako nejvyšší orgán moci výkonné má právo vrátit Parlamentu přijatý zákon, vyjma zákona ústavního. Dále také prezident může promíjet či zmírňovat tresty uložené soudem a zahlazovat odsouzení. [3]

1.2.3.4 Vláda

Vláda, podle Ústavy nejvyšší orgán výkonné moci, se skládá z předsedy vlády, místopředsedů vlády a ministrů. Vláda je závislá na většině Poslanecké sněmovny – musí jí být Poslaneckou sněmovnou vyslovena důvěra. K úkolům vlády patří koordinovat činnost jednotlivých ministerstev a dalších ústředních orgánů a zajišťovat jejich spolupráci. Dále vláda rozhoduje o základních otázkách vnitřní politiky; především může pouze ona podat návrh zákona o státním rozpočtu a o státním závěrečném účtu. V rámci legislativního procesu je vláda nejčastějším navrhovatelem zákonů. Kromě toho má vláda jako hlavní exekutivní orgán, který spoluzodpovídá i za realizaci a dodržování práva, právo zaujímat stanoviska i ke všem ostatním návrhům zákonů. Vláda je odpovědná Poslanecké sněmovně. Návrh na vyslovení nedůvěry nelze podat proti jednotlivým členům vlády, nýbrž jen proti vládě jako celku. Přijetí návrhu na vyslovení nedůvěry vyžaduje souhlas nadpoloviční většiny všech poslanců. [3]

1.2.3.5 Ústavní soud

Ústavní soud sídlí v Brně, tj. je i geograficky oddělen od sídel orgánů moci zákonodárné a výkonné nacházejících se v Praze. Je tvořen patnácti soudci jmenovanými prezidentem

republiky se souhlasem senátu. Soudci Ústavního soudu jsou jmenováni na funkční období 10 let a po tuto dobu jsou zásadně neodvolatelní. Výjimkou je zánik funkce soudce Ústavního soudu z důvodu spáchání takového kárného provinění, že setrvání soudce ve funkci by bylo v rozporu s posláním Ústavního soudu a s postavením jeho soudců. Dalším výjimečným důvodem je odsouzení pro úmyslný trestný čin. V čele Ústavního soudu stojí jeho předseda a dva místopředsedové. Pravomoci Ústavního soudu jsou rozsáhlé. Tato instituce hraje nezastupitelnou roli v systému dělby moci. Ústavní soud je nadán kompetencemi, které mu umožňují účinně se postavit jak moci zákonodárné, tak moci výkonné. Klíčovou kompetencí Ústavního soudu je jeho pravomoc na návrh oprávněného subjektu rušit zákony pro jejich protiústavnost a podzákonné předpisy (zejména nařízení vlády a vyhlášky ministerstev) pro protiústavnost či protizákonnost. [3]

1.2.4 Ekonomické okolí

„Ekonomické okolí má pro podnik zásadní význam. Z ekonomického okolí získává podnik výrobní faktory a kapitál, na toto okolí se obrací svými výrobky a službami. Podnik je ve svém rozhodování a chování v rozhodující míře ovlivněn celkovou hospodářskou situací země a její dynamikou. Jde zejména o tyto faktory:“ [1]

1.2.4.1 Daňová zátěž podniků

Podnik musí respektovat výši daní, stanovenou konkrétním daňovou politikou státu. Daňový výnos musí být takový, aby zajistil dostatečné příjmy do státního rozpočtu, ale zároveň nesmí být natolik vysoký, aby nutil podnikatele k různým daňovým únikům nebo ke stěhování firem do daňových rájů.

1.2.4.2 HDP – hrubý domácí produkt

„Domácí produkt je tok zboží a služeb, vyrobených na území určité země za určité období.“

Při měření domácího produktu musíme mít na paměti, že zahrnuje pouze nově vyrobené statky. Do domácího produktu daného roku nemůžeme započítat statky dlouhodobé životnosti, vyrobené v minulých letech – například starší auta, starší domy, starší pračky, v minulosti postavené silnice a železnice. [4]

Tab. č. 2: Vývoj HDP v ČR v letech 2005 - 2011

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
-	+7%	+6,2%	+3,5%	-5,3%	+2,8%	+2,1%

Zdroj: Vlastní zpracování dle [8]

1.2.4.3 Měnový kurz

„Měnový kurz (též devizový kurz) je cena měny vyjádřená v zahraničních měnách.“ [4]

Měnové kurzy jsou velmi podstatným faktorem především pro podniky, které mají část svých dodavatelů či odběratelů v zahraničí. V takovýchto podnicích je zapotřebí mít schopné finanční manažery, kteří budou mít na starost sledování měnových kurzů a provádění směnných transakcí v tu nejvýhodnější dobu. Čím větší je odbyt podniku do zahraničí, tím více může vydělat na těchto transakcích. Naopak při velkém množství nákupu vstupů od zahraničních dodavatelů může podnik značné finanční prostředky ušetřit.

„Měnový kurz musí splňovat podmínku úrokové parity – měnový kurz se ustálí na takové úrovni, při které jsou očekávané míry výnosu z aktiv v obou zemích stejné.“ [4]

Absolutní verze parity kupní síly

$$E = \frac{Pa}{Pb}$$

E = měnový kurz

Pa = cenová hladina země A

Pb = cenová hladina země B

Kurz dvou měn bude tíhnout k takové úrovni, která odpovídá poměru cenových hladin v těchto zemích. [4]

Relativní verze parity kupní síly:

$$d = Pa - Pb$$

d = měnový kurz

Pa = cenová hladina země A

Pb = cenová hladina země B

Změna měnového kurzu je způsobena změnou cenových hladin obou zemí. [4]

1.2.4.4 Inflace

Inflace je růst cen neboli zmenšování kupní síly peněz. Množství zboží, které si můžeme koupit za peněžní jednotku se zmenšuje, avšak nezmenšuje se množství zboží a služeb, které si můžeme koupit za náš důchod, jelikož inflace zvyšuje nejen ceny zboží a služeb, ale také mzdy, nájemné, úroky a ceny ostatních výrobních faktorů.

Pro měření inflace používáme cenové indexy. Nejpoužívanějšími cenovými indexy jsou deflátor HDP, index spotřebitelských cen (CPI) a index cen výrobců (PPI).

Deflátor HDP

Deflátor HDP zjistíme tak, že hrubý domácí produkt běžného roku oceníme nejprve v cenách běžného roku a poté v cenách minulého roku. Když pak HDP v cenách běžného roku dělíme HDP v cenách minulého roku, dostaneme deflátor HDP.

Index spotřebitelských cen

Většinou nás zajímá, jaký má dopad inflace na spotřebitele. K tomuto nám stačí tzv. index spotřebitelských cen. Není tak komplexní jako deflátor HDP, protože vychází ze spotřebního koše, který udává strukturu spotřeby průměrné domácnosti.

Index cen výrobců

Tento index vypovídá hlavně o tom, jak působí domácí inflace na konkurenceschopnost našich výrobců v porovnání se zahraničními výrobci.[4]

Tab. č. 3: Vývoj inflace v ČR v letech 2003 - 2012

2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
0,1%	2,8%	1,9%	2,5%	2,8%	6,3%	1,0%	1,5%	1,9%	3,3%

Zdroj: Vlastní zpracování dle [9]

1.2.5 Ekologické okolí

V dnešní době je ekologická otázka pro všechny podniky velice důležitá. Čím dál více nařízení ze strany státu nebo například společenství, do kterého stát spadá, ovlivňuje činnost podniku. Podnik by měl takovéto nařízení dodržovat a svědomitě dbát na ekologický dopad své činnosti z vlastní iniciativy. Mnoho odběratelů přihlíží k tomu, jak se podnik staví k otázkám životního prostředí. Mimo nařízení státních a nadnárodních orgánů, můžou na

ekologickou stránku podniku tlačit také různé aktivní občanská sdružení, která pak svou negativní kampaní ohrožují dobrou pověst podniku.

1.2.6 Technologické okolí

Technologie je jedním z nejpodstatnějších faktorů v otázce konkurenceschopnosti podniku. Podnik, který neinvestuje do svých technologií a nechává je zastaralé, se sám odsuzuje k zániku. Především u výrobních podniků je důležité, aby se hledali stále novější a efektivnější výrobní metody a strojní zařízení. Nové stroje a technologie dávají podniku možnost rozšiřovat výrobu a zrychlovat výrobní postup. Také zaměstnancům se s novými technologickými zařízeními pracuje lépe a tak roste celková efektivita.

1.2.7 Etické okolí

Etika hraje v životě podniků stále významnější úlohu. V obecné poloze se etika zabývá tím, co je a není dobré a jaké postoje by měl člověk, resp. Instituce zaujímat, aby jednal v souladu s tím, co se obecně považuje za správné a spravedlivé. V podnikatelském světě znamená dodržování etických principů mj. poskytování pravdivých informací, korektní hospodářské soutěžení a propagační kampaně, poskytování dobrých služeb zákazníkům atd. [1]

1.2.8 Kulturně historické okolí

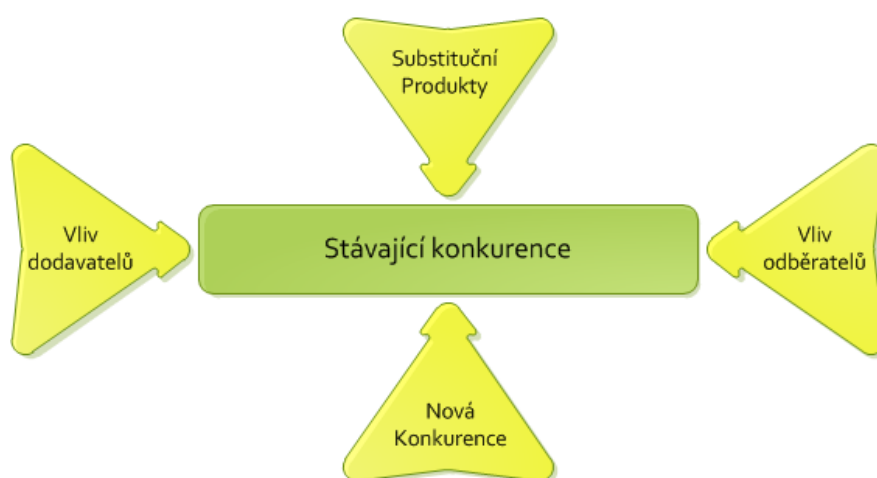
Kulturně historické okolí se vytváří po mnoho let, dokonce staletí. Celková vzdělanost kulturní vzdělanost obyvatelstva je jednou z podmínek ekonomického rozvoje, přechodu ke složitějším technologiím a technického pokroku. Právě v kulturním zázemí je jedna z našich největších nadějí do budoucna.[1]

Podniky, které mají například dlouholetou rodinnou tradici, jsou u svých zákazníků velice uznávané. A pokud má zákazník v podnik důvěru, nic nebrání vzniku dlouhodobého obchodního partnerství.

1.3 Porterova analýza

Porterův model pěti sil patří k základním a zároveň nejvýznamnějším nástrojům pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení. Model se snaží odvodit sílu konkurence v analyzovaném odvětví a tím pádem také ziskovost daného sektoru trhu. K dosažení tohoto cíle rozebírá pět klíčových vlivů, které konkurenceschopnost firmy přímo či nepřímo ovlivňují.[11]

Obr. č. 4: Porterův model pěti sil



Zdroj: [12]

1.3.1 Stávající konkurence

První Porterovou silou je stávající konkurence. Při analýze této síly se musíme zaměřit na průzkum daného trhu. Zjistíme, jak silná je na tomto trhu konkurence, jaké budou předpokládané náklady na reklamu, jaké budeme mít konkurenční výhody a jak moc je budeme moci využít, jakou má daný trh dynamiku a zda budeme vůbec schopni na tomto trhu konkurovat.

1.3.2 Nová konkurence

Další Porterovou silou je hrozba vstupu nových konkurentů na trh. Tato síla je obzvláště důležitá v nových, rychle se rozvíjejících oborech, jako jsou například informační technologie. Součástí této analýzy by měli být také klasické mikroekonomické otázky jako například bariéry vstupu na trh, náklady spojené s případným ukončením podnikání na trhu nebo infrastrukturální otázky.

1.3.3 Substituční produkty

Třetí silou z kategorie konkurenčního prostředí je hrozba vzniku substitutů. Za substituty lze v tomto případě považovat cokoli, co nějakým způsobem nahradí zákazníkovi stávající službu nebo produkt. Při analýze této síly je potřeba zkoumat například věrnost zákazníků značce nebo produktu, jak moc náchylní jsou zákazníci k hledání nových substitutů, jaké jsou náklady zákazníka na přechod na substitut atp.

1.3.4 Vliv odběratelů

Další silou, která výrazně ovlivňuje podnik, je síla kupujících ovlivnit například výši ceny produktu nebo jeho kvalitu. Tyto a další požadavky kupujících mohou mít velké dopady na ziskovost podniku. Podnik se tedy musí zabývat především otázkami, jako například na kolik je náš produkt unikátní, v jakém množství jsou dostupné substituty na trhu nebo jak jsou kupující informováni o konkurenčních nabídkách u nás i v zahraničí. Čím větší je na trhu konkurence, tím větší mají kupující sílu ovlivňovat výše zmíněné faktory.

1.3.5 Vliv dodavatelů

Poslední silou, která podle Portera výrazně ovlivňuje podnikání, je síla dodavatelů. Ta je v některém odvětví, např. potravinářství téměř nulová, naopak třeba ve strojírenství může být silou největší. Síla dodavatelů je samozřejmě tím vyšší, čím více jsme na nich závislejší. Podnik tedy musí především zkoumat svou technologickou závislost na dodavateli, hledat alternativní dodavatele u nás, ale i v zahraničí a informovat se o konkurenci mezi dodavateli v dané oblasti.[5][13]

1.4 PEST analýza

PEST analýza, jak již název naznačuje, rozděluje faktory působící na podnik do čtyř kategorií. Každá z těchto kategorií v sobě zahrnuje řadu faktorů makrookolí, které různou měrou ovlivňují podnik. [5]

Jedná se o tyto kategorie:

- Politické a legislativní faktory
- Ekonomické faktory
- Sociální a demografické faktory
- Technologické faktory

Po provedení Porterovy a PEST analýzy získá podnik informace o faktorech v mikro i makrookolí, které ho nějakým způsobem ovlivňují. Díky tomu se podnik může připravit na možné hrozby, které ho ohrožují nebo na příležitosti, kterých může efektivně využít.

1.5 Závěr teoretické části

V této kapitole jsem definoval okolí podniku a jeho rozdělení na okolí geografické, sociální, politické, ekonomické, ekologické, technologické, etické a kulturně historické. Dále jsem popsal dvě analýzy, které zkoumají vnitřní a vnější okolí podniku. Jedná se o Porterovu analýzu, zkoumající vlivy konkurence, odběratelů, dodavatelů a substitutů, a PEST analýzu, která zabývá se politickými, ekonomickými, sociálními a technologickými faktory. Obě tyto analýzy jsem použil v praktické části při analýze okolí podniku Elitex Nepomuk a.s.

V následující části tento podnik stručně charakterizuji.

2 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

2.1 Předmět činnosti podniku

Podnik Elitex Nepomuk, a.s. se zabývá výrobou plechových a železných součástí především pro stroje v dřevobráběčím, stavebním a textilním průmyslu. Podnik disponuje kompletním vybavením pro plechové obrábění, laserové řezání, třískové obrábění, práškové lakování a montáž včetně elektromontáže a vyvažování.

2.2 Základní údaje

Obchodní firma:	Elitex Nepomuk a.s.
Sídlo:	Železniční 339, 33501 Nepomuk – Dvorec
Právní forma:	Akciová společnost
IČO:	25212567
Základní kapitál:	2 200 000 Kč
Datum zápisu:	1. 8. 1997
Počet zaměstnanců:	140 – 160

2.3 Historie podniku

Elitex Nepomuk vznikl ještě jako závod státního podniku Elitex Kdyně. Oba podniky patřily pod koncern Elitex Liberec s.p., který spojoval mnoho podniků po celém Československu s hlavními montážními závody v Červeném Kostelci a Ústí nad Orlicí. V této době byla česká výroba textilních strojů na svém vrcholu a byla významným hráčem na celosvětovém trhu. Podstatnou roli sehrál samozřejmě vynález bezvřetenového dopřádacího stroje, na kterém se podíleli pracovníci z Výzkumného ústavu Bavlnářského v Ústí nad Orlicí. Pro celý průmysl byla také přínosná podpora Strojní fakulty Vysoké textilní školy v Liberci, a v neposlední řadě masivně podporovaný výzkumem a vývoj v tomto odvětví. V této době byli hlavní exportní oblasti Sovětský svaz, Asie a Jižní Amerika. Úlohou Elitex Nepomuk s. p. v celém koncernu byla výroba plechových a železných dílů do textilních strojů.

V roce 1995 dochází k rozpadu celého koncernu a k postupné privatizaci jednotlivých závodů. Dva hlavní montážní závody byly privatizovány zahraničními podniky. Elitex Červený Kostelec firmou Saurer ze Švýcarska a Elitex Ústí nad Orlicí švýcarským podnikem Rieter. I nadále se však předpokládalo udržení výroby v České Republice. Z tohoto předpokladu vycházel i původní plán podniku Elitex Nepomuk a.s., který spočíval v udržení spolupráce na výrobě plechových a železných dílů s oběma podniky, a jako vedlejší činnost tvorbu komponentů pro podniky v jiných odvětvích. Díky své předchozí činnosti v tomto odvětví měl podnik dostatečnou technologickou i personální vybavenost pro splnění podmínek obou podniků. Zpočátku probíhala spolupráce spíše na bázi setrvačného dobíhání původních dodávek, které časem přecházely v nové zakázky. Privatizace Elitex Nepomuk s.p. probíhala odkupem z Fondu národního majetku ČR krytým cizími zdroji, konkrétně bankovními úvěry. Tento způsob přinášel problémy s provozním financováním a podnik byl vysoce závislý na včasných platbách od zákazníků, jinak hrozila druhotná platební neschopnost a zpoždění výroby a dodávek. Dalším problémem byla neexistence řádné vnitřní struktury řízení podniku. Mnohé funkce podniku (nákup, odbyt, konstrukce, fakturace) byly vedeny nadřazeným podnikem ve Kdyni. Proto bylo nutné zavést řídicí strukturu podniku a zřídit potřebná funkční oddělení pro zajištění běžného provozu podniku.

Od roku 1995 docházelo k postupné stabilizaci podniku a privatizační úvěry byly splaceny. Z dosahovaných zisků začal podnik investovat do nových technologií jako např.: laserové pálení, CNC obrábění a prášková povrchová úprava. Do let 2007/2008 byli hlavními zákazníky výrobci textilních strojů Rieter a Saurer. Avšak v roce 2006 se společnost Saurer rozhodla přesunout svoji výrobu na území Číny a o rok později se pro toto řešení rozhodla i firma Rieter. Na podnik Elitex měla tato rozhodnutí silný dopad, navíc u firmy Rieter byl výsledek umocněn i zvýšením požadavků na výrobu v roce 2008, aby došlo k pokrytí prodejů v období přesunu strojů. Elitex v té době vytvářel až trojnásobné množství, což vedlo ke ztrátě několika menších zákazníků a odmítnutí dalších zakázek z důvodu plných kapacit podniku. Také bylo nutné v krátké době najmout více zaměstnanců a to i těch méně kvalifikovaných. Toto naddimenzování bylo vystředáno výpadkem výroby po ukončení spolupráce na počátku roku 2009. Toto spolu s poklesem produkce vlivem globální krize a pesimistických výhledů způsobilo propad tržeb v roce 2009 o 50%.

V roce 2005 začal podnik spolupracovat s firmou Caterpillar a Sennebogen. Tyto dvě firmy měly společný joint venture závod v Německém Wackersdorfu. Elitex obdržel balík nabídek na výrobu součástí bagru typu D., ale společně s tím musel podnik splnit zhruba 15 úkolů podmiňující spolupráci, které byly obsahem akčního plánu. Jedním z nich byla výstavba haly na sváření, dále to byl také nákup potřebných strojů. Později spolupráce mezi firmami Caterpillar a Sennebogen skončila, a Caterpillar se odstěhoval do Grenoblu ve Francii. Přesto však pokračuje ve spolupráci s Elitexem.

Po roce 2008 se postupně začal stávat z minoritního odběratele Homag Grupe s 10% tržeb strategický odběratel. Tato společnost došla k rozhodnutí vymístit plechovou výrobu, což vedlo k nárůstu zakázek z celé skupiny. Pro tohoto výrobce dřevoobráběcích strojů jsou především vyráběny elektrické skříně, které jsou následně kompletovány v polském závodu. Tato rozsáhlá spolupráce započala v roce 2010 a již v roce 2012 se stává největším zákazníkem s 50-60% ročních tržeb. Od roku 2013 je v platnosti nová rámcová smlouva, která zaručuje odbyt ve výši 5-6 milionů eur ročně.

2.4 Organizační struktura podniku

Organizační schéma podniku je přiloženo v příloze. Ředitelem a zároveň jediným akcionářem podniku Elitex Nepomuk a.s. je ing. Vladimír Kotrba. Dále je podnik tvořen několika úseky.

2.4.1 Úsek technické přípravy výroby - TPV

Tento úsek má na starost konstrukční přípravu, technologický postup a časovou normu výroby. Vyvíjí a konstruuje přípravky pro výrobu, má na starost nákup výrobních zařízení a spolu s prodejním úsekem tvoří cenové nabídky pro zákazníky. Do tohoto úseku spadá v podniku přibližně 15 pracovníků. Jsou to převážně technologové, zajišťující výrobní postup a pracovníci technické mezioperační kontroly. Mezioperační kontrola je velice důležitá. Především u výroby vzorků se často stává, že pracovníci kontroly přijdou na chybu hned po první operaci a tudíž nevpustí výrobek do dalšího výrobního procesu.

2.4.2 Výrobní úsek

Výrobní úsek se dělí na několik středisek podle výrobní činnosti. Za každé středisko odpovídá mistr. Mistři pak mají denní porady s vedoucí prodeje a odbytu, kde diskutují o průběhu výroby zakázek a o případných zdržení či jiných problémech.

Střediska výrobního úseku:

- Středisko plechové výroby (110) – svařování, lisování a stříhání dílů
- Středisko mechanického obrábění (120) – vrtání, frézování, soustružení, broušení, vrtání
- Středisko lakování a montáže (130)
- Středisko opracování silných plechů (140)
- Středisko zpracování plechů (150) – pálení laserem, plasmou, vysekávací CNC lisy, ohýbání

2.4.3 Úsek prodeje a odbytu

Vedoucí tohoto úseku patří k nejdůležitějším zaměstnancům podniku. Má na starost vyhledávání zákazníkům, komunikuje s nimi a uzavírá s nimi smlouvy. Dále zpracovává dlouhodobé výhledy odbytu a měsíční plány. Dále v tomto úseku pracují dvě referentky a spadá sem i expediční oddělení s dalšími třemi zaměstnanci. Náplní práce první referentky je příjem a evidence všech poptávek a reklamací a odesílání cenových nabídek. Druhá referentka má na starost fakturaci, vystavuje vývozní dokumenty při expedici do zahraničí a také přijímá a eviduje zakázky, a vydává výrobní příkazy. Vedoucí expedičního oddělení se stará o včasnou expedici hotových výrobků k odběrateli, balení výrobků a vyhotovení dodacích listů.

2.4.4 Úsek řízení jakosti

V tomto úseku mají pracovníci na starost veškerou kontrolu materiálu a polotovarů, které vstupují do výrobního procesu a samozřejmě i výstupní kontrolu výrobků, které mají být expedovány odběratelům. Podnik vlastní od roku 2007 certifikát ISO 9001:2000.

2.4.5 Účtárna a personální úsek

V tomto úseku pracují celkem tři pracovníci. Jedna z nich je vedoucí personalistiky a mzdová účetní. Dvě pracovníce zastávají funkci finančních účetních.

2.4.6 Úsek technické organizace výroby – TOV

Náplní práce zaměstnanců v tomto úseku je správa dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku jako jsou – pozemky, budovy, stroje, dopravní prostředky atp. Dále úsek zajišťuje například stravování zaměstnanců, bezpečnost práce, pojištění podniku nebo správnou likvidaci odpadů.

2.4.7 Úsek logistiky

Tento úsek tvoří 6 zaměstnanců, z nichž čtyři pracují v oddělení nákupu, kde zajišťují nákup potřebného materiálu a polotovarů. Vedoucí tohoto oddělení má za úkol hledání nejvhodnějších dodavatelů pro podnik. V oddělení logistiky mají zaměstnanci na starost dopravu materiálu do podniku, skladování materiálu a dopravu materiálu ze skladu ke konkrétnímu výrobnímu zařízení. Dále samozřejmě oddělení logistiky zajišťuje dopravu hotových výrobků k odběratelům.

3 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU

3.1 Porterova analýza v podniku Elitex Nepomuk

3.1.1 Stávající konkurence

Analyzovat konkurenty podniku je poměrně problematické. Elitex Nepomuk je subdodavatelský podnik a své produkty, z velké části komponenty do různých stavebních či dřevoobráběcích strojů, dodává především do zemí v Evropské Unii. Jedná se například o Německo, Francii, Belgie, Polsko, Rumunsko či Bulharsko. Podnik by tedy musel zkoumat konkurenci celoplošně, v různých zemích Evropské Unie a to by pro něj bylo velice nákladné. Proto se musí Elitex snažit se svými odběrateli uzavírat rámcové a dlouhodobé smlouvy, které mu zajistí pravidelné poptávky. Takovéto smlouvy jsou pro podnik samozřejmě užitečné i z důvodu možnosti efektivnějšího plánování výroby. Když má podnik jasnou představu o tom, jaká bude roční poptávka odběratele a zhruba v jakých intervalech budou odvolávky docházet, je pro něj snazší plánovat výrobu.

Své konkurenty musí podnik předčít hlavně ve výběrových řízeních, pomocí kterých jsou podniky oslovovány o nejlepší nabídku. Pokud se jedná o vyspělejší země jako je Německo, Francie nebo Belgie, tam podnik konkuruje především cenou. Přirozeně ale musí splňovat i všechny požadavky na kvalitu. Dobrým příkladem je odběratel Caterpillar, pro něhož je Elitex dokonce certifikovaným dodavatelem. Naopak v zemích méně vyspělých, jako jsou Polsko, Rumunsko nebo Bulharsko, konkuruje podnik především kvalitou svých výrobků. Je to dáno především cenou výrobních faktorů, především práce, v těchto oblastech.

Podnik Elitex Nepomuk se snaží jednat racionálně a při boji o nové potenciální odběratele bere v úvahu svoje výrobní a finanční možnosti. Soustředí se hlavně na udržení svých hlavních stávajících odběratelů a těsného obchodního kontaktu s nimi.

3.1.2 Nová konkurence

Vstup do odvětví tzv. „lehkého strojírenství“, jak se někdy oblast, v níž Elitex působí, nazývá, není jednoduchou záležitostí. Nejde ani tak o to, že by byly stanoveny nějaké přísné podmínky či nařízení, které musí potenciální podnik splňovat. Z legislativní stránky neexistují žádné překážky, které by firmě bránili začít podnikat v tomto odvětví. Problematika spočívá hlavně v kapitálové náročnosti takovýto podnik založit. Založení takového podniku vyžaduje

velké finanční náklady především na prostory a technické vybavení podniku. Nové stroje, které se používají na zpracování plechového a kokového materiálu, jakou jsou například různé lisy, obráběcí stroje či lasery, stojí v řádech milionů korun. Nemluvě o výstavbě prostorů pro tyto stroje, sklady, administrativu či kuchyni. Samozřejmě musí takový podnik disponovat potřebnými manipulačními prostředky a většinou i do jisté míry nějakou možností přepravy (ačkoli někdy toto podniky řeší přes externí přepravce). Dalším náročným faktorem, který podmiňuje chod takového podniku je dostatečně kvalifikovaná odborná pracovní síla. Od schopných vrcholových manažerů, přes odborně vzdělané technické pracovníky, až po schopné a zkušené dělníky, například svářeče. Velkým problémem pro nové podniky vstupující na do této oblasti podnikání je nalezení nových odběratelů v začátku své činnosti. Například podnik Elitex se může opřít svou dlouholetou výrobní tradicí především textilních strojů za dob, kdy byl součástí koncernu Elitex Liberec. V tomto období Elitex nabral důležité zkušenosti pro strojírenskou výrobu a především dobré jméno, které si drží dodnes. Odběratelé se většinou drží svých stálých dodavatelů, se kterými mají už vybudovaný určitý obchodní vztah a ví, co od nich mohou očekávat. Ke změnám dodavatelů dochází v tomto odvětví jen zřídka a to většinou z důvodu například stěhování výrobního závodu do jiné země a podobně.

3.1.3 Substituční produkty

Elitex Nepomuk je subdodavatelský podnik. To znamená, že produkty, které vyrobí, jsou součástí nějaké dalšího procesu. Podnik vyrábí například různé podlahy či nádrže pro stavební stroje nebo elektro-skříně pro stroje dřevozpracující a podobné. Veškeré tyto díly, vyrábí podnik na základě výkresové dokumentace, kterou obdrží spolu s poptávkou od zákazníka. Z jedné strany se tedy nelze bavit o substitutech jako takových, neboť každý díl je svým způsobem unikátní. Z druhé strany pokud by zákazník s výrobky nebyl spokojen, ať už z důvodu kvality nebo třeba ceny, může se obrátit na jiný podnik, který disponuje podobným výrobním zařízením jako Elitex a je tudíž schopen opět na základě výkresové dokumentace díl vyrobit. Tato možnost je ale pro odběratele problematičtější v tom, že ve většině případů se díl nepovede bezchybně vyrobit na první pokus, ale probíhá v průběhu výroby množství změn a úprav, ať už se jedná o úpravy ze strany odběratele, nebo o návrhy změn ze strany vyrábějícího podniku. Než se vychytají všechny nedostatky u požadovaného dílu, může to trvat i několik měsíců a s tím samozřejmě rostou náklady. Když tedy zákazník dovede spolu

s výrobcem díl do požadovaného stavu, již se mu nechce výrobce měnit, protože se bojí jiného výrobního postupu a možných dalších defektů u nového potenciálního výrobce.

Podnik Elitex Nepomuk má ve svém výrobním programu ale také jeden finální výrobek, který lze považovat za jeho vlastní a tak k němu lze najít substituty lépe. I když opět to není tak úplně jednoduchá záležitost. Tímto výrobkem je radiální vysokotlaký ventilátor, který vyvinul jeden z konstruktérů Elitexu. Tyto ventilátory se používají k odsávání prachu u textilních strojů a poptává je firma Rieter z Ústí nad Orlicí. Jedná se o nárazové poptávky několikrát do roka a nemají žádný zásadní podíl na tržbách podniku, ale jedná se o dlouholetou spolupráci s firmou Rieter, která je s výrobky Elitexu spokojena. Samozřejmě by mohla najít mnoho firem zabývajících se přímo výrobou ventilátorů, nicméně Elitex jí vyrábí ventilátory na zakázku a vždy v dobré kvalitě a tak nemá důvod hledat nového dodavatele.

3.1.4 Vliv odběratelů

Pro podnik jsou nejdůležitější především zahraniční odběratelé, kteří poptávají asi 95% veškerého produktu. Mezi největší odběratele patří koncern Homag Group, který se skládá z úspěšných velkých, většinou německých podniků, které se zabývají především výrobou dřevoobráběcích strojů. Mezi tyto podniky patří:

- Holzma GmbH
- Homag GmbH
- Ligmatech GmbH
- Weeke GmbH
- Bütfering GmbH
- Bargstedt GmbH

Koncern Homag Group je pro Elitex absolutně nejpodstatnějším obchodním partnerem ze všech. Celkový podíl tohoto koncernu na všech zakázkách podniku je téměř 75%. Pokud by se například stalo, že by Homag přešel k jinému dodavateli, byl by to pro Elitex obrovský problém. Hledat náhradního odběratele v takovémto rozsahu by bylo téměř nemožné a to i přesto, že má podnik s Homagem uzavřeny dlouhodobé rámcové smlouvy, takže by výpadek nebyl „ze dne na den“. Mezi další velké odběratele můžeme zařadit výše zmíněný Caterpillar. Caterpillar je největším světovým výrobcem stavebních strojů na světě a je to vidět i na tom, jak probíhá spolupráce s Elitexem. Mezi podniky dochází ke komunikaci zásadně pomocí různých šifrovaných metod, aby Caterpillar minimalizoval možnost úniku informací o jeho

výrobním plánu. Dále také Caterpillar své dodavatel certifikuje. Čím vyšší certifikaci podnik vlastní, tím jistější má postavení vůči Caterpillaru. To ovšem neznamena, že u jediného Caterpillaru musí Elitex splňovat nějaké kvalitativní nařízení. I u dalších odběratelů musí podnik splňovat různé normy kvality. Odběratelé toto hodnotí především na základě reklamací za určité období. Když je počet reklamací nad stanoveným limitem, můžou Elitexu uložit finanční sankce a ohrozit tak další případné kontrakty. Dalším významným odběratelem je belgická firma Hamm a. g., vyrábějící silniční válce. Samozřejmě má podnik i další zákazníky, jak zahraniční, tak tuzemské, ale z hlediska počtu jejich zakázek nejsou tolik podstatní. Na následujícím obrázku můžete porovnat největší odběratele podle počtu jejich zakázek.

Tab. č. 4: Počet zakázek významných odběratelů roce 2012

<u>Odběratel</u>	<u>Počet zakázek</u>
Holzma GmbH	87
Homag GmbH	796
Ligmatech GmbH	85
Weeke GmbH	386
Bütfering GmbH	185
Bargstedt GmbH	86
Homag Group celkem	1625
Rieter CZ s.r.o.	88
Caterpillar	114
Hamm A. G.	93
Celkem zakázek	1920

Zdroj: Vlastní zpracování

3.1.5 Vliv dodavatelů

Elitex má široké spektrum dodavatelů. Pro přehlednost rozdíl dodavatele do dvou skupin, dodavatele materiálu a dodavatele služeb, které podnik využívá. Elitex má se svými dodavateli velice dobré vztahy. Své závazky hradí včas a to je jeden z důvodů proč má se svými dodavateli dobré a dlouhodobé vztahy.

3.1.5.1 Dodavatelé materiálu

Vzhledem k charakteru výroby podniku, musí podnik zajistit především dostatečné množství plechového, tyčového a ostatního drobného materiálu pro výrobu svých produktů. Bez pochyby nejobjemnější materiál, který podnik poptává, je materiál plechový. Elitex samozřejmě nemá pouze jednoho dodavatele plechového materiálu, protože jakýkoli dlouhodobější výpadek ze strany dodavatele by znamenal velké ztráty pro podnik. Dodávky materiálu probíhají pravidelně, průměrně jednou za týden. Materiál je objednávan vedoucí nákupu na základě spotřebovaného materiálu, který si tato vedoucí najde v podnikovém systému Helios. Samozřejmě na nějaké produkty, které podnik vyrábí, musí být objednan nárazově potřebný materiál. V takovýchto případech se tento materiál přiveze buď klasicky s následující dodávkou, nebo pro něj Elitex vyšle vlastní nákladní automobil.

3.1.5.2 Dodavatelé služeb

Podnik přirozeně neodebírání od svých dodavatelů pouze materiál. Podstatnou položku v jeho nákladech jsou také služby. Mezi ty bychom mohli zařadit například spotřebu elektrické energie a plynu, poplatky za vedení účtů v bankách, poplatky za telefonní a internetové služby a servis s nimi spojený, nebo například služby právní kanceláře. Samozřejmě nemůžeme opomenout ani servis vozového parku a veškerých strojních zařízení. Podrobnější popis všech podstatných dodavatelů je k nalezení v příloze.

3.2 Hodnocení Porterovy analýzy

Analýza konkurence v tomto odvětví je poměrně nákladná, proto se Elitex zaměřuje spíše na udržení stávajících zákazníků. Noví konkurenti sice mohou vstupovat volně na trh, nicméně založení takového typu podniku je poměrně finančně náročné hlavně díky vysokým nákladům na prostory a strojní zařízení. Co se týče vlivu odběratelů a dodavatelů, musí se podnik snažit mít se všemi obchodními partnery kvalitní a pokud možno dlouhodobé vztahy. Komplikace v komunikaci s dodavateli mohou mít za následek zpožděné dodávky materiálu a tudíž zpoždění celé výroby. Vliv odběratelů je ještě podstatnější. Podnik se musí snažit za každou cenu své stávající zákazníky udržet. Už několikrát byl podnik nucen přijmout i ztrátové zakázky, protože se obával ztráty zákazníka při jejich odmítnutí. Substituty v tomto odvětví nejsou přímou hrozbou pro podnik.

3.3 Analýza zdrojů

3.3.1 Hmotné zdroje

Podnik disponuje celkovou plochou o rozloze téměř 12 000 m², na níž nalezneme velké množství objektů. Detailnější prostor popíši pomocí následujícího obrázku.

Obr. č. 5: Objekty podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

- 1. Vrátnice a kanceláře technické kontroly
- 2. Svářečí hala pro Caterpillar
- 3. Budova se stroji na zpracování tyčového materiálu
- 4. Hala s laserovými a ohraňovacími stroji + sváření
- 5. Skladiště odpadového materiálu
- 6. Sklad plechového materiálu
- 7. Sklad barev
- 8. Expediční a montážní hala
- 9. Lakovna
- 10. Kanceláře (technologie, výroba a odbyt, prodej, ředitel, zasedací místnost)

- 11. Montážní hala
- 12. Hala s obráběcími stroji
- 13. Kuchyně
- 14. Administrativní budova (účetárna, nákup, technika a energetika)

Jak si můžeme všimnout, administrativní budova je poněkud mimo objekt podniku. V roce 2011 nechal podnik Elitex z vlastních zdrojů rekonstruovat, a díky této investici získal bezplatný nájem v této budově po dobu dvaceti let. Dříve byla administrativní budova umístěna v budově staré vrátnice, na obrázku budova č. 1.

Výrobní technologie

Elitex Nepomuk může v současné době nabídnout kompletní proces výroby. A to hlavně díky dotacím ze strukturálních fondů, ze kterých zakoupil v roce 2009 dva nové stroje na laserové zpracování plechu, plně automatický ohraňovací lis a lakovnu na nanášení práškové barvy od společnosti Galetek. Dále podnik disponuje následujícími výrobními technologiemi:

- Mechanické obrábění – soustruhy, vrtačky, frézky apod.
- Zpracování plechu – lasery, plasmové řezání, ohýbání,
- Svařování
- Povrchové úpravy – lakování, barvení
- Montážní a elektromontážní práce
- Vyvažování

3.3.2 Lidské zdroje

Podnik Elitex Nepomuk má v současné době evidováno 166 zaměstnanců. Z toho 56 technickohospodářských pracovníků, 87 dělníků a 23 ostatních režijních pracovníků. U většiny dělníků se jedná o pracovníky z odborných učilišť, kteří mají potřebnou kvalifikace pro práci s výrobními zařízeními. Také například většina svářečů v podniku musí mít potřebný certifikát pro práci s příslušným zařízením. Nutno podotknout, že ne všichni tento certifikát měli, i když svou funkci vykonávali v jiném podniku. Proto tito pracovníci museli požadované proškolení dodatečně absolvovat. Pracovníky s vyšším vzděláním zaměstnává podnik především v technologickém úseku, kde se podílejí na vytváření výrobních procesů. Nejvíce schopné a zkušené zaměstnance má podnik přirozeně ve vrcholovém vedení, kde se podílejí na strategických plánech a rozhodnutí.

3.3.3 Nehmotné zdroje

Do kategorie nehmotných zdrojů můžeme v případě výrobního podniku jako je Elitex zařadit například různé certifikáty kvality, které podnik získal. Od roku 2007 vlastní Elitex certifikát jakosti ISO 9001:2000. Velice cenným certifikátem je pro podnik již výše zmíněný dodavatelský certifikát od Caterpillaru, který Elitex získal v roce 2011. Tento certifikát je vydáván Caterpillarem na jeden rok. Příští předání certifikátu proběhne v podniku v květnu tohoto roku. Dále sem můžeme zařadit různé interní ocenění, které podnik obdržel na základě dodavatelských auditů, prováděných svými předními odběrateli.

Do nehmotného zdroje podniku můžeme v neposlední řadě zařadit jeho dobrou pověst ve světě, díky pozitivním referencím jeho velkých zahraničních odběratelů a jeho knowhow v oblasti lehkého strojírenství.

3.3.4 Finanční zdroje

Podnik se opírá především o cizí finanční zdroje.

3.3.4.1 Krátkodobé úvěry

Podnik Elitex čerpá od roku 2012 ze dvou kontokorentních úvěrů. Oba tyto úvěry mu poskytla Unicredit Bank. Úvěry jsou ve výši:

- 13 000 000 Kč
- 17 000 000 Kč

3.3.4.2 Dlouhodobé úvěry

Mezi dlouhodobé úvěry, ze kterých podnik čerpá, uvádí následující tabulka.

Tab. č. 5: Dlouhodobé úvěry podniku

Poskytovatel	Výše úvěru	Zbytek na konci roku 2012
Česká spořitelna	3 000 000 Kč	2 328 000 Kč
ČMRZB	7 729 000 Kč	3 376 000 Kč
ČMRZB	6 630 000 Kč	6 249 000 Kč
Česká spořitelna	4 800 000 Kč	4 800 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.4.3 Dotace ze strukturálních fondů

I přesto, že podnik většinu svých finančních výdajů kryje z krátkodobých a dlouhodobých úvěrů, jeho schopnost využívat dotace ze strukturálních fondů je velice dobrá. První dotaci získal podnik v roce 2006. Jednalo se o dotaci v rámci dotačního programu „Podnikání a inovace – Rozvoj – Výzva II.“ Tento program pomáhá dotacemi do technologického vybavení urychlit rozvoj malých a středních podniků. Výše dotace byla 4 902 000 Kč a podnik jí využil na modernizaci výrobních technologií.

Druhou dotaci získal podnik v roce 2009. Tuto dotaci podnik získal v dotačním programu „Podnikání a inovace – ICT v podnicích – výzva II. Tento program pomáhá prostřednictvím dotací získat prostředky na rozšíření nebo zavedení informačních a komunikačních technologií v malých a středních podnicích. Výše této dotace činila 1 583 000 Kč. Z toho dotace ze strukturálních fondů byla ve výši 620 000 Kč. Zbylé finanční prostředky podnik získal buď ze soukromých nebo veřejných zdrojů. Elitex využil tuto dotaci na koupi informačního systému. Předmětem projektu bylo dodání, instalace, a implementace informačního ERP systému typu All in one, včetně souvisejícího školení personálu, dodávka databázového serveru a veškerého softwarového vybavení zajišťující plnou funkčnost systému. Na doporučení dodavatele bylo též investováno do modernizace výpočetní techniky podniku.

3.3.4.4 Ostatní zdroje

V případě různých investic může podnik využívat i své vlastní, k tomuto účelu vytvořené fondy. Z těchto fondů například podnik spolufinancoval nedávnou výstavbu nové expediční haly a bude z něj s největší pravděpodobností čerpáno i v případě plánované výstavby skladové haly. Za další možný finanční zdroj se dá považovat banka, kam posílá své platby firma Caterpillar. Majitel podniku v této bance drží jakousi rezervu průměrně 100 až 200 tisíc euro. Tyto peníze si může vyzvedávat i před datem splatnosti určitých plateb. Účet v této bance majitel podniku používá i jako takový další „rezervní fond“.

3.3 PEST analýza podniku Elitex Nepomuk

3.3.1 Politické a legislativní faktory

Podnik Elitex Nepomuk musí jako každá akciová společnost splňovat všechny podmínky a požadavky pro založení a provozování takovéto kapitálové společnosti. Jediným akcionářem podniku je pan ing. Vladimír Kotrba, kterému je tím pádem svěřena veškerá působnost valné hromady, jakožto nejvyššího orgánu společnosti. Jako jediný akcionář má tedy právo například: volit a odvolávat členy představenstva a dozorčí rady, rozhodovat o snížení či zvýšení základního kapitálu, měnit stanovy společnosti (v určitém rozsahu), schvalovat řádnou a mimořádnou účetní závěrku, rozhodovat o změně formy akcií, rozhodnout o zrušení likvidací a mnoho dalšího. K takovýmto úkonům musí pan ing. Kotrba využívat advokátní kancelář, se kterou dlouhodobě spolupracuje. Advokátní kancelář má ale i mnoho dalších služeb, které podniku poskytuje. Pokud se podnik dostane do nějakých právních problémů, předtím, než se pustí do nějakých kroků, žádá o profesionální posudek právě advokátní kancelář. Podnik také za jistých okolností bezplatně poskytuje služby advokátní kanceláře svým zaměstnancům. Dalším důležitým úkonem, který kancelář provádí je prověřování všech dodavatelů a odběratelů. Kancelář zjišťuje, zda na konkrétní firmu, která má začít spolupracovat s podnikem Elitex, není například vypsán konkurz nebo zda má potřebný majetek a platební schopnost dostát svých závazků.

Značnou pozornost bude muset podnik věnovat novému občanskému zákoníku, který bude platný od 1. 1. 2014. S tím souvisí i zrušení podstatné části ustanovení obchodního zákoníku, část ustanovení byla přenesena do nového občanského zákoníku. Pro právní úpravu obchodních společností a družstev, která je dnes obsažena v druhé části obchodního zákoníku, byl vyhrazen nový zvláštní zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích.

Změny s novým občanským zákoníkem se týkají například akcií. Bude zavedena možnost, aby akcionář vlastnil akcie různého druhu. Kromě kmenových akcií tak může společnost vydat i akcie se zvláštními právy (např. rozdílný podíl na zisku).

Další změny se týkají orgánů společnosti a jsou inspirovány úpravou evropské společnosti. Zakladatelé si mohou vybrat mezi dualistickou a monistickou strukturou řídicích orgánů. V dualistické struktuře je třeba zřídit valnou hromadu, představenstvo a dozorčí radu. V monistické struktuře má zakladatel možnost zřídit správní radu doplněnou o statutárního ředitele.

Jinou změnou je zrušení povinnosti volit část členů dozorčí rady zaměstnanci, uvolnění pravidel rozhodování na valné hromadě či přípuštění, aby členem orgánu byla přímo právnická osoba.[14]

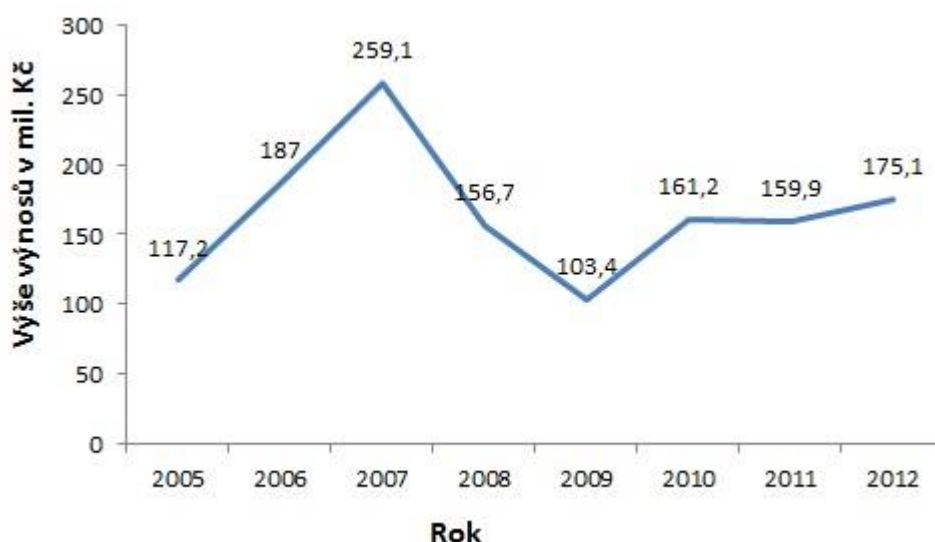
Jelikož je Česká Republika členem Evropské unie, musí podnik věnovat značnou pozornost všem nařízením, směrnicím, rozhodnutím a doporučením, která tato instituce vydává.

3.3.2 Ekonomické faktory

3.3.2.1 HDP

Vývoj hrubého domácího produktu má značný vliv a ekonomickou produktivitu podniku. Například vlivem celosvětové hospodářské krize v letech 2008 – 2009 došlo k poklesu průmyslové výroby, a následující obrázek nám jednoznačně ilustruje, jak se tato krize promítla do výnosů podniku.

Obr. č. 6: Vývoj výnosů podniku v mil. Kč



Zdroj: Vlastní zpracování

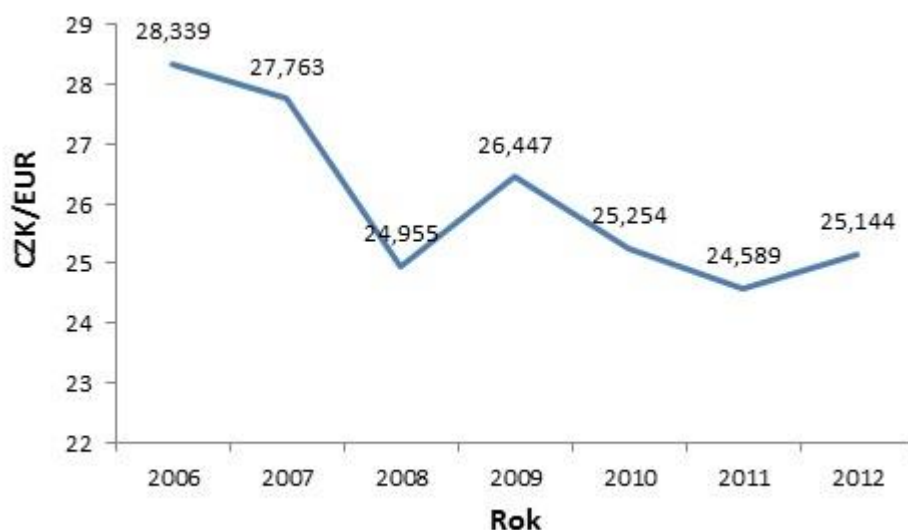
Naopak si můžeme povšimnout enormně vysokých tržeb v roce 2007. Za tím nestojí hrubý domácí produkt, nýbrž strategické rozhodnutí firem Rieter a Sauer, přemístit své výrobní kapacity do Číny. Aby firmy minimalizovaly případné ztráty související s přesunem, téměř zdvojnásobily své poptávky vůči Elitexu v tomto období. Bohužel pro podnik nebylo tak pozitivní, jak se může v první chvíli zdát. Jelikož měl Elitex omezené své výrobní kapacity,

aby vyhověl obrovským poptávkám těchto dvou firem, musel upustit od nějakých ostatních odběratelů, o které v následujícím období přišel.

3.3.2.2 Měnový kurz

Vzhledem k tomu, že většinu odběratelů podniku tvoří odběratelé ze zemí Evropské unie, je podstatným faktorem pro ekonomický vývoj podniku měnový kurz. Ředitel podniku, který určuje, kdy je vhodné směňovat peníze, konstatuje, že díky těmto rozhodnutím vydělá na směnných transakcích někdy i 200 tisíc Kč za měsíc. Proto je důležité, aby pravidelně sledoval vývoj všech relevantních kurzů a byl co nejvíce v obraze o finanční situaci u nás, i v Evropě. Na následujícím obrázku můžeme vidět, v posledních pár letech je kurz vůči Euru relativně stabilní.

Obr. č. 7: Kurz eura v letech 2006 - 2012



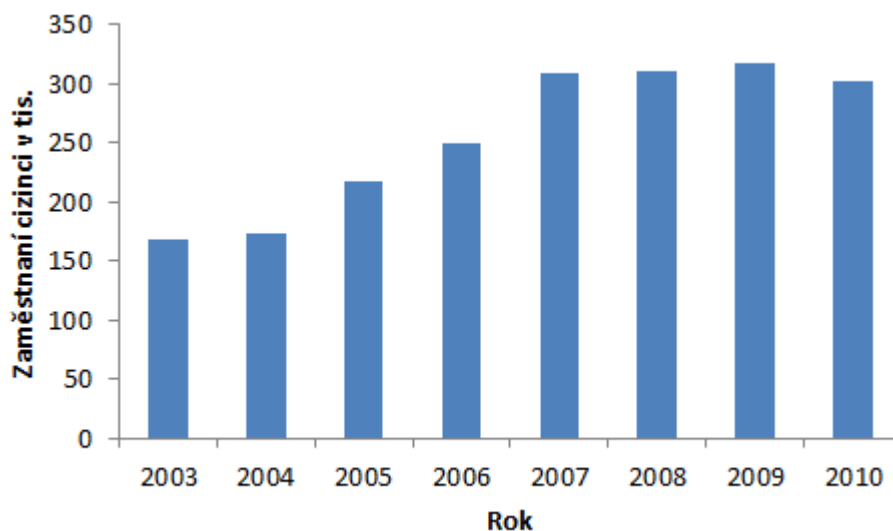
Zdroj: Vlastní zpracování dle [16]

3.3.2.3 Míra nezaměstnanosti

Ekonomickým aspektem, který více či méně ovlivňuje podnikání je také nezaměstnanost. Česká Republika je, co se týče nezaměstnanosti, pod evropským průměrem. V letech 2009-2011 byla nezaměstnanost na poměrně vysoké úrovni, pohybovala se kolem 9%. V roce 2012 už se výsledky o něco zlepšili a nezaměstnanost poklesla na 7,2%. Při pohledu na konkrétnější analýzu nezaměstnanosti v Plzeňském kraji, ve kterém se podnik Elitex Nepomuk nachází, můžeme konstatovat ještě o něco příznivější výsledky než v celorepublikovém srovnání, v současné době Český statistický úřad udává 6,55%.

V souvislosti s nezaměstnaností můžeme také zmínit zaměstnanost cizinců v České Republice.

Obr. č. 8: Počet zaměstnaných cizinců v ČR (v tis.)



Zdroj: Vlastní zpracování dle [17]

Podnik Elitex v současné době zaměstnává přibližně 30 pracovníků ze zahraničí. Především z Ukrajiny, Ruska a Turecka.

3.3.3 Sociální a demografické faktory

Vedení podniku si je dobře vědomo důležitosti dobrého mínění jak u zaměstnanců, tak i u ostatních zájmových skupin, které s podnikem přichází do kontaktu. To, že akcionářům, respektive jedinému akcionáři nejde pouze o jeho vlastní zisk, je dokazováno mimo jiné investiční činností podniku. Tím, že podnik intenzivně a dlouhodobě investuje do svého rozvoje, dává zaměstnancům najevo, že se snaží stále zvyšovat konkurenceschopnost a udržet si své stálé odběratele, kteří neustále zvyšují své požadavky na kvalitu výrobků. To do jisté míry dává zaměstnancům pocit, že není nějak nadměrně ohrožena jejich pracovní pozice a tím se do jisté míry zvyšuje pracovní morálka. Samozřejmě i ke svým dodavatelům a odběratelům se podnik musí chovat tak, aby si udržel jejich přízeň a dlouhodobé obchodní smlouvy. Podnik se velice snaží o to, aby vyšel vstříc všem požadavkům svých nejdůležitějších odběratelů, přestože jde někdy o požadavky, které jsou ztrátové. Někdy je prostě zapotřebí akceptovat jednu ztrátovou zakázku, k získání dvou zakázek ziskových. Dobré vztahy je třeba

samozřejmě udržovat i se svými dodavateli. Podnik Elitex vždy hradí své závazky vůči dodavatelům včas. Tím si u dodavatele zajišťuje dobré jméno, a pokud je třeba, dodavatel mu vždy snaží vyjít vstříc, když podnik vznesne nějaký neobvyklý požadavek. Vztahy se svými konkurenty nejsou pro Elitex až tak prioritní. Vzhledem k tomu, že 95% odběratelů podniku jsou zahraniční podniky, nepříjde Elitex se svými konkurenty do nějakého přímého kontaktu. Podnik se jednoduše snaží držet se svojí strategie. Co se týče konkurence u odběratelů z východních států, jako je například Polsko, tam musí podnik konkurovat především cenou. Naopak u vyspělejších států západní Evropy jako jsou Německo, Francie či Belgie, musí podnik konkurovat především dostatečnou kvalitou svých výrobků. Pokud by nesplňoval všechny kvalitativní požadavky odběratele, byl by nahrazen jiným.

Vztah podniku k okolním organizacím

Podnik Elitex mimo jiné finančně podporuje několik místních organizací. Jedná se především o sportovní kluby. Konkrétně jsou to fotbalové kluby FK Nepomuk a TJ Klášter. Těmto klubům dohromady podnik dává přibližně 40 000 Kč ročně. Dále podnik přispívá na financování tenisového klubu v Nepomuku. Do tohoto klubu dává 20 000 Kč ročně. Již řadu let také Elitex financuje tenisový turnaj Rieter Cup, který se koná v Ústí nad Orlicí. Podnik také poskytuje určité finance do rozvoje tělovýchovy a sportu. Tyto peníze se snaží podnik vynakládat účelově. To znamená, že majitel vždy chce mít jasno, co bude za peníze, které se rozhodne poskytnout, zakoupeno. Minulý rok například takto podnik zakoupil kuchyňské vybavení v hodnotě 20 000 Kč pro místní sokolovnu.

3.3.4 Technologické faktory

Podnik Elitex Nepomuk působí v oblasti, ve které jsou technologie a výrobní zařízení na velice vysoké úrovni. Samozřejmě se technologie neustále vyvíjejí, ale v současnosti už ne tak rychle jak tomu bylo před patnácti lety. Celkově lze konstatovat, že podnik disponuje z větší části moderním výrobním zařízením, ať už to jsou stroje na laserové zpracování plechového materiálu, ohraňovací a vysekávací lisy, lakovna a podobně. Samozřejmě má pořád podnik velký prostor pro investice a modernizaci některých zařízení. Například v hale s obráběcími stroji, je většina zařízení staršího charakteru a určitě by bylo na místě přemýšlet o koupi nových, přesnějších a efektivnějších strojů.

3.4 Hodnocení PEST analýzy

V posledních letech na podnik negativně působil především nestabilní vývoj ekonomiky a hospodářská krize. Elitex ale všechny tyto negativní vlivy přečkal bez výraznějších ztrát.

Možnou komplikací v následujícím období může být zavedení nového občanského zákoníku. Myslím si ale, že podnik má v této oblasti velice schopné zaměstnance, kteří se na tuto změnu předem kvalitně připraví. Co se týče sociálních a demografických faktorů, nepředpokládají se v budoucnu žádné velké změny.

Naopak technologickým faktorům by vedení podniku mělo věnovat více pozornosti. Bez inovací v technickém zařízení bude Elitex těžko držet krok s konkurencí a může přijít o nějaké odběratele.

4 SWOT ANALÝZA

4.1 Definice SWOT analýzy

SWOT analýza je jedním ze základních nástrojů vrcholového managementu každého podniku. Jak již název naznačuje, zaobírá se čtyřmi faktory. Jsou to:

- Silné stránky – Strengths
- Slabé stránky – Weaknesses
- Příležitosti – Opportunities
- Hrozby – Threats

4.2 SWOT analýza v podniku Elitex Nepomuk

Tab. č. 6: SWOT analýza podniku

Silné stránky	Slabé stránky
Dobrá pověst podniku ve světě Přizpůsobivost Technická vybavenost Rámcové smlouvy Dobrý poměr ceny a kvality Získávání dotací z EU	Absence vlastního produktu Finanční výkonnost a stabilita Likvidita podniku Neefektivní řízení zásob
Příležitosti	Hrozby
Velká nabídka moderních technologií Další využívání dotací z EU Možnost průniku do jiných odvětví	Změna měnového kurzu Vývoj daňové politiky vlády Zpomalení ekonomického růstu v zemích EU

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Hodnocení SWOT analýzy

4.3.1 Silné stránky

Mezi silné stránky podniku patří především jeho kompletní vybavenost technickým zařízením. K tomu mu částečně dopomohli dotace ze strukturálních fondů. Podnik se snaží maximálně využívat dotace z EU a myslím, že se mu to daří velice dobře. Mezi další přednosti podniku patří jeho schopnost vyrábět produkty splňující veškeré kvalitativní požadavky zákazníků za příznivou cenu. To pak vede ke spokojenosti zákazníků a k tvorbě dlouhodobých vztahů s nimi. S některými odběrateli má podnik zkušenosti už z období, kdy byl ještě součástí koncernu Elitex Liberec. Z těchto dob si odnesl velice dobrou pověst u světových výrobců především textilních strojů.

4.3.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky podniku bych zařadil hlavně jeho vysokou zadluženost. Jak již bylo zmíněno v předchozích analýzách, podnik využívá poměrně hodně cizích zdrojů financování. S tím potom souvisí i nízká likvidita, která neustále ohrožuje podnik. Dalším problémem je neefektivní řízení zásob. Bylo by vhodné zpřesnit databázi materiálu, hotových výrobků a rozpracované výroby v podnikovém systému. V současné době se z tohoto systému nedají zjistit potřebné informace o úrovni těchto ukazatelů.

4.3.3 Příležitosti

Největší příležitosti podniku vidím v dalším efektivním čerpání dotací ze strukturálních fondů. Pomocí těchto finančních prostředků může podnik rychleji investovat do modernizace výrobního zařízení a posilovat tak svou konkurenceschopnost. Jak již bylo zmíněno, Elitex disponuje kompletním výrobním programem. To mu otevírá dveře i do dalších odvětví průmyslu. Může se pokoušet získávat zákazníky například v automobilovém průmyslu, který je u nás a především v Německu na vysoké úrovni.

4.3.4 Hrozby

Jelikož převážnou část odběratelů podniku tvoří firmy z evropských zemí, velkou hrozbou je vývoj ekonomiky právě v těchto zemích. S tím souvisí i vývoj měnového kurzu, především vůbec euru, který může podniku za nepříznivých situací způsobit spoustu problémů.

Z provedené SWOT analýzy vyplývá mnoho podnětů pro vedení podniku. Je zapotřebí udržovat si především své přednosti, jako je dobrá pověst, kvalita a cenová dostupnost, ale zároveň je třeba snažit se eliminovat slabé stránky podniku. Mezi největší slabinu, podniku patří pravděpodobně jeho poměrně velká zadluženost. To může v budoucnu negativně ovlivnit jeho platební schopnost a způsobit mu velké problémy.

Značnou pozornost by mělo vedení podnik věnovat především příležitostem a hrozbám. Mezi příležitostmi, kterých by se měl podnik snažit využít, můžeme zařadit například možnost průniku do nových odvětví nebo další efektivní čerpání ze strukturálních fondů EU. Naopak by se měl podnik připravit na možnou hrozbu zpomalení ekonomického růstu v evropských zemích, ve kterých má téměř všechny své odběratele. Také by se měl podnik vyvarovat dalšímu zadlužování a snažit se spíše zvyšovat vlastní finanční zdroje.

5 NÁVRHY NA ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

5.1 Informační systém

V roce 2007 zakoupil podnik Elitex Nepomuk za podpory dotace ze strukturálních fondů podnikový informační systém Helios Orange. Jedná se o jeden z nejpoužívanějších ERP systémů využívaných v malých a středních podnicích. Slouží k zefektivnění výrobních procesů podniku, k řízení zásob, evidenci výrobků, materiálu, zaměstnanců, vedení účetnictví a podobně. Jako administrátor tohoto systému v podniku Elitex musím konstatovat, že jeho pořízení bylo jednoznačně krokem správným směrem. Dnes si již žádný zaměstnanec nedokáže představit, že by informační systém v podniku nefungoval.

Systém Helios Orange je tvořen strukturou mnoha modulů, do kterých pak mají přístup určití zaměstnanci. Pro představu uvedu několik modulů, které podnik nejvíce využívá, jsou to:

- Účetnictví
- Faktury
- Banka
- Oběh zboží
- Technická příprava výroby
- Řízení výroby
- Kontrakty
- Mzdy
- Majetek
- Pokladna

Elitex disponuje 20 licencemi. To znamená, že v jednom okamžiku může být do systému přihlášeno 20 uživatelů. A tady nastává problém. Velice často se stává, že pracovník, který se do systému potřebuje přihlásit, se tam z důvodu vyčerpání kapacity licencí nedostane. Má možnost tedy počkat, až se někdo odhlásí nebo obvolat kolegy a požádat někoho, aby ho do systému pustil. Varianta vyčkání, až se někdo z kolegů dobrovolně odhlásí, vůbec nefunguje. Každý se je už moc dobře vědom, že pokud se nedostane do systému včas, těžko se tam pak bude dostávat a bude muset obvolávat kolegy a prosit aby ho tam na chvíli pustili.

Myslím si, že by bylo vhodné, v co nejbližší době finančně zainvestovat právě do těchto licencí. Optimální by dle mého názoru bylo, zakoupit ještě 5 – 7 licencí. Pak by se nestávalo, že by se pracovníci „prali“ o svoje místo v systému a celý chod systému by se tak stal

rychlejším a efektivnějším. Pokud se například do systému nemůže dostat vedoucí manažerka výroby, nemůže předzpracovat zakázky a tím se pozdrží jejich vydání a následně celý výrobní proces.

Zakoupení licencí ale nebude jediná věc, dostačující pro efektivnější chod Heliosu. Mimo podnikový systém mám na starosti také veškerou výpočetní techniku a správu sítě. V nejbližší době skončí podpora softwaru, který Elitex používá pro Helios a to znamená, že bude muset zakoupit software nový. Při této příležitosti hodlám vedení podniku předložit návrh na zakoupení nového serveru, na kterém Helios běží. Stávající server už nemá patřičné parametry pro hladký chod databáze, která se samozřejmě rok od roku rozrůstá. Nový server by vyřešil zároveň problém s druhým serverem, na kterém je uložena výkresová dokumentace. I tento server už je značně zastaralý a velice často kolizní. Kolegové si stále stěžují na jeho nefunkčnost. V případě zakoupení nového kvalitního serveru pro Helios, by se naskytla možnost spojit oba dva servery dohromady.

Mým dalším návrhem bude inovace počítačových sestav, které jsou taktéž již nevyhovující. Vzhledem k velikosti databáze, už počítače absolutně nepostačují a práce s nimi je velice pomalá. To má samozřejmě mimo jiné negativní vliv na morálku zaměstnanců, kteří na takovýchto počítačích musí pracovat. Samozřejmě netvrdím, že je třeba okamžitě zakoupit třicet počítačových sestav, nicméně navrhuji jejich postupnou obměnu. V první řadě je třeba nové počítačové sestavy zakoupit pro technické pracovníky, kteří pracují s databází téměř celý den. Tím se uvolní jejich staré počítačové sestavy, které budu moci přesunout například k mistrům, kteří jsou na tom ještě hůř a takovéto počítače by jim zatím bohatě postačovaly. Pevně věřím, že moje návrhy budou ředitelem podniku přijaty a sem si jistý, že budou mít velice kladný vliv na chod celého podnikového systému i pracovní morálku zaměstnanců.

Navrhuji tedy takováto opatření:

- Zakoupení dalších 5 – 7 přístupových licencí pro Helios
- Zakoupení nového výkonného serveru, který nahradí dva stávající
- Postupnou modernizaci počítačových sestav

5.2 Organizace odpadového plechového materiálu

Kromě pozice administrátora podnikového systému a počítačové sítě, pracuji v podniku ještě jako programátor laserových strojů (foto v příloze). Jedná se o vysoce výkonné stroje na zpracování plechového materiálu. Jak bylo zmíněno v analýze zdrojů, podnik zakoupil dva tyto stroje prostřednictvím dotace ze strukturálních fondů. V současné době se připravuje zprovoznění třetího laseru, který byl doposud odstaven z důvodu nedostatečného prostoru. Tyto laserové stroje jsou páteří celého výrobního procesu podniku. Zhruba 75% všech výrobků, které Elitex vyrábí, startuje svůj výrobní proces právě na těchto strojích. Také proto jsou využívány někdy až na tři směnný provoz.

Výroba na těchto strojích probíhá asi takto. Programátor má k dispozici materiály s požadavky na díly, které se mají vyrobit. Musí tedy díly rozdělit podle tloušťky plechu, a poté je co nejefektivněji poskládat do plechových tabulí, ze kterých se díly vypalují. Samozřejmě se často stává, že programátor nemá dostatek dílu na to, aby v tabuli zaplnil veškerý prostor a minimalizoval tak odpadní materiál. V takovém případě naskládá díly na jednu část tabule a zbytek odřízne. Tento zbytek pak obsluha stroje odloží na místo, kam ho většinou odkládá.

Bohužel v podniku není zaveden žádný systém evidence takovýchto odpadů a to je podle mě chyba, neboť v současné době je v odpadovém materiálu velký zmatek a nedaří se ho efektivně zpracovávat. Ceny tohoto materiálu jsou poměrně vysoké, takže si myslím, že by bylo na místě, pokusit se nějakým způsobem tento materiál evidovat a průběžně zpracovávat. V tabulce pro představu uvádím ceny velkoformátových tabulí plechu.

Tab. č. 7: Ceny plechového materiálu

Tloušťka plechu [mm]	Formát [mm]	Cena za 1 tabuli
1	3000x1500	580 Kč
2	3000x1500	1160 Kč
4	3000x1500	2035 Kč
6	3000x1500	3052 Kč
10	3000x1500	5087 Kč
15	3000x1500	7631 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Problém také nastává, když se programátor snaží zpracovat nějaký zbytkový materiál. Nejprve musí jít do výrobní haly a zjistit, zda v odpadovém materiálu najde potřebnou velikost. Tím ale není úspěch zaručen. Důvodem je prodleva mezi vytvořením programu a jeho zpracováním. Některé zakázky, které programátor vytvoří, jdou do výroby třeba až za týden nebo ještě déle. Takže se může stát, že když už k obsluze stroje dorazí příkaz, který je zpracován do odpadového materiálu, nemusí tam nutně tento odpadový materiál už být.

Řešení tohoto problému je dle mého názoru poměrně jednoduché. Nejprve je třeba v blízkosti strojů vytvořit skladovou plochu, která bude přehledně označená. Každá tloušťka plechu musí mít své místo. Dále je potřeba, právo na manipulaci s odpadem měli pouze programátoři těchto strojů. Oni jsou ti, co mají přehled a všech dílech, které mají být na stroji vyrobeny. Musí se zabránit tomu, aby si kdokoli mohl brát odpadový materiál, jak se mu zamane.

Pokud tato podmínka bude dodržena, pak už stačí jen jediná věc. Programátor si vytvoří v počítači databázi odpadového materiálu. Už při tvorbě neúplných programů je programátor schopen zaznamenat, kolik odpadu z určitého programu zbyde. Ví, kolik bude páleno tabulí, a také si může přesně odměřit zbytek, který bude odříznut. Pro tento účel mu bohatě postačí software typu Microsoft Excel.

Pokud by se takovýto systém zaběhnul, věřím, že by se razantně snížilo množství vyhazovaného plechového materiálu a tím by se snížili náklady na výrobu.

5.3 Inovace obráběcích strojů

Podnik Elitex disponuje poměrně moderními výrobními zařízeními. Jsou to například výše zmíněné laserové stroje, ohraňovací lisy, vysekávací lisy, či poměrně nová prášková lakovna. Některá výrobní zařízení v podniku jsou ale naopak velice zastaralá a bylo by dobré investovat do jejich modernizace. Týká se to především haly s obráběcími stroji. V této hale nalezneme především zastaralé soustruhy, vrtačky, frézky, brusky a závitořezy. Některé z těchto strojů jsou staré i 40 let a nenalezneme zde žádný stroj vybavený moderní technologií. Velkým problémem je častá poruchovost těchto zařízení. To snižuje plynulost výroby, a tudíž tyto problémy zdržují procesy, které jsou na řadě po mechanickém obrábění. Dle mého názoru je zbytečné investovat do stále častějších oprav těchto zastaralých strojů. Na místo toho by měl podnik nakoupit, pro začátek dva nebo tři moderní stroje na toto pracoviště. Nabídka na trhu těchto strojů je obrovská a tak si podnik může najít přesně takový stroj, který pro něj bude nejužitečnější. Firma Gildemeister například nabízí plně automatické

soustruhy, které jsou schopny ještě před začátkem obrábění celý proces vymodelovat na obrazovce, takže obsluha stroje může v této fázi předejít častým chybám při práci. Takovýto moderní soustruh je vybaven zároveň technologií závitování. Mistr z obráběcího střediska mi potvrdil, že zakoupení takového nebo podobného soustruhu by nahradilo dva až tři stávající. Víím, že v současné době podnik provádí velké investice do vybudování výrobních a skladových prostor. Měl by ale také pomalu začít přemýšlet o modernizaci těchto obráběcích strojů, které jsou čím dál častěji poruchové a brzdí tak celý výrobní proces podniku.

5.4 Certifikace práškového lakování

Dalším možným problémem, který by v budoucnu mohl podnik ohrozit, je úroveň práškového lakování. V poslední době roste počet reklamací právě na tento výrobní proces. Může se stát, že pokud podnik nedokáže počet reklamací minimalizovat, přijde o některé své odběratele. Někteří odběratelé už začali od Elitexu vyžadovat různé kvalitativní testy barev. Podnik musí v některých případech posílat vzorky barev do laboratoře v Praze, a následně je zaslat zákazníkovi s výsledky.

Myslím si, že by podnik měl provést certifikaci práškového lakování. Dá se předpokládat, že dříve nebo později ji bude vyžadovat stále více odběratelů a tak by se na to měl podnik připravit. Samotná certifikace ale celý problém nevyřeší. Dle mého názoru by se měl podnik zaměřit také na zlepšení kvalifikace pracovníků, kteří se podílejí na celém procesu práškového lakování. Vedoucí pracovníci v technologickém oddělení musí být dokonale informováni o barvách, které jsou na trhu nabízeny a samozřejmě i o celém procesu lakování. Pracovníci, kteří pracují přímo na lakovně, by měli být patřičně proškoleni, aby svou práci mohli vykonávat efektivně a s minimálním počtem chyb.

Sem přesvědčen, že pokud by podnik investoval do tokového dozdělení pracovníků, počet reklamací by určitě klesnul a zvýšila by se spokojenost zákazníků.

5.5 Shrnutí navrhovaných opatření

Závěrem této kapitoly bych rád shrnul svoje navrhovaná opatření, která by měla zvýšit výkonnost a konkurenceschopnost podniku.

Nejprve bych se zaměřil na inovaci podnikového systému a s ním spojené výpočetní techniky. Pro větší efektivitu bych doporučil zakoupení dalších 5 – 7 přístupových licencí k systému Helios, pořízení nového, dostatečně výkonného serveru, aby mohly být nahrazeny stávající dva a postupnou modernizaci počítačových sestav dle potřeby kanceláří.

Dále bych doporučoval zlepšit organizaci odpadového materiálu u laserových strojů. Toho by mohlo být docíleno udělením kompetence manipulovat s materiálem pouze jednomu či dvěma pracovníkům. V ideálním případě by to měli být programátoři těchto strojů, neboť ti mají naprostý přehled o všem materiálu procházejícím tímto procesem. K vedení databáze odpadového materiálu by jim bohatě postačil software jako Microsoft Excel.

Můj další návrh se týká modernizace obráběcích strojů. Podnik Elitex se může pyšnit poměrně moderním technickým vybavením. Avšak v obráběcích strojích má značné rezervy. Tyto stroje jsou velice zastaralé a často poruchové. Proto bych doporučil vynaložit finanční prostředky k zakoupení jednoho či dvou moderních obráběcích strojů.

Posledním opatření, které ve své práci zmiňuji, je certifikace práškového lakování. Je to z důvodu rostoucích reklamací, týkajících se tohoto výrobního procesu. Proto bych se zaměřil na individuální zaškolování všech pracovníků, kteří se podílejí na tomto procesu. Jak pracovníků technologických, tak zejména dělníků, co přímo provádí proces lakování.

Je pochopitelné, že podnik si nemůže dovolit ze dne na den zavést všechna tyto opatření. Myslím si však, že postupné zavedení některých z těchto návrhů by mohlo vést ke zvýšení konkurenceschopnosti a výkonnosti.

6 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat vlivy okolí na konkrétní podnik. Pro tuto analýzu jsem si vybral podnik Elitex Nepomuk, a. s., jelikož v něm již několik měsíců pracuji.

V první kapitole jsem teoreticky definoval okolí podniku a analýzy, které jsem následně v praktické části provedl.

Ve druhé kapitole jsem se věnoval charakteristice zvoleného podniku. Uvedl jsem předmět podnikání, jeho organizační strukturu a historii.

Třetí kapitolou začíná praktická část mé práce. Nejprve jsem provedl Porterovu analýzu, tedy analýzu vlivu konkurence, substitutů, dodavatelů a odběratelů. Došel jsem k závěru, že největší pozornost by měl podnik věnovat vztahům s dodavateli a odběrateli. Měl by se snažit o pokud možno dlouhodobé vztahy na vysoké profesionální úrovni. Vliv konkurence a substitutů dle mého názoru už tak podstatný není. Vzhledem k charakteru výroby je založení takového podniku finančně velice nákladné. O substitutech jako takových se ani hovořit nedá. Díly jsou vyráběny na základě zaslané výkresové dokumentace. Výrobky ale může vyrábět kterýkoli podnik, disponující potřebným výrobním zařízením.

Následovala analýza zdrojů podniku. Mezi nejpodstatnější faktory této analýzy bych zařadil výrobní zařízení. Jakmile podnik přestane investovat do modernizace výrobních strojů, ztrácí krok s konkurencí a může přijít o své zákazníky, neboť starší stroje nedokáží splnit vysoké požadavky na kvalitu. Další podstatným faktorem jsou finanční zdroje. Ty jsou v Elitexu především na straně cizích zdrojů. Podnik čerpá poměrně hodně dlouhodobých i krátkodobých úvěrů. Zatím je jeho platební schopnost dobrá, ale v budoucnu by se měl podnik soustředit na snižování cizích finančních zdrojů.

Jako poslední analýzu ve třetí kapitole jsem zvolil PEST analýzu. Výsledkem této analýzy bylo zjištění, že by podnik měl věnovat zvýšenou pozornost politickým faktorům, konkrétně plánovanému zavedení nového občanského zákoníku. S negativními vlivy ekonomických faktorů, jako například kolísavosti vývoje ekonomiky nebo změn měnových kurzů, se podnik vypořádal v minulosti bez větších obtíží. Sociální a demografické vlivy působí na podnik minimálně a nepředpokládají se extrémní změny v jejich vývoji.

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Seznam tabulek:

Tab. č. 1: Společenská odpovědnost podniku podle zájmových skupin	13
Tab. č. 2: Vývoj HDP v ČR v letech 2005 - 2011.....	17
Tab. č. 3: Vývoj inflace v ČR v letech 2003 - 2012.....	18
Tab. č. 4: Počet zakázek významných odběratelů roce 2012	31
Tab. č. 5: Dlouhodobé úvěry podniku	35
Tab. č. 6: SWOT analýza podniku	43
Tab. č. 7: Ceny plechového materiálu.....	48

Seznam obrázků:

Obr. č. 1: Typy okolí	10
Obr. č. 2: Vnitřní okolí podniku	11
Obr. č. 3: Vnější okolí podniku	12
Obr. č. 4: Porterův model pěti sil	20
Obr. č. 5: Objekty podniku	33
Obr. č. 6: Vývoj výnosů podniku v mil. Kč.....	38
Obr. č. 7: Kurz eura v letech 2006 - 2012.....	39
Obr. č. 8: Počet zaměstnaných cizinců v ČR (v tis.)	40

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Seznam vybraných dodavatelů podniku

Dodavatel	Materiál / služba
Alor trade, s.r.o.	Trubkový a tyčový materiál
Bi Esse CZ, s.r.o.	Elektromateriál
Bogner Edelstahl, s.r.o.	Hutní materiál
Brusivo, s.r.o.	Brusné kotouče, vrtáky, atp.
Eduard Hueck GmbH	Hliníkové profily
EMKA Beschlagteile GmbH	Zavírání, těsnění, zámky
Ferona, a.s.	Železo, plechový materiál
Holzma Plattenaufteiltechnik	Panty, elektromateriál
IT Bohemia, s.r.o.	Plechový materiál
Jepsen Stahl GmbH	Plechový materiál
Karl Worwag GmbH	Barvy
Povrchové úpravy Pecka s.r.o.	Barvy
Slévárna Vysoké Mýto, s.r.o.	Hliníkové odlitky
S-TOOLS, s.r.o.	Nářadí, nástroje
Reca a.s.	Spojovací materiál
Autodíly TRIA s.r.o.	Náhradní díly + servis
Becker Bohemia	Likvidace odpadu
Česká energie a.s.	Plyn
ČEZ prodej s.r.o.	Elektřina
ČSAD Invest, a.s.	Pohonné hmoty
JUDr. Julie Šindelářová	Advokátní služby
Linde Gas a.s.	Plyn
Multimedia Activity	Webhosting, správa mailů
Nesos	Vývoj podnikového systému
Telefonica O2	Internetové a mobilní služby
Trumph Praha s.r.o.	Náhradní díly + servis strojů

Příloha B: Stroj na laserové zpracování plechového materiálu



Příloha C: Místa pro odklad odpadového materiálu



SEZNAM ZKRATEK

TPV – technická příprava výroby

TOV – technická organizace výroby

EU – Evropská unie

HDP – hrubý domácí produkt

ISO 9001:2000 – norma systému managementu jakosti

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje:

- [1] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 1999. ISBN 80-7179-228-4.
- [2] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [3] VODIČKA, Karel a Ladislav CABADA. *Politický systém České republiky: historie a současnost*. 2., aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Portál, 2007, 374 p. ISBN 80-736-7337-1.
- [4] HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 3. aktualiz. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, xxii, 714 s. ISBN 80-717-9681-6.
- [5] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

Internetové zdroje:

- [8] *Český statistický* [online]. [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_narodni_ucty
- [9] *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace
- [10] *Elitex Nepomuk* [online]. [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://www.elitexnepomuk.cz/cs>
- [11] *Wikipedie Porterova analýza* [online]. [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Porterova_anal%C3%BDza_p%C4%9Bti_sil
- [12] *Wikipedie Porterův model* [online]. [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Soubor:Porter%C5%AFv_model_p%C4%9Bti_sil.png
- [13] *Businessvize.: Porterova analýza* [online]. [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>
- [14] *Občanský zákoník* [online]. [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/cz/zakon-o-obchodnich-korporacich/konkretni-zmeny/akciova-spolecnost.html>
- [15] *Demografie* [online]. [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku&artclID=34

[16] ČNB [online]. [cit. 2013-04-28]. Dostupné z:
http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/prumerne_mena.jsp?mena=EUR

[17] Český statistický úřad [online]. [cit. 2013-04-28]. Dostupné z:
http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?cislotab=PRA1030CU&kapitola_id=3&null

Abstrakt

VOSYKA, J. *Vliv okolí podniku na konkrétní podnik*. Bakalářská práce, Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 60 stran, 2013

Klíčová slova: okolí podniku, podnik, Porterova analýza, PEST analýza, SWOT analýza

Bakalářská práce je zaměřena na vliv okolí podniku na konkrétní podnik. Cílem práce je analyzovat mikro a makrookolí podniku a vymezit podstatné vlivy, které na něj působí. V první části se věnuji teoretickým pohledům na okolí podniku a na rozdělení těchto zkoumaných vlivů. Druhá část práce stručně charakterizuje zkoumaný podnik Elitex Nepomuk, předmět jeho podnikání, strukturu podniku a jeho historii. Třetí a čtvrtá část práce jsou zaměřeny na konkrétní analýzy podniku. Nejprve jsem zvolil Porterovu analýzu, která zkoumá především vlivy konkurence, substitutů, dodavatelů a odběratelů. Poté jsem provedl analýzu hmotných, nehmotných, lidských a finančních zdrojů. Poslední část třetí kapitoly tvoří PEST analýza, zkoumající především vnější okolí podniku. Ve čtvrté části mé práce popisují SWOT analýza, tedy analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku. Na konci práce navrhuji vlastní opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti a výkonnosti zkoumaného podniku.

Abstract

VOSYKA, J. *Influence of surroundings on specific company*. Bachelor work. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 60 pages, 2013

Key words: company surroundings, Porter's five forces analysis, PEST analysis, SWOT analysis

The bachelor thesis is focused on the influence of surroundings on a particular company. The principal aim of this piece of work is to analyse microeconomic and macroeconomic impacts of the company surroundings and define essential effects which influence it. The first part is devoted to the theoretical points of view on the company surroundings and on sorting of these examined impacts. The second part briefly describes the concerned company Elitex Nepomuk, the subject of its entrepreneurship, the structure of the company and its history. The third and the fourth part are focused on specific analyses. First of all I have chosen the Porter's analysis, which explores especially the competitive environment, substitutes, suppliers and purchasers. After that I have carried out the analysis of tangible and intangible assets and of human and financial sources. The last part of the third chapter introduces the PEST analysis, which concerns especially the external surroundings. I am describing the SWOT analysis in the fourth part of my thesis, which means the analysis of strong and weak sides, opportunities and threads of the company. At the end of the work I am suggesting my own arrangements which might provide the scrutinized company with a higher competitiveness and a higher productivity.