

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**2014**

**MILAN MIŠÁK**

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



## **PODNIKOVÁ EKONOMIKA**

**Vysoká škola ekonomie a managementu**

+420 841 133 166 / [info@vsem.cz](mailto:info@vsem.cz) / [www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Externí analýza podniku TATRA a.s./ External analysis of the company TATRA a.s.

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2014

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Milan Mišák/PE34

## JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Josef Krause, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: Praha, 28. 04. 2014

\_\_\_\_\_  
podpis studenta

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu bakalářské práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem této bakalářské práce je provést externí analýzu společnosti TATRA, a.s. Z poznatků získaných na základě provedené analýzy formulovat možné příležitosti, které by podnik mohl využít ve svůj prospěch nebo možná ohrožení, jenž by se měl podnik snažit eliminovat.

### 2. Výzkumné metody:

Při vypracování práce byla v teoreticko – metodologické části práce provedena rešerše primárních a sekundárních zdrojů. V praktické části práce pak byla provedena analýza společnosti, která vycházela z poznatků teoretické části práce. V závěru práce byly vyhodnoceny poznatky vycházející z praktické části práce.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Z vypracované externí analýzy byla pro společnost identifikována možná ohrožení a příležitosti.

Největší hrozbu pro společnost TATRA, a.s. představovala hospodářská krize a zhodnocení české měny vůči dolaru a euru. Na tyto ohrožující faktory nebyla společnost připravena. Neměla vytvořeny žádné scénáře, pomocí kterých by tyto hrozby mohla alespoň částečně eliminovat.

Z pohledu faktorů ovlivňujících příležitosti, by společnost měla nadále využívat a rozvíjet spolupráci se středními, vyššími a vysokými školami. Díky této spolupráci si společnost může do budoucna zajišťovat a vychovávat vysoce kvalifikovanou pracovní sílu.

V případě potřeby okamžitého nábory nových zaměstnanců by společnost TATRA, a.s. mohla využít vysoké míry nezaměstnanosti v regionu a možnosti zaměstnat zahraniční pracovníky.

### 4. Závěry a doporučení:

Navrhovaná doporučení vyplývající z analýzy podniku:

- Pro eliminaci hrozeb:  
vytvoření scénářů možného budoucího vývoje v odvětví, ekonomice a politickém vývoji, průběžné monitorování strategie zahraničních výrobců, zejména čínských, zabývajících se výrobou vozů stejné kategorie, průběžné monitorování vývoje prodejních a poprodejních služeb zahraničních výrobců zabývajících se výrobou vozů stejné kategorie, být v co nejužším kontaktu se svými odběrateli a získat tak zpětnou vazbu ohledně kvality, jízdních vlastností, prodejních a poprodejních služeb svých výrobků a služeb.
- Pro využití příležitostí:  
nadále spolupracovat se středními, vyššími a vysokými školami a díky tomu získávat nové kvalifikované pracovníky, využít vysoké míry nezaměstnanosti v regionu a možnosti zaměstnávání zahraničních pracovníků k výběru nových kvalifikovaných zaměstnanců.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Externí analýza, makrookolí, mikrookolí

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The aim of this thesis is to conduct an external analysis of the company TATRA, a.s. Based on the knowledge gained from the analysis to formulate possible opportunities that the company could use for its own benefit or potential threats, which company should try to eliminate.

### 2. Research methods:

In the theoretical – methodological part of this work the research of primary and secondary sources was carried out. The external analysis of the company, supported by the knowledge from the theoretical part of this work, was further provided in the practical part. In conclusion, findings were evaluated based on the practical part.

### 3. Result of research:

The external analysis identified the potential threats and opportunities of the company.

The greatest threat to the company TATRA, a.s. was the economic crisis and the appreciation of the Czech currency against the dollar and the euro. The company was not ready to face those threats. Based on the provided research the company made no scenario by which these threats could be at least partially eliminated.

In terms of factors affecting opportunities, the company should continue to use and develop cooperation with the secondary, and high schools. Due to this collaboration, the company can continue to provide and educate a highly qualified workforce for the future. In case of need of an immediate recruitment of new employees, the company TATRA, a.s. could take an advantage of the high unemployment rate in the region and the possibility to employ foreign workers.

### 4. Conclusions and recommendation:

Proposed recommendations resulting from the analysis of the company:

#### To eliminate threats:

Create scenarios of possible future developments of the industry, economy and political development. Continuously monitor strategy of foreign manufacturers, especially Chinese companies dealing with the production of the same category of cars. Continuously monitor the development of sales and after-sales services of foreign manufacturers engaged in the production of cars of the same category. To be in the closest possible contact with their customers and get feedback on the quality, performance, sales and after sales service of its products and services.

#### To take advantage of opportunities:

Continue working with secondary, tertiary and higher education institutions and thus acquire new qualified employees. To use of high unemployment in the region and the possibility of employment of foreign workers to the selection of new qualified employees.

## KEYWORDS

External analysis, macroeconomics, microeconomics

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

<b>JEL CLASSIFICATION</b>
L1 - Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance
L000 - Industrial Organization: General
L620 - Automobiles; Other Transportation Equipment

**Vysoká škola ekonomie a managementu**

+420 841 133 166 / [info@vsem.cz](mailto:info@vsem.cz) / [www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

Vysoká škola ekonomie a managementu  
 Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5  
**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

Jméno a příjmení:	Milan Mišák
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Podniková ekonomika
Studijní skupina:	PE 34
Název BP:	Externí analýza podniku TATRA a.s.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Úvod</li> <li>2 Teoreticko – metodologická část práce (analýza vnějších faktorů, analýza makrookolí, analýza mikrookolí – vybrané přístupy)</li> <li>3 Analytická/praktická část práce (charakteristika společnosti, PEST analýza, metoda 4C, charakteristiky odvětví, analýza konkurence, Porterův model pěti sil)</li> <li>4 Závěr</li> </ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<p>DEDOUCHOVÁ, Marcela. <i>Strategie podniku</i>. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.</p> <p>DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. <i>Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí</i>. Praha: C. H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.</p> <p>FOTR, Jiří et al. <i>Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe</i>. Praha: Grada Publishing, 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.</p> <p>HILL, Charles W. L. a Gareth R. JONES. <i>Strategic management: An Integrated Approach</i>. 8th ed. Boston: Houghton Mifflin, 2008. ISBN 05-470-0497-4.</p> <p>JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLES a Richard WHITTINGTON. <i>Exploring corporate strategy</i>. 8th ed. Harlow: FT Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-71192-6.</p> <p>KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULŘ. <i>Firemní strategie: plánování a realizace</i>. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 122 s. ISBN 80-722-6657-8.</p> <p>KOTLER, Philip et al. <i>Moderní marketing: 4. evropské vydání</i>. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.</p>
Vedoucí BP:	Ing. Josef Krause, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
 rektor

V Praze dne 28.3.2014 (17.9.2012)

Milan  
 Žák

Digitální podpis Milan Žák  
 DN: c=CZ, ou=Milan Žák,  
 o=Vysoká škola ekonomie a  
 managementu, o.p.s.,  
 email=zak@vsem.cz,  
 serialNumber=cA-1010565  
 Datum: 2014.03.28 13:49:44  
 +0100

## Obsah

1 Úvod.....	1
1.1 Zaměření práce .....	1
1.2 Cíl.....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce.....	3
2.1 Vymezení pojmů.....	3
2.2 Analýza vnějších faktorů (externí analýza) .....	3
2.3 Analýza makrookolí.....	5
2.3.1 PEST analýza.....	5
2.3.2 Metoda „4C“ .....	9
2.4 Analýza mikrookolí .....	11
2.4.1 Základní charakteristiky odvětví .....	11
2.4.2 Analýza konkurence .....	12
2.4.3 Porterův model pěti sil (5F).....	13
3 Analytická/praktická část práce.....	18
3.1 Identifikační údaje společnosti .....	18
3.2 Logo společnosti.....	19
3.3 Vznik a historie společnosti.....	19
3.4 Současnost společnosti .....	20
3.5 PEST analýza.....	21
3.5.1 Politicko – právní faktory .....	21
3.5.2 Ekonomické faktory .....	24
3.5.3 Sociálně kulturní faktory .....	28
3.5.4 Technické faktory .....	29
3.6 Metoda 4C .....	31
3.7 Základní charakteristiky odvětví .....	32
3.8 Analýza konkurence .....	37
3.9 Porterův model pěti sil (5F).....	40
3.9.1 Konkurenti odvětví .....	40
3.9.2 Potenciální nově vstupující firmy .....	41
3.9.3 Odběratelé.....	42
3.9.4 Dodavatelé.....	43
3.9.5 Substituty .....	43
4 Závěr.....	44



## Seznam zkratk

<b>ABS</b>	Anti-lock Braking System
<b>AQAP</b>	Allied Quality Assurance Publications
<b>ASR</b>	Anti-Slip Regulation
<b>AutoSAP</b>	Sdružení automobilového průmyslu
<b>CZ – NACE</b>	Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes
<b>ČR</b>	Česká republika
<b>ČSN</b>	Československá státní norma
<b>ČSSD</b>	Česká strana sociálně demokratická
<b>ČSÚ</b>	Český statistický úřad
<b>DPH</b>	Daň z přidané hodnoty
<b>ESP</b>	Electronic Stability Programme
<b>EU</b>	Evropská unie
<b>HDP</b>	Hrubý domácí produkt
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>MPO</b>	Ministerstvo průmyslu a obchodu
<b>ODS</b>	Občanská demokratická strana
<b>OHSAS</b>	Occupational Health & Safety Advisory Services
<b>OKEČ</b>	Odvětvová klasifikace ekonomických činností
<b>Sb.</b>	Sbírky
<b>USA</b>	United States of America
<b>VOŠ</b>	Vyšší odborná škola
<b>VŠ</b>	Vysoká škola
<b>ZP</b>	Zpracovatelský průmysl

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 PEST analýza .....	9
------------------------------	---

## Seznam grafů

Graf 1 Růst HDP v ČR za období 2006 – 2012 .....	24
Graf 2 Růst inflace v ČR za období 2006 – 2013 .....	25
Graf 3 Obecná míra nezaměstnanosti v ČR za období 2006 – 2012 .....	26
Graf 4 Vývoj kurzu dolaru a eura v ČR za období 2006 – 2013 .....	27
Graf 5 Podíly jednotlivých odd. ZP na tržbách sekce C za rok 2012 .....	34
Graf 6 Procentní podíl odd. 29 na tržbách sekce C za obd. 2009 – 2012 .....	34
Graf 7 Podíl skupin na tržbách odd. 29 za rok 2012 .....	35
Graf 8 Vývoj tržeb za prodej vl. výrobků za období 2009 – 2012 .....	36
Graf 9 Vývozní teritoria oddílu 29 za rok 2012 .....	36
Graf 10 Dovozní teritoria oddílu za rok 2012 .....	37

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Okolí podniku .....	5
Obrázek 2 Metoda „4C“ .....	10
Obrázek 3 Porterův model pěti sil.....	14
Obrázek 4 Logo TATRA .....	19

# 1 Úvod

## 1.1 Zaměření práce

Tématem této bakalářské práce je Externí analýza podniku TATRA, a.s. Společnost TATRA, a.s. je česká společnost s dlouholetou tradicí zabývající se výrobou těžkých nákladních automobilů s přípustnou hmotností vyšší než 12 000 kg.

Základem pro vypracování této bakalářské práce se stala práce, která byla neúspěšně obhájena v lednu 2014. Práce je rozdělena do čtyř částí. Úvodní část je věnována stanovení cíle. Teoretická část je zaměřena na charakteristiku a popis vybraných metod pro zpracování externí analýzy. V praktické části je nejprve představena analyzovaná společnost a za pomoci vybraných metod externí analýzy je provedena analýza společnosti. V závěru jsou pak výsledky získané na základě provedených analýz vyhodnoceny.

## 1.2 Cíl

Cílem této bakalářské práce je provést externí analýzu společnosti TATRA, a.s. Z poznatků získaných na základě provedené analýzy formulovat možné příležitosti, které by podnik mohl využít ve svůj prospěch nebo možná ohrožení, jenž by se měl podnik snažit eliminovat.

V teoreticko – metodologické části se práce zabývá vybranými metodami externí analýzy. Pro analýzu makrookolí je popsána Pest analýza a Metoda 4C. V analýze mikrookolí jsou definovány otázky pro základní charakteristiku odvětví a analýzu konkurence. Dále je v této části práce popsán Porterův model pěti sil.

V praktické části práce je nejprve představena analyzovaná společnost. Za pomoci vybraných metod externí analýzy, popsaných v teoreticko – metodologické části práce, je vypracována analýza společnosti a vymezena charakteristika odvětví, ve které společnost provádí svou ekonomickou činnost.

V závěru práce je pak provedeno vyhodnocení poznatků získaných na základě provedené analýzy.

Při vypracování bakalářské práce bude nejprve provedena rešerše primárních zdrojů (data z ČSÚ, zákony ČR) a sekundárních zdrojů (odborných knih a podnikových materiálů). Jako další bude provedena analýza dat získaných rešerší zdrojů. V závěru práce pak budou veškeré poznatky a podklady získané rešerší a analýzou primárních a sekundárních zdrojů zpracovány a vyhodnoceny.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

### 2.1 Vymezení pojmů

Jak už samotný název bakalářské práce napovídá, bude se tato práce zabývat externí analýzou podniku TATRA, a.s. V této části práce budou vymezeny základní pojmy týkající se externí analýzy.

Výrazem **Externí** vyjadřuje Klimeš (1985) věci, síly nebo vlivy, které stojí mimo nějaký subjekt, jsou s ním volně spjaty a na subjekt nějakým způsobem působí.

Výrazem **Analýza** vyjadřuje Zahradníček (2013) „rozbor, rozklad, rozebrání, postup od abstraktního ke konkrétnímu“. Sedláčková a Buchta (2006) označují analýzu jako jednu z nejdůležitějších součástí vědecké metody, která je jejím základem. Autoři uvádějí, že cílem analýzy, je odhalit jednotu a zákony diferencovaného celku.

Na základě výše uvedených definicí si tak pod pojem **Externí analýza** můžeme představit činnost, která se zabývá rozbohem jednotlivých vlivů, které na subjekt působí z vnějšího okolí.

### 2.2 Analýza vnějších faktorů (externí analýza)

Analýza vnějších faktorů (externí analýza) se zabývá faktory, které podnik ovlivňují z vnějšího okolí. Cílem externí analýzy je, podle Dedouchové (2001), identifikovat v okolí podniku možné příležitosti a možná ohrožení, jenž na podnik působí z vnějšku. Tato zjištění by pak měla, dle autorky, společnost využít ve své strategii k takovým opatřením, pomocí nichž by možná ohrožení eliminovala nebo alespoň zmírnila jejich dopad. Případné příležitosti pak může společnost, dle Dedouchové (2001), využít ve svůj prospěch. Podle Sedláčkové a Buchty (2006) se analýza okolí, kromě identifikace a rozboru faktorů, které působí na strategickou pozici podniku a vytvářejí tak možné příležitosti a hrozby pro jeho činnost, orientuje na vlivy trendů daných faktorů makro a mikrookolí, jenž jsou vymezené jeho okolím.

Dedouchová (2001) ve své publikaci rozděluje okolí, které na podnik působí, na dvě části, na mikrookolí a na makrookolí. Mikrookolí představuje dle autorky odvětví, ve kterém podnik působí a je někdy též označováno jako podnikatelské prostředí.

Lukášová (2004), kromě odvětví, ve kterém podnik působí, označuje za mikrookolí i bezprostřední konkurenční síly, které dané odvětví ovlivňují.

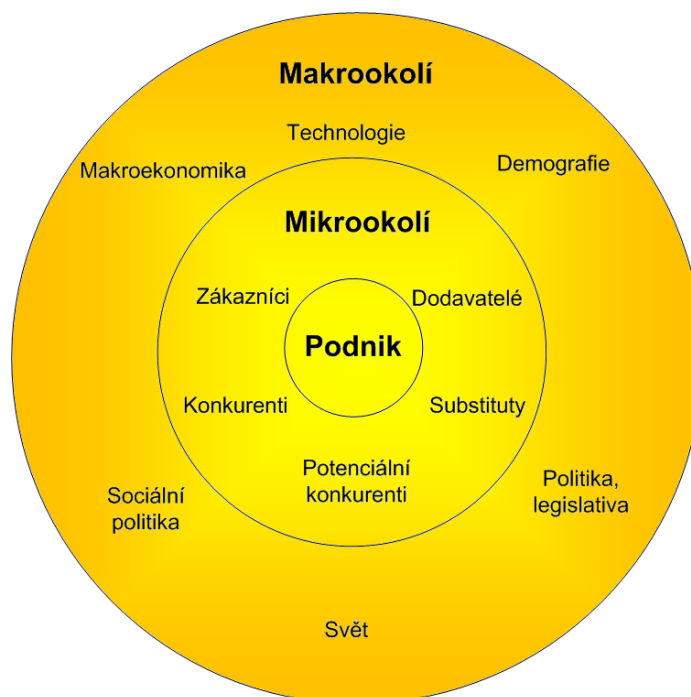
Další částí okolí, která podnik ovlivňuje, je makrookolí. Makrookolí je, podle Dedouchové (2001), společné pro všechna odvětví a vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí a všechna podnikatelská prostředí. Lukášová (2004) definuje makrookolí jako podmínky a vlivy, které stojí mimo podnik a které podnik nemůže ovlivnit. Podle autorky by měl podnik tyto vlivy sledovat a aktivně na ně reagovat nebo tyto vlivy předvídat a včas se na ně připravit. Lukášová (2004) považuje charakter makrookolí pro organizaci za důležitý. Sledování charakteru makrookolí a vyhodnocování jeho vlivů na podnik by mělo podle autorky probíhat průběžně.

Fotr (2012) označuje za výsledek externí analýzy seznam příležitostí a hrozeb. Autor ve své knize upozorňuje na to, že při stanovení příležitostí a hrozeb musí analytik respektovat čas (minulost, přítomnost, budoucnost), faktory a jevy, které jsou podstatné pro strategický záměr podniku a zároveň jsou rozhodující pro naplnění jeho strategických cílů. Výsledný seznam příležitostí a hrozeb by podle autora neměl být obsáhlý. Fotr (2012) doporučuje pracovat zhruba s 10 – 20 faktory.

Vzájemné vztahy okolí a jejich působení na podnik znázorňuje obrázek 1. Jak je z obrázku vidět, do mikrookolí, které bezprostředně podnik ovlivňuje, jsou podle Dedouchové (2001), zahrnuti dodavatelé, zákazníci, konkurenti, potenciální konkurenti a substituty. Do makrookolí, které je společné pro všechna mikrookolí (podniky) a které vytváří podmínky pro podnikání, zahrnuje autorka technologické, demografické, makroekonomické, politické a legislativní podmínky a také sociální politiku.



Obrázek 1 Okolí podniku



Zdroj: Dedouchová 2001, vlastní úprava

## 2.3 Analýza makrookolí

Analýza makrookolí se zabývá analýzou vlivů, které na podnik působí na makroúrovni a které, dle Dedouchové (2001), ovlivňují poptávku a působí na podnikový zisk. Jak dále autorka uvádí, mnoho faktorů, které ovlivňují makrookolí, se neustále mění a tím vznikají stále nové příležitosti a hrozby. Pro analýzu vlivu makrookolí existují různé metody, jež se zabývají vlivem makrookolí na podnik. Mezi metody, které jsou vhodné pro vypracování analýzy makrookolí, řadí Sedláčková a Buchta (2006) PEST analýzu a Metodu „4C“. Jak autoři uvádí, PEST analýza se zabývá politickými, ekonomickými, sociálně – kulturními a technologickými vlivy. Zatím co Metoda „4C“ se, dle Sedláčkové a Buchty (2006), zabývá analýzou globalizace.

### 2.3.1 PEST analýza

Jak již bylo výše uvedeno, PEST analýza (tabulka 1) zkoumá faktory, které podnik ovlivňují zvenčí. Williams (2007) představuje PEST analýzu jako logický rámec pro určování a hodnocení jednotlivých vlivů na současný a budoucí vývoj organizace. Podle

autora je PEST analýza předstupněm pro vypracování SWOT analýzy, tj. vnitřních silných a slabých stránek organizace, v porovnání s možnostmi a omezeními vnějšího prostředí organizace. Název PEST analýzy je dle Dvořáčka (2012) odvozen ze čtyř základních okruhů, kterými jsou analyzovány:

- „**(p)** *politicko – legislativní faktory*;
- **(e)** *ekonomické faktory*;
- **(s)** *sociálně – demografické faktory*;
- **(t)** *technicko – technologické faktory*“.

**Politicko – legislativní (právní) faktory** – tyto faktory určují podle autora pravidla, kterými se podnik musí řídit. Do politických faktorů řadí Dvořáček (2012) např. vládu a její stabilitu, regulaci a deregulaci ekonomiky, možné změny v politickém prostředí, atd. Do právních faktorů patří dle autora především zákony a nařízení, kterými je ovlivňován výkon veřejné moci. Mezi právní předpisy pak Dvořáček (2012) zahrnuje např. obchodní právo, pracovní právo, trestní a občanské právo, dále regulaci cen nebo investiční pobídky.

**Ekonomické faktory** – do ekonomických faktorů, které se mění v čase, zařazuje autor např. vývoj cen, hospodářskou politiku vlády, fáze ekonomického cyklu, atd. Do ekonomických faktorů, které jsou v průběhu času relativně stabilní, Dvořáček (2012) začleňuje úroveň ekonomiky a její konkurenceschopnost, charakter ekonomiky, zdroje, které má daná ekonomika k dispozici, atd.

**Sociálně – demografické (kulturní) faktory** – mezi tyto faktory zařazuje analytik, podle autora, množství a kvalitu pracovní síly, vzdělávací soustavu, věkovou strukturu obyvatelstva, přerozdělování příjmů (důchody, renty), apod.

**Technologické faktory** – v tomto případě se, podle Dvořáčka (2012), jedná o využití vědy a techniky v činnosti podniku. Autor do této kategorie zahrnuje informační technologie, metody řízení, výrobní postupy, atd.

Technologie, které jsou rozhodující pro konkurenční schopnosti podniku lze, podle Dvořáčka (2012), rozdělit do tří skupin:

- „**základní** – může je používat jakýkoliv podnik;
- **klíčové** – nejsou v dosahu všech podniků a umožňují produkovat buď s nižšími náklady, nebo nabízet produkty odlišné (diferencované);
- **rodící se** – jsou v první fázi rozvoje a obsahují vysoký možný potenciál budoucích klíčových technologií.“

Kromě základní modifikace PEST analýzy, existuje řada dalších jejích obměn. Z těchto možných modifikací PEST analýzy uvádí Kovář (2008) např. analýzy STEP nebo PESTEL.

U modifikace PESTEL se, jak autor uvádí, jedná o rozšíření základního modelu o složky:

- „*legislativní*;
- *ekologickou*“.

Jako jednu z dalších možných modifikací PEST analýzy uvádí Mallya (2007) ve své knize název SLEPTE. Název této analýzy je podle autora stejně, jako u PEST analýzy, tvořen počátečními písmeny anglických názvů jednotlivých faktorů:

- „*socilal*;
- *legislative*;
- *economic*;
- *political*;
- *technological/technical*;
- *ekological*.“

Také Dvořáček (2012) ve své knize uvádí další možné modifikace PEST analýzy. Tyto nové modifikace vznikly, jak autor uvádí, díky novým faktorům, o které se zkoumání makrookolí rozšířilo.

Podle Dvořáčka (2012) se tak můžeme setkat např. s analýzou PESTLIED, která se navíc zabývá:

- „*legislativními*;
- *internacionálními*;
- *environmentálními*;
- *demografickými faktory*“.

Dalším možným typem PEST analýzy je, dle autora, analýza STEEPLE, která zahrnuje faktory:

- „*sociálně – demografické*;
- *technologické*;
- *ekonomické*;
- *environmentální*;
- *politické*;
- *legislativní*;
- *etické*“.

Hlavním úkolem PEST analýzy je, podle Sedláčkové a Buchty (2006), najít takové faktory, jejichž změny by mohly zásadně ovlivnit budoucí vývoj aktiv podniku. Většinou se však jedná o odhad, jakým směrem by se dané oblasti mohly vyvíjet. Cílem PEST analýzy je tak podle autorů rozpoznat a odlišit ty faktory, které jsou pro daný podnik důležité a ne vypracování seznamu faktorů, které na chod a vývoj podniku nemají podstatný vliv.

Tabulka 1 PEST analýza

<b>Politicko – legislativní faktory</b>	<b>Ekonomické faktory</b>
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trendy HDP
Ochrana spotřebitele	Devizové trhy
Daňová politika	Kupní síla
Regulace zahraničního obchodu, protekcionismus	Úrokové míry
Pracovní právo	Inflace
Politická stabilita	Nezaměstnanost
	Průměrná mzda
	Vývoj cen energií
<b>Sociokulturní faktory</b>	<b>Technologické faktory</b>
Demografický vývoj populace	Vládní podpora výzkumu a vývoje
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

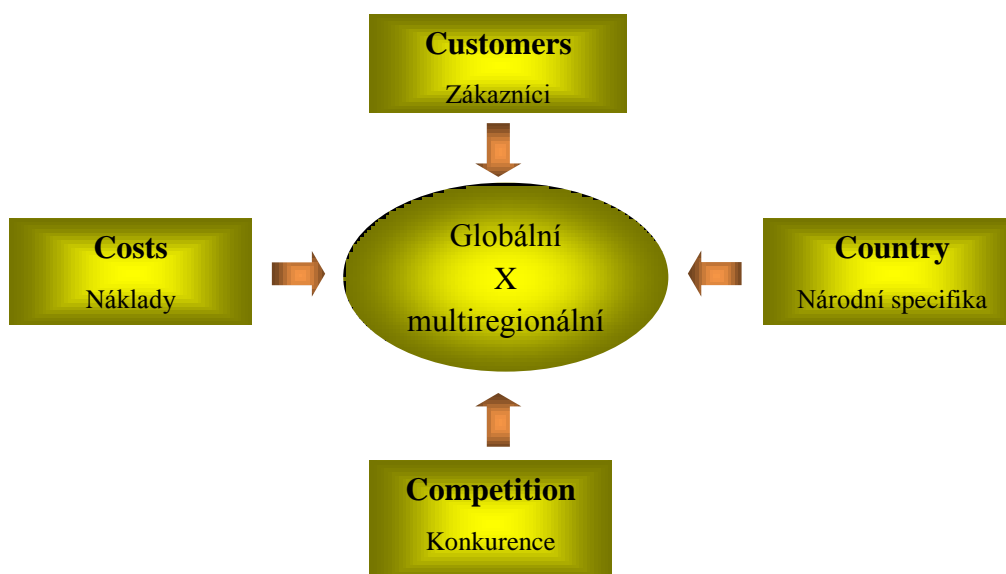
Zdroj: Sedláčková, Buchta (2006), vlastní úprava

### 2.3.2 Metoda „4C“

Jako další možnou metodu pro vypracování externí analýzy uvádí Boukal (2013) metodu „4 C“ (obrázek 2), která dle autora postihuje celkové globalizační trendy. Cílem této metody je, podle Kováře (2003), dát odpověď na otázku, zda má podnik své aktivity rozšiřovat v rámci země, kontinentu nebo světa a zda má potenciální větší trh brát jako jeden celek a použít tak globální strategii nebo zda tento větší trh rozdělit na menší specifické trhy a pro každý takto vytvořený menší trh vytvořit i specifickou strategii.

Košťan se Šulěrem (2002) ve své knize vyjadřují názor, že při zkoumání vlivu prostředí na subjekt, je potřeba brát v úvahu rostoucí globalizaci. Autoři vyjadřují názor, že i v případě, kdy se subjekt zaměří pouze na regionální trh, nevyhne se díky dopadům globalizace konfrontaci s nadnárodními společnostmi. Naproti tomu společnosti, které působí globálně, musí dle Košťana a Šulěře (2002) brát v úvahu osobité podmínky v těch regiorech, ve kterých působí.

Obrázek 2 Metoda „4C“



Zdroj: Kovář (2003), vlastní úprava

Stejně jako u PEST analýzy je název této metody tvořen prvními písmeny názvu okruhů, kterými se analýza zabývá:

- **customers** – zákazníci;
- **country** – země;
- **competetion** – konkurence;
- **cost** – náklady.

**Customers** – zde si podle Kováře (2003) analytik klade otázky, které charakterizují zákazníka. Podle autora se zde analytik zabývá například tím, zda jsou požadavky zákazníků ve všech regionech stejné, nebo zda se nějak liší, jakým způsobem v daných regionech zákazníka co nejlépe oslovit, atd.

**Country** – v této oblasti se analýza podle Kováře (2003) zabývá kulturními tradicemi a společenskými normami, obchodní politikou a technickými standardy daných zemí.

**Competition** – tato oblast se, podle Kováře (2003), zabývá globální konkurencí, tj. jak velké a nadnárodní organizace ovlivňují organizace menší.

**Cost** – v této oblasti se podle Kováře (2003) analytik zabývá výší nákladů. Mezi významné položky autor řadí náklady na výzkum a vývoj, které rostou přímo úměrně

s rostoucí technologickou vyspělostí výrobků. Jako další náklady, které mohou výrazně ovlivnit výši nákladů, uvádí autor náklady na dopravu.

## 2.4 Analýza mikrookolí

Analýza mikrookolí se zabývá analýzou odvětví, ve kterém podnik působí a okolím, které podnik bezprostředně ovlivňuje. Hlavním úkolem analýzy mikrookolí je, podle Dedouchové (2001), analýza konkurenčních sil, tj. odhalení příležitostí a ohrožení podniku, které podnik mohou ovlivnit a kterých je podnikem třeba využít nebo jejich vliv omezit. Kromě konkurenčních sil, které na podnik v daném oboru působí, mohou na podnik podle autorky působit i konkurenční síly z jiných odvětví. Do této skupiny Dedouchová (2001) řadí zejména dodavatele, kteří nepůsobí ve stejném odvětví jako odběratel, ale mají pro odběratele zásadní vliv.

Tradičním nástrojem pro analýzu konkurenčních je, podle Sedláčkové a Buchty (2006), tzv. Porterův model pěti sil, vypracovaný Michaelem Porterem<sup>1</sup>, který je zaměřený na identifikaci vlivů působících na výnosnost odvětví.

### 2.4.1 Základní charakteristiky odvětví

Jednou ze zásadních otázek pro analýzu mikrookolí, je vymezení a charakteristika odvětví, ve kterém podnik působí. Jako odvětví chápe Sedláčková a Buchta (2006) „skupinu podniků, jejichž výrobky mají tak mnoho společných charakteristik, že uspokojují stejné potřeby na stejném základě, tj. soutěží o stejného zákazníka.“ Podle autorů se převážně jedná o podniky vyrábějící výrobky, které jsou substituty, tj. výrobky, jež se mohou mezi sebou nahrazovat, aniž by se spotřebiteli změnil užitek. Vymezení odvětví a jeho charakteristiky je tak prvním krokem při vypracování analýzy mikrookolí a z hlediska dopadu na zvolení strategie podniku podstatné. Seznam faktorů, které jsou používány pro popis základních charakteristik odvětví, je uveden v tabulce přílohy 1.

---

<sup>1</sup> Michael E. Porter je předním odborníkem na konkurenční strategie, konkurenceschopnost a ekonomický rozvoj národů, států a regionů, a aplikace soutěžních principů a strategických přístupů k sociálním potřebám, jako je zdravotní péče, inovace a společenské odpovědnosti, (<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532>), (5.3.2014).

## 2.4.2 Analýza konkurence<sup>2</sup>

Jedním ze základních předpokladů úspěšného podnikání v dnešní době, je dynamický růst, jenž je závislý na velikosti tržního podílu, který se firmě podaří získat a udržet na úkor svých konkurentů. Získání většího podílu na trhu vyžaduje pečlivou analýzu jak přímých tak nepřímých konkurentů, ale i konkurentů stávajících nebo i těch, kteří by se mohli v budoucnu objevit.

Aby firma mohla získat konkurenční výhodu před ostatními firmami, musí neustále sledovat vývoj na trhu výrobků a služeb, a to jak z pohledu výrobců nebo poskytovatelů služeb, tak i z pohledu konečných zákazníků. Prvním krokem pro získání konkurenční výhody je, podle Kotlera (2007), vypracování analýzy konkurence. Autor analýzu konkurence charakterizuje jako: „*Proces identifikace klíčových konkurentů: hodnocení jejich cílů, strategií, silných a slabých stránek a typických reakcí; volba konkurentů, které lze ohrozit a kterým je třeba se vyhnout.*“

Cílem analýzy konkurence je tak podle definice zjistit veškeré možné informace o svých konkurentech. Jedině tak může firma získat poznatky o možných silných a slabých stránkách svých konkurentů a o jejich příležitostech a ohroženích. Prvním krokem, který musí firma podle Kotlera (2007) udělat, je identifikovat své konkurenty, zjistit jejich cíle, strategii, silné a slabé stránky a odhadnout jejich reakce na vývoj vlastní strategie.

Autor rozděluje konkurenci do několika úrovní:

- „*produktovou konkurenci*“ – konkurence všech firem vyrábějící stejný výrobek;
- „*konkurenci odvětví*“ – skupina firem nabízející stejné produkty nebo blízké substituty;
- „*funkční konkurenci*“ – firmy, snažící se vyhovět stejným potřebám zákazníků.

---

<sup>2</sup> **Konkurence** – „*soutěž subjektů trhu o co nejlepší podmínky při získávání výrobních zdrojů, jejich užití a při prodeji svých výkonů (výrobků a služeb)*“, Synek (2007).



Podle Sedláčkové a Buchty (2006) má analýza konkurence zásadní význam pro tvorbu konkurenční strategie. Autoři ve své publikaci uvádějí dva hlavní významy, které mají pro vypracování analýzy konkurence podstatný význam:

- *„strategii nelze formulovat bez základních znalostí o tom, kdo jsou nejbližší konkurenti, jakou strategii používají, jaké jsou důvody větší úspěšnosti některých konkurentů a jaké nejpravděpodobnější reakce konkurentů lze v budoucnosti očekávat. Znalost postavení nejdůležitějších konkurentů představuje ústřední bod pro určení konkurenční pozice. Analýzou konkurence rozumíme analýzu všech údajů o konkurentech, které jsou pro formulaci konkurenční strategie důležité;“*
- *„konkurenční strategie nejbližších konkurentů jsou zpravidla velmi provázané, akce jednoho podniku obvykle vyvolá sérii protitahů ostatních konkurenčních podniků a proto je úspěšná konkurenční strategie do určité míry funkcí konkurenčních strategií jejich konkurentů.“*

### **2.4.3 Porterův model pěti sil (5F)**

V okamžiku, kdy byly identifikovány hranice odvětví, začali podle Hilla (2008) manažeři řešit úkoly spojené s analyzováním konkurenčních sil v odvětví a s identifikováním možných příležitostí a hrozeb svých nebo jim svěřených společností. Manažeři při řešení této otázky využívají, podle autora, tzv. Porterův model pěti sil, který se zaměřuje na pět faktorů, jejichž úkolem je formulace konkurenčních sil prostředí uvnitř odvětví.

Podle Kováře (2008) umožňuje Porterův model pěti sil popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví a vytvořit tak informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody podniku.

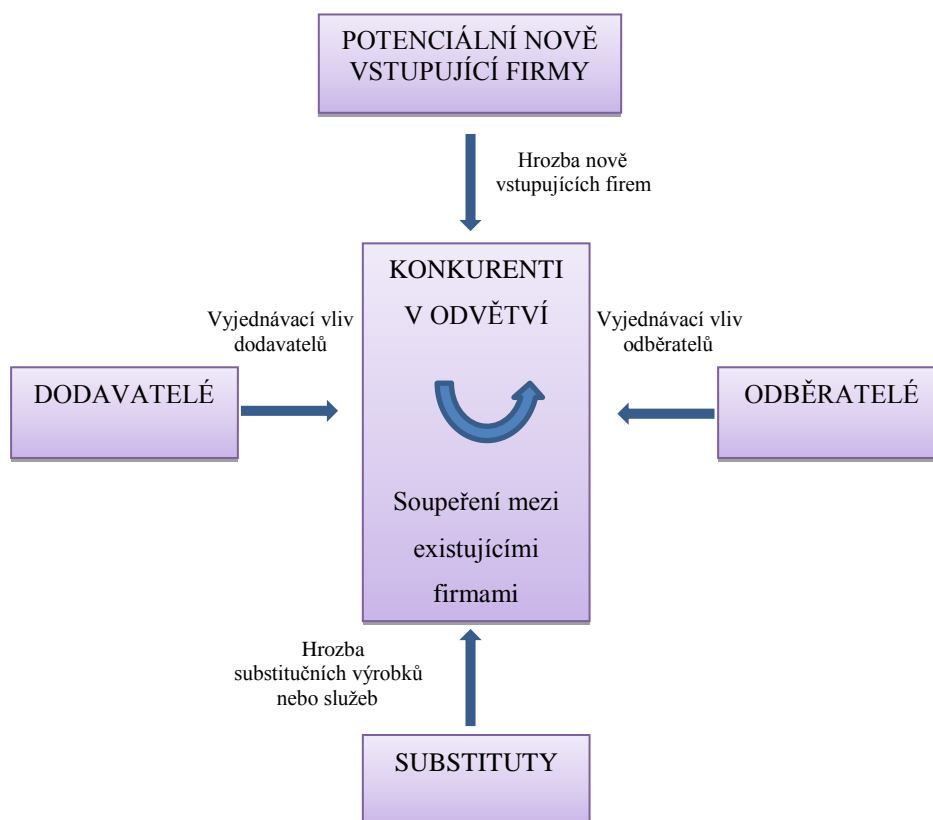
Cílem Porterovy analýzy pěti sil je, dle Kováře (2008), najít v daném odvětví takové postavení podniku, ve kterém se může co nejlépe bránit konkurenčním silám nebo ve kterém může tyto síly využít ve svůj prospěch. Podnik, který chce dosáhnout úspěchu, tak podle autora musí konkurenční prostředí nejenom poznat, pochopit, ale musí se též vyrovnat s tlaky, které na něj v rámci konkurenčního prostředí působí.

Zuzák (2012) považuje Porterův model pěti sil za analytický nástroj vedoucí k identifikaci atraktivity odvětví. Podle autora je Porterův model součástí koncepce pozičního přístupu, který by měl vést k dosažení konkurenční výhody. Jako hlavní úkol Porterova modelu vidí Zuzák (2012) nejen v identifikaci atraktivity odvětví, ve kterém analyzovaný podnik působí, ale i jako nástroj, který podniku umožní pochopit jednak pravidla konkurence, ale také rozpoznat jaká je přitažlivost daného odvětví.

Porterův model pěti sil identifikuje pět tržních sil (obrázek 3):

- konkurenty v odvětví;
- potenciální nově vstupující firmy;
- odběratele;
- dodavatele;
- substituty.

Obrázek 3 Porterův model pěti sil



Zdroj: Porter (1994), vlastní úprava

**Konkurenti v odvětví** – podle Portera (1994) se v každém odvětví snaží jednotlivé společnosti získat výhodnější postavení na trhu, než mají jejich konkurenti. Jako možné metody pro získání výhody před ostatními uvádí autor například cenovou konkurenci, zlepšený servis pro zákazníky, výhodnější záruky nebo reklamní kampaň. Podle autora dochází k soupeření mezi jednotlivými podniky zejména z důvodu získání lepší pozice na trhu.

**Potenciální nově vstupující firmy** – v případě, že je nějaké odvětví ziskové, budou se do tohoto odvětví snažit vstupovat nové firmy. Podle Portera (1994) přinášejí nově vstupující firmy novou kapacitu a jejich snahou je získat pro sebe určitý podíl na trhu. Díky nově vstoupivším firmám tak může na trhu docházet ke snížení cen výrobků. Hrozba nově vstoupivších firem do odvětví závisí, podle autora, na existujících překážkách vstupu do odvětví a na reakci stávajících společností, které se na trhu vyskytují. Pokud jsou překážky vstupu do odvětví vysoké, je pravděpodobnost nových vstupů malá a naopak.

Jako hlavní překážky vstupu do odvětví, uvádí autor těchto šest hlavních překážek:

- „*úspory z rozsahu*“ – podle autora se jedná o snížení jednotkové ceny výrobku v závislosti na zvýšeném celkovém objemu produkce za dané období. Autor uvádí jako příklad velkou továrnu na výrobu cukrovinek, která dokáže vyrábět cukrovinky levněji než malý výrobce nebo cukrář podnikatel;
- „*diferenciace produktu*“ – podle Portera (1994) vytváří diferenciaci produktu překážku vstupu pro nově vstupující firmy, z důvodu vysokých výdajů na překonání existující věrnosti zákazníků zavedených firem;
- „*kapitálová náročnost*“ – zde autor uvádí jako překážku velké počáteční finanční investice, jako např. investice do výzkumu a vývoje, investice do počáteční reklamy;
- „*přechodové náklady*“ – podle Portera (1994) se jedná o jednorázové náklady, které kupující musí vynaložit při přechodu od produkce jednoho dodavatele k dodavateli druhému;
- „*přístup k distribučním kanálům*“ – zde se, podle autora, jedná o problémy s distribucí nového výrobku nebo služby na trh. Například nový výrobce zboží musí přesvědčit obchodní řetězec, aby jeho produktu vyhradil místo ve své

prodejně. To s sebou většinou pro výrobce přináší další náklady spojené s reklamní kampaní, na které se společně s obchodním řetězcem podílí nebo s umístění výrobku na „viditelném“ místě v obchodním řetězci;

- „nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu“ – k této překážce Porter (1994) uvádí, že zavedené firmy mohou mít v nákladech takové zvýhodnění, kterého nemohou nově příchozí firmy bez ohledu na velikost dosažené úspory z rozsahu dosáhnout. Podle autora mezi rozhodující výhody patří např.:
  - vlastnictví technologie výroby;
  - výhodný přístup k surovinám;
  - vládní subvence;
  - výhodná poloha.

**Odběratelé** – podle Portera (1994) se jedná o skupinu, která usiluje o zvýšení kvality výrobků a služeb, snížení jejich cen a to na úkor ziskovosti odvětví. Autor přisuzuje skupině odběratelů silné postavení například za těchto okolností:

- „je koncentrovaná nebo nakupuje velké množství v relaci k dodavatelově celkovému objemu prodeje;“
- „produkty, které nakupuje v daném odvětví, představují významnou část odběratelových nákladů nebo nákupů;“
- „produkty, které nakupují v odvětví, jsou standardní nebo nediferenciované;“
- „jestliže nehrozí velké přechodové náklady;“
- „odběratel je plně informován.“

**Dodavatelé** – v tomto případě Porter (1994) uvádí převahu dodavatelů nad ostatními účastníky odvětví při vyjednávání cen a kvality nakupovaných služeb a statků. Podle autora jsou okolnosti, které zvyšují postavení výrobce nebo poskytovatele služeb obdobné, jako v případě odběratelů

**Substituty** – substituty jsou podle Kováře (2008) takové výrobky, které se navzájem nahrazují, tj. plní stejnou funkci jako výrobky vyráběné v daném odvětví. Porter (1994) ve své knize uvádí, že substituty určují cenové stropy a tím limitují výnosy odvětví. Dále autor ve své knize vyjadřuje názor, že čím je cenová alternativa nabídnutých substitutů atraktivnější, tím je pevnější strop nad ziskovostí odvětví.

Stejně jako u PEST analýzy došlo i v případě Porterova modelu pěti sil v průběhu času k určitému vývoji. Dedouchová (2001) ve své knize uvádí tzv. Model šesti sil podle šéfa americké korporace Intel Anrea S. Grovea, jenž k pěti Porterovým konkurenčním silám přidává šestou sílu, kterou tvoří tzv. komplementáři, což jsou podniky, jejichž podnikání je určitým způsobem závislé na podnikání druhého podniku.

Zajímavý postřeh při zpracování analýzy pěti sil uvádí spolu se svými kolegy Johnson (2008). Autoři ve své knize vyjadřují názor, že při zpracování analýzy pěti sil nemusí být provedena kompletní analýza a to ani na úrovni odvětví. Při zpracování analýzy se autoři zabývají následujícími třemi otázkami:

- správné určení odvětví – podle autorů může být většina podniků analyzována v různých stupních. Autoři tento názor vysvětlují na leteckém průmyslu, který působí v několika oblastech. Jako příklad Johnson se svými kolegy (2008) uvádí vnitrostátní a mezinárodní lety nebo různé skupiny zákazníků, jako jsou turisté nebo podnikatelé. Podle autorů se konkurenční síly v leteckém průmyslu mohou lišit a to podle zmíněných kritérií, a proto mohou být analyzovány odděleně. Pro celkový obraz odvětví je pak možno jednotlivé analýzy spojit;
- sblížování odvětví – v tomto případě je podle autorů často obtížné vymezit hranice jednotlivých odvětví, které se průběžně mění. Zde autoři jako příklad uvádí fotografický průmysl a odvětví mobilních telefonů, kdy díky novým technologiím dochází k prolínání fotografického průmyslu do odvětví mobilních telefonů;
- doplňkové produkty (komplementy) – u těchto produktů se autoři zmiňují o tzv. šestém faktoru, které tyto produkty tvoří. Jako příklad autoři v tomto případě uvádí výrobu počítačů a software, kdy v podstatě jeden produkt bez druhého nemůže samostatně existovat. Počítač bez software nelze řádně využívat a software bez počítače je také nevyužitelný. Na doplňkové produkty lze tak podle autorů nahlížet ze dvou hledisek. Prvním hlediskem je vzájemná spolupráce mezi subjekty a druhým hlediskem vymezení velikosti podílu jednotlivých spolupracujících subjektů. Autoři jako příklad uvádí výrobce programů. Jejich produkty budou podle autorů výnosnější, než produkty výrobců počítačových doplňků. Podle autorů pak musí být i hledisko komplementů, jako šestý faktor zahrnuto do analýzy odvětví.

### **3 Analytická/praktická část práce**

#### **3.1 Identifikační údaje společnosti<sup>3</sup>**

Obchodní firma:	TATRA, a.s.
Datum zápisu:	1. dubna 1992
Sídlo:	Kopřivnice, Areál Tatry 1450/1
Identifikační číslo:	451 93 444
Právní forma:	akciová společnost
Statutární orgán:	
Předseda představenstva:	Ronald Alan Adams
Členové představenstva:	Ing. Miroslav Křížek, CSc.,
Dozorčí rada:	
Členové dozorčí rady:	Jiří Krutílek Jaroslav Nováček William J. Cabaniss Ravinder Kumar Rishi William Louis Shroeger Floris Maria Cyriel Suzanne Vansina
Akcie:	4 418 055 ks akcie na majitele ve jmenovité hodnotě 100,- Kč v zaknihované hodnotě
Základní kapitál:	2 069 752 600,- Kč
Splaceno:	100%

---

<sup>3</sup> Obchodní rejstřík (k 26.5. 2012) uvádí u společnosti TATRA tyto základní identifikační údaje (vlastní úprava).

## 3.2 Logo společnosti

Obrázek 4 Logo TATRA, a.s.



Zdroj: <http://www.tatra.cz/o-spolecnosti/tisk-a-media/loga/3d-logo-nova-doplnkova-varianta-kruhoveho-loga/> (data k 26. 5. 2012), vlastní úprava

## 3.3 Vznik a historie společnosti

Značka TATRA vznikla, podle internetových stránek společnosti, v roce 1850, kdy Ignác Šusta společně se dvěma společníky zahájil výrobu kočárů a brýček. V roce 1882 vyjelo, dle zdroje, z továrny prvních 15 železničních vagónů a v roce 1897 byl v Kopřivnici vyroben první osobní automobil ve střední Evropě (Präsident). První nákladní automobil vyrobila TATRA, podle internetových stránek společnosti, v roce 1898. Tento vůz byl, dle zdroje, trambusového typu s nosností 2,5 tun, vybavený dvěma motory Benz uloženými vzadu. V roce 1923 byl podle zdroje veřejnosti představen osobní automobil T 11, zkonstruovaný Hansem Ledwinkou. Na tomto voze, jak zdroj uvádí, byl poprvé představen podvozek s centrální nosnou rourou s výkyvnými polonápravami, která je v Tatře využívána dodnes. Mezi dvěma světovými válkami vyvinuli dle zdroje kopřivničtí konstruktéři osobní automobil s aerodynamickou pontonovou karosérií a vzduchem chlazeným motorem umístěným v zadní části vozu. Tento vůz s označením T 77 měl, jak zdroj uvádí, svoji premiéru 5. března 1934. V roce 1934 byl název TATRA zaregistrován jako ochranná známka společnosti. Dalším významným letopočtem je dle zdroje rok 1934, kdy bylo v Tatře založeno letecké oddělení. V poválečném období se TATRA ve výrobě osobních vozů zaměřila dle svých internetových stránek, na vozy s vysokým komfortem jízdy.

Jak zdroj uvádí dalšími osobními vozy, které nahradily vůz T 11, byly vozy s označením T 12, T 57 (Hadimrška) a Tatraplán. Po těchto vozech pak dle zdroje následovaly TATRY T 603, od roku 1975 TATRY T 613 a od roku 1996 poslední model TATRA T 700. V roce 1998, jak zdroj uvádí, byla v Tatře výroba osobních vozidel ukončena a společnost se začala soustředit pouze na výrobu nákladních vozů.

### **3.4 Současnost společnosti**

Společnost TATRA, a.s. je v současné době jediným výrobcem v České republice, který se zabývá výrobou těžkých nákladních automobilů a to jak pro kombinovanou dopravu, tak do terénu. Současná nabídka vychází, podle informací z internetových stránek společnosti (2012), ze šesti základních modelových řad. Podle zdroje vozy TERRN<sup>o</sup>1, JAMAL a T 810 představují modely pro civilní sektor, vozy ARMAX, FORCE, T 815-7 a T 810 představují vozy pro vojenský sektor, popřípadě vozy speciální.

Svoji spolehlivost a vynikající jízdní vlastnosti vozy TATRA prokázaly a nadále prokazují mimo jiné i v maratonských soutěžích, zvláště v soutěži Rallye Dakar, kterou posádky vozů TATRA několikrát vyhrály. Na těchto soutěžích společnost TATRA, a.s. prověřuje technické a konstrukční prvky, které jsou pak zakomponovány do sériově vyráběných vozů.

Společnost TATRA, a.s. vyváží své výrobky, podle svých internetových stránek (2012), do celého světa. Mezi nejvýznamnější odběratele patří podle zdroje zákazníci v Rusku, Indii, Austrálii, USA a dalších zemích. Ve všech těchto zemích má společnost TATRA, a.s. své dealerské a servisní sítě. V České republice patří mezi významné odběratele podniku armáda České republiky, stavební a těžařské společnosti.

Společnost TATRA, a.s. disponuje, dle zdroje, vlastním zkušebním areálem, který je nejrozsáhlejším zkušebním centrem ve střední Evropě. Tento zkušební areál je využíván nejen společností TATRA, a.s., ale i dalšími společnostmi zabývajícími se výrobou automobilů, jako např. společností AVIA a.s. a Škoda a.s. Zkušební centrum zahrnuje, dle zdroje, polygon TATRA, který je tvořen soustavou speciálních okruhů a vozovek s různými povrchy, specializovanými pracovišti a laboratořemi, ve kterých se provádí testování vozidel a jejich komponentů.



Společnost TATRA, a.s. je, jak zdroj uvádí, držitelem několika certifikátů jakosti jako například ISO 9001 pro systém managementu v oboru „Vývoj, výroba, prodej a servis nákladních automobilů, agregátů a dílů“ z roku 2008 a osvědčení o shodě systému jakosti s požadavky podle ČSN EN ISO 9001 z roku 2009. V současné době podle zdroje společnost TATRA, a.s. pracuje na splnění požadavků norem EN ISO 14000 a OHSAS 18001.

Podle internetových stránek společnosti zastupuje společnost v České Republice 13 autorizovaných prodejců a servisních středisek.

### **3.5 PEST analýza**

#### **3.5.1 Politicko – právní faktory**

Společnost TATRA, a.s. je českou společností zabývající se vývojem a výrobou těžkých nákladních automobilů s přípustnou hmotností nad 12 000 kg. Společnost vykonává svoji činnost na území ČR. Své subdodavatele má společnost nejen v ČR, ale i ve světě. Stejně jako i ostatní společnosti provozující svoji činnost na území ČR, je i společnost TATRA, a.s. ovlivňována politickým děním v ČR.

Politickou scénu v České republice tvoří několik politických stran a hnutí. Do řádných voleb v roce 2010 se ve vedení státu střídaly dvě nejsilnější strany (ČSSD a ODS) doplněné dalšími menšími stranami. Obě tyto nejsilnější strany měly na vedení státu rozdílné, skoro protichůdné názory. ČSSD, která je levicově zaměřenou stranou, prosazuje sociální programy, ODS, která je stranou pravicovou preferuje podnikatelské subjekty. Od roku 1993, kdy vznikla samostatná Česká republika, byla v jednom případě vládě vyslovena nedůvěra a ve dvou případech podala vláda sama demisi. Místo těchto vlád pak byly sestaveny tzv. úřednické vlády, které vládly do mimořádných nebo řádných parlamentních voleb. Z těchto mimořádných nebo řádných parlamentních voleb pak vzešly nové politické vlády. První nedůvěra řádně zvolené vládě byla vyslovena v roce 2009. V té době už byla Česká republika zasažena celosvětovou hospodářskou krizí. Nově vzniklá úřednická vláda ve snaze zpomalit hospodářskou krizi a snížit deficit státního rozpočtu navrhla a poslanecká sněmovna schválila soubor opatření, tzv. „Janotův balíček“. Tento balíček obsahoval, mimo jiné, změny v daních z příjmů, dani z nemovitosti, dani z přidané hodnoty a spotřební dani. Také poslední vláda, která

vznikla v roce 2010 na základě řádných parlamentních voleb, pokračovala ve snaze zmírnit hospodářskou krizi, zastavit a snížit deficit státního rozpočtu.

Stejně tak jako vláda, které byla v roce 2009 vyslovena nedůvěra, nevyhnula se ani nově vzniklá politická vláda ve svém volebním období několika hlasováním o vyslovení nedůvěry, většinou iniciovaných ze strany ČSSD. V červnu 2013 premiér vlády podal demisi. Následně byla prezidentem republiky jmenována nová úřednická vláda. Přestože se této úřednické vládě nepodařilo získat důvěru parlamentu ČR, vykonávala svou funkci až do doby, kdy byla sestavena nová politická vláda, která vzešla z mimořádných parlamentních voleb v roce 2013.

Nejednotná koncepce při vedení státu, kdy například pravicová vláda prosadí určitý zákon (druhý důchodový pilíř) a levice po svém nástupu k moci tento zákon zruší nebo opačně, levice prosadí určitý zákon a pravice zruší (registrační pokladny), vytváří pro společnost podnikající v ČR, společnost TATRA, a.s. nevyjímaje, netransparentní prostředí. Při schvalování zejména daňových zákonů nezřídky dochází i k tomu, že tyto zákony jsou schvalovány v posledních dnech roku a společnosti tak do poslední chvíle neví, jak mají upravit své účetní programy pro další daňové období. Daňové zákony se díky častým novelizacím stávají složitými a v některých případech nepřehlednými (zákon o DPH).

Dalším problémem, s kterým se Česká republika v posledních letech potýká, je korupce. Podle internetových stránek nevládní neziskové organizace Transparency International – Česká republika, patří korupce v ČR mezi hlavní problémy společnosti, podkopávající nezávislé fungování institucí a tím i důvěru veřejnosti ve státní správu. Podle zdroje zaujímala Česká republika s indexem 4,4 v hodnocení států 27. místo v rámci Evropy a 57. místo v rámci světa. V rámci celosvětového hodnocení zaujímá Česká republika, podle organizace Transparency International, v oblasti korupce, stejnou příčku jako Namibie a Saúdská Arábie.

Problém s korupcí se nevyhnul ani společnosti TATRA, a.s., která bez výběrového řízení získala státní zakázku na dodávku nákladních vozů pro armádu ČR. Při realizaci této zakázky došlo údajně ze strany vysokých státních úředníků ministerstva obrany k pokusu získat od společnosti TATRA, a.s. úplatek jako protislužbu při odstranění problémů spojených s armádní zakázkou. Tato kauza je v současné době soudně projednávána.

Velký vliv na politické dění a hospodářský vývoj v České republice má i situace v Evropské unii, jíž je Česká republika členem. V současné době se Evropská unie díky nezodpovědné politice a hospodaření několika států nachází v hluboké hospodářské a politické krizi. Čím dál tím více se objevují různé spekulace o rozpadu Evropské unie, popřípadě vyloučení některých států z eurozóny.

I přes problémy, kterými je v současné době Evropská unie zužována, má Česká republika, potažmo podniky a podnikatelé v České republice, možnost čerpat na vybrané projekty finanční prostředky z fondů Evropské unie. Pro čerpání těchto prostředků jsou stanovena přesná pravidla, která musí žadatel splnit. Projekty se pak předkládají řídicímu orgánu operačního programu, což jsou u tematicky zaměřených operačních programů resortní ministerstva a u územně vymezených operačních programů regionální rady regionů soudržnosti. Pro roky 2007 - 2013 má Česká republika možnost čerpat 26,7 miliard € (<http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU>).

Jako každá společnost provozující svoji činnost na území ČR, musí se i společnost TATRA, a.s. řídit zákony, předpisy a normami platnými na území ČR.

Mezi zákony a normy, které jsou společnosti v ČR povinny dodržovat lze zařadit následující:

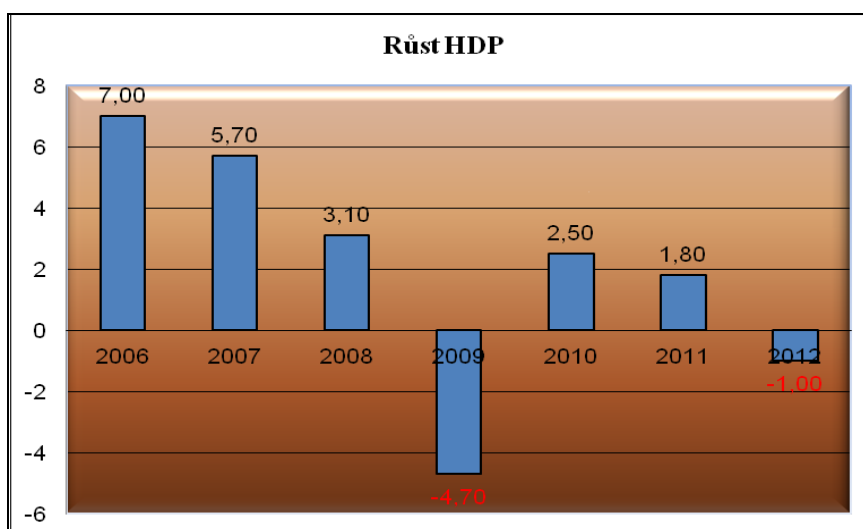
- ČSN normy;
- Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech;
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty;
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů;
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce;
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, od 1. 1. 2014 nahrazen Zákonem č. 90/2012 Sb., obchodních korporací;
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

### 3.5.2 Ekonomické faktory

Ekonomika České republiky je v poslední době ovlivněna celosvětovou hospodářskou krizí, což se zákonitě projevuje v makroekonomických ukazatelích.

Mezi hlavní ukazatele výkonnosti každé ekonomiky patří růst hrubého domácího produktu (HDP). Jak ukazuje graf 1, výkonnost ekonomiky v České republice měla od roku 2006 do roku 2009 klesající tendenci. V roce 2010 došlo k oživení ekonomiky a tím i k růstu HDP. V následujícím období výkonost ekonomiky ČR opět poklesla a díky tomu došlo i k poklesu HDP. V roce 2006 byl oproti roku 2005 zaznamenán meziroční růst HDP o 7,00 %. V roce 2007 klesl meziroční růst HDP na 5,70 %, a v roce 2008, kdy se ve druhém pololetí začala projevovat hospodářská krize, poklesl meziroční růst na 3,10 %. V roce 2009, kdy se hospodářská krize projevila naplno, byl zaznamenán hluboký propad meziročního růstu HDP. V tomto roce byl, oproti roku 2008, zaznamenán pokles HDP o - 4,70 %. Teprve v roce 2010 došlo k oživení ekonomiky a meziroční růst HDP oproti roku 2009 o 2,50 % vzrostl. Za rok 2011 byl ve srovnání s rokem 2010 zaznamenán mírný pokles růstu HDP. V tomto roce HDP proti roku 2010 vzrostl o 1,80 %. V roce 2012 byl zaregistrován další propad výkonnosti české ekonomiky a tím i růstu HDP. V tomto roce se růst HDP propadl o 1,00 % ve srovnání s rokem 2011.

Graf 1 Růst HDP v ČR za období 2006 - 2012



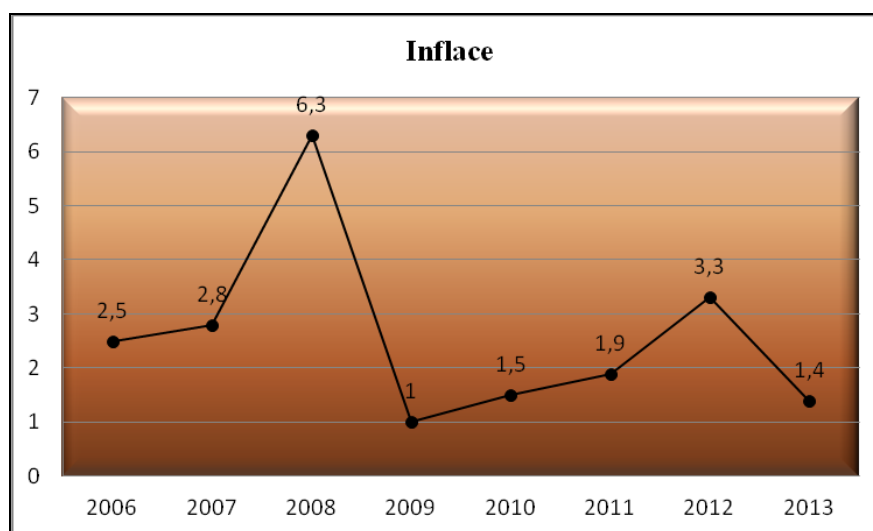
Zdroj: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr: makroekonomicke\\_udaje/\\$File/HLMAKRO.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr: makroekonomicke_udaje/$File/HLMAKRO.xls)

(data ke 12. 3. 2014), vlastní úprava

Stejný průběh výkonnosti, jaký byl zaznamenán ve vývoji ekonomiky ČR, byl zaznamenán i ve společnosti TATRA, a.s. Podle výročních zpráv společnosti došlo po roce 2007, kdy společnost prodala celkem 2 453 vozidel, díky celosvětové krizi k propadu zakázek. Tento propad v prodeji vozů pokračoval i v dalších letech. V roce 2011 prodala společnost, dle výroční zprávy za rok 2011, pouze 697 vozů, což je o 71,58 % méně než v roce 2007.

Dalšími ekonomickými ukazateli, které byly v analýze použity, byla míra inflace (graf 2) a obecná míra nezaměstnanosti (graf 3). Od roku 2006, kdy míra inflace v České republice činila 2,5 %, až do roku 2008, míra inflace nepřetržitě rostla. Za rok 2007 došlo v České republice k nepatrnému nárůstu inflace o 0,3 % na celkových 2,8 %. V roce 2008, v době hospodářské krize, došlo k prudkému nárůstu inflace. V tomto roce stoupla inflace o 3,5 % a to na celkových 6,3 %. V následujícím roce 2009 pak došlo k rapidnímu poklesu inflace a to o 5,3 % na výsledné 1 %. Od roku 2010 pak míra inflace stoupala až na konečných 3,3 % za rok 2012. V roce 2013 došlo k poklesu inflace na hodnotu 1,4 %.

Graf 2 Růst inflace v České republice za období 2006 – 2013



Zdroj: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr: makroekonomicke\\_udaje/\\$File/HLMAKRO.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr: makroekonomicke_udaje/$File/HLMAKRO.xls)

(data ke 12. 3. 2014), vlastní úprava

Jakým způsobem se v daném období vyvíjela nezaměstnanost v ČR, znázorňuje graf 3. Na tomto grafu vidíme opačný průběh, než jaký byl zaznamenán u inflace. V roce 2006 činila v České republice nezaměstnanost 7,1 %. Poté až do roku 2008 nezaměstnanost

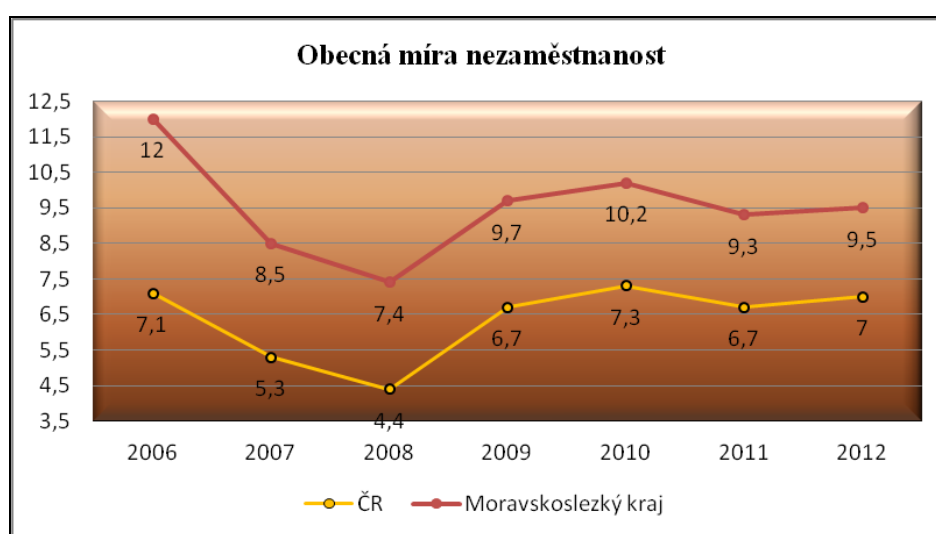
postupně klesala a to až na 4,4 %. Mezi roky 2008 a 2010 došlo, díky hospodářské krizi, k prudkému nárůstu nezaměstnanosti a to až na 7,3 % za rok 2010.

V roce 2011 díky oživení ekonomiky v České republice, poklesla obecná míra nezaměstnanosti na 6,7 %. V roce 2012 pak nezaměstnanost ve srovnání s rokem 2011 vzrostla o 0,3 %.

Podobný trend ve vývoji nezaměstnanosti, jaký byl vykázán za celou ČR, byl zaznamenán i v Moravskoslezském kraji, kde má společnost TATRA, a.s. své sídlo a provozovnu. V Moravskoslezském kraji byla nezaměstnanost, krom roku 2006 a 2012, zhruba o 3% vyšší než v celé ČR. Tato skutečnost je dána menší možností uplatnění se na trhu práce pro obyvatele Moravskoslezského kraje.

Grafy míry inflace a obecné míry nezaměstnanosti, tak potvrzují makroekonomické pravidlo, které uvádí, že pokud klesá inflace, roste nezaměstnanost a naopak, pokud roste inflace, nezaměstnanost klesá.

Graf 3 Obecná míra nezaměstnanosti v ČR za období 2006 – 2012



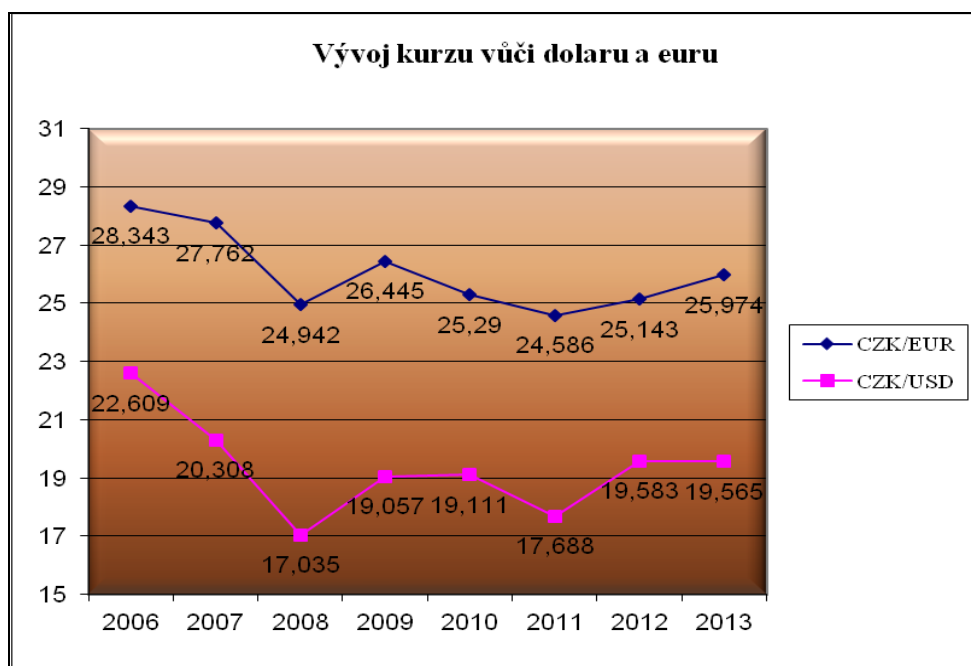
Zdroj: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr: makroekonomicke\\_udaje/\\$File/HLMAKRO.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr: makroekonomicke_udaje/$File/HLMAKRO.xls) (data ke 12. 3. 2014), vlastní úprava

Vývoj v nezaměstnanosti v ČR, měl samozřejmě dopad i na společnost TATRA, a.s. Podle dat o průměrném počtu zaměstnanců, které jsou uvedeny v přílohách k účetním závěrkám (tabulka přílohy 2), je možno vypočítat, jak se za sledované období vyvíjel průměrný počet zaměstnanců společnosti. Od roku 2006 až do roku 2008 průměrný

počet zaměstnanců neustále rostl. V roce 2008 dosáhl průměrný počet zaměstnanců hodnoty 2 069. Od roku 2009, z důvodu snížení počtu zakázek, klesal průměrný počet zaměstnanců až na konečných 1 071 zaměstnanců za rok 2011, což je pokles cca o 48 % oproti roku 2008.

Dalším faktorem, který může výrazně ovlivnit činnost podniků, společnost TATRA, a.s. nevyjímaje, a tím i celé ekonomiky, je vývoj devizového kurzu. Jak ukazuje graf 4, vývoj kurzu dolaru a eura vůči koruně byl v podstatě stejný. Od roku 2006 až do roku 2008 koruna vůči dolaru a euru posilovala. Posilování koruny znamenalo pro podniky možnost levnějšího nákupu materiálu nebo zboží ze zahraničí, ale z hlediska vývozu se výrobky a zboží pro zahraniční odběratele staly dražšími. V letech 2009 a 2010 koruna vůči dolaru a euru oslabila, což vyvolalo opačný efekt než vývoj kurzů v letech 2006 – 2008. Výrobky prodávané českými podniky do zahraničí se pro zahraniční odběratele staly levnějšími a dodávky materiálu a zboží ze zahraničí se pro české podniky staly dražšími. Díky oslabení koruny tak podnikům stouply náklady za dodávky ze zahraničí. V roce 2011 došlo k opětovnému posílení české měny vůči dolaru a euru. V letech 2012 a 2013 koruna vůči dolaru a euru opět oslabila.

Graf 4 Vývoj kurzu dolaru a eura v ČR za období 2006 - 2013



Zdroj: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr: makroekonomicke\\_udaje/\\$File/HLMAKRO.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr: makroekonomicke_udaje/$File/HLMAKRO.xls)

(data ke 12. 3. 2014), vlastní úprava

### 3.5.3 Sociálně kulturní faktory

Jaký byl demografický vývoj společnosti v daném období, ukazuje tabulka v příloze 3. V tomto období, kterým se analýza zabývá, počet obyvatel v České republice až do roku 2010 neustále rostl. Na tento jev měl největší vliv tzv. přírůstek stěhováním<sup>4</sup>. Největší nárůst přírůstku stěhováním byl zaznamenán v roce 2007, kdy tento přírůstek činil 9,1 obyvatele na tisíc obyvatel. V následujících letech, až do roku 2012, celkový přírůstek stěhováním, s výjimkou roku 2011, postupně klesal až na konečných 1,0 obyvatele na tisíc obyvatel. Pokud se podíváme na přirozený přírůstek<sup>5</sup>, ten v roce 2012 dosáhl hodnoty 0,0 obyvatele na tisíc obyvatel. Naopak největší přirozený přírůstek obyvatel za sledované období, byl zaznamenán v roce 2008 a to 1,4 obyvatele na tisíc obyvatel. V letech 2009 a 2010 se přirozený přírůstek ustálil na hodnotě 1,0 obyvatele na tisíc obyvatel. Za sledované období byl největší celkový přírůstek na tisíc obyvatel zaznamenán v roce 2007 a nejmenší přírůstek v roce 2011.

Další možné porovnání růstu obyvatel v České republice nabízí z hlediska počtu živě narozených dětí a z hlediska zemřelých tabulka v příloze 3. Jak je z tabulky patrné, největší počet živě narozených byl zaznamenán v roce 2008, kdy činil 120 tisíc obyvatel. Naproti tomu nejmenší počet narozených byl v České republice zaznamenán v roce 2006, kdy se narodilo 106 tisíc dětí.

Při porovnání počtu živě narozených a počtu zemřelých byl po celé sledované období počet živě narozených větší než počet zemřelých. Nejmenší rozdíl mezi těmito dvěma kategoriemi byl v roce 2012 (1 tisíc) a největší v roce 2008 (15 tisíc).

Způsob přírůstku obyvatel v České republice má nepochybně i vliv na věkovou strukturu obyvatel. Jestliže je přírůstek obyvatel stěhováním větší než přirozený přírůstek, musí se tento fakt zákonitě ve věkové struktuře obyvatelstva projevit. Počet obyvatel mladších 14 let se snižuje a počet obyvatel starších 14 a 65 let se naopak zvyšuje. Jak ukazuje tabulka v příloze 4, byl počet obyvatel starších 65 let po celé

---

<sup>4</sup> **Přírůstek stěhováním** (migrační saldo) je rozdílem počtu přistěhovaných a vystěhovaných osob za stejné období v daném území. <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/analyzy-statistiky/ekonomicko-statisticky-slovník-l-p/1000431/39670/>, (27.2.2014).

<sup>5</sup> **Přirozený přírůstek** – přirozený přírůstek obyvatel je rozdílem počtu živě narozených dětí a počtu zemřelých obyvatel za stejné období a území. <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/analyzy-statistiky/ekonomicko-statisticky-slovník-l-p/1000431/39670/>, (27.2.2014).



analyzované období větší, než počet obyvatel mladších 14 let. Dochází tak ke stárnutí populace, a tím i k posouvání hranice odchodu do důchodu.

V roce 2009 byla Oddělením demografické statistiky Českého statistického úřadu vypracována studie demografického vývoje nazvaná „*Projekce 2009*“. Tato projekce je zpracována ve třech variantách: nízká, střední a vysoká. Cílem projekce je nastínit možný populační vývoj České republiky. Horizontem Projekce 2009 je rok 2065.

Projekce předpokládá, že pouze ve vysoké variantě bude po celé projektované období zachován růst populace. Ve střední a nízké variantě dojde po počátečním růstu ke snižování populace.

Dále se projekce mimo jiné zabývá strukturou populace. Zde všechny tři varianty předpokládají výrazný nárůst podílu osob starších 65 let, a to až o jednu třetinu. Průměrný věk, který k 1. 1. 2009 činil 40,5 let, se k 1. 1. 2066 ve vysoké variantě zvýší na 48,4 let, ve střední variantě na 49 let a v nízké variantě 50 let (<http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/4020-09>).

Společnost TATRA patří bezpochyby k nejvýznamnějším zaměstnavatelům ve svém regionu. Jak už bylo výše popsáno, průměrný počet zaměstnanců společnosti se ve sledovaném období pohyboval v rozmezí od 1 071 – 2 069 zaměstnanců. Co se týče nabídky nových pracovních míst, provádí společnost na svých internetových stránkách jejich pravidelnou aktualizaci.

Společnost TATRA, a.s. umožňuje též, podle zdroje, studentům středních, vyšších a vysokých škol absolvování odborné praxe a vybraným studentům vysokých škol získání stipendia. Na svých internetových stránkách vypisuje společnost pro studenty VOŠ a VŠ témata pro absolventskou, bakalářskou, diplomovou či disertační práci. Takto nastavenou personální politikou si společnost snaží předem zajistit nové kvalifikované spolupracovníky do svého pracovního kolektivu.

### **3.5.4 Technické faktory**

V posledních letech byly v oblasti vědy a techniky učiněny velké pokroky. Byly vyvinuty nové materiály a nové technologie. Nejrychlejší vývoj byl zaznamenán v oblasti výpočetní techniky a v informačních technologiích.

Informační technologie umožňují rychlejší komunikaci nejen mezi lidmi, ale i mezi podniky. Podniky mohou pomocí informačních technologií zajišťovat zásoby materiálu nebo zboží, uskutečňovat veškeré platby, mít přehled o stavu svých bankovních účtů a uskutečňovat veškerou korespondenci. Podniky také mohou pomocí svých webových stránek prezentovat své výrobky případně zboží, nebo informovat veřejnost o své minulosti, přítomnosti a budoucím rozvoji. Naproti tomu zákazníci si pomocí webových stránek mohou výrobky nebo zboží vybrat a koupit. Uchazeči o zaměstnání mohou přes webové stránky podniků získávat informace o možných pracovních příležitostech a podmínkách pro jejich přijetí do zaměstnání.

Výpočetní technika se v dnešní době využívá nejen v informačních technologiích, ale i v dalších oblastech. Nachází uplatnění ve strojírenství, automobilovém průmyslu, zdravotnictví, atd.

V automobilovém průmyslu se výpočetní technika používá například v oblasti aktivní bezpečnosti (elektronické systémy ABS, ASR a ESP). Další možností využití výpočetní techniky v automobilovém průmyslu je v oblasti pohonných jednotek. V dnešní době jsou již všechny pohonné jednotky ovládány pomocí řídicích jednotek. Díky těmto jednotkám lze motory nejenom seřadit, ale zjistit jejich historii, popřípadě nastavit různá omezení. Dále lze pomocí těchto řídicích jednotek závady na pohonných jednotkách diagnostikovat, případně zablokovat jejich spuštění při zjištění závady, která by mohla způsobit jejich poškození nebo ohrozit bezpečnost silničního provozu.

Rychlost růstu technického rozvoje, a tím i získání konkurenční výhody, je mimo jiné závislá i na množství prostředků, které byly do výzkumu a vývoje vloženy. V České republice bylo v období let 2006 – 2012 do výzkumu a vývoje investováno od 1,3 % do 1,9 % HDP. Konkrétní celkové výdaje a jejich rozdělení do jednotlivých vědních oblastí ukazuje tabulka v příloze 5.

I společnost TATRA, a.s., aby byla na trhu nákladních automobilů konkurenceschopná, investuje do vývoje nových vozů a zlepšování funkčnosti vozů stávající produkce nemalé prostředky. Výši prostředků, které společnost za období 2006 – 2011 vynaložila na výzkum a vývoj nové produkce ukazuje tabulka v příloze 6.

## **3.6 Metoda 4C**

### **Customers – zákazníci**

Zákazníky společnosti TATRA, a.s. si můžeme rozdělit do několika skupin. V první řadě to jsou podnikatelské subjekty, jež využívají výrobky společnosti ve své podnikatelské činnosti. Další skupinou zákazníků jsou spolky (např. dobrovolní hasiči, humanitární organizace), které vozy TATRA využívají pro svá poslání. Poslední skupinu zákazníků společnosti TATRA, a.s. tvoří armáda, která vozy TATRA používá při obraně státu.

Každá z těchto skupin má nepochybně na vozy TATRA své požadavky a to jak kvalitativní, tak specifické. Jiné požadavky na užitnou hodnotu vozů bude mít armáda, jiné stavební průmysl, komunál nebo těžařský průmysl. Pokud si společnost bude chtít své stávající zákazníky udržet a získat další nové zákazníky, musí se přizpůsobit jejich požadavkům a neustále pracovat na zdokonalování stávajících výrobků a vývoji nových produktů.

### **Country – Země**

Požadavky zákazníků společnosti TATRA, a.s. na jejich výrobky se liší nejenom v rámci tuzemského trhu, ale i v rámci trhu zahraničního. Pokud chce společnost na všech těchto trzích uspět, musí se přizpůsobit nejen požadavkům zákazníků, ale i legislativním normám jednotlivých států. Každé vozidlo, které je v daném státě schváleno do provozu musí projít celou řadou schvalovacích procesů a jízdních zkoušek, tzv. homologací. Při tomto schvalovacím procesu se zkouší, zda vozidlo splňuje předepsané parametry pro provoz na místních komunikacích a bezpečnostní parametry dané místní legislativou. Pokud vozidlo v daném státě homologačnímu řízení nevyhoví, nemůže v něm být provozováno a tudíž ani prodáváno. Z parametrů, které se u vozidel zkouší, můžeme jmenovat např. emisní limity, hlukové limity, výhledy z kabiny řidiče, atd. Dalším kritériem pro prodej výrobků v jednotlivých státech mohou být různé certifikáty jakosti, které jsou zákazníky vyžadovány (např. ISO, OHSAS, AQAP 2110 Military Standard, atd.).

### **Competition – Konkurence**

Společnost TATRA, a.s. je v současné době jediným výrobcem, který se v ČR zabývá výrobou vozidel, s největší přípustnou hmotností převyšující 12 000 kg. Poslední

konkurenční podnik, který na území České republiky vyráběl vozidla stejné kategorie, byla společnost LIAZ. Ta, dle internetových stránek AutoSAP, ukončila výrobu v roce 2001. Jedinými konkurenty na domácím a zahraničním trhu, kteří se společností TATRA, a.s. soupeří o přízeň zákazníků, jsou tak zahraniční výrobci, kteří se zabývají výrobou vozidel stejné kategorie. Namátkou můžeme jmenovat společnosti Mercedes, VOLVO, MAN, DAF, Iveco, atd.

### **Cost – Náklady**

Mezi nejvýznamnější náklady, které společnost TATRA, a.s. v rámci své podnikatelské činnosti vynakládá, patří dle výročních zpráv společnosti náklady na výzkum a vývoj nových výrobků a na modernizaci výrobků stávajících. Jak již bylo při představování společnosti zmíněno, společnost TATRA, a.s. je vlastníkem nejrozsáhlejšího zkušebního centra ve střední Evropě, které kromě polygonu zahrnuje i specializovaná pracoviště a laboratoře. Tento zkušební areál využívá společnost při vývoji a zkouškách svých výrobků (TATRA 2014).

### **3.7 Základní charakteristiky odvětví**

Hlavním výrobním programem společnosti TATRA, a.s. je výroba, vývoj a prodej motorových vozidel, jejichž největší přípustná hmotnost převyšuje 12 000 kg. Firma svou výrobní činností spadá, podle Klasifikace ekonomických činností (CZ – NACE<sup>6</sup>), do zpracovatelského průmyslu.

Na základě „*Sdělení Českého statistického úřadu ze dne 18. Září 2007*“, nahradil ČSÚ od 1. 1. 2008 „*podle § 19 odst. 2 zákona č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě, ve znění pozdějších předpisů*“, původní Odvětvovou klasifikaci ekonomických činností (OKEČ) novou Klasifikací ekonomických činností (CZ – NACE). Dle této nové Klasifikace ekonomických činností patří zpracovatelský průmysl do sekce „C“. Tato sekce je dále rozdělena do 24 oddílů, které se dále člení do skupin a tříd (příloha 7).

---

<sup>6</sup> Zkratka NACE je odvozena z francouzského názvu „Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes“, Metodická příručka - CZ NACE, <http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/p/0216-08>, (2.3.2014).

Na základě Klasifikace ekonomických činností byla společnost TATRA, a.s. zařazena následujícím způsobem:

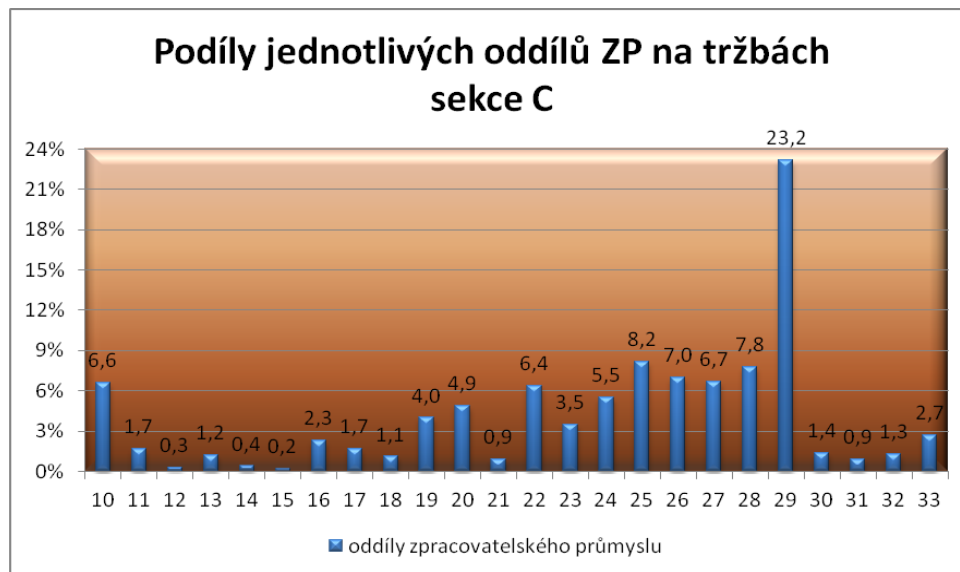
- Sekce C      Zpracovatelský průmysl
- Oddíl 29     Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů
- Skup. 29.1   Výroba motorových vozidel a jejich motorů
- Třída 29.10   Výroba motorových vozidel a jejich motorů

Podle sborníku Ministerstva průmyslu a obchodu ČR za rok 2012, patřil ZP k nejdůležitějším zdrojům tvorby HDP. Podíl jednotlivých oddílů ZP na celkových tržbách v sekci „C“ za rok 2012, ukazuje graf 5. V roce 2012 činil podíl tržeb oddílu 29 – Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů 23,2 % z celkových tržeb sekce. Druhý největší podíl na tržbách za rok 2012, který činil 8,2 %, reprezentoval oddíl 25 – Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení. Naproti tomu nejmenší podíl na celkových tržbách ZP zaujímal v roce 2012 oddíl 15 – Výroba usní a souvisejících výrobků a to 0,2 %.

Jak sborník dále uvádí, do oddílu 29 Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů, je dle výrobního charakteru, zahrnuta následující výrobní skladba: *„osobní, lehké užitkové a nákladní automobily, přívěsy a návěsy, autobusy a trolejbusy, pásová sněžová vozidla, golfové vozíky, obojživelná vozidla, požární vozidla, výroba jejich částí.“*

Kromě toho, že se automobilový průmysl významně podílí na tvorbě HDP, patří též, podle zdroje, mezi nejvýznamnější zaměstnavatele a zároveň má i významný podíl na exportu. Některé podniky, dle sborníku, vyvážejí až 100 % své produkce, ať už se jedná o výrobce motorových vozidel, nástaveb nebo o výrobce autodílů.

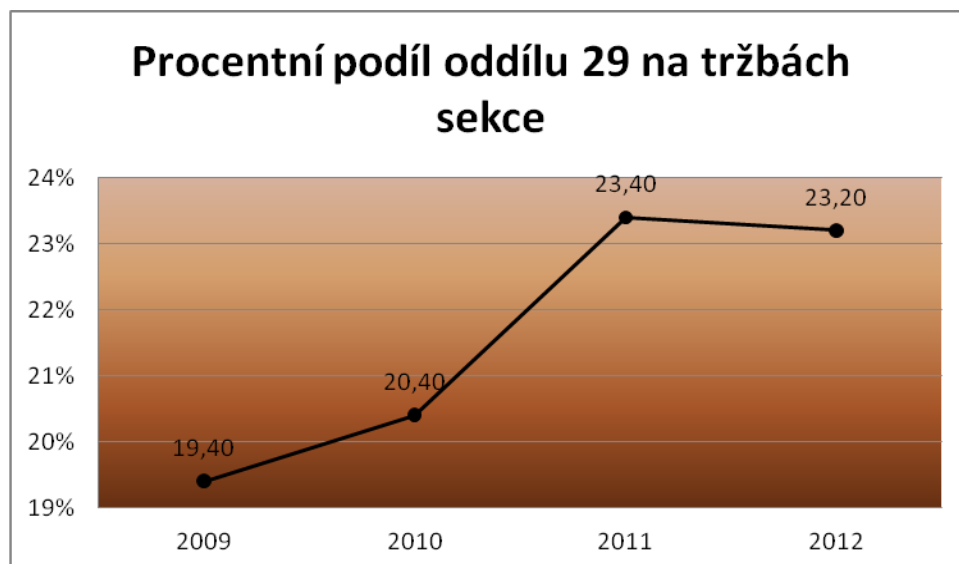
Graf 5 Podíly jednotlivých odd. ZP na tržbách sekce C za rok 2012



Zdroj: <http://www.mpo.cz/hledani.html?lid=1&searchtext=panorama> (data ke 2. 3. 2014), vlastní úprava

Jak se vyvíjel podíl oddílu 29 na celkových tržbách v sekci „C“, za období 2009 – 2012, ukazuje graf 6. Na tomto grafu je vidět, že od roku 2009 až do roku 2011 procentuální podíl oddílu 29 na celkových tržbách neustále rostl. Mezi roky 2009 a 2011 došlo v tomto oddílu k nárůstu o 4 %. Naproti tomu v roce 2012 byl v tomto oddílu zaznamenán mírný pokles podílu na celkových tržbách skupiny „C“ a to 0,2 %.

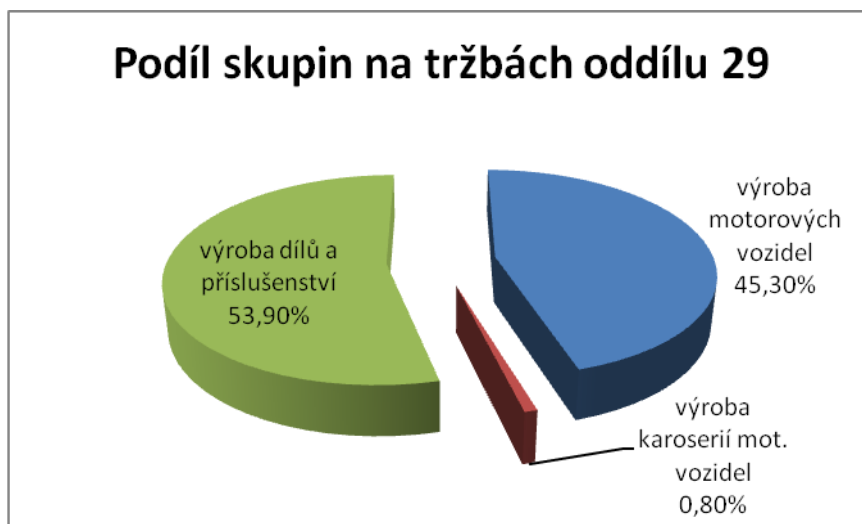
Graf 6 Procentní podíl odd. 29 na tržbách sekce C za obd. 2009 - 2012



Zdroj: <http://www.mpo.cz/hledani.html?lid=1&searchtext=panorama> (data ke 12. 3. 2014), vlastní úprava

Jaký podíl oddílu 29 tvořily v roce 2012 jednotlivé skupiny, nám ukazuje graf 7. Z tohoto grafu je patrné, že největší podíl z tohoto oddílu tvořila výroba dílů a příslušenství (53,90 %), následovaná výrobou motorových vozidel s 45,30 %. Nejmenší podíl v oddílu 29 pak zaujímala výroba karoserií motorových vozidel, a to 0,80 %.

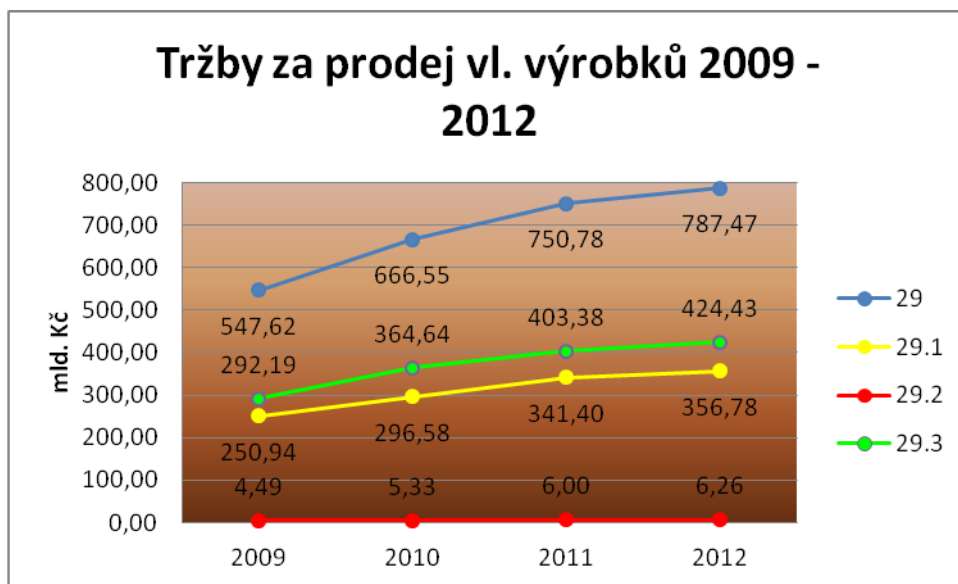
Graf 7 Podíl skupin na tržbách oddílu 29 za rok 2012



Zdroj: <http://www.mpo.cz/hledani.html?lid=1&searchtext=panorama> (data ke 12. 3. 2014), vlastní úprava

Jakým způsobem se za období 2009 – 2012 vyvíjely tržby za prodej vlastních výrobů v oddílu 29 Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů a jejich jednotlivých skupin, ukazuje graf 8. Z grafu vyplývá, že za celé sledované období tržby v oddílu 29 neustále rostly. Největších tržeb z tohoto oddílu bylo dosaženo ve skupině 29.3 Výroba dílů a příslušenství pro motorová vozidla a jejich motory. V této skupině se procentní podíl na celkových tržbách pohyboval v rozmezí od 53,36 % do 54,71 %. Druhou nejvýznamější skupinou oddílu 29 tvořila skupina 29.1 Výroba motorových vozidel a jejich motorů. Její procentní podíl na celkových tržbách oddílu byl za sledované období v rozmezí od 44,49 % do 45,82 %. Nejmenší, z procentuálního hlediska zanedbatelnou skupinou oddílu 29, tvořila za sledované období skupina 29.2. Výroba karoserií motorových vozidel; výroba přívěsů a návěsů. Tato skupina se na celkových tržbách oddílu 29 podílela necelým 1 %. Jak se vyvíjel podíl jednotlivých prodejů vlastních výrobků v procentuálním vyjádření v období 2009 - 2012 ukazuje tabulka v příloze 8.

Graf 8 Vývoj tržeb za prodej vl. výrobků za období 2009 – 2012



Zdroj: <http://www.mpo.cz/hledani.html?lid=1&searchtext=panorama> (data ke 12. 3. 2014), vlastní úprava

Do jakých teritorií vyvážel automobilový průmysl své výrobky v roce 2012 a z jakých teritorií dovážel ukazují grafy 9 a 10.

K nejvýznamějším partnerům z hlediska vývozu představovalo pro oddíl Výroby motorových vozidel, přívěsů a návěsů jednoznačně Německo s 31 % následované Francií a Slovenskem, které se na vývozu podílí 7 % (graf 9).

Graf 9 Vývozní teritoria oddílu 29 za rok 2012

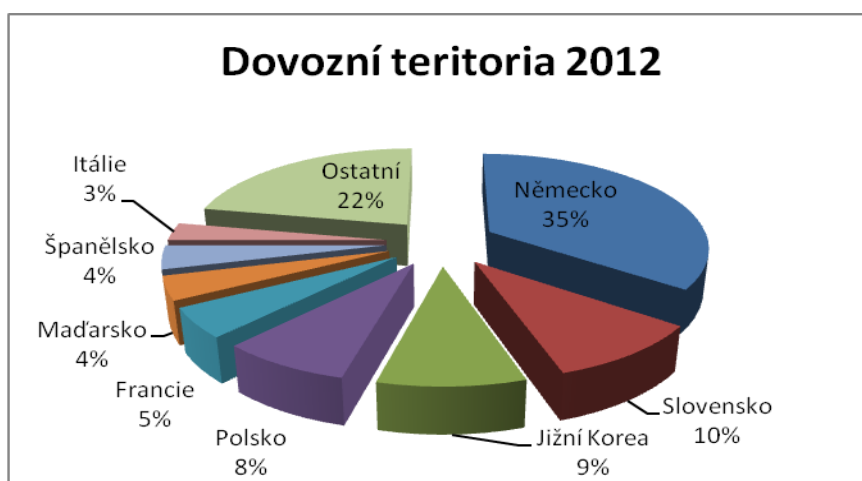




Zdroj: <http://www.mpo.cz/hledani.html?lid=1&searchtext=panorama> (data ke 12. 3. 2014), vlastní úprava

Z hlediska dovozu patří k nejvýznamějším dovozcům oddílu 29 opět Německo s 35 % podílem, následované Slovenskem s 10 % a Jižní Koreou s 9 % podílem (graf 10).

Graf 10 Dovožní teritoria oddílu 29 za rok 2012



Zdroj: <http://www.mpo.cz/hledani.html?lid=1&searchtext=panorama> (data ke 2. 3. 2014), vlastní úprava

Jak je z grafů patrné, nejvýznamějším zahraničním partnerem pro oddíl Výroby motorových vozidel, přívěsů a návěsů je jednoznačně Německo, jehož podíl na dovozu a vývozu za rok 2012 činil více jak 30 %. Na těchto výsledcích má doajista nejvíce podílela společnost ŠKODA AUTO a.s., která je součástí koncernu Volkswagen.

### 3.8 Analýza konkurence

Společnost TATRA, a.s., jak již bylo několikrát zmíněno, je jediným výrobcem v České republice, který se zabývá výrobou nákladních automobilů s přípustnou hmotností nad 12 000 kg. Z tohoto důvodu nemá společnost v rámci České republiky přímého konkurenta. Možnými konkurenty společnosti TATRA, a.s. na českém a světovém trhu jsou tak automobily vyráběné zahraničními producenty. Mezi tyto konkurenty můžeme řadit následující společnosti:



Společnost Volvo patří, dle svých internetových stránek, mezi největší výrobce těžkých nákladních automobilů. Skupina Volvo Group nabízí, dle zdroje, v současné době svým zákazníkům krom těžkých nákladních vozů i nákladní vozy nižší třídy do městského provozu. Společnost Volvo je, dle svých internetových stránek, v České republice zastoupena 13 autorizovanými prodejci a servisními středisky.



Společnost DAF patří, podle svých internetových stránek, k největším výrobcům nákladních automobilů v Evropě. Hlavní činností společnosti DAF Trucks je dle zdroje výroba, vývoj, marketing a prodej středních a těžkých nákladních užitkových automobilů. Jak zdroj uvádí, společnost DAF je na českém trhu zastoupena 4 autorizovanými prodejci a servisními středisky.



Mercedes-Benz

Mercedes – Benz je jedním z největších a nejznámějších výrobců automobilů. Ve výrobním programu společnosti je kromě výroby nákladních automobilů zařazena i výroba lehkých nákladních automobilů, osobních automobilů, autobusů a tahačů. V České republice je, dle zdroje, značka Mercedes – Benz, v oblasti nákladních automobilů, zastoupena 12 autorizovanými prodejci a 13 autorizovanými servisními středisky.



Dalším výrobcem těžkých nákladních automobilů je společnost Scania. Kromě výroby těžkých nákladních automobilů se společnost, dle svých internetových stránek, zabývá výrobou autobusů, autokarů a průmyslových a lodních motorů. Společnost Scania je, dle zdroje, v České republice zastoupena 16 autorizovanými prodejci a 18 servisními středisky.



Společnost MAN je, jak na svých internetových stránkách uvádí, v současné době jedním z vedoucích evropských výrobců strojů a dopravních prostředků. Kromě výroby nákladních automobilů se společnost, dle zdroje, zabývá i výrobou autobusů, silničních dopravních prostředků a motorů. V České republice je

značka MAN, dle internetových stránek společnosti, zastoupen 13 autorizovanými prodejci a 22 autorizovanými servisními středisky.

#### **IVECO**

Iveco je dle svých internetových stránek společností, která se zabývá výrobou lehkých, středních a těžkých užitkových vozidel, autobusů, speciálních vozidel a motorů. V České republice je společnost, dle zdroje, zastoupena 17 prodejci a 45 servisními místy.



Renault je francouzskou automobilkou, která se zabývá výrobou osobních a nákladních vozů, traktorů a autobusů. Společnost je, dle svých internetových stránek, čtvrtou největší automobilkou v Evropě. V české republice je společnost Renault divize nákladních automobilů, zastoupena dle zdroje 15 autorizovanými prodejci a servisními středisky.

Eventuální využití vozů v daných odvětvích je dáno typem možných nástaveb, kterými mohou být na podvozky jednotlivých výrobců osazovány. Vozy všech uvedených značek mohou být osazeny různými typy nástaveb a mohou tak být provozovány v různých odvětvích (stavebnictví, lesnictví, těžebním průmyslu, komunálních službách nebo u záchranných hasičských sborů).

Na rozdíl od společnosti TATRA, a.s., se některé společnosti, v kategorii těžkých nákladních vozů, zabývají i výrobou vozů pro dálkovou přepravu (Volvo, DAF, Mercedes, Scania, MAN a Renault).

Při rozhodování odběratelů o možném dodavateli tak kromě ceny, kvality a spolehlivosti vozů rozhoduje i rychlost dodávky vozů, kvalita a cena servisu a v neposlední řadě i dostupnost, kvalita a cena náhradních dílů.

Pokud bychom měli srovnávat konkurenty společnosti TATRA, a.s. podle počtu obchodních a servisních zastoupení, kde je značka TATRA, dle zdroje, v ČR zastoupena 13 prodejními a servisními středisky, získaly by z tohoto hlediska konkurenční výhodu 3 dovozci. Jednoznačně největší zastoupení v ČR má společnost Iveco s 17 autorizovanými prodejci a 22 autorizovanými servisními středisky. Následuje společnost Scania, kterou v ČR zastupuje 16 autorizovaných prodejců a 18

autorizovaných středisek. Poslední společností, která má v ČR víc autorizovaných prodejců a servisních středisek, než má společnost TATRA, a.s., je společnost Renault Trucks s 15 prodejci a servisními středisky. Naproti tomu nejmenší zastoupení a tím i konkurenční nevýhodu má oproti společnosti TATRA, a.s. společnost DAF, která je v ČR zastoupena pouze 4 autorizovanými prodejci a servisy. Ostatní konkurenční společnosti mají co do srovnání se společností TATRA, a.s. více či méně stejný počet autorizovaných prodejců a servisních středisek.

### **3.9 Porterův model pěti sil (5F)**

#### **3.9.1 Konkurenti odvětví**

Jak již bylo v práci několikrát uvedeno, společnost TATRA, a.s. je v současné době jedinou společností v České republice, která se zabývá výrobou nákladních automobilů s přípustnou hmotností nad 12 000 kg a nákladních automobilů vůbec. Jediné konkurenty tak pro společnost představují zahraniční výrobci vozů dané kategorie, kteří své výrobky prodávají v České republice prostřednictvím autorizovaných prodejců. Jedná se především o vozy společností Mercedes, MAN, DAF, Volvo, Scania a Renault. Všechny tyto společnosti se tak snaží na trhu nákladních automobilů dané kategorie získat co největší podíl.

Jak se v období 2006 – 2013 v České republice vyvíjel trh s těmito vozy a kolik nových vozů s přípustnou hmotností nad 12 000 kg, a jakých značek bylo v České republice v tomto období prvně přihlášeno, ukazuje příloha 9. Z tabulky je patrné, že za dané období bylo v ČR prvně přihlášeno celkem 3 772 nových vozidel představených značek. Nejvíce nově přihlášených vozů bylo značky Mercedes následováno značkami Volvo, DAF, Scania a MAN. Vozy značky TATRA skončily za sledované období na předposledním, osmém místě. V porovnání se značkou Mercedes zaregistrovali dopravci v ČR o 705 vozů TATRA méně. Na tuto skutečnost mělo nepochybně vliv i přihlašování vozů pro kamionovou dopravu, jejichž výrobou se ostatní představené společnosti zabývají. Dalším aspektem pro nízký počet nově zaregistrovaných vozů značky TATRA je i to, že společnost, dle AutoSAP (2014), převážnou část své produkce vyváží na zahraniční trhy.

### 3.9.2 Potenciální nově vstupující firmy

V automobilovém průmyslu je několik významných společností, které se zabývají výrobou těžkých nákladních automobilů. Mezi největší výrobce patří již výše zmiňované společnosti. Společnost, která by tak chtěla nově vstoupit na trh nákladních automobilů, by měla velmi těžkou pozici se na trhu s těmito vozy prosadit. Potenciální společnosti, které by se chtěly zabývat výrobou nákladních automobilů a s nimi pak na trhu prorazit, můžeme rozdělit do několika kategorií.

První kategorií by byla společnost, která by se kromě samotné výroby nákladních automobilů zabývala také jejich vývojem. Vznik takovéto společnosti by byl velmi finančně a časově náročný. Společnost by nejprve musela vůz vyvinout, vyrobit funkční vzorek a úspěšně absolvovat veškeré potřebné zkoušky a homologace. Na základě úspěšného absolvování všech zkoušek a homologací by pak společnost mohla zahájit výrobu vozů. Mezi tím než by bylo úspěšně dokončeno schvalovací řízení, musela by společnost zajistit prostory a pracovníky pro výrobu, technickou vybavenost, pracovníky pro obslužné činnosti, atd. Tento proces by mohl trvat i několik let.

Dalšími kategoriemi nových konkurenčních podniků mohou být tzv. dceřiné společnosti stávajících výrobců nákladních automobilů. Vznik těchto nových poboček by už nebyl tak časově ani finančně náročný. Zde se výrobci mohou rozhodnout mezi dvěma variantami výroby. V první variantě by se vozy v nově vzniklých pobočkách vyráběly z dovezených, více či méně rozpracovaných komponentů. V druhé variantě by se v nově vzniklé pobočce kompletovaly vozy, které byly do ČR dovezeny v rozloženém stavu. V prvním případě by pobočka musela být vybavena např. svařovnou a lakovnou kabin, montážní linkou, atd. V druhém případě stačí nově vzniklou pobočku vybavit montážní linkou, na které by se vozy kompletovaly.

Jako jedna z možných variant vstupu nových konkurentů na trh těžkých nákladních automobilů v ČR, která by nevyžadovala velké investice, by bylo vytvoření nové dealerské sítě zahraničním výrobcem zabývajícím se výrobou automobilů této kategorie. Takovým výrobcem je v současné době výrobce vozů KAMAZ z Ruska. Ten ke konci roku 2013 založil v ČR svou pobočku, KAMAZ Česká republika, která by se dle svých internetových stránek měla zabývat prodejem vozů. Dle zdroje je společnost KAMAZ 16. největším výrobcem mezi největšími světovými výrobci těžkých nákladních automobilů. Mezi hlavní argumenty, proč by si zákazníci měli zvolit vůz KAMAZ,

uvádí společnost na svých internetových stránkách jejich jednoduchou údržbu, spolehlivost, kvalitu, nízké náklady na provoz a optimální cenu.

Za další potenciální konkurenty, kteří by v blízké budoucnosti mohli vstoupit na český trh těžkých nákladních automobilů, bychom mohli označit čínské společnosti, které se výrobou vozidel této kategorie zabývají. Čína v současné době patří k zemím, ve kterých dochází v oblasti průmyslu k prudkému rozvoji. V okamžiku, kdy čínští výrobci splní všechny legislativní podmínky pro provoz svých vozů na českých, evropských nebo světových komunikacích, včetně požadavků na kvalitu, začnou na tyto trhy expandovat. Vzhledem k předpokládaným nízkým cenám se tak výrobky čínských automobilek mohou stát velkými konkurenty pro ostatní světové a evropské výrobce.

Ve všech případech je však potřeba, aby nově vzniklá společnost nebo společnost, která bude v ČR zastupovat nového výrobce těžkých nákladních vozidel, měla pro své výrobky zajištěn odbyt. Česká republika je pro odbyt těžkých nákladních vozů poměrně malým trhem, a tak předpoklad, že zde vznikne nový výrobce automobilů této kategorie, je velmi nepravděpodobný.

### **3.9.3 Odběratelé**

Trh s nákladními automobily je poměrně specifický. Odběratelé svůj vozový park obnovují nebo rozšiřují na základě svých potřeb. Každý z nich má přesně danou představu, jaký vůz bude potřebovat a k čemu ho bude využívat (stavebnictví, těžařství, armáda, atd.). Všichni odběratelé, kteří si nákladní automobil kupují, tak vyžadují od výrobců kvalitní výrobek, který bude splňovat nejen jejich požadavky, ale i potřebnou životnost. O koupi nového automobilu tak krom vlastních zkušeností s provozem stávajících vozů rozhoduje i to, jaké podmínky dokáže dodavatel odběrateli při pořizování nového vozu nabídnout a jaký záruční a pozáruční servis je svým zákazníkům schopen poskytnout. V neposlední řadě je pro odběratele rozhodujícím faktorem i dostupnost náhradních dílů pro vybrané vozy.

### **3.9.4 Dodavatelé**

Společnost TATRA, a.s. jako výrobní závod je zcela závislá na dodávkách energií a materiálu pro svoji výrobu. Kromě základního materiálu odebírá společnost od svých dodavatelů i různé komponenty jako např. pohonné jednotky, díly pro elektroinstalaci, pneumatiky a jiné. Se všemi dodavateli společnost jedná o cenách dodávek a o jejich podmínkách.

V současné době, kdy je již trh s energiemi uvolněn a kdy energie může dodávat více společností, které pro jejich prodej vlastní patřičná povolení a licence, může si společnost TATRA, a.s. vybrat takového dodavatele, který nabídne nejlepší podmínky. Stejně tak u dodávek ostatních materiálů a dílů může společnost uzavírat kontrakty s těmi dodavateli, kteří jí nabídnou lepší podmínky dodávek a výhodnější ceny. Co se týká například pohonných jednotek (motorů a převodovek) může být společnost TATRA, a.s. díky vlastní výrobě těchto jednotek zcela nezávislá.

### **3.9.5 Substituty**

Substitutem rozumí Holman a Pospíchalová (2001) „*jakékoli dva statky, které člověku přinášejí uspokojení a vzájemně si konkurují*“. U výrobků, které společnost TATRA, a.s. vyrábí lze těžko hledat nějaké substituty. Zde bude hlavně záležet na odvětví, pro které byly vozy pořízeny. Obtížně lze hledat substitut pro hasičské vozy, vozy pro armádu nebo vozy určené pro stavebnictví. U ostatních odvětví lze substituty použít jen v omezené míře. Při těžbě dřeva, písku a šterku je možno použít traktory, pásové dopravníky, lanovky, ale pouze jen na kratší vzdálenosti jako mezičlánek pro dopravu na místo odkud bude přeprava dále pokračovat. Pro dopravu šterku, písku a dřeva na delší vzdálenosti lze například využít služeb železniční nebo říční dopravy.

## 4 Závěr

Tématem této bakalářské práce byla Externí analýza podniku TATRA, a.s. Společnost TATRA, a.s. je česká společnost s dlouholetou tradicí, zabývající se výrobou těžkých nákladních automobilů s největší přípustnou hmotností vyšší než 12 000 kg.

Cílem bakalářské práce bylo provést externí analýzu společnosti TATRA, a.s. Na základě poznatků získaných z provedené analýzy pak formulovat možné příležitosti, které by podnik mohl využít ve svůj prospěch nebo možná ohrožení, jenž by se podnik měl snažit úplně nebo alespoň částečně eliminovat.

V teoreticko – metodologické části se práce zabývala vybranými metodami externí analýzy. Byly zde popsány metody jako například PEST analýza a Metoda „4C“ pro analýzu makrookolí a Porterův model pěti sil pro analýzu mikrookolí. Dále se teoreticko – metodologická část práce zabývala metodami pro vymezení a charakteristiku odvětví a vymezení konkurence.

V praktické části práce byla nejprve představena analyzovaná společnost TATRA, a.s. Za pomoci PEST analýzy a Metody 4 „C“ byla provedena analýza makrookolí společnosti a pomocí Porterova modelu pěti sil provedena analýza mikrookolí. Součástí analytické práce bylo též vymezení odvětví, ve kterém společnost podniká a provedena analýza konkurence společnosti.

PEST analýza ukázala problémy, se kterými se nejen společnost TATRA, a.s., ale i ostatní společnosti působící na území ČR v analyzovaném období potýkaly.

Z PEST analýzy vyplývá, že mezi největší problémy, se kterými se společnost TATRA, a.s. musela a nadále musí vyrovnávat, patří hospodářská krize, která počínaje rokem 2008 způsobila společnosti propad zakázek. Negativní vliv na chod společnosti mělo i posilování české měny vůči dolaru a euru. Díky tomu tak došlo ke zdražování vozů pro zahraniční odběratele. Někteří odběratelé se tak dostali do platební neschopnosti a začali rušit nasmlouvané zakázky. Na tyto problémy reagovala společnost stejně jako ostatní společnosti v České republice snížením výroby a propouštěním zaměstnanců. Díky tomu došlo, dle výročních zpráv, mezi roky 2008 až 2010 k propadu počtu zaměstnanců až o 48 %.



Další možné ohrožení společnosti představovaly neustálé změny v oblasti DPH. Vláda ve snaze získat peněžní prostředky do státního rozpočtu zvýšila za analyzované období několikrát základní i sníženou sazbu DPH. Díky těmto krokům se podnikům, které se rozhodly zvýšenou sazbu DPH nepromítat do cen svých výrobků a neztratit tak své zákazníky, snížily zisky.

Jako možnou příležitost pro společnost, lze paradoxně označit vysokou míru nezaměstnanosti. Pokud bude společnost, díky zvýšení poptávky po svých produktech, potřebovat přijmout nové pracovníky, může si tak díky vysoké míře nezaměstnanosti své spolupracovníky vybírat a klást na jejich kvalifikaci vyšší nároky. Tento fakt ještě umocňuje možnost výběru uchazečů ze zahraničí, zejména z Polska.

I Metoda „4C“ ukázala určitá úskalí, se kterými se společnost TATRA, a.s. musela a nadále musí potýkat. TATRA, a.s., co by výrobce těžkých nákladních automobilů, patří v porovnání s konkurenty k menším společnostem. Na rozdíl od ostatních představených společností, se TATRA, a.s. zabývá výhradně výrobou vozů určených pro stavebnictví, těžařství, lesnictví, komunální služby nebo armádu. Ostatní konkurenční výrobci se navíc zabývají výrobou automobilů pro kamionovou dopravu (Scania, DAF, MAN) nebo výrobou vozů pro kamionovou dopravu společně s výrobou osobních vozů (Mercedes, Renault, Volvo, Iveco). TATRA se kromě českého trhu snaží se svými výrobky proniknout i na trhu zahraničním. Mezi nejvýznamnější zahraniční odběratele společnosti patří, dle výročních zpráv společnosti, Rusko a Indie. K dalším státům, do kterých společnost TATRA, a.s. vyváží své výrobky, patří například Austrálie a Madagaskar. Chce – li společnost na těchto a dalších zahraničních trzích uspět, musí její vozy splňovat emisní limity a předpisy určené pro provoz vozidel v daných zemích. V České republice můžeme mezi nevýznamnější odběratele, díky státní zakázce, zařadit armádu ČR.

Na základě provedené analýzy odvětví byla společnost TATRA, a.s. podle Klasifikace ekonomických činností (CZ – NACE) zařazena do zpracovatelského průmyslu, který je tahounem české ekonomiky. V rámci zpracovatelského průmyslu pak byla společnost dále zaříděna do oddílu, který se zabývá výrobou motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů. V dalším členění podle CZ – NACE byla společnost zařazena do skupiny výrobců motorových vozidel a jejich motorů.

TATRA jako výrobce vozidel těžkých nákladních automobilů nemá v České republice konkurenta. Poslední podnik, který se zabýval výrobou vozidel stejné kategorie, ukončil výrobu v roce 2001. Jedinými konkurenty jsou tak pro společnost zahraniční výrobci, kteří své produkty do České republiky dováží prostřednictvím autorizovaných dovozců. Řada těchto konkurentů patří mezi významné světové nebo evropské výrobce automobilů. Pokud tak TATRA bude chtít získat větší podíl na jakémkoli trhu, ať už domácím nebo zahraničním, musí odběratelům nabídnout lepší výrobek s kvalitnějším servisem, dostupností náhradních dílů a výhodnější cenou.

Společnost TATRA, a.s. není v současné době ohrožena vstupem nového konkurenta do odvětví, který by se chtěl zabývat vývojem a výrobou vozů. Bariéry pro vstup do odvětví jsou pro novou společnost, která by se touto činností chtěla zabývat z finančního a technického hlediska velmi vysoké. Možné ohrožení pro společnost tak může plynout pouze ze strany zahraničních výrobců, kteří by se svými výrobky chtěli na český trh proniknout prostřednictvím autorizovaných prodejců. Jedním z těchto konkurentů je v současné době společnost KAMAZ, která své zastoupení v ČR otevřela koncem roku 2013. Dalšími možnými konkurenty pro společnost mohou být v blízké budoucnosti výrobci z Číny, kteří v okamžiku, kdy budou schopni splnit legislativní požadavky jednotlivých států, budou se svými výrobky expandovat mimo své území.

Ze strany odběratelů může společnosti plynout určité ohrožení. Trh s nákladními vozy je specifický. Firmy si nové vozy kupují pro určitý přesně specifikovaný záměr. Snahou každého odběratele tak je, pořídit si takové vozidlo, které bude splňovat jeho požadavky nejenom z hlediska užité hodnoty, ale i životnosti, ceny a servisního zabezpečení. Na trhu je v současné době několik výrobců, kteří se zabývají výrobou stejné kategorie vozidel jako společnost TATRA, a.s., takže si zákazník může vybrat takový produkt, který bude jeho požadavkům nejlépe vyhovovat.

Ze strany dodavatelů není TATRA, a.s. nijak výrazně ohrožena. Společnost si v současné době může vybírat z několika dodavatelů, ať už se jedná o dodávky energií nebo dodávky dílů pro výrobu automobilů, se kterými může uzavřít spolupráci a díky tomu tlačit cenu dodávek dolů. Některé rozhodující díly pro výrobu vozidel (motory a převodovky) si společnost vyvíjí a vyrábí sama. Může tak krom nakupovaných pohonných jednotek vybavovat vozy TATRA i vlastními pohonnými jednotkami a být tak zcela nezávislá na dodávkách od jiných výrobců.

Z hlediska substitutů může být společnost ohrožena jen v některých odvětvích a to za určitých podmínek. Zde by se například jednalo o přepravu písku, šterku nebo dřeva za pomoci železniční nebo lodní dopravy.

Závěrem lze konstatovat, že faktory, které na společnost TATRA, a.s. působí v oblasti makrookolí, může společnost těžko ovlivnit. Může se ale díky správně zvolené strategii na nepředvídatelné události připravit a eliminovat tak jejich dopad na svou činnost.

Z hlediska mikrookolí působí na společnost faktory, které může společnost svou činností ovlivňovat a předcházet tak možným ohrožením. Další faktory, které společnosti mohou přinést určité příležitosti, by se společnost měla snažit co nejvíce využít ve svůj prospěch.

Největší hrozbu pro společnost TATRA, a.s. představovala, za analyzované období, hospodářská krize a zhodnocení české měny vůči dolaru a euru. Na tyto faktory nebyla společnost připravena. Neměla vytvořeny žádné scénáře, pomocí kterých by se na tyto hrozby mohla připravit a eliminovat tak nepříznivý dopad na svůj rozvoj.

V průběhu zpracovávání bakalářské práce byla na společnost TATRA nařízena exekuce, vydán exekuční příkaz, insolvenční návrh a posléze byla společnost prodána v dražbě jedinému zájemci, společnosti Truck Development, společnosti, která byla účelově založena tři dny před dražbou podniku. Společnost TATRA, a.s. má tak již v současné době nového majitele, který má svůj vlastní podnikatelský záměr a svoji vizi jakým způsobem společnost vést a směřovat. Veškeré úsilí, které tak nový majitel vyvine, by mělo zajistit, aby vozy značky TATRA nezmizely z českých a světových silnic, tak jak se stalo nebo postupně stává u značek Praga, LIAZ a AVIA, jejichž výroba již byla v České republice z ekonomických a odbytových důvodů ukončena.

Na základě provedené externí analýzy byly pro nové majitele společnosti TATRA, a.s. identifikovány faktory, které by mohly společnost ohrožovat. Tyto faktory by se noví majitelé společnosti měli snažit zcela nebo částečně eliminovat. Dále byly pomocí analýzy definovány možné příležitosti. I těmto faktorům by noví majitelé měli věnovat zvýšenou pozornost a využít je k získání konkurenční výhody.

Pro odstranění nebo snížení hrozeb, vyplývajících z analýzy podniku, by se noví majitelé společnosti měli zaměřit na vytvoření scénářů možného budoucího vývoje daného odvětví, ekonomiky a politického dění. Pomocí těchto scénářů by se podnik

připravil na odstranění nebo zmírnění nežádoucích faktorů, jež by na něj měla nežádoucí vliv. Dále by se společnost měla věnovat průběžnému monitorování strategie zahraničních výrobců, kteří se zabývají výrobou a vývojem vozů stejné kategorie, zejména čínským výrobcům. V oblasti prodejních a poprodejních služeb by se podnik měl zabývat jejich vývojem u prodejců a servisních středisek výrobců konkurenčních značek. Dalším opatřením, kterým by společnost mohla částečně eliminovat hrozby ze strany konkurence, by bylo navázání co možná nejužší spolupráce s odběrateli svých produktů a získání tak zpětné vazby ohledně kvality, jízdních vlastností, prodejních a poprodejních služeb. Ze získaných informací provést analýzu a na základě jejích výsledků uskutečnit taková opatření, která by vedla ke zlepšení produktu, prodejních i poprodejních služeb, nebo takto získané informace využít při vývoji a výrobě nových výrobků.

Z hlediska využití příležitostí by společnost TATRA, a.s. měla i nadále pokračovat ve spolupráci se středními, vyššími a vysokými školami. Na základě této spolupráce si tak vytypovávat a vychovávat nové kvalifikované pracovníky. Pro případ potřeby okamžitého nábory nových kvalifikovaných i nekvalifikovaných zaměstnanců by společnost měla využít současné vysoké míry nezaměstnanosti v regionu a možnosti zaměstnávat zahraniční pracovníky.

# Literatura

## Monografie

BOUKAL, Petr et al. *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 264 s. ISBN 978-80-247-4487-2.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

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

FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. První. Praha: Grada Publishing, 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

HILL, Charles W. L. a Gareth R. JONES. *Strategic management: An Integrated Approach*. 8th ed. Boston: Houghton Mifflin, 2008. ISBN 05-470-0497-4.

HOLMAN, Robert a Pospíchalová DANA. *Úvod do ekonomie pro střední školy*. Vydání první. Praha: C. H. Beck, 2001, xii, 189 s. ISBN 80-717-9023-0.

JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLES a Richard WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy*. 8th ed. Harlow: FT Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-71192-6.

KLIMEŠ, Lumír. *Slovník cizích slov*. 3. upravené. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1985, 816 s. Odborné slovníky. 14-621-85.

KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 122 s. ISBN 80-722-6657-8.

KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Vydání první. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.

- KOVÁŘ, František a Pavel ŠTRACH. *Strategický management*. První. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2003, 98 s. ISBN 80-245-0504-5.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. Expert. ISBN 80-247-0648-2.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. První. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- SYNEK, Miloslav et al. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishong, 2007, 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- WILLIAMS, John a Tony CURTIS. *Marketing management in practice*. first. S. 1.: Butterworth-Heinemann, 2007, 376 s. ISBN 978-075-0684-132.
- ZUZÁK, Roman. *Strategický management*. Vydání druhé. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012, 195 s. ISBN 978-80-86730-82-0.

## Internetové zdroje

Český statistický úřad: Česká republika od roku 1989 v číslech, Vybrané demografické údaje [online]. 2014, 12. 3. 2014 [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr\\_od\\_roku\\_1989](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989).

Český statistický úřad: HDP, národní účty, Makroekonomické údaje [online]. 2014, [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp\\_narodni\\_ucty](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_narodni_ucty).

Český statistický úřad: Obyvatelstvo - roční časové řady [online]. 2014, [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo\\_hu](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_hu).

Ekonomicko - statistický slovník L až P: Pohyb obyvatelstva. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 1997-2011, 26. 11. 2007 [cit. 2014-02-27]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/analyzy-statistiky/ekonomicko-statisticky-slovník-l-p/1000431/39670/>.

Český statistický úřad: Klasifikace ekonomických činností [online]. 2014 [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/iSMS/klasstru.jsp?kodcis=80004>

DAF Trucks CZ [online]. 2014 [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: <http://www.daf.eu/CZ/Pages/Homepage-DAF-Trucks-CZ.aspx>

FONDY EVROPSKÉ UNIE: Informace o fondech EU. *Strukturální fondy.cz* [online]. 2005-2012 [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU>. <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532>

IVECO [online]. 2014 [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: <http://www.iveco.com/czech/Pages/HomePage.aspx>

Klasifikace ekonomických činností (CZ - NACE): Sdělení Českého statistického úřadu ze dne 18. září 2007 o zavedení Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). [Http://www.czso.cz/](http://www.czso.cz/) [online]. 2007 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace\\_ekonomickyh\\_cinnosti\\_\(cz\\_nace\)](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickyh_cinnosti_(cz_nace))

MAN Truck & Bus Czech Republic s.r.o. [online]. 2014 [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: <http://www.mantruckandbus.cz/cz/index.html>

Mercedes - Benz [online]. 2014 [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: [http://www.mercedes-benz.cz/content/czechia/mpc/mpc\\_czechia\\_website/czng/home\\_mpc/passengercars.flas h.html](http://www.mercedes-benz.cz/content/czechia/mpc/mpc_czechia_website/czng/home_mpc/passengercars.flas h.html)

Michael E. Porter. *HARVARD BUSSINES SCHOOL: FACULTY & RESEARCH* [online]. 2014 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532>

Na celosvětovém žebříčku CPI – Index vnímání korupce 2011 se Česká republika dělí o 57. – 59. místo s Namibií a Saúdskou Arábií. *Transparency International: Hlídáme veřejný zájem, hájíme efektivní a odpovědnou správu země* [online]. 2011 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: <http://www.transparency.cz/celosvetovem-zebricku-cpi-index-vnimani-korupce-2011-ceska-r/>

*Obchodní rejstřík a Sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2014, [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a235667&klic=hyehdj>

O Kamaz. *KAMAZ* [online]. INET - SERVIS.CZ, 2014 [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: <http://www.kamaz.cz/o-kamaz-387/>

*SCANIA* [online]. 2009 [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: <http://www.scania.cz/>

*RENAULT TRUCK DELIVER* [online]. 2010 [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: <http://www.renault-trucks.cz/?gclid=CKGc4dbtjb0CFcfKtAodfRoAbw>

*Sdružení Dovozců Automobilů: Registrace nových NA v ČR za rok* [online]. 2013 [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: <http://portal.sda-cia.cz/stat.php?n#rok=2013&mesic=2&kat=NA&vyb=na&upr=&obd=m&jine=false&lang=CZ&str=nova>

TATRA IS THE SOLUTION : Dealerská a servisní síť. *TATRA IS THE SOLUTION : Dealerská a servisní síť* [online]. 2013 [cit. 2012-05-26]. Dostupné z: <http://www.tatra.cz/vas-tatra-partner/dealerska-a-servisni-sit/>.

TATRA IS THE SOLUTION : Historie výroby. *TATRA IS THE SOLUTION : Historie výroby* [online]. 2011 [cit. 2012-05-26]. Dostupné z: <http://www.tatra.cz/o-spolecnosti/historie-tatry/historie-vyroby/>.

TATRA IS THE SOLUTION : Loga. *TATRA IS THE SOLUTION : Loga* [online]. 2013 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z: <http://www.tatra.cz/o-spolecnosti/tisk-a-media/loga/>.



TATRA IS THE SOLUTION : Management kvality. *TATRA IS THE SOLUTION : Management kvality* [online]. 2013 [cit. 2014-02-26]. Dostupné z: <http://www.tatra.cz/o-spolecnosti/tatra-dnes/management-kvality/>.

TATRA IS THE SOLUTION : Profil společnosti. *TATRA IS THE SOLUTION : Profil společnosti* [online]. 2011 [cit. 2012-05-26]. Dostupné z: <http://www.tatra.cz/o-spolecnosti/tatra-dnes/profil-spolecnosti/>.

TATRA IS THE SOLUTION : Zkušební areál TATRA. *TATRA IS THE SOLUTION : Zkušební areál TATRA* [online]. 2014 [cit. 2014-02-26]. Dostupné z: <http://www.tatra.cz/vas-tatra-partner/zkusebni-areal/>.

*VOLVO TRUCK CZECH REPUBLIC* [online]. 2014 [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: <http://www.volvotrucks.com/trucks/czech-market/cs-cz/Pages/home.aspx>

Výroba a odbyt tuzemských výrobců vozidel: Přehledy výroby a odbytu vozidel domácích výrobců. *AutoSAP* [online]. 28. 2. 2014 [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/zakladni-prehledy-a-udaje/vyroba-a-odbyt-tuzemskych-vyrobcu-vozidel/#GRAFVYROBA>

ZAHRADNÍČEK, Tomáš. *Slovník cizích slov* [online]. První vydání. 2013 [cit. 2014-03-14]. ISBN 978-80-87873-04-5. Dostupné z: [http://books.google.cz/books?id=h\\_lGAgAAQBAJ&dq=inauthor:%22TZ-one%22&hl=cs&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://books.google.cz/books?id=h_lGAgAAQBAJ&dq=inauthor:%22TZ-one%22&hl=cs&source=gbs_navlinks_s)

# Přílohy

Příloha 1 Základní charakteristiky odvětví

<b>Faktor</b>	<b>Charakteristika</b>	<b>Strategický význam</b>
<b>Velikost trhu</b>	Celkový obrat	Velké trhy přitahují korporace, které se snaží obsadit firmy s pevnou pozicí v atraktivních odvětvích. Malé trhy naopak nebývají v pozornosti nových a velkých firem
<b>Geografický rozsah konkurence</b>	Globální regionální, lokální	Prostorově vymezuje působení ekonomického subjektu a naznačuje globalizační tlaky.
<b>Vývoj trhu</b>	Fáze v životním cyklu trhu	Odkrývá možnosti růstu firmy, její odbytový potenciál. Rychlý růst přitahuje nové firmy, úpadek zvyšuje rivalitu, zejména na trzích s vysokými vstupními bariérami
<b>Konkurenti (počet, velikost)</b>	Monopol, oligopol, monopolistická konkurence	Dominantní firmy mají sílu ovlivnit cenu. Jejich rozhodnutí a reakce jsou provázané. Slabé a malé se musí přizpůsobit.
<b>Zákazníci</b>	Počet a velikost	Malý počet velkých zákazníků způsobuje velkou vyjednávací sílu kupujících, která tlačí na snižování ceny u dodavatele
<b>Míra vertikální integrace</b>	Zpětná nebo dopředná, úplná či částečná	Způsobuje nákladové rozdíly. Zpětně integrované podniky mívají nižší náklady na vstupy, ale mají omezený okruh dodavatelů, což je při změnách technologie podobně jako nevyužitá kapacita v době recese nevýhodou
<b>Vstupní bariéry</b>	Legislativní úprava absolutní nákladové výhody, zkušenostní efekt, loajalita zákazníků	Nízké přitahují konkurenty, především v etapě růstu, tím se snižuje profitabilita firem. Vysoké naopak jejich pozice a ziskovost chrání.
<b>Výstupní bariéry</b>	Např. legislativní úprava absolutní nákladové výhody, economy of sale, atd.	Jsou-li vysoké, mají za následek velkou rivalitu konkurentů, která často vede k cenové válce, především při nasycenosti trhu a následném úpadku poptávky.
<b>Diferenciace produktu</b>		Čím vyšší diference, tím nižší rivalita mezi firmami. Zákazníci mají také menší sílu díky ztížení přechodu od jednoho prodávajícího k druhému.
<b>Míra hospodárnosti</b>	Vývoj cen energií	Snaha o dosažení větší míry hospodárnosti zvyšuje požadavky na tržní podíl a objem produkce, aby byla firma nákladově konkurenceschopná.

Zdroj: Kovář (2008), vlastní úprava

Příloha 2 Průměrný počet zaměstnanců ve společnosti TATRA za období 2006 - 2011

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Průměrný počet zaměstnanců	1 473	1 815	2 069	1 457	1 104	1 071

Zdroj: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a235667&klic=hyehdj> (data ke 12. 3. 2014), vlastní úprava

Příloha 3 Demografické údaje obyvatelstva České republiky za období 2006 - 2011

Ukazatel	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Počet obyvatelstva v tis.	10 287	10 381	10 468	10 507	10 533	10 505	10 516
Živě narození v tis.	106	115	120	118	117	109	109
Zemřelí v tis.	104	105	105	107	107	107	108
Přirozený přírůstek na tis. obyvatel	0,1	1,0	1,4	1,0	1,0	0,2	0,0
Přírůstek stěhováním na tis. obyvatel	3,4	8,1	6,9	2,7	1,5	1,6	1,0
Celkový přírůstek na tis. obyvatel	3,5	9,1	8,3	3,7	2,5	1,8	1,0

Zdroj: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=OBY5042PU\\_OK](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=OBY5042PU_OK), (data ke 12. 3. 2014), vlastní úprava

Příloha 4 Věková struktura obyvatelstva České republiky za období 2006 - 2011

Ukazatel	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Počet obyvatelstva v tis.	10 287	10 381	10 468	10 507	10 533	10 505	10 516
Věk 0 – 14 v tis.	1 480	1 477	1 408	1 494	1 518	1 541	1 560
Věk 15 – 64 v tis.	7 325	7 391	7 431	7 414	7 378	7 263	7 188
Věk 65+ v tis.	1 482	1 513	1 556	1 599	1 636	1 701	1 767

Zdroj: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=DEM0040PU\\_OK&vo=tabulka&kapitola\\_id=19](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=DEM0040PU_OK&vo=tabulka&kapitola_id=19) (data ke 12. 3. 2014), vlastní úprava

Příloha 5 Výdaje na výzkum a vývoj v České republice v období 2006 – 2012 (v mld. Kč)

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Celkové výdaje</b>	43,268	50,009	49,872	50,875	52,974	62,753	72,360
<b>Přírodní vědy</b>	10,991	13,755	12,788	13,512	14,398	18,055	22,276
<b>Technické vědy</b>	23,761	26,747	27,131	26,801	27,935	32,841	37,000
<b>Lékařské vědy</b>	3,741	4,303	4,343	4,996	4,758	4,999	5,856
<b>Zemědělské vědy</b>	1,867	1,988	2,014	2,124	1,941	2,288	2,384
<b>Sociální a humanitní vědy</b>	2,908	3,216	3,596	3,442	3,942	4,571	4,844
<b>HDP</b>	3 352,6	3 662,6	3 848,4	3 759,0	3 790,9	3 823,4	3 845,9
<b>Podíl celkových výdajů na výzkum a vývoj na HDP v %</b>	<b>1,3</b>	<b>1,4</b>	<b>1,3</b>	<b>1,4</b>	<b>1,4</b>	<b>1,6</b>	<b>1,9</b>

Zdroj: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=VAV1010UC&&kapitola\\_id=43](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=VAV1010UC&&kapitola_id=43), [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:\\_makroekonomicke\\_udaje/\\$File/HLMAKRO.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/HLMAKRO.xls) (data k 27. 2. 2014), vlastní úprava

Příloha 6 Finanční prostředky TATRA vynaložené na výzkum a vývoj v období 2006 – 2011 (v mil. Kč)

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Výzkum a vývoj v tis. Kč</b>	105 100	185 100	178 671	128 012	133 165	168 132

Zdroj: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a235667&klic=hyehdj> (data k 25. 2. 2014), vlastní úprava

Příloha 7 Zpracovatelský průmysl podle NACE - CZ

<b>Sekce C – Zpracovatelský průmysl</b>			
<b>Oddíl</b>	<b>Název</b>	<b>Oddíl</b>	<b>Název</b>
<b>10</b>	Výroba potravinářských výrobků	<b>22</b>	Výroba pryžových a plastových výrobků
<b>11</b>	Výroba nápojů	<b>23</b>	Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků
<b>12</b>	Výroba tabákových výrobků	<b>24</b>	Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů, slévárství
<b>13</b>	Výroba textilií	<b>25</b>	Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení
<b>14</b>	Výroba oděvů	<b>26</b>	Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení
<b>15</b>	Výroba usní a souvisejících výrobků	<b>27</b>	Výroba elektrických zařízení
<b>16</b>	Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových a slaměných výrobků, kromě nábytku	<b>28</b>	Výroba strojů a zařízení jinde neuvedených
<b>17</b>	Výroba papíru a výrobků z papíru	<b>29</b>	Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů
<b>18</b>	Tisk a rozmnožování nahaných nosičů	<b>30</b>	Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení
<b>19</b>	Výroba koksu a rafinovaných ropných produktů	<b>31</b>	Výroba nábytku
<b>20</b>	Výroba chemických látek a chemických přípravků	<b>32</b>	Ostatní zpracovatelský průmysl
<b>21</b>	Výroba základních farmaceutických výrobků a farmaceutických přípravků	<b>33</b>	Opravy a instalace strojů a zařízení

Zdroj: <http://www.mpo.cz/hledani.html?lid=1&searchtext=panorama> (data ke 2. 3. 2014),

Příloha 8 Vývoj tržeb za prodej vl. výrobků za období 2009 – 2012

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>oddíl 29</b>	547,62	666,55	750,78	787,47
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<b>skupina 29.1</b>	250,94	296,58	341,40	356,78
	45,82%	44,49%	45,47%	45,31%
<b>skupina 29.2</b>	4,49	5,33	6,00	6,26
	0,82%	0,80%	0,80%	0,79%
<b>skupina 29.3</b>	292,19	364,64	403,38	424,43
	53,36%	54,71%	53,73%	53,90%

Zdroj: <http://www.mpo.cz/hledani.html?lid=1&searchtext=panorama> (data ke 12. 3. 2014),  
vlastní úprava

Příloha 9 Počet prvně přihlášených vozů v období 2006 - 2013

Značka	rok								celkem
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
<b>Mercedes Benz</b>	90	148	125	113	23	71	105	108	783
<b>Volvo</b>	97	129	95	23	26	65	83	82	600
<b>DAF</b>	75	87	84	46	77	63	61	100	593
<b>Scania</b>	66	209	91	30	24	56	50	39	565
<b>MAN</b>	75	128	84	63	32	47	59	49	537
<b>Iveco</b>	23	104	57	32	12	10	74	33	345
<b>Renault Trucks</b>	57	57	68	18	11	21	20	17	269
<b>Tatra</b>	8	17	21	12	8	3	3	6	78
<b>Nisan</b>	1	0	1	0	0	0	0	0	2
<b>Celkem</b>	492	879	626	337	213	336	455	434	3772

Zdroj: Sdružení dovozců automobilů (data k 25. 2. 2014), vlastní úprava