



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## NÁVRH ROZVOJE MALÉHO ČESKÉHO VÝROBCE TRANSFORMÁTORŮ A OSTATNÍCH VINUTÝCH DÍLŮ

THE DEVELOPMENT PROPOSAL OF SMALL CZECH MANUFACTURER OF  
TRANSFORMERS AND OTHER WOUND COMPONENTS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Radek Čermák

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.

BRNO 2020

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá návrhem rozvoje společnosti ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO, a to konkrétně jejího závodu Elektro, která působí v oblasti výroby transformátorů, tlumivek, svářecích kleští a ostatních vinutých dílů. První částí diplomové práce je teoretická část, která se zabývá především variantami možného rozvoje společnosti a vybranými analýzami jak vnějšího tak i vnitřního prostředí společnosti. Tyto analýzy jsou posléze použity v praktické části práce, kde se využívají k posouzení současné situace společnosti. Na základě výsledků těchto analýz jsou následně navržena řešení s cílem udržení svého postavení na domácím trhu a rozvoje na zahraničních trzích.

## **Klíčová slova**

rozvoj společnosti, strategie rozvoje, strategická analýza prostředí, SWOT matice

## **Abstract**

This diploma thesis deals with the proposal of the company ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO, specifically its Electro plant, which operates in the field of transformers, chokes, welding clamps and other winding parts. The first part of the diploma thesis is the theoretical part, which includes primarily variants of possible development of company and selected analyses of both the external and the internal environment of the company. These analyses are used in the practical part of the work, where they have the aim to assess the current situation of the company. Based on the results of these analyses, some solutions are set for expansion of the company to the foreign markets and maintain its position on the domestic market.

## **Key words**

development of the company, strategy of development, analyses of business environment, SWOT matrix



## **Bibliografická citace**

ČERMÁK, Radek. *Návrh rozvoje malého českého výrobce transformátorů a ostatních vinutých dílů*. Brno, 2020. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/125793>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Veronika Bumberová.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

Ve Znojmě dne 17. května 2020

---

podpis studenta

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval své vedoucí práce paní Ing. Veronice Bumberové, Ph.D. za její odborné vedení, za její rady a připomínky, které mně velice pomohly při psaní této diplomové práce, za její trpělivost, ochotu a v neposlední řadě za její přístup ke mně. Poděkování si rovněž zasluhují pracovníci společnosti ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO, kteří mi poskytli cenné informace a poznatky o firmě. Poděkovat bych chtěl i své manželce a celé své rodině za jejich podporu po dobu celého mého studia.

# Obsah

Obsah .....	6
ÚVOD .....	9
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE .....	10
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	13
1.1 Definice a význam malého podniku .....	13
1.2 Vymezení rozvoje a růstu společností .....	16
1.3 Strategie společnosti .....	17
1.4 Proces strategického řízení .....	19
1.5 Úroveň a typologie strategií .....	22
1.5.1 Typologie strategií vhodných pro malé podniky .....	24
1.6 Strategická analýza podnikatelského prostředí .....	25
1.6.1 Analýza vnějšího prostředí dle metody SLEPT .....	26
1.6.2 Analýza trhu dle Porterova modelu pěti sil .....	29
1.7 Analýza vnitřního prostředí .....	33
1.7.1 Analýza portfolia produktů dle matice BCG .....	33
1.7.2 Hodnocení faktorů externí analýzy – matice EFE .....	35
1.7.3 Hodnocení faktorů interní analýzy – matice IFE .....	36
1.7.4 Matice hodnocení interních a externích faktorů – matice IE .....	37
1.7.5 Analýza 7S .....	37
1.7.6 Finanční analýza .....	39
1.8 Analýza faktorů za pomoci IFE a EFE matice .....	42
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE .....	45
2.1 Popis a předmět podnikání vybrané společnosti .....	45
2.1.1 Historie společnosti .....	48
2.1.2 Produkty společnosti .....	49

2.2	Analýza vnitřního prostředí - 7S analýza.....	52
2.2.1	Strategie .....	52
2.2.2	Vedení a organizační struktura .....	55
2.2.3	Systemy společnosti.....	57
2.2.4	Spolupracovníci .....	58
2.2.5	Styl vedení společnosti .....	59
2.2.6	Sdílené hodnoty .....	60
2.2.7	Schopnosti.....	60
2.3	Finanční analýza.....	61
2.3.1	Ukazatele likvidity .....	61
2.3.2	Ukazatele rentability .....	63
2.3.3	Zadluženost.....	65
2.3.4	Ukazatelé aktivity .....	65
2.4	Analýza portfolia produktů dle BCG matice.....	68
2.5	Analýza oboru dle Porterova modelu pěti sil .....	70
2.5.1	Stávající konkurence v ČR .....	70
2.5.2	Stávající konkurence na vybraných zahraničních trzích.....	74
2.5.3	Potenciální konkurence.....	77
2.5.4	Vyjednávací síla odběratelů.....	77
2.5.5	Vyjednávací síla dodavatelů .....	80
2.5.6	Substituty .....	81
2.6	Analýza vnějšího prostředí pomocí SLEPT .....	81
2.6.1	Sociální faktory.....	81
2.6.2	Legislativní faktory.....	85
2.6.3	Ekonomické faktory.....	88
2.6.4	Politické faktory.....	98

2.6.5	Technické a technologické faktory .....	99
2.7	Analýza faktorů za pomoci SWOT matice .....	100
2.8	Zhodnocení strategické pozice dle EFE a IFE matice .....	105
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJÍ PŘÍNOS .....	107
3.1	Návrh strategie vstupu na nové trhy.....	107
3.1.1	Změny ve společnosti v návaznosti na strategii vstupu na nové trhy .....	108
3.1.2	Návrh obchodní spolupráce .....	109
3.1.3	Návrh oblastí v rámci navázání obchodní spolupráce .....	110
3.1.4	Náklady na realizace návrhu.....	113
3.1.5	Časový harmonogram .....	115
3.1.6	Predikce nákladů a výnosů z realizace .....	116
3.2	Návrh rozvoje v oblasti inovace výrobků .....	121
3.2.1	Související změny ve společnosti .....	122
3.2.2	Navrhovaný postup implementace.....	122
3.2.3	Časový harmonogram .....	123
3.2.4	Předpoklad nákladů a výnosů z realizace návrhu .....	124
	ZÁVĚR.....	129
	Seznam použitých zdrojů.....	131
	Seznam obrázků .....	137
	Seznam tabulek.....	138
	Seznam grafů .....	140
	Přílohy.....	141

# ÚVOD

Malé a střední podnikání má celosvětově dlouhou tradici a velký význam pro státní ekonomiky. Rozšířenost tohoto typu podnikání je především v demokratických zemích a v ekonomikách, které se vyznačují spíše volnějším přístupem k trhu. Problém pro společnosti nastává v rychle se rozvíjejícím globálním prostředí, které s sebou nese nezbytnost neustále vyvíjet, inovovat, sledovat konkurenci a trendy, které právě udávají tempo trhu. Tyto příčiny kladou na vlastníky podniku, ale i management vyšší nároky, než tomu bylo v minulosti. Je potřeba se zabývat více oblastmi, než je pouhé hlídání ziskovosti a sledování obratu. Pokud má společnost menšího typu ambice uspět na trzích a přežít delší horizont je třeba, aby se neustále vyvíjela. Tržní prostředí v České republice poskytuje společnostem velké možnosti, nestaví příliš velké bariery pro jejich podnikání, nicméně na druhé straně se stále jedná o rizikové, dynamické a stále příliš byrokratické prostředí s nejistou šancí na úspěch.

Společnost musí mít jasně stanovené vize a strategie, jak požadovaných vizí docílit. Jelikož, jak jsem psal výše, se jedná o dynamické a rychle se rozvíjející prostředí, měl by management společnosti stanovit požadavky neustálého rozvoje a růstu společnosti, které by měly být kontrolovány. Měly by být vždy stanoveny přiměřené cíle, které společnost posunou dále.

Každý dobrý manažer či vlastník podniku by si měl být dobře vědom svých silných stránek, na kterých může dále stavět a rozvíjet je, neměl by ovšem opomínat ani slabé stránky svého podniku, na kterých může dále pracovat a pokusit se je eliminovat. Dalšími důležitými ukazateli jsou příležitosti a hrozby. Téměř každá společnost se nachází v konkurenčním prostředí, není ve vakuu, působí na ni různé vlivy o různých silách. Vlivy a síly se mohou postupem času měnit. Je nezbytné si být vědom jak síly dodavatelů a odběratelů, kteří působí na našem trhu, tak i konkurentů, kteří již na trhu působí, nicméně i potenciálních konkurentů, kteří by mohli mít ambici na trh přijít. Další nezbytností jsou dostupné substituty, které by byly schopny náš produkt nahradit.

Cílem diplomové práce je na základě analýzy současného stavu vybrané společnosti působící v oblasti výroby transformátorů, tlumivek, svařecích kleští a dalších vinutých dílů, navrhnout a vypracovat potencionální strategii jejího dalšího rozvoje.

## VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Ke zpracování své diplomové práce jsem si vybral malou společnost ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO, která má své sídlo i provozovnu ve městě Znojmě (Jihomoravský kraj). Společnost funguje na trhu již více jak 70 let. Podnikání společnosti je zaměřeno zejména na oblast výroby transformátorů, tlumivek, svářecích kleští a dalších vinutých dílů. Nicméně neustále dochází k rozvoji portfolia nabízených produktů a služeb. Společnost má poměrně dobře pokrytý tuzemský trh, nicméně pouze méně jak desetina obratu společnosti pochází z obchodů se zahraničními partnery, a toto číslo by se mělo zvyšovat, pokud se společnost chce stát úspěšná i na trzích zahraničních. Druhým problémem je inovace produktů. Společnost se snaží inovovat a poskytovat zákazníkům stále nové produkty, ovšem spíše nahodile a bez nějaké hlubší analýzy nebo aktuální potřeby na trhu.

Management této společnosti včetně svého majoritního majitele si jsou vědomi léta neměnného stylu vedení podniku bez cíleného zaměření na ekonomický a strategický rozvoj společnosti. Vedení společnosti by rádo posunulo společnost mezi moderní společnosti západoevropského typu. Tato transformace by měla zasáhnout oblasti strategie společnosti, přístupu k řízení firmy, organizační struktury, používaných zdrojů (ať už lidských či například ekonomických) nebo také používané systémy a procesy ve společnosti.

Cílem diplomové práce je na základě analýzy současného stavu vybrané společnosti působící v oblasti výroby transformátorů, tlumivek, svářecích kleští a dalších vinutých dílů, navrhnout a vypracovat potencionální strategii jejího dalšího rozvoje. Pro naplnění uvedeného cíle budou použity metody standardně vycházející z oblasti strategického řízení pro posouzení vnějšího, oborového a vnitřního prostředí fungování a řízení společnosti. Na základě výstupů komplexní analýzy budou následně navržena řešení v oblasti expanze společnosti na zahraniční trh a inovací stávajících produktů s cílem udržení svého postavení na domácím trhu.

Diplomová práce je rozdělena na tři základní části. Teoretická část práce se bude věnovat analýzám, které je možné provést pro vnější a vnitřní prostředí, kdy jako podklad budou sloužit již existující literární zdroje. Pro analýzu vnějšího prostředí společnosti byla vybrána analýza SLEPT, pro analýzu oborového prostředí Porterův



model pěti hybných sil, pro analýzu vnitřního prostředí analýza 7S a pro základní přehled o ekonomickém zdraví a stavu podniku pak byly vybrány konkrétní oblasti finanční analýzy. Pro souhrnný přehled získaných informací bude sloužit SWOT analýza.

V následující analytické části pak budou aplikovány zmíněné aplikace na vybranou společnost, která bude v samostatné kapitole popsána. Údaje zjištěné z analýz budou zaneseny do matice SWOT analýzy, ze které budou vybrány konkrétní faktory a na jejich základě budou navrženy možné strategické přístupy rozvoje.

Pro konkrétní možnosti rozvoje společnosti pak budou vybrány ty přístupy, které dávají společnosti největší prostor pro rozvoj, růst nebo i pouhou změnu současné situace, a zároveň jsou pro ni dle možností reálně dostupné. Tyto možnosti rozvoje budou navrženy a podrobněji popsány v poslední návrhové části diplomové práce. Předpokladem je, že povedou k lepšímu využití či zvýšení konkurenční výhody společnosti a k upevnění její pozice na trhu.

Postupové kroky v rámci naplnění hlavního cíle jsou následující:

- **Analýza vnějšího obecného prostředí** - cílem analýzy SLEPT je předvídaní a analyzování budoucích vlivů prostředí v pěti hlavních oblastech, kam se řadí sociální, právní a legislativní, politická, ekonomická, technologická (Veber, Srpová, 2005).
- **Analýza vnitřního prostředí** - cílem analýzy 7S se stalo hodnocení jednotlivých důležitých částí (struktury) společnosti a na základě jejich zhodnocení dochází k jejímu dalšímu vývoji či rozvoji (Keřkovský, Vykypěl, 2003). Finanční analýza má poukázat na silné a slabé stránky firmy a dále zjistit její výkonnost (Kraftová, 2002).
- **Analýza portfolia nabízených produktů a služeb** prostřednictvím BCG matice má za cíl sledovat souvislost mezi tempem růstu obchodů a konkurenční pozicí. BCG matice má na pomoci vedení společnosti při řízení a rozhodování se o zdrojích podniku. Napomáhá k určení kategorii výrobků, které jsou ziskové pro společnost, naopak které výrobky již společnost nemá vyrábět kvůli klesajícím ziskům (Tichá, Hron, 2002).

- **Analýza oborového okolí** - Porter model má za cíl stanovit sílu konkurence v daném odvětví a také získat informace o ziskovosti sektoru, ve kterém vybraný podnik působí. K dosažení tohoto cíle se zaměřuje model na pět klíčových vlivů, které konkurenceschopnost firmy přímo či nepřímo ovlivňují. Tyto vlivy budou v následujících kapitolách více přiblíženy (Porter, 1994).
- **Shrnutí faktorů za pomoci SWOT matice a následná analýza prostřednictvím metodiky IFE, EFE**

SWOT analýza vychází z předešlých analýz, které rozděluje mezi slabé a silné stránky společnosti a zaměřuje se na stanovení příležitostí a hrozeb. Jejím cílem je zvolit strategii vhodnou pro daný podnik (Veber, 2009). Matice EFE cílí na zhodnocení vybrané strategie společnosti z externího pohledu nebo napomáhá porovnávat různé strategické záměry podniku. Matice IFE zhodnocuje vybranou strategii společnosti či porovnává různé strategické záměry ale z interní pozice podniku (Fotr a kol., 2012).

Výběr strategické alternativy navazuje na provedení SWOT analýzy, ze které vyplynou potenciální strategie. Implementace strategické alternativy, stanovení cílů a klíčových kroků a změn (akční plány). Implementace strategické alternativy má za cíl stanovit cíle a klíčové kroky, které povedou k naplnění zvolené strategie (Porter, 1994).

Pro zpracování výše zmíněných analýz je nutné zjistit, jaká data se budou používat. Sběr dat se rozděluje podle způsobu získávání informací na následující kategorie. Primární data nejsou v práci použita. Sekundární sběr dat se zaměřuje na zpracování již publikovaných informací a využívá k tomu např. informační zdroje, jako jsou databáze, výroční zprávy, ročenky, časopisy, zprávy statistických úřadů, rešerše, vědecké časopisy, diskusní fóra a další média. Sekundární zdroje jsou k dispozici rychleji a levněji (Karlíček, 2013). Sekundární data jsou využita v této práci.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V první kapitole diplomové práce bude pozornost věnována vymezení teoretických východisek nutných pro pochopení dané problematiky a zvládnutí praktické části diplomové práce.

## 1.1 Definice a význam malého podniku

Pokud se diplomová práce zabývá malým a středním podnikáním, je důležité uvést definici slova podnikání, od kterého se tato diplomová práce bude odvíjet. Diplomová práce analyzuje situaci vyloženě české firmy, podnikající na českém území, proto zmiňuji pojem podnikání, jak je zakotven v naší právní úpravě. Podnikání je definováno v § 2 Obchodního zákoníku jako „soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“ Dále zákon vysvětluje pojem podnikatel, jímž se rozumí podle daného zákona:

1. osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
2. osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
3. osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
4. osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Pokud jsou vymezeny pojmy podnikání a podnikatel, je nutné se zaměřit na definici malého a středního podnikání, kam spadá firma vybraná pro účely této práce. Malé a střední podnikání je upraveno Nařízením Komise (ES) č. 364/2004 ze dne 25. února 2004, které říká: „Základním kritériem pro posouzení velikosti podnikatele je počet zaměstnanců, velikost ročního obrátu a bilanční suma roční rozvahy (velikost aktiv). Údaje, které se mají použít pro stanovení počtu zaměstnanců a finančních veličin, jsou údaje vztahující se k poslednímu uzavřenému zdaňovacímu období vypočtené za období jednoho kalendářního roku. Malý a střední podnikatel, který zahajuje podnikání, stanoví tyto hodnoty vlastním kvalifikovaným odhadem, a to pro první účetní období, ve kterém bude provozována podnikatelská činnost po celé účetní období“ (CzechInvest, 2018).

1. Za *drobného, malého a středního podnikatele* se považuje podnikatel, pokud:

- a) zaměstnává méně než 250 zaměstnanců;
- b) jeho aktiva, uvedená v rozvaze, nepřesahují korunový ekvivalent částky 43 milionů EUR, nebo má obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahující korunový ekvivalent 50 milionů EUR.

2. Za *malého podnikatele* se považuje podnikatel, pokud:

- a) zaměstnává méně než 50 zaměstnanců;
- b) jeho aktiva, uvedená v rozvaze, nebo obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahují korunový ekvivalent 10 mil. EUR.

3. Za *drobného podnikatele* se považuje podnikatel, pokud:

- a) zaměstnává méně než 10 zaměstnanců;
- b) jeho aktiva, uvedená v rozvaze, nebo obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahují korunový ekvivalent 2 mil. EUR (CzechInvest, 2018).

Význam malého a středního podnikání je velmi důležitý. Blíže ho specifikují Veber a Srpová (2005) do následujících kategorií:

- Zajišťují konkurenční prostředí, neboť jsou opakem ekonomické a politické moci, čímž zabraňují vzniku a existenci monopolům. Zároveň dokážou posílit konkurenceschopnost a to díky tomu, že jsou malé a střední podniky nuceni vynalézat, jak efektivněji využívat vzácné zdroje surovin či energií, což napomáhá k růstu produktivity a také snižování cen.
- Stávají se flexibilní a jsou zdrojem inovací, což se projevuje rychlou reakcí na změny, tvoří prostor pro individuální iniciativu a zaměstnanci dokážou vykonat univerzálnější práce než je tomu u zaměstnanců velkých podniků, kde většinou se zaměstnanci specializují na určité činnosti. Rychleji reagují na změny, jelikož velké podniky nemají tzv. ekonomickou a výrobní setrvačnost. Autoři dále vysvětlují jejich flexibilitu nejen ve výrobě, ale i v administrativních úkonech, kdy jsou schopni rychle zareagovat na tržní změny. Oproti tomu velké podniky musí na změny reagovat schválením přes svoji organizační strukturu, která je v případě nadnárodních koncernů velmi složitá a trvá i řadu měsíců než vedení

rozhodne o změně a další měsíce trvá implementace v podnicích. Další výhodou malých a středních podniků je jejich náchylnost ke konceptu LEAN.

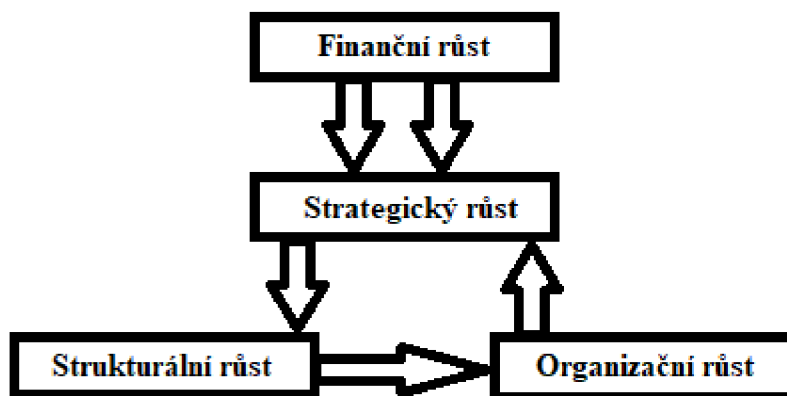
- Dávají základ pro společenskou stabilitu a svobodu, neboť vlastníci malých a středních podniků jsou spjati se svým podnikáním, které je jejich živobytím.
- Pracují také jako protikrizová prevence, kdy při velkém množství malých či středních podniků v jednom odvětví dochází k diverzifikaci rizika více než při malém množství velkých podniků. Významnou roli zde hraje i flexibilita malých a středních podniků.
- Představují reprezentaci místního kapitálu, neboť se jedná vždy tuzemské podniky, což dokazuje i firma vybraná pro účely této diplomové práce. Kapitál napomáhá k oživení daného regionu, kdy podnik vytváří pracovní místa, sponzoruje určité aktivity v regionu, atd. Podnik napomáhá k rozvoji měst i venkova a to díky daním, které podnikatel odvádí, protože jejich část náleží do obecního rozpočtu, kde opět dochází ke zlepšení situace všech občanů.
- Malé a střední podniky se staly nedílnou součástí ekonomiky. Jejich ekonomický přínos autoři vysvětlují na tvorbě HDP, které činí okolo 36%, na přidané hodnotě, která dosahuje asi 52% či zaměstnanosti, jež se pohybuje okolo 62%.

Přes značný výčet významu malého a středního podnikání existuje řada omezení, které je nutné brát v potaz. Veber a Srpová (2005) zmiňují jejich výčet:

- slabší pozice při veřejných soutěžích o státní zakázky, protože dochází k upřednostňování stabilních velkých společností
  - konkurence ze strany velkých a nadnárodních firem
  - jsou více závislé na zákaznících a dodavatelích
  - nemožnost účastnit se podnikání, kde jsou nutné vysoké investice
  - nemohou si dovolit zaměstnávat špičkové vědce, manažery či obchodníky
  - zaměstnanci vykazují nižší profesionalitu
  - pokud vynalezli inovace, většinou jsou to inovace nižších řádů
  - nepřehledná právní úprava a vysoké daňové zatížení

## 1.2 Vymezení rozvoje a růstu společností

Staňková (2007) definuje růst jako kritický faktor podnikatelského úspěchu, nezaměřuje se jen na růst podniku do velikosti, ale zabývá se i růstem jako dynamickým procesem, který zahrnuje rozvoj uvnitř firmy a také změnu interakce a komunikace podniku s okolím. Mezi rozhodující faktory se řadí: **finanční růst, strategický, strukturální a organizační**, jak zobrazuje obrázek číslo 1.



**Obrázek 1: Složky dynamického růstu firmy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Staňková, 2007, s. 137)

1. Finanční růst. Ukazuje nejsyntetičtější rozvoj celého podnikání. Snaží se vyjádřit růst firmy pomocí ukazatelů, jako jsou tržby, náklady, zisk a to, jak se promítají do růstu celkových aktiv firmy. S růstem těchto ukazatelů roste i hodnota firmy. Finanční růst měří přidanou hodnotu, kterou firma vytváří a ze které následně může rozdělovat více prostředků majitelům firmy.

2. Strategický růst. Postihuje změny, ke kterým dochází v podnikatelském okolí, a interakční schopnosti firmy jako celku na ně dynamicky reagovat. Primárně se týká způsobu, jak rozvinout schopnosti firmy při uchopení tržních příležitostí na trhu. Je rozbohem příležitostí pro využití zdrojů firmy k vytvoření trvalé konkurenční výhody.

3. Strukturální růst. Je to přizpůsobení interních systémů – rozvrhnutí a využití zdrojů jak materiálních, tak finančních a kontrolních systémů, k někdy skokovému růstu.

4. Organizační růst. Musí podchycovat jak změny samotné organizační struktury, tak i změny rozdělení manažerských funkcí mezi vlastníky a profesionálním

managementem. Postihne rovněž nutné změny řídicího stylu a dělení pravomocí uvnitř firmy. Organizační struktura malé firmy vychází ze základních principů liniově štábního útvaru. Pro její tvorbu je v etapě zahájení podnikání nutná výchozí analýza činností. Na analýzu činností naváže stanovení, kdo a kolik pracovních činností zvládne. Podle toho jsou potom vytvořeny speciální útvary. Při dalším růstu je možno zvolit několik doporučených postupů organizování firmy např. podle kritéria územního, produktového, nebo funkčního. Výrazná organizační změna může nastat při přechodu na e-commerce (Staňková, 2007, s. 137).

Organizační teorie se zabývá růstem, který řadí mezi životní cykly podniku. Podnik během své existence prochází základními fázemi podniku, které lze rozdělit do skupin: založení podniku, růst, stabilizace, krize a zánik. Úkolem vedení podniku je stanovit fázi, ve které se podnik nachází. Primární cíl pro vedení společnosti by mělo být udržení podniku po nejdelsí dobu ve fázi mimořádného růstu a zralosti. Výkonnost podniku, vývoj makroekonomického prostředí a tendence odvětví v okolí podniku ovlivňují fázi, ve které se vybraný podnik nachází (Kislingerová, E., 2005).

Další disciplínou, zabývající se růstem, je strategické řízení, které je podrobně vysvětlené v kapitole 1.3, kde je vysvětleno, že růst může být docílen pomocí cílů, proaktivitou a plánováním, které vede k naplnění cílů a tím i růstu. V praxi by se správný manažer neměl zaměřovat jen na jednu disciplínu, ale ideálně kombinovat oba přístupy.

### **1.3 Strategie společnosti**

Podnik je založen s cílem, aby generoval zisk, který si následně vlastníci rozdělí nebo investují. Samotný cíl nestačí, je důležité si stanovit cestu, jak vymezeného cíle podnik dosáhne, a proto podnik vytváří strategii neboli návod, jak dosáhnout stanovených cílů. Podle Sedláčkové a Buchty (2006) znamená strategie směr k dosažení souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším okolím podniku, dále také napomáhá k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Autoři poznamenávají, že strategie se vyznačuje jednou důležitou vlastností a tou je její dynamičnost, která napomáhá přizpůsobení se aktuálnímu dění ve svém okolí, což umožňuje dosažení stanovených cílů.

„Strategie (Strategy) je označení pro dlouhodobý plán vytvořený k dosažení určitého cíle nebo více cílů. Strategie je jedním z výstupů strategického řízení. Strategie slouží jednak pro přenášení požadavků vlastníků na management organizace a jednak managementu organizace pro uspořádání, sjednocení a usměrnění chování a jednání všech lidí ve všech částech organizace. Strategie je výstupem strategického řízení - v praxi se jedná se zpravidla o formalizovaný dokument, který obsahuje popis prvních dvou fází strategického cyklu, tedy popis mise organizace, její vize a strategických cílů a harmonogramu jejich realizace. V organizacích by měla existovat jedna **hlavní strategie** (někdy označována jako korporátní strategie, firemní, obchodní či globální), která určuje celkové směřování organizace či podniku jako celku“ (Managementmedia, 2011).

Strategie společnosti je vymezena jako akční plán, který vede k dosažení dlouhodobého nebo obecného cíle. Pokud vedení společnosti neadekvátně reaguje na změny v okolí podniku, mívá to pro podnik neblahé následky „Problém nastává, když manažeři nepochopí a včas nezjistí podstatu probíhajících změn v okolí podniku. Udělají například chybné závěry strategické analýzy, které pak vedou ke špatným strategickým rozhodnutím, jež zvrátí vývoj podniku chybným směrem“ (Dedouchová, 2001 s. 2).

Pod pojmem **strategie** se v dnešní době především v oblasti řízení společností rozumí způsob dosažení podnikových cílů (Hanzelková a kol., 2017, s. 7). Henry Mintzberg chápe pojem strategie jako model 5P, kterým zároveň popisuje její charakteristické rysy, jedná se o:

1. „**Plan**“ – plán činností a akcí realizovaných v budoucnosti za účelem naplnění firemních cílů
2. „**Ploy**“ – manévr podniku sloužící k odrazení konkurenta
3. „**Pattern**“ – vzor ve smyslu modelu chování společnosti
4. „**Position**“ – pozice organizace neboli umístění ve vztahu k jejímu prostředí
5. „**Perspective**“ – perspektiva uznávání stejných hodnot a ideálů v rámci celé firmy (Kislingerová a kol., 2011, s. 88).

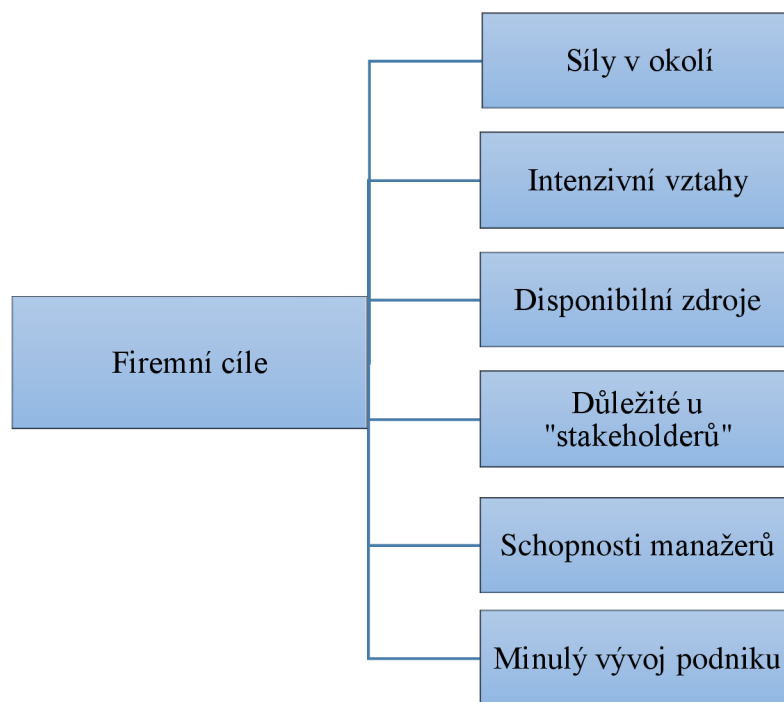
Strategii lze také definovat jako určité záměry vedoucí ke splnění poslání, vize a stanovených cílů podniku (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 1-2). Neopomenutelnou součástí je tedy ujasnění, kterým směrem se bude podnik vydávat.



## 1.4 Proces strategického řízení

Strategické řízení vysvětluje Mallya (2007) tak, že má za úkol si ujasnit, kam podnik směřuje a to pomocí mise, vize a cílů daného podniku. Vize představuje mentální představu o budoucnosti firmy, vize by měla být optimistická a motivující. Pracovníci by měli vizi znát a měla by v nich vzbuzovat zájem, aby kolektivně pracovali, inspirovali se navzájem, atd. Mise je písemné vyjádření vize, často se označuje jako poslání podniku a zahrnuje plány a vymezuje stakeholdery a chování podniku. Poslední součástí strategického řízení je cíl, který napomáhá k plnění vize a mise. Stanovení cílů je ovlivněno řadou faktorů, které jsou zmíněny na následujícím obrázku pro větší přehlednost.

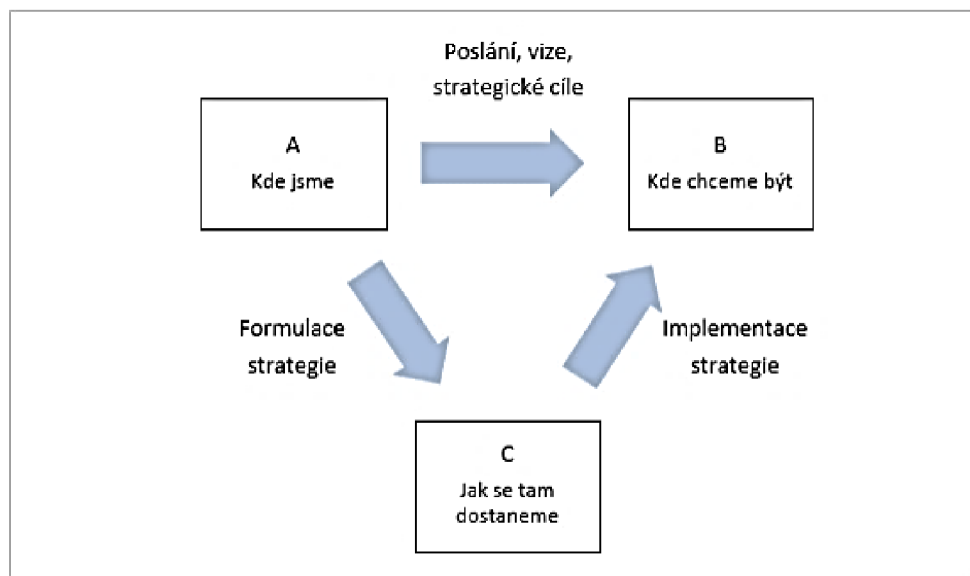
Na obrázku číslo 2 lze spatřit nejvýznamnější faktory, které ovlivňují stanovení cílů podniku.



**Obrázek 2: Nejvýznamnější faktory ovlivňující stanovení cílů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Keřkovský, Vykypěl, 2003, s. 13)

Obrázek číslo 3 shrnuje výše zmíněné definice pro strategii a strategické řízení. Bryson (2011) zdůrazňuje, že je důležité pro strategické řízení dostat se z bodu A do bodu B, což znamená, že ze současné situace se dostaneme do námi navrhovaného

bodů, přičemž splníme stanovené cíle. Bod C představuje cestu, jak daného cíle dosáhneme, neboli implementaci strategie.



**Obrázek 3: Model strategického řízení**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Bryson, 2011, s. 219)

Tichá, Hron (2002) a další autoři rozlišují základní **fáze procesu strategického řízení v pěti krocích, které jsou níže popsány.**

Prvním krokem je **zhodnocení současného předmětu činnosti podniku** – zde je důležité si stanovit, v jaké oblasti bude daný podnik podnikat, na jakých trzích bude realizovat prodej svých výrobků, jaké hodnoty bude vytvářet pro své zákazníky, zaměstnance, investory, vlastníky a další zájmové skupiny. Zde spadá analýza a zhodnocení současného poslání podniku. „Poslání podniku je integrální součástí, tzv. strategického zaměření podniku, které vymezuje účel a smysl, kvůli kterému podnik existuje. V obecné rovině je to vize a mise podniku (poslání) v konkrétnějším vyjádření pak záměr a cíle“ (Tichá, Hron, 2002, s. 20). „Poslání (mise) identifikuje základní funkci podniku, vyjadřuje smysl existence organizace. Často současně vyjadřuje i vztah k základním stakeholderům – zainteresovaným skupinám, především vlastníkům, zaměstnancům, zákazníkům i dodavatelům, regionu, jakož i hodnoty, které podnik uznává (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 2).

Dále se jedná o **zhodnocení naplňování vize podniku**. Podle Fotra a kol (2012) představuje vize stav, ve kterém chceme, aby se podnik nacházel v budoucnu. Vize by měla být vyjádřena písemně a měla by obsahovat střednědobé strategické cíle spolu s

prostředky, jak těchto cílů dosáhnout. Tvorba vize by měla splňovat požadavky. Vize musí definovat současný i budoucí stav, profilovou změnu, kterou má podnik absolvovat, či způsoby pro zachování nebo posílení konkurenceschopnosti v budoucnosti. Vize se musí orientovat na zákazníky, jejich přání a potřeby, resp. určit způsoby, kterými budou produkty uspokojovat přání a potřeby zákazníků. Pohlížet na vizi z různých úhlů pohledu. Jinak hrozí, že nebude nalezeno kompromisní řešení, které nepřivede podnikatelský subjekt do problémů. Deklarace sociální politiky, kterou v sobě vize ponese, tedy zodpovědnost k zákazníkům, zaměstnancům, environmentálnímu prostředí. Formulace komponent vize musí být přesná, aby bylo možné na základě zpřesňujících informací zjištěných v dalších fázích procesu strategického řízení provádět korekce.“ „Vize má na rozdíl od poslání výrazně dlouhodobý charakter. Vyjadřuje představu o budoucím stavu podniku, resp. je obrazem jeho budoucnosti (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 2).

Dalším krokem je **specifikování strategických cílů** – cíle mají dát odpovědi na otázky, čeho chce firma dosáhnout a kam směřuje. Cíle se stanovují na základě metody SMART, která říká, že cíle musí být specifické, měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné a definované v čase. SMART obsahuje zkratky z anglických názvů pro vlastnosti cílů.

Dle Keřkovského (2002) je obecně doporučováno, aby cíle byly vymezeny tak, že jsou takzvaně SMART. Správně stanovený cíl by tedy měl být:

S – stimulating – cíl musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků

M – measurable – dosažení (případně nedosažení) cíle by mělo být měřitelné

A – acceptable – cíl musí být akceptovatelný i ze strany těch, kdo je budou plnit

R – realistic – cíl musí být reálný, dosažitelný

T – timed – cíl musí být určený v čase.

Krokem číslo tři, je **formulace strategie** - která napovídá, jak podnik dosáhne stanovených cílů. Formulace strategie vychází ze strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, na základě analýzy vyplyne řada strategií, kdy se vybírá ta nejideálnější pro daný podnik.

Krokem číslo čtyři, je **implementace strategie** – je náročná na realizaci, neboť vyžaduje vytvoření vhodné organizační struktury, podnikové kultury, systémů řízení, atd. Zde je největší úskalí to, že změny mohou v zaměstnancích vyvolat odpor, čemuž by vedení podniku mělo předcházet a změny velmi citlivě implementovat.

Posledním je **kontrola strategie** – slouží k hodnocení, zda vybraná strategie směřuje k naplnění stanoveného cíle či nikoliv, pokud nesměruje, je důležité, aby management vyhodnotil situaci a přistoupil k modifikaci strategie či nápravě.

Celý proces strategického řízení vyobrazuje obrázek číslo 4, kde jsou přehledně zaznamenány jednotlivé kroky a jejich návaznost na sebe.



**Obrázek 4: Strategický cyklus**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Veber, 2009, s. 73)

## 1.5 Úroveň a typologie strategií

Vedení podniku je vymezeno do 3 úrovní a to strategické, taktické a operativní. Jednotlivé úrovně na sebe navazují. Strategická úroveň se zaměřuje na stanovení cílů pro taktickou úroveň daného podniku a zabývá se jimi top management společnosti. Taktická úroveň se specializuje na stanovení cílů pro operativní úroveň a provádí ji management první linie společnosti. Operativní úroveň se zabývá každodenními činnostmi vykonávanými v dané společnosti a provádí ji nejnižší vedení společnosti. Je nutné zmínit, že jednotlivé úrovně se odlišují také v časovém horizontu. Strategická úroveň se zabývá roky, taktická 1-2 roky a operativní je dána dny (Charvát, 2006).

Typologie strategií je velmi rozsáhlá kapitola, která je různými autory pojata rozdílně. Vzhledem k názvu diplomové práce, která se zabývá rozvojem malého a středního podnikání, se zaměřím na strategie užitečné pro účely diplomové práce.

Nejprve se zaměřím na **strategie podle míry ofenzivnosti**, které Fotr a kol. (2012, s. 51-52) rozděluje do 4 kategorií:

- **Defenzivní**, která se vyznačuje tím, že firma čelí tlaku okolí. Cílem této strategie, jak z názvu vyplývá, je učinit a přijmout taková rozhodnutí, jež napomohou tento tlak překonat, a udržet si současnou pozici.
- **Stabilizační** je podobná současné strategii, která se zabývá současnými trendy a implementuje se, pokud je kontinuální vývoj tržního prostředí.
- **Ofenzivní** je vhodná právě v době růstu společnosti. Často je doprovázena se změnou ve společnosti, kde dochází například k akvizici, fúzi či změnou financování.
- **Krizová** strategie se používá v době krizového plánování, měla by právě předejít přicházející krizi v podniku či na trhu.

Další typologie se zabývá **růstovými strategiemi**. Fotr a kol. (2012) zmiňuje rozdělení **strategií podle Ansoffova**, který je uspořádal podle výrobku a trhu do matice, která je znázorněna na následujícím obrázku **číslo 5**.

Výrobek	Současný	Strategie penetrace trhu	Strategie rozšiřování trhu
	Nový	Strategie vývoje výrobku	Strategie diverzifikace
		Současný	Nový
		Trh	

**Obrázek 5: Ansoffova matice**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Blažková, 2007, s. 132)

Matice vyobrazuje vztah mezi novými výrobky a trhy, ale také mezi výrobky a trhy současnými, což utváří 4 kvadranty. Strategie z této matice se využívají při prvotním rozhodování, kudy má společnost směřovat. Jedná se o 4 strategie:

- **Strategie penetrace trhu** – zde se podnik zaměřuje na zvýšení prodeje stávajících výrobků u stálých zákazníků a případně hledá nové zákazníky. Tato strategie je vhodná pro velké trhy, které vykazují rychlé tempo růstu.

- **Strategie rozšiřování trhu** – podnik se snaží své současné výrobky nabídnout na nových trzích a snaží se hledat nová odbytíště. Často je tato strategie spojena se zahraniční expanzí, která je časově a finančně náročná.
- **Strategie vývoje výrobku** – podnik inovoval výrobek nebo chce vstoupit na trzích, kde působí, s absolutně novým výrobkem, který vzniká na základě reálných potřeb zákazníků. Tuto strategii v praxi realizují podniky se silnou pozicí na trhu, neboť inovace sebou nesou vysoké náklady.
- **Strategie diverzifikace** – podnik se zaměřuje na realizaci nových výrobků na nových trzích. Zde se uplatňuje největší míra rizikovosti, neboť neexistuje důkaz úspěšnosti nových výrobků na nových trzích, kdy nové trhy mohou výrobek i odmítnout. Důležitá je zde připravenost na proniknutí na nový trh spojena s analýzou (Blažková, 2007).

### 1.5.1 Typologie strategií vhodných pro malé podniky

Výběr vhodné strategie pro malou firmu by měl být založen na silných stránkách a využití základní konkurenční výhody dané společností. Mezi nejčastěji využívané varianty strategií malých podniků patří strategie koncentrace na vybraný tržní segment, strategie diferenciaci, strategie diverzifikace a strategie kooperace (Veber a Srpová, 2012, s. 197).

**Strategie koncentrace na vybraný tržní segment** představuje nejpoužívanější a nejvhodnější typ strategie u malých podniků. V tomto případě se firmy zaměřují na úzce a přesně definovaný zákaznický segment, který zpravidla není pro velké společnosti dostatečně atraktivní, a vyplňují tak vzniklé tržní mezery. Nalezení příslušného tržního segmentu se řadí mezi největší komplikace při výběru této strategie. Nicméně se nabízí řešení v podobě marketingového průzkumu realizovaného podnikem za účelem zjištění vhodné skupiny zákazníků (Veber a Srpová, 2012, s. 197).

Rozhodne-li se podnik pro **strategii diferenciaci**, usiluje především o odlišení se v některém z prvků marketingového mixu od svých konkurentů, snaží se zákazníkům nabídnout něco jiného, respektive něco navíc a zajistit si tak jejich loajalitu. U malých firem jde především o konkurování kvalitou, která je vnímána z pohledu zákazníků. Nejedná se jen o kvalitu technických parametrů produktu, ale o celkový užitek zákazníka získaný ze spotřeby produktů. Malé podniky musí usilovat o co nejlepší a

komplexní uspokojení zákaznických potřeb, udržovat s nimi úzký kontakt a přátelskou komunikaci (Veber a Srpová, 2012, s. 197).

Za nejrizikovější variantu růstových strategií se považuje **strategie diverzifikace**. Nicméně vzhledem k nedostatečné stabilitě mnohých trhů využívají malé podniky tento způsob ke zvýšení svých šancí na udržení se a přežití, a proto podnikání v několika často i odlišných tržních oblastech současně. Diverzifikace souvisí s přeorientováním disponibilních zdrojů firmy a obvykle vyžaduje novou techniku, kvalifikaci apod. Realizace této strategie je možná vlastními podnikovými silami, nákupem licence, spoluprací nebo fúzí s jinými firmami. Před samotnou implementací musí společnost s ohledem na její poznatky a zkušenosti pečlivě zvážit, na jaký trh se s novými produkty zaměří (Veber a Srpová, 2012, s. 197).

**Strategie kooperace** se zaměřuje na navazování kooperativních vztahů malých podniků s jejich konkurenty, nebo jinými firmami, s nimiž vytváří tzv. marketingovou symbiózu. Realizace strategie kooperace se doporučuje především malým podnikům, které v jejich rozvoji brání omezené finanční a lidské zdroje, příliš vysoké náklady na marketingové aktivity a nedostatečně silné vlastnosti k dosažení individuálního úspěchu. Vytváření a zapojování se do sítí přináší malým firmám určité výhody, které by pro ně byly za jiných okolností prakticky nedostupné (Veber a Srpová, 2012, s. 197-198).

## 1.6 Strategická analýza podnikatelského prostředí

Je možné nalézt řadu definicí strategické analýzy od řady ekonomických autorů. Uvádím tuto definici: „Strategická analýza okolí podniku je proces, pomocí něhož strategové okolí podniku monitorují, a zjištěné skutečnosti vyhodnocují tak, aby v konečné fázi byli schopni určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují“ (Keřkovský, Vykypěl, 2003, s. 89).

Sedláčková, Buchta (2006) uvádí, že v rámci strategické analýzy je nutné provést analýzu vnějšího, někdy zmíněno jako makroprostředí podniku, také ale i vnitřního prostředí či mikroprostředí. Autoři dále zdůrazňují nutnost vypracování analýz dle pořadí, neboť v analýze vnějšího prostředí se mohou objevit omezení, která se promítnou do analýzy vnitřního prostředí. A zde je nutné si stanovit, zda podnik je schopen daného cíle dosáhnout. Strategická analýza souvisí se SWOT analýzou, kterou

zmíním v pozdější kapitole. V této diplomové práci bude strategická situační analýza obsahovat:

1. **Analýza externího prostředí** – analýza obecného okolí za pomoci metody SLEPT, analýza atraktivity trhu pomocí Porterova modelu pěti sil.
2. **Analýza interního prostředí** – analýza založená na pomezí interního a externího prostředí tzv. zvenčí-dovnitř za pomoci metody BCG pro stanovení konkurenční pozice produktu, dále pak strategická analýza 7S od McKinsey a finanční analýza.
3. **Analýza souhrnných výsledků** – z provedených analýz za pomoci SWOT matice a metodiky IFE a EFE a následná vizualizace výsledků v podobě vhodné strategické varianty rozvoje.

### 1.6.1 Analýza vnějšího prostředí dle metody SLEPT

Analýza vnějšího prostředí obsahuje veškeré vlivy, které působí na daný podnik z venku, někdy označené jako podnikové okolí. Do zmiňovaného okolí patří zákazníci, konkurence, dodavatelé a lidské zdroje. Dále se do okolí mohou promítnout i vlivy technologické, politické, ekonomické, legislativní, kulturní, sociální či internacionální (Donnelly, J., 2004). Vliv vnějšího prostředí má samozřejmě vliv i na tvorbu strategie, kterou uplatňuje podnik podle Tiché a Hrona (2002). Tlaky vnějšího prostředí se projevují v následujících oblastech:

- Příležitosti a ohrožení, které vznikají ve vnějším prostředí. Podnik se snaží využít ve svůj prospěch příležitosti a naopak vyhnout se ohrožení.
- Tvorba pravidel soutěže, které se tvoří v rámci daného odvětví, ve kterém působí daná firma. Pravidla soutěže jsou ovlivněny i zásahy vlády ve formě regulací a podpor.
- Dostupnost zdrojů, jež určují, kdo bude mít konkurenční výhodu a příp. jak velkou. Konkurenční výhoda může vzniknout uvnitř firmy, ale mohou být i nakoupeny na trhu. Příkladem konkurenční výhody je dostupný lidský kapitál, který je ovlivněn vnějším okolím a to konkrétně demografickým vývoje obyvatelstva.

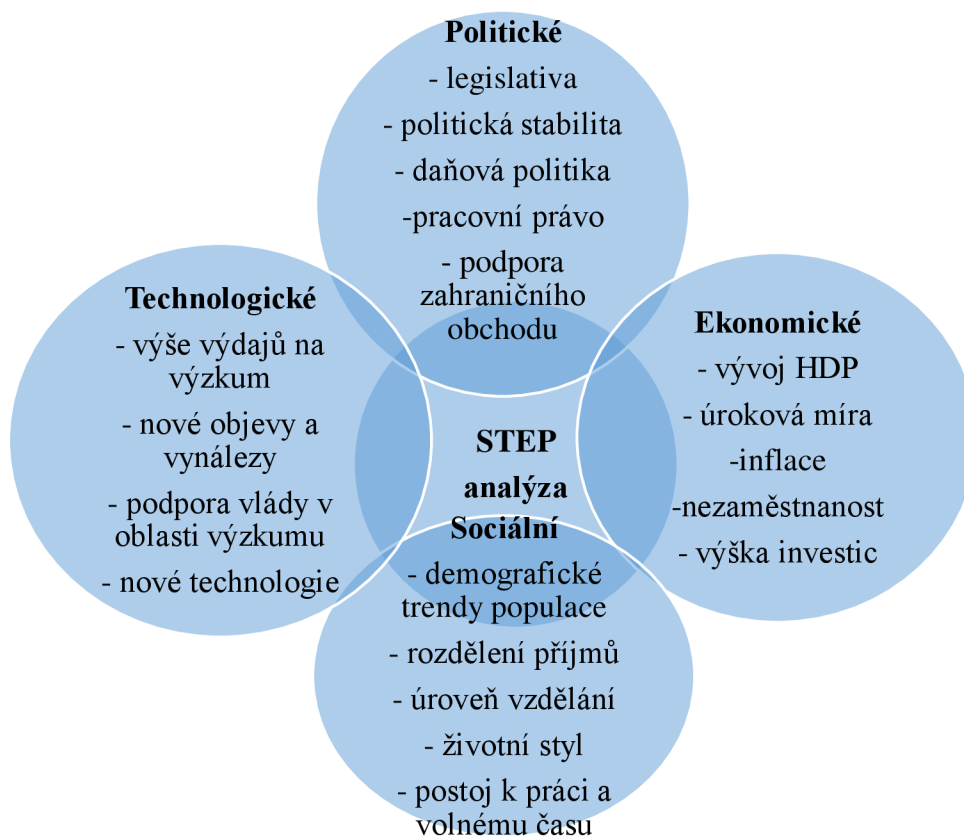


- Potenciální výnosy z alternativních příležitostí, což je určeno tím, jak firma reaguje na příležitosti a ohrožení a úspěšnost této reakce může přinést určité finanční výnosy.

Jako první analýza pro zhodnocení vnějšího prostředí daného podniku použijeme PEST analýzu, která vychází z anglických zkratk jednotlivých vlivů, které ovlivňují podnik z vnějšího okolí:

- Political - politické
- Economic - ekonomické
- Social - sociální
- Technological - technologické.

V odborné literatuře je možno se setkat o rozšířenou verzi PEST analýzy a to konkrétně o dva faktory: PESTEL – ekologické a legislativní. Pro účely této diplomové práce postačí základní analýza PEST. Zde uvádím výčet jednotlivých faktorů:



**Obrázek 6: PEST analýza**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Košťan a spol., 2006, s. 200)

**Politické prostředí** je ovlivňováno platnou legislativou a dalšími faktory, vyplývajícími z politického prostředí. Mezi nejdůležitější faktory patří:

1. míra politické stability, která je dána formou vlády a hlavními institucemi
2. politicko-ekonomické faktory, jež jsou zaměřeny na zahraniční investice, státní organizace a postoje komerčního sektoru
  - vnější vztahy, definované vztahy k zahraničním regionům a případným konfliktům s danými regiony
  - politický vliv různých zájmových skupin (Kampf, Roudná, 2010).

**Ekonomické prostředí** je determinováno příležitostmi a hrozbami, na které má vliv ekonomický růst.

- makroekonomické ukazatele, kde je možné zařadit HDP, míra inflace, rozpočtový deficit či přebytek, směnné kurzy
- přístup k finančním zdrojům, kde lze zařadit bankovní systém nebo úvěrové podmínky
- daňový systém, pro který jsou směrodatné především daňové sazby a jejich vývoj (Kampf, Roudná, 2010).

**Sociální prostředí** je nejširším prostředím, jelikož zde působí celá řada atributů a proto je pro společnosti nezbytné sledovat především následující.

- demografické charakteristiky, mezi důležité faktory spadá především populace a její vývoj a to z toho důvodu, že populace tvoří trh, ale i pracovní sílu. Hlavními aspekty jsou věk, vzdělání obyvatel, zaměstnanost, vývoj, četnost domácností a mobilita pracovní síly
- charakteristiky trhu práce
- společensko-kulturní prostředí, mezi něž lze zařadit názory, hodnoty a postoje, které vedou k ovlivnění vkusu a preferencí spotřebitelů (Kotler, Keller, 2007).

**Technologické prostředí** je charakteristické zejména zvyšujícím se tempem změn, nových příležitostí k inovacím, ale i zvýšenou regulací technologických změn a různě vysokými rozpočty na výzkum a vývoj (Kotler, Keller, 2007).

- podpora výzkumu a vývoje, prostředky použitelné na výzkum

- nové objevy a vynálezy
- celková technologická úroveň odvětví
- rychlost technologických změn (Kampf, Roudná, 2010).

### 1.6.2 Analýza trhu dle Porterova modelu pěti sil

Michael E. Porter (1998) vymyslel model, který nese název po něm a to Porterův model pěti sil, označovaného někdy jako model pěti konkurenčních sil. Daný model umožňuje vedoucím pracovníkům v daném podniku analyzovat konkurenční prostředí daného podniku. Základ modelu je tvořen pěti sily, které určují hospodářskou soutěž. Autor uvádí, že čím silnější jsou dané síly, tím je více omezená schopnost firem zvyšovat ceny, které vedou k dosažení zisku. Jednotlivé síly se proměňují v čase vlivem změn podmínek v daném odvětví. Základním cílem pro manažery je zjistit, jaké změny se v modelu dějí a jak to ovlivňují podnik, zároveň by měli být schopni využít příležitost a vyhnout se hrozbám, což vede k vhodné volbě strategie pro daný podnik.

Na obrázku 6, který slouží k lepšímu pochopení Porterova modelu, je vyobrazeno 5 sil, které autor dále specifikuje jako:

#### **Stávající konkurenti v odvětví**

Tradičně je konkurenceschopnost chápána v užším kontextu právě jako konkurence mezi podniky, které aktuálně působí v daném odvětví. Běžnými nástroji konkurenčního boje mezi zavedenými podniky je snižování cen, zavádění nových produktů, reklamní kampaně či zlepšení poskytovaných služeb. Míra soupeření podniků působících v odvětví je vysoká, jestliže:

1. existuje mnoho konkurentů v odvětví nebo jsou si zhruba rovni co do velikosti a síly;
2. tempo růstu odvětví je pomalé;
3. bariéry opuštění odvětví jsou značné;
4. konkurenti jsou silně spjati s odvětvím a hodlají se stát jeho leadery (Porter 2008).

#### **Potenciální vstupující podniky**

Podniky by měly mít přehled nejen o stávajících, ale i o potenciálních konkurentech, resp. nově vstupujících podnicích. Ty přicházejí do odvětví s cílem získat podíl na trhu

a přinášejí nové kapacity. Obojí může vést ke stlačení cen či nárůstu nákladů, což má za následek snížení ziskovosti podniků v daném odvětví.

Hrozba vstupu nových konkurentů je závislá na existujících bariérách vstupu do odvětví v kombinaci s reakcí stávajících účastníků v odvětví. Pokud jsou bariéry nízké a lze očekávat jen mírnou nevoli stávajících podniků, pak je hrozba vstupu nových konkurentů značná (Porter 2008). Pokud je naopak extrémně náročné překonat bariéry vstupu do odvětví, případně lze očekávat značnou reakci stávajících podniků, která je doprovázena řadou opatření uskutečněných proti novému konkurentovi, pak je naopak míra hrozby vstupu do odvětví nízká.

Bariéry vstupu mohou pramenit z následujících zdrojů (Porter 1994):

1. Úspory z rozsahu – čím je úroveň úspor z rozsahu vyšší, tím více tento aspekt odrazuje potenciální konkurenty, neboť je nutí vstoupit na trh s velkým rozsahem výroby. Pokud vstoupí s malým rozsahem výroby, pak jsou vystaveni cenovému znevýhodnění. Obojí posiluje bariéru vstupu od odvětví.
2. Loajalita zákazníků ke stávajícím podnikům v odvětví – zavedené podniky v odvětví mají často vytvořenu širokou základnu zákazníků, kteří mohou být velmi loajální k ověřeným výrobcům. Takové prostředí vyžaduje po nově vstupujících vynaložení vysokých nákladů na přesvědčení zákazníků a překonání jejich loajality ke stávajícím hráčům na trhu. Přechodové náklady – jedná se o náklady, které musí kupující vynaložit, chce-li přejít od jednoho dodavatele k jinému. Pro konečné spotřebitele zpravidla nejsou tyto náklady vysoké (zahrnují např. náklady na čas pro vyhledávání informací o novém prodejci, vyšší míru rizika apod.). Významné jsou zejména pro odběratele, resp. v případech, kdy je kupujícím podnik, který mění svého dodavatele (náklady na přeškolení zaměstnanců, otestování nového zdroje, změna designu produkce apod.).
3. Kapitálová náročnost – jsou-li počáteční náklady na vstup do odvětví extrémně vysoké, pak tento aspekt snižuje hrozbu vstupu nových podniků. Zásadními mohou být např. náklady na výzkum a vývoj, reklamu či výrobní zařízení.
4. Přístup k distribučním kanálům – nový podnik na trhu musí zajistit maloobchodní či velkoobchodní kanály své produkce, které však již mohou být

obsazeny stávajícími podniky v odvětví. Nový konkurent tak musí vynaložit náklady na akceptaci své produkce distributory.

5. Výhody stávajících podniků nezávislé na rozsahu – mohou jimi být vlastnictví technologie výroby, výhodný přístup k surovinám, výhodná poloha, vládní subvence, klesající náklady v důsledku dlouhodobých zkušeností s produkcí daného výstupu apod.

Vedle bariér z rozsahu posuzují podniky, které hodlají vstoupit do vybraného odvětví, i očekávané akce stávajících a zavedených podniků na trhu. Ty mohou noví hráči posoudit podle:

1. předchozích vstupů nových podniků na trh;
2. zdrojů, které mohou stávající podniky využít k boji proti nově vstupujícím;
3. závazků zavedených podniků vůči odvětví a míry nelikvidních aktiv zapojených v odvětví;
4. rychlosti růstu odvětví – čím pomalejší je růst odvětví, tím nižší je schopnost vstřebat nově vstupující podnik (Porter 2008).

#### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Silní dodavatelé mohou získat část výnosů daného odvětví pro sebe, a to jednak navýšením cen dodávané produkce, nebo snížením její kvality. Dodavatelé tak mohou z odvětví odčerpávat ziskovost pro podniky, které na daném trhu působí. Vyjednávací síla dodavatelů je značná, pokud:

1. na trhu existuje jen několik málo dodavatelů, zatímco odběratelů je zde mnoho;
2. neexistují substituty dodávané produkce;
3. odběratelé nejsou významnými zákazníky dodavatelů;
4. dodávaný produkt je důležitým či dokonce klíčovým vstupem odběratelova produktu;
5. přechodové náklady k jinému dodavateli jsou značné (Porter 1994, Porter 2008).

#### **Hrozba substitutů produktů**

Podnik vždy soutěží nejen s konkurenty na trhu vlastních produktů, ale i se subjekty, které produkují substituty k těmto výrobkům. Substituty plní stejnou nebo obdobnou

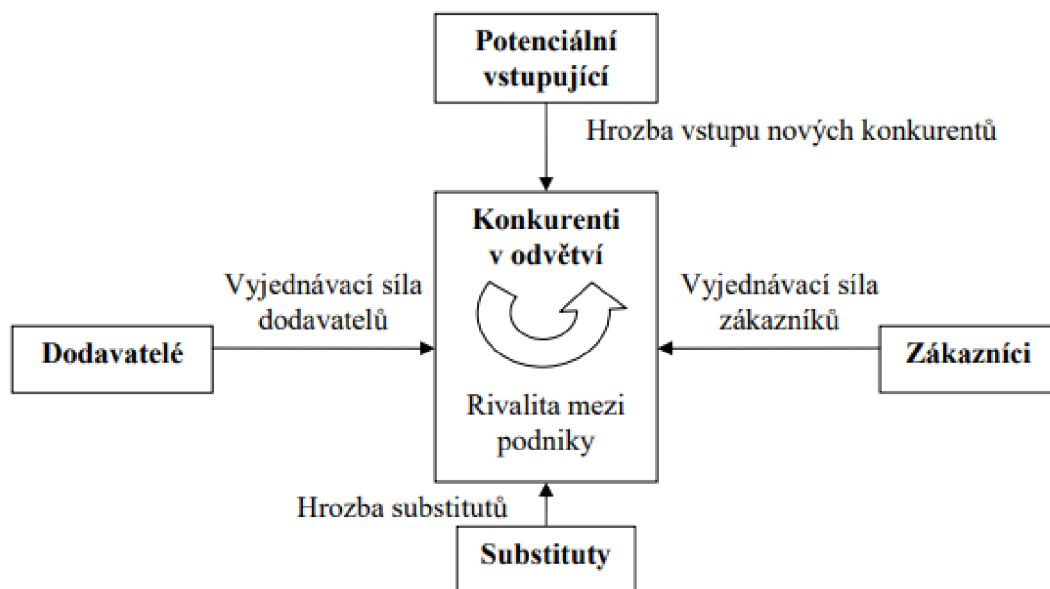
funkci jako výrobky či služby daného odvětví (uspokojují stejnou nebo podobnou potřebu odběratelů), pouze s jinými prostředky. Hrozba substituce je vysoká, jestliže:

1. přechodové náklady zákazníka k nákupu substitučního produktu jsou nízké;
2. substituty jsou vyráběny odvětvími, která dosahují vysokého zisku (Porter 2008).

### Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé jsou (stejně jako dodavatelé) v případech, kdy je jejich vyjednávací síla vysoká, schopni pohltit část hodnoty vytvořené v odvětví, a to zejména tlakem na ceny či zvyšování kvality. Míra vyjednávací síly odběratelů je značná, pokud:

- existuje jen několik málo odběratelů nebo jen málo odběratelů nakupuje značnou část celkového objemu produkce;
- produkty jsou standardní a odběratel je může nakoupit u mnoha jiných dodavatelů;
- nakupované produkty představují významnou část nákladů odběratelů, kteří v takové situaci vytvářejí silný tlak na snížení cen nakupované produkce;
- přechodové náklady jsou nízké;
- odběratel dosahuje nízkého zisku, který jej motivuje k vytváření tlaku na snížení cen dodávaných produktů.



Obrázek 7: Porterův model pěti sil  
(Zdroj: Porter, 2004, s. 5)

## 1.7 Analýza vnitřního prostředí

„Analýza vnitřního prostředí podniku je zaměřena na teoretická východiska a popis metod použitelných ke zhodnocení dosavadní strategie podniku, jeho silných a slabých stránek a strategicky významných zdrojů a kompetencí“ (Tichá, Hron, 2002).

Analýza vnitřního prostředí se podle autorů zaměřuje na veškeré kontrolovatelné prvky uvnitř daného podniku a zahrnuje analýzu finanční, lidskou, materiální i nemateriální. Dále se soustředí na výrobu a vývoj, nebo na nákup a prodej.

Autoři se shodují, že do analýzy vnitřního prostředí patří následující analýzy:

- analýza zdrojů a kompetencí dle funkcionálních oblastí,
- analýza konkurenceschopnosti,
- klíčové faktory úspěchu,
- matice BCG (Boston Consulting Group),
- analýza 7S,
- matice GE (General Electric).

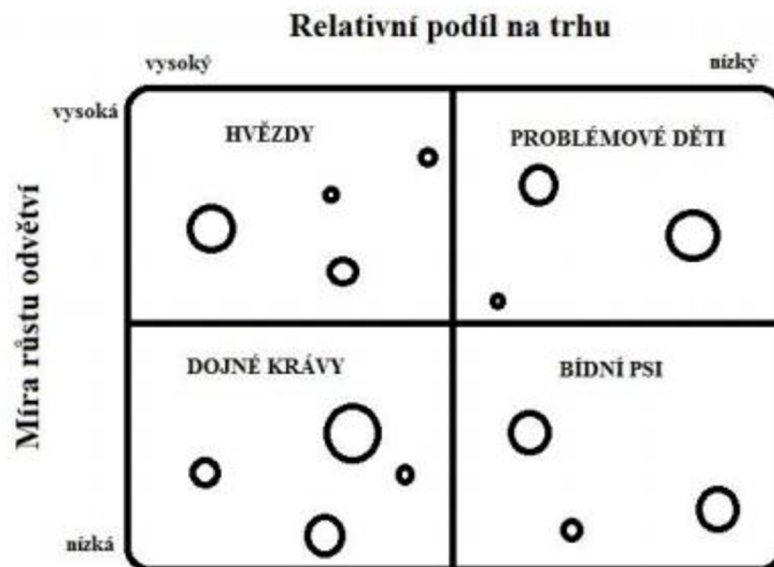
Z následujících analýz uplatníme analýzu 7S, finanční analýzu a BCG matici, které nám pomohou analyzovat vnitřní prostředí malého podniku.

### 1.7.1 Analýza portfolia produktů dle matice BCG

Bostonská matice, známá pod zkratkou BCG, se skládá ze čtyřdílné mřížky. Bostonská matice rozděluje podnikatelské jednotky do dvourozměrné matice a říká, která pozice skýtá velký potenciál a naopak kdy se jedná jen o plýtvání zdrojů. Matice nám umožňuje vytvořit obraz o portfoliu výrobků podniku a také o trzích, což umožňuje vytvářet konkurenční výhody. Následující obrázek dává přehled o fungování matice, kdy na osu vertikální vyobrazujeme skutečnou míru růstu trhu a na osu horizontální pak relativní tržní podíl. Tempo růstu trhu je v procentech a rozumí se tím přírůstek tržeb u výrobků. Pokud rostou tržby, jedná se o větší růst trhu, což znamená vyšší výnos (Tichá, Hron, 2002).

Zamazalová (2010) vysvětluje bubliny, nacházející se v matici jako jednotlivé aktivity, přičemž jejich velikost je odvislá od procenta výnosu, které představují pro daný podnik. Na vertikální ose je střední hodnota představována růstem hrubého domácího produktu. Relativní tržní podíl je poměr tržeb podniku k tržbám největšího

konkurenta v odvětví. Na obrázku číslo 8 lze spatřit BCG matici včetně svých kvadrantů.



**Obrázek 8: BCG matice**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Tichá, Hron, 2002, s. 108)

Autorka dále vymezuje jednotlivé pozice na trhu následovně:

1. **Problémové děti** představují činnosti, jež se nacházejí v horním pravém kvadrantu. Vyznačují se nízkým relativním podílem s rychle rostoucím trhem, což jeví známky nestability. Rychle rostoucí trhy s sebou nesou i velké finanční potřeby, tudíž jsou problémové děti často brány jako požírači hotovosti, kterou vytváří, zatím co vytváření hotovosti je velmi slabé. Zde autorka doporučuje vyřadit ty, kteří jsou nejslabší a věnovat se těm, kteří mají potenciál stát se hvězdami.
2. **Hvězdy** s sebou nesou aktivity s vysokým podílem na rychle rostoucím trhu, čímž generují zisk a mají velký potenciál získat výhodnou tržní pozici. Na hvězdy je kladen nárok v podobě očekávání budoucích zisků, proto se do nich často investují nemalé finanční prostředky.
3. **Dojné krávy** v sobě zahrnují činnosti, jež jsou typické pro produkování značných peněžních prostředků, které několikanásobně převyšují požadavky na reinvestici či růst podnikání. Peněžní prostředky z dojných krav se často používají pro financování ostatních skupin z portfolia, nejčastěji se jedná o pozice hvězdy. Postavení dojných krav je velmi silné, neboť umožňují likviditu



podniku a jeho objem zisků. Hlavním cílem strategie podniku je dohlížet na dojně krávy jako na generátory zisku.

4. **Bídní psi** jsou charakteristické pro svůj nízký podíl na trhu a nízké tempo růstu. Podnik od nich neočekává zisky a uvažuje o jejich likvidaci.

### 1.7.2 Hodnocení faktorů externí analýzy – matice EFE

Smyslem této analýzy je vybrat z poznanych příležitostí a hrozeb takové faktory externího prostředí, které mají zásadní vliv na strategický záměr daného podniku a jejichž působení je shodné s časovým horizontem strategického plánu. Většinou jsou identifikované faktory považovány za rizikové faktory, a to buď s kladným, nebo záporným vlivem na strategický záměr (Fotr a kol., 2012, s. 41).

Postup tvorby matice zahrnuje těchto pět kroků:

1. Zpracování tabulky významných příležitostí a hrozeb, které mohou ovlivnit strategický záměr podniku, v tabulce budou odděleně seřazeny příležitosti a hrozby vztahující se ke strategickému záměru.
2. Výběr stejného počtu příležitostí a hrozeb – doporučuje se, aby matice byla symetrická (např. pět hrozeb a pět příležitostí).
3. Přiřazení váhy každému rizikovému faktoru v rozsahu 0,00 – 1,00 podle důležitosti příležitosti nebo hrozby pro úspěšnost v oboru obecně. Suma vah O, T je rovna 1,00.
4. Ohodnocení jednotlivých faktorů rizika stupněm vlivu na strategická východiska bez ohledu, zda se jedná o příležitost nebo hrozbu. Stupnice vlivu na strategická východiska má čtyři stupně s těmito deskriptory: 4 = nejvyšší, 3 = nadprůměrný, 2 = střední, 1 = nízký. U každého faktoru se pak vynásobí jeho váha a stupeň vlivu, a tak dostaneme vážené ohodnocení.
5. Stanovení celkového váženého ohodnocení jakožto součtu vážených ohodnocení jednotlivých faktorů.

Celkové vážené ohodnocení ukazuje celkovou citlivost strategického záměru firmy na externí prostředí. Největší citlivost indikuje ohodnocení 4, nízkou citlivost představuje 1, střední citlivost pak ohodnocení 2,5. Dosažené ohodnocení informuje firmu, zda je vhodné věnovat úsilí práci se scénáři při vysoké citlivosti nebo se spoléhat

více na trendy ověřené v minulém období podnikatelské aktivity firmy bez významných odchylek od jeho základní verze při nízké citlivosti (Fotr a kol., 2012, s. 42).

### 1.7.3 Hodnocení faktorů interní analýzy – matice IFE

Postup hodnocení interních faktorů zahrnuje těchto šest kroků:

1. Zpracování tabulky interních faktorů sestávající z významných silných a slabých stránek, které mohou ovlivnit naplnění strategického záměru podniku, kde budou odděleně seřazeny silné a slabé stránky podle dopadu na strategický záměr.
2. Výběr stejného počtu silných a slabých stránek – doporučuje se, aby matice byla symetrická (např. pět silných stránek a pět slabých stránek).
3. Přiřazení váhy každému faktoru v rozsahu 0,00 – 1,00 podle důležitosti silné nebo slabé stránky pro konkurenceschopnost firmy v oboru. Suma vah silných a slabých stránek se rovná 1,00.
4. Ohodnocení jednotlivých faktorů podle jejich vlivu na výchozí strategický záměr s využitím stupnice: 4 = významná silná stránka, 3 = méně důležitá silná stránka, 2 = méně důležitá slabá stránka, 1 = významná slabá stránka.
6. U každého faktoru se pak vynásobí jeho váha a stupeň vlivu, a tak dostaneme vážené ohodnocení těchto faktorů.
7. Stanovení celkového váženého ohodnocení jakožto součtu vážených ohodnocení jednotlivých faktorů.

Zjištěné celkové vážené ohodnocení hodnotí interní pozici podniku vůči strategickému záměru. Silné interní pozici s vysokou nadějností splnění strategického záměru odpovídá ohodnocení 4. Slabou interní pozici vůči ambicím strategického záměru charakterizuje ohodnocení 1 a průměrné interní síle podniku odpovídá ohodnocení 2,5. Silná pozice znamená, že strategický záměr se může opřít o velmi silné interní prostředí, slabá interní pozice naopak znamená, že firma není připravena strategický záměr v celé šíři realizovat, resp. vzhledem k podstupovanému riziku je výhodnější zaměřit strategii primárně na posílení interního prostředí (Fotr a kol., 2012, s. 44).

#### **1.7.4 Matice hodnocení interních a externích faktorů – matice IE**

Tuto matici úspěšně uplatnila firma General Electric. Externí i interní faktory vycházejí z celkových vážených ohodnocení interních a externích faktorů matice EFE a IFE. Matice slouží ke stanovení vhodných strategií respektujících závěry analýzy prostředí obvykle pro firmu jako celek, případně i pro její portfolio divizí. Pak je možné do matice začlenit i podíl jednotlivých divizí na celkovém obratu holdingu, resp. tvorbě zisku.

Na ose x je vyneseno celkové ohodnocení interních faktorů (matice IFE) a na ose y celkové ohodnocení faktorů externích (matice EFE).

Graf je rozdělen do devíti polí, do kterých se kreslí pozice jednotlivých divizí, výrobních skupin nebo projektů na základě podrobného interního a externího hodnocení každého z nich. Pozice firmy jako celku, resp. jejích divizí, je možné na základě tohoto hodnocení rozdělit do tří oblastí, z nichž každé odpovídá určitá skupina vhodných strategií:

1. Oblast I, II, IV – „Stavěj a zajišťuj růst“ - jako vhodné strategie se doporučují penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu, dopředná, zpětná a horizontální integrace.
2. Oblast III, V, VII – „Udržuj a potvrzuj“ - jako vhodné strategie se doporučují penetrace na trh, vývoj produktu.
3. Oblast VI, VIII, IX – „Sklízej a zbavuj se“ - jako vhodné se v této oblasti doporučují defenzivní strategie, včetně opuštění trhu a likvidace (Fotr a kol., 2012, s. 52).

#### **1.7.5 Analýza 7S**

Analýza 7S umožňuje určit klíčové faktory úspěchu podnikové strategie, známé pod anglickým názvem key access factors. Tato analýza pochází z poradenské firmy McKinsey, která ji vysvětluje jako: „Je nutno na každou organizaci pohlížet jako na množinu sedmi základních faktorů, které se vzájemně podmiňují, ovlivňují a ve svém souhrnu rozhodují o tom, jak bude vytyčená firemní strategie naplněna“ (Keřkovský, Vykypěl, 2003, s. 113-115). Mezi klíčové faktory úspěchu autoři dále řadí:

- **Strategie**, která je chápána jako mise podniku a také jako cestu, jak udržet konkurenční výhodu. Zabývá se realizací podnikové strategie, dosažení cílů, jak bojovat s konkurencí a jak strategie ovlivňuje zákazníky.
1. **Struktura** znamená rozdělení činností podniku a koordinační mechanismy. Jedná se o stanovení, jak je společnost členěna a jaká hierarchie je ve společnosti stanovena. Rozlišuje se 5 základních forem organizačních struktur:
- **Liniová** - zde je jeden vedoucí nadřazen ostatním.
  - **Funkcionální** – je výjimečná tím, že existují specializovaní pracovníci pro jednotlivé oblasti činností a také jeden útvar má více nadřazených útvarů.
  - **Liniově-štabní** – se rozumí kombinace dvou výše zmíněných struktur.
  - **Divizní** – se vyznačuje divizemi, které se rozlišují např. podle geografického umístění, typů zákazníků či výroby.
  - **Maticová** – je vyobrazením kombinace divizní a funkcionální.
- **Systémy** – představují formální mechanismy pro měření, odměňování a alokaci zdrojů. Patří sem ale i systémy využívané pro řízení společnosti, dále zde můžeme nalézt nástroje pro zpětnou vazbu, aktuálnost a odbornost interních dokumentů podniku a řadu dalších faktorů.
  - **Styl** – je chápán jako způsob komunikace a jednání manažerů s cílovými skupinami, kam lze zařadit podřízené, zákazníky či spolupracovníky. Zabývá se i efektivností vedení společnosti. V rámci stylu autor uvádí 3 typy:
    - **Autokratický** - manažer má absolutní kontrolu.
    - **Demokratický** - zaměstnanci mají možnost se vyjadřovat na podnikovém rozhodování.
    - **Laissez-faire** - manažer nechává pracovníkům volnost a každý dělá, co umí.
  - **Spolupracovníci** – v sobě představují specializaci zaměstnanců, jejich motivaci a řízení. Zahrnuje v sobě získávání nových pracovníků, jejich kvalifikace, atd.

- **Schopnosti** – jsou chápány jako návyky, schopnosti a znalosti zaměstnanců podniku. Jsou brány jako nejsilnější vlastnosti podniku, ale také potenciální zlepšení pro podnik pomocí kvalifikace zaměstnanců.
- **Sdílené hodnoty** – jsou známy jako podniková kultura a etiketa společnosti. Představují základní hodnoty podniku.

### 1.7.6 Finanční analýza

„Finanční analýza rozšiřuje vypovídací schopnosti vstupních dat, maximalizuje informační základnu. Úkolem a smyslem finanční analýzy je provést diagnózu finančního hospodaření podniku, podchytit všechny jeho složky“ (Valach, 1997, s. 75).

Finanční analýza se zaměřuje na identifikaci problémů, silných a slabých stránek zejména hodnotových procesů podniku. Údaje z finanční analýzy slouží k tomu, aby si vedení společnosti a vlastníci udělali představu o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku. Finanční analýzu potřebují k rozhodování nejen manažeři, ale také investoři, obchodní partneři, státní instituce, zahraniční instituce, auditoři, konkurenti, burzovní makléři, ale také odborná veřejnost (Kraftová, 2002).

Autorka dále umiňuje, že finanční analýza se rozděluje na 2 metody a to elementární a vyšší, v této diplomové práci se zaměříme na elementární metody, které nám poskytnou obrázek o situaci v malém podniku. Mezi elementární metody finanční analýzy patří:

- analýza stavových (absolutních) ukazatelů (horizontální analýza - analýza trendů, a vertikální analýza – procentní rozbor);
- analýza tokových a rozdílových ukazatelů (čistého pracovního kapitálu);
- analýza poměrových ukazatelů (analýza ukazatelů rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti);
- analýza soustav ukazatelů (Du Pontův rozklad, pyramidový rozklad);
- souhrnné ukazatele hospodaření.

#### **Analýza stavových ukazatelů**

Růčková (2002) vysvětluje danou analýzu tak, že se porovnávají za daný účetní rok s rokem předchozím a sledují se změny absolutní i relativní, přičemž analýza absolutních

ukazatelů zahrnuje analýzu horizontální (analýza trendů) a vertikální (procentní rozbor komponent).

- 1. Horizontální analýza** sleduje časové změny absolutních ukazatelů. Označuje se také jako analýza trendů.

$$\text{Absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

$$\% \text{ změna} = (\text{absolutní změna} \cdot 100) / \text{ukazatel}_{t-1}$$

- 2. Vertikální analýza**, známá také jako procentní rozbor, Vertikální analýza (procentní rozbor) sleduje vnitřní strukturu absolutních ukazatelů. Výsledky vertikální analýzy jsou pak porovnávány s bilančními pravidly, aby mohla být učiněna rozhodnutí, která ovlivní dlouhodobou finanční stabilitu.

- a. Zlaté pravidlo vyrovnání rizika definuje, že vlastní zdroje financování by neměly být nižší, než zdroje cizí, což je vyjádřeno následovně:

$$VK \geq \text{Cizí zdroje}$$

- b. Zlaté bilanční pravidlo financování oznamuje, že dlouhodobý majetek by měl být financován z vlastních nebo cizích dlouhodobých zdrojů, což vyjadřuje vzorec:

$$DM = VK + \text{Dlouhodobé dluhy}$$

- c. Zlaté pari pravidlo říká, že dlouhodobý majetek by měl být převážně financován z vlastních zdrojů, což je dáno:

$$DM = VK \text{ (Růčková, 2002)}$$

### **Analýza rozdílových a tokových ukazatelů**

Zde spadá výpočet čistého pracovního kapitálu ČPK, který je dán rozdílem oběžných aktiv a krátkodobých závazků.

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

### **Analýza metodou poměrových ukazatelů**

„Poměrové ukazatele se běžně vypočítávají vydělením jedné položky (skupiny položek) jinou položkou (skupinou položek) uvedenou ve výkazech, mezi nimiž existují, co do obratu, určité souvislosti“ (Valach, 1997, s. 92).

- **Analýza rentability**

Autor dále rozlišuje ukazatele rentability:

1. rentabilita celkového kapitálu (RCK)

$$ROA = \text{zisk před úroky a zdaněním} / \text{celková aktiva}$$

2. rentabilita vlastního kapitálu (RVK)

$$ROE = EAT / \text{Vlastní kapitál}$$

3. rentabilita tržeb

$$ROS = \text{čistý zisk (EBIT)} / \text{tržby}$$

- **Analýza aktivity**

Využívají se zejména čtyři základní ukazatele:

4. *doba obratu celkových aktiv* =  $\text{tržby} / \text{celková aktiva}$

5. *doba obratu zásob* =  $\text{zásoby} / (\text{tržby} / 365)$

6. *doba obratu pohledávek* =

$$\begin{aligned} & ((\text{krátkodobé pohledávky z obchodního styku} + \\ & \text{krátkodobé dohadné položky aktivní}) * \text{počet dnů v období}) / \\ & (\text{tržby za prodej zboží} + \text{tržby za prodej výrobků a služeb}) \end{aligned}$$

7. *doba obratu závazků* =

$$\begin{aligned} & ((\text{závazky z obchodního styku} + \\ & \text{krátkodobé dohadné položky pasivní}) * \text{počet dnů v období}) / \\ & (\text{náklady na prodané zboží} + \text{výkonová spotřeba}) \end{aligned}$$

- **Analýza zadluženosti**

„Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je zadluženost podniku a tím vyšší je riziko jak věřitelů, tak i akcionářů“ (Valach, 1997, s. 87).

Je měřena 3 ukazateli podle autora:

- a) *běžná likvidita* =  $\text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$

- b) *pohotová likvidita* =  $(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$

- c) *okamžitá likvidita* =  $\text{finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky}$  (Sedláček, 2009).

## 1.8 Analýza faktorů za pomoci IFE a EFE matice

„SWOT analýza je nejznámějším nástrojem pro zjištění současné pozice organizace. Umožňuje managementu vytvořit strategický profil organizace a určit směr jejího rozvoje“ (Cimbáliková, 2009, s. 57).

Autorka vysvětluje, že SWOT analýza je velmi využívaná metoda, především ve větších firmách, kdy shrnuje výsledky dílčích analýz. SWOT analýza vykresluje obraz o současné pozici dané firmy a napomáhá odhalit možnosti rozvoje. SWOT analýza slouží jako prvotní nástroj pro strategické plánování, které se o výsledky ze SWOT analýzy opírá. SWOT analýza dostala název podle anglických zkratk, které určují 4 charakteristické rysy podniku:

- **Silné stránky (Strengths)**, jež by měly vyobrazovat pozitivní vnitřní podmínky, díky kterým může podnik získat konkurenční výhodu. Silné stránky jsou odpovědi na následující otázky: Co organizace dobře zvládá? V čem je, na rozdíl od jiných, opravdu dobrá a výjimečná?
- **Slabé stránky (Weaknesses)** vyjadřují pravý opak, kdy vyobrazují negativní vnitřní podmínky, jež mohou zapříčinit nižší výkonnost daného podniku. Silné stránky jsou odpovědi na následující otázky: Co organizace nezvládá? Funguje v podmínkách, které jsou ve srovnání s konkurencí méně výhodné? Je jakýmkoli způsobem zranitelná?
- **Příležitosti (Opportunities)** jsou pro podnik významné, neboť určují potenciální či současné záměry firmy, které jsou dány budoucími či současnými vnějšími podmínkami. Při stanovení příležitosti je důležité najít odpovědi na následující otázky: Jaké možnosti nabízí vnější prostředí? Objevují se nové trhy? Existují předpoklady pro výrazný růst poptávky?
- **Hrozby (Threats)** znamenají pro podnik vyjádření nepříznivého současného nebo budoucího záměru podniku. Důležité je určit, jaké hrozby jsou obsaženy ve vnějším okolí, které se mohou dotýkat podniku.

Veber (2009) stanovuje cíle SWOT analýzy jako dosažení strategického úspěchu organizace díky určení silných (S) a slabých stránek (W), příležitostí (O) a hrozeb (T), kdy je nutné tyto 4 proměnné stanovit a porovnat. Výsledkem celé analýzy by mělo být stanovení vhodně zvolené strategie, která bude maximalizovat příležitosti a silné



stránky, na druhé straně bude minimalizovat hrozby a slabé stránky, což by mělo vést k úspěchu daného podniku. Uvedený **text shrnuje a vizuálně zobrazuje následující obrázek číslo 9.**

<b>SWOT ANALÝZA</b>	<b>Slabé stránky (W)</b>	<b>Silné stránky (S)</b>
<b>Příležitosti (O)</b>	WO strategie "HLEDÁNÍ" (překonávání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie "VYUŽITÍ" (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
<b>Ohrožení (T)</b>	WT strategie "HLEDÁNÍ" (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie "KONFRONTACE" (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

**Obrázek 9: SWOT analýza**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Hron, Tichá, Dohnal, 1998, s. 119)

Hron, Tichá, Dohnal (1998) na základě výše zobrazené matice zmiňují 4 typy strategií:

- **SO strategie** má za cíl maximalizovat využití silných stránek a příležitostí s účelem dosažení konkurenční výhody na trhu.
- **WO strategie** se pokouší o potlačování slabých stránek na základě příležitostí.
- **ST strategie** se naopak zaměřuje na maximalizaci využití silných stránek tak, aby případně hrozby byly minimalizovány.
- **WT strategie** se snaží dosáhnout minimalizace slabých stránek a potlačování hrozeb.

Základním postupem je přidělení váhy pro všechny jednotlivé položky. Tato váha vyjadřuje důležitost položky v rámci dané kategorie. Celkový součet vah v jedné kategorii musí být roven 1. Čím je hodnota váhy vyšší, tím větší má daná položka důležitost a naopak. Kromě vah je nezbytné ohodnotit jednotlivé položky a to následujícím způsobem pro obě oblasti interních a externích faktorů.

Hodnocení faktorů interní analýzy (IFE): Každá položka silných stránek (S) a slabých stránek (W) je ohodnocena na škále, která se pohybuje v rozmezí 1 až 5. Hodnota 1 popisuje stav nejnižší spokojenosti s daným prvkem. Hodnota 5 naopak vyjadřuje nejvyšší spokojenost. Hodnocení faktorů externí analýzy (EFE): Analogicky jsou hodnoceny prvky příležitostí (O) a hrozeb (T), kdy je využito stejné stupnice se záporným znaménkem. Poté hodnota -1 odpovídá nejnižší nespokojenosti a hodnota -5 vyjadřuje nejvyšší nespokojenost. Tímto způsobem jsou ohodnoceny jednotlivé prvky a v každé kategorii je u každé položky hledán součin příslušné váhy a hodnocení. Jakmile jsou tyto součiny zjištěny, za každou kategorií je provedena suma těchto součinů. Po zjištění těchto hodnot za každou kategorií, je třeba zjistit stav pro hodnotu interních faktorů a externích faktorů. Interní faktory jsou rovny součtu sum za silné a slabé stránky: Interní faktory (IFE) = S + W.

Analogicky, externí faktory jsou rovny součtu sum za příležitosti a hrozby. Externí faktory = O + T. Výsledná hodnota SWOT analýzy je rovna bilanci mezi interními a externími faktory. Tato bilance:  $Bilance = In + Ex = (S + W) - (O + T)$ . V případě, že vyjde kladné číslo, bude vhodné se zaměřit na posilování interních faktorů, obzvláště těch s vyšší hodnotou. Pokud by vyšlo záporné číslo, bude stěžejní zaměření na externí faktory a eliminaci těch nejslabších faktorů“ (Fotr a kol., 2012 s. 42-43).

## 2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

V následujících kapitolách bude představena vybraná společnost, její portfolio výrobků. Dále v práci bude zmíněna historie společnosti, politika jakosti, vedení společnosti, poslání a vize společnosti, věda a výzkum, cíle a záměry. V další kapitole se práce věnuje analýze současného stavu situace.

### 2.1 Popis a předmět podnikání vybrané společnosti

Společnost ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO se skládá ze dvou částečně autonomních závodů, které mají ovšem stejného vlastníka, generální ředitelku a i mzdovou či personální účetní, nicméně každý ze závodů odpovídá za svůj chod sám. Konkrétně se jedná o závod Elektro a závod Topení. Pro zpracování své diplomové práce jsem si zvolil závod Elektro, kterým se budu dále zabývat a blíže ho popisovat a analyzovat.

Na obrázku číslo 10 je fotografie, která zachycuje provozovnu společnosti ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO.



**Obrázek 10: Budova společnosti**  
(Zdroj: ELEKTROKOV, 2020)

Na obrázku číslo 11 je fotografie znaku společnosti ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO tento znak společnost umísťuje na všechny své produkty.



**Obrázek 11: Logo společnosti**  
(Zdroj: ELEKTROKOV, 2020)

V tabulce číslo 1 lze nalézt základní údaje o společnosti ELEKTROKOV, a.s. ZNOJMO.

**Tabulka 1: Základní údaje o společnosti**  
(Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012)

<b>Název společnosti: ELEKTROKOV, a.s. ZNOJMO</b>
Sídlo společnosti: Kotkova 3582/19, 66902 Znojmo, Česká republika
IČ: 440 265 87
DIČ: CZ 440 265 87
Spisová značka: B 581 vedená u Krajského soudu v Brně
Datum vzniku a zápisu: 11. prosince 1991
Právní forma: Akciová společnost
Základní kapitál: 10 120 000 Kč

Společnost ELEKTROKOV, a.s. ZNOJMO je předním českým výrobcem transformátorů, tlumivek, toroidů, vinutých dílů a svářecích svěrek. Již více než 70 let vyrábí produkty s důrazem kladeným na kvalitu a spolehlivost svých produktů. Svým zákazníkům je schopna nabídnout nejvhodnější řešení jejich individuálních požadavků a díky zkušeným konstruktérům jsou také schopni zajistit komplexní vývoj včetně přípravy vzorků a zkoušení podle platných norem. Moderní technologické vybavení spolu se spolehlivostí a odborností zaměstnanců pomáhá společnosti zajišťovat jak sériovou, tak i zakázkovou kusovou výrobu v krátkých termínech s využitím moderních technologií. Samozřejmostí je propracovaný systém kontroly kvality našich výrobků. Firma spolupracuje s předními evropskými dodavateli moderních a špičkových materiálů. Samozřejmostí je rovněž

využívání prvotřídních materiálů, stoprocentní výstupní kontrola dle platných norem a dalších požadavků zákazníka. Výrobky jsou dodávány do celé řady průmyslových oborů a to konkrétně především energetiky, dopravy, strojírenství a zdravotnictví. Společnost je dlouholetým držitelem certifikátu systému jakosti dle ISO 9001 a systému EMS dle 14001, v současné době konkrétně certifikátů dle norem ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2016. Prioritou společnosti je poskytování komplexních služeb a dlouhodobých oboustranně prospěšných vztahů se svými obchodními partnery s důrazem kladeným na spolehlivost a špičkovou kvalitu.

Filosofie společnosti je založena zejména na důvěře zákazníka. Pozornost je zaměřena zejména na konkrétní požadavky zákazníků, zároveň firma je schopna ve spolupráci se zákazníkem navrhnout a zrealizovat co nejvýhodnější řešení. Důraz je kladen především na krátké dodací termíny a co nejvýhodnější ceny při zachování špičkové kvality.

Předmětem podnikání, který má společnost zapsána v obchodním rejstříku je:

- projektová činnost ve výstavbě
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- hostinská činnost
- montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny
- obráběčství
- klempířství a oprava karoserií
- vodoinstalátérství, topenářství
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- zámečnictví, nástrojařství (Justice, 2020).

### 2.1.1 Historie společnosti

Historie společnosti sahá do období první republiky. Po válce v r. 1947 vzniká družstvo Kovotop , které se v roce 1957 slučuje s provozovny družstva Drukov a vzniká družstvo pod názvem ELEKTROKOV.

Družstvo se v roce 1991 transformuje na akciovou společnost a probíhá zásadní restrukturalizace společnosti, která podniká jednak v oblasti elektrotechnické výroby (výroba transformátorů, tlumivek, vinutých dílů a svářecí techniky) – závod elektro a v oblasti služeb – závod topení (topenářství a plynoinstalace).

Původní družstvo Kovotop bylo založeno v dubnu 1947 a provádělo zámečnické, instalatérské a topenářské práce. V roce 1957 se pak toto družstvo spojilo s družstvem Drukov v Jevišovicích a změnilo svůj název na ELEKTROKOV. V této době družstvo zaměstnávalo 230 zaměstnanců a patřilo k jednomu z největších zaměstnavatelů ve znojemském okrese. Družstvo mělo tři provozovny, kromě jedné znojemské i dvě provozovny v nedalekých Jevišovicích. Růst družstva si vyžádal vybudování nového střediska, které bylo situováno do oblasti v Kotkově ulici, kde se společnost nachází dosud. Samotný areál se dál rozrůstal a modernizoval. V šedesátých letech minulého století mělo družstvo již pět výrobních středisek. Počátek elektrovýroby, tedy hlavní předmět podnikání společnosti v současnosti, je datován do roku 1963. Tehdy se rozšířil výrobní sortiment o transformátory. V roce 1976 už družstvo zaměstnávalo kolem pěti set zaměstnanců, ale o tři roky později na základě usnesení tehdejší vlády došlo k rozdělení družstva, kdy se provozovna v Jevišovicích stala součástí národního podniku Elektrotechnické závody Julia Fučíka Brno. Ve Znojmě tak zůstal ELEKTROKOV s 270 zaměstnanci. Po revoluci v listopadu 1989 prožila společnost asi nejhorší období své existence. Původní trh se rozpadl, velká část zaměstnanců odešla a byly rušeny neefektivní provozovny. Nakonec zůstalo kolem 180 zaměstnanců a v roce 1991 se původní družstvo transformovalo na akciovou společnost, která úspěšně funguje dosud. Společnost musela znovu získat ztracené zákazníky a upravit výrobní program. Velkou zkušeností byla šestiletá spolupráce s firmou TAMURA-EUROPE LIMITED, kdy počet zaměstnanců i obrát výrazně narostl. Tato spolupráce skončila vstupem České republiky do Evropské unie, kdy se zásadním způsobem změnilы celní podmínky.

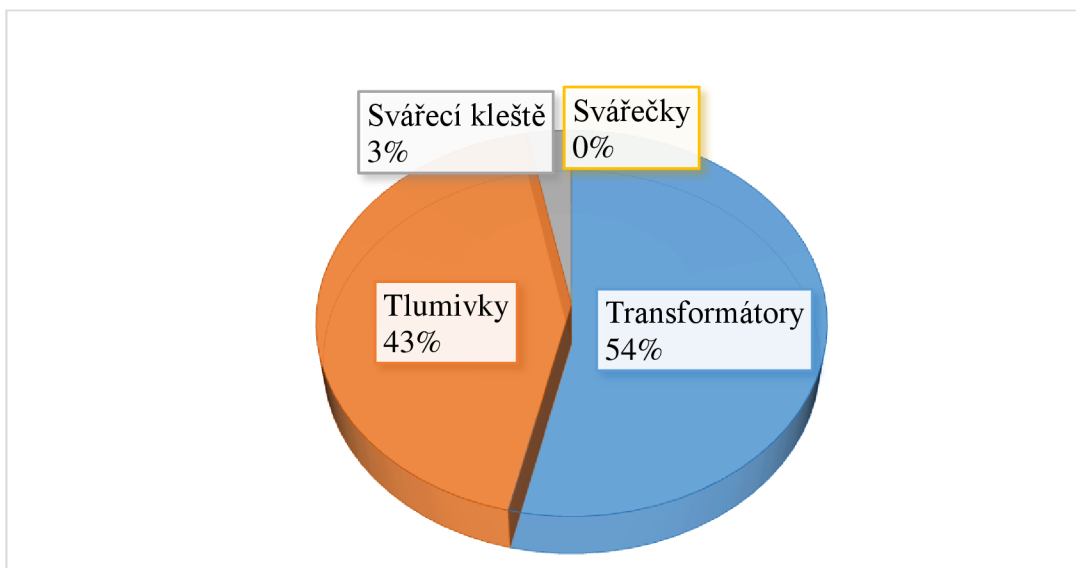
Postupem doby se ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO stal moderní, ambiciózní firmou, která klade důraz na etiku podnikání a životní prostředí.

Společnost je nyní rozdělena na dva závody a to na závod Elektro a závod Topení. Nyní má společnost kolem osmdesáti pěti zaměstnanců. Kromě topenářských a instalatérských prací je ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO zejména dlouholetým výrobcem jednofázových a třífázových transformátorů, zalitých transformátorů, filtračních, kompenzačních a dekompenzačních tlumivek, které standardně vyrábí buď s měděným či hliníkovým vinutím. V posledních letech se již tak bohatý program společnosti rozšířil o trakční transformátory a tlumivky pro drážní vozidla. Tyto produkty splňují podmínky velice přísné drážní normy, a to konkrétně EN 60310 ed.2. ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO je schopen výrobky konstruovat až do hodnoty 3,7 kV jmenovitého izolačního napětí pro vinutí připojená přímo k trakčnímu vedení, nebo 4,8 kV pro ostatní vinutí. Tlumivky a transformátory mohou být instalovány ve vnitřních rozvaděčích, vnějších kontejnerech umístěných na střeše tramvaje, vlaku či trolejbusu. Naše produkty nachází uplatnění také v energetice, kde dochází k zefektivnění provozování fotovoltaických elektráren eliminováním jalového výkonu použitím našich dekompenzačních tlumivek, dále ve zdravotnictví při rekonstrukcích nemocnic, v oblasti pohonů s frekvenčními měniči, napájení světel bazénového osvětlení a u bioplynových elektráren.

### **2.1.2 Produkty společnosti**

Společnost ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO vyrábí především nízkonapěťové transformátory, v různých stupních krytí, v různých provedeních ať už nastojato či naležato, či z důvodu úspory místa také toroidní transformátory, dále potom tlumivky jak vstupní tak i výstupní, v různých provedeních s možností volby kovu. Lze zkonstruovat tlumivky měděné či tlumivky hliníkové, svářečí kleště, vinuté díly a dále společnost ještě v omezené míře poskytuje servis svých svářeček. Nicméně od této aktivity se již opouští především z důvodu nedostatku náhradních dílů na tyto produkty. V grafu číslo 1 jsou blíže specifikovány podíly tržeb jednotlivé položky. Jak je možné z grafu vyčíst, prakticky většinu tržeb společnosti představují pouze dva produkty a to transformátory a tlumivky. Tyto produkty mohou mít různé modifikované provedení, vlastnosti, elektrické parametry, vždy záleží na tom, co zákazník požaduje. V některých

případech lze i vyrábět pro zákazníka tento sortiment a on ho již poté prodává pod svým označením.



**Graf 1: Podíl sortimentu na tržbách**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle informačního systému společnosti)

V tabulce číslo 2 jsou přiřazeny tržby, za kalendářní rok 2018, všem souhrnným položkám, které společnost vyrábí. Z čísel je možné analyzovat, že majoritně se o tržby stará výroba transformátorů, následována výrobou tlumivek.

**Tabulka 2: Tržby jednotlivých položek za rok 2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle informačního systému společnosti)

Název výrobku	Tržby za rok 2018 (v Kč)	Procentuální podíl tržeb
Transformátory	50 332 000	54,03 %
Tlumivky	39 847 000	42,78 %
Svářecí kleště	2 951 000	3,17 %
Svářečky	22 000	0,02 %
<b>Celkem</b>	<b>93 152 000</b>	<b>100 %</b>

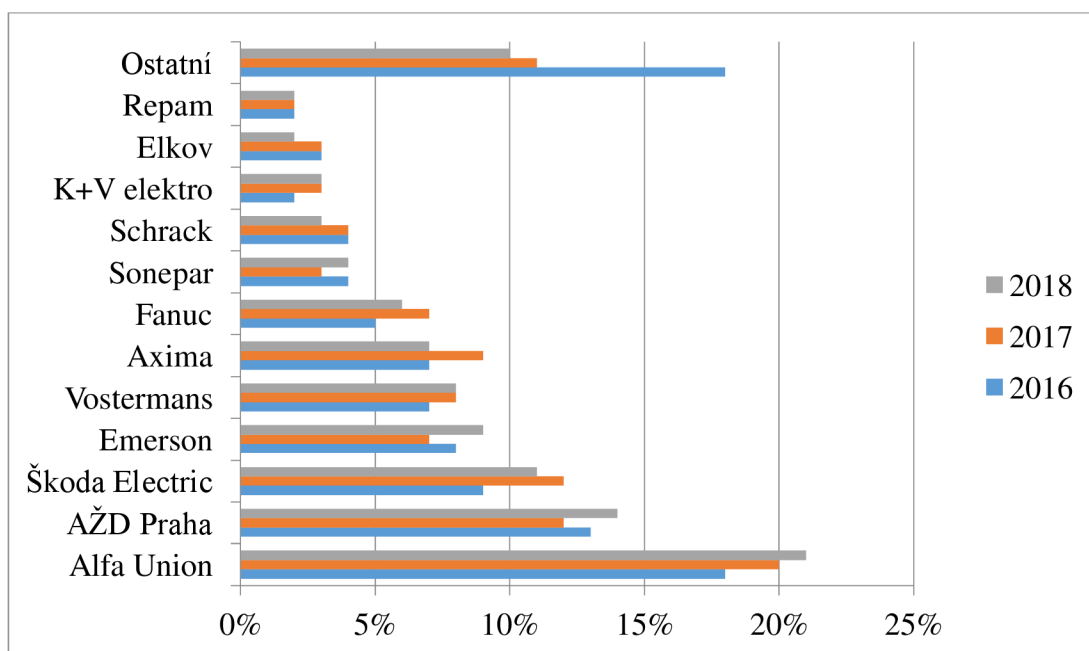
Společnost obchoduje především se segmentem firem, B2B trh, ale nebrání se prodávat své výrobky ani koncovým zákazníkům, tedy pohybovat se na trzích B2C, nicméně tyto obchody tvoří méně než 1% z ročního obrátu společnosti.

Mezi nejvýznamnější obchodní partnery společnosti patří pražská Alfa Union, a.s., kteří jsou výrobci komponentů pro tramvaje a celkově železniční dopravu. Tato společnost již více než 10 let patří mezi společnosti, které dělají firmě



ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO zhruba 20% obrat, jak vyplývá z grafu číslo 2. Dalšími dvěma důležitými partnery jsou AŽD Praha s.r.o., jedná se o soukromou firmu, která se zabývá především vývojem a výrobou sdělovací, zabezpečovací a signalizační techniky pro drážní dopravu. Tato firma také patří mezi stabilní odběratele společnosti, a tvoří každoročně něco mezi 10 – 15 % obratu firmy. Stabilně třetí nejdůležitější společností je ŠKODA ELECTRIC a.s., sídlící v Plzni. Jedná se o firmu, která vyrábí a dodává komponenty pro tramvaje, lokomotivy, příměstské vlaky a je též dodavatelem vlastních trolejbusů. Výborně má společnost pokrytou síť velkoobchodů s elektrotechnickou tematikou. Mezi ty nejvýznamnější bych zmínil brněnskou AXIMU, ELKOV elektro, K&V ELEKTRO, královéhradecký SONEPAR, pražský SCHRACK či českobudějovický REPAM ELEKTRO.

Mezi významné zahraniční partnery patří nizozemská společnost VOSTERMANS VENTILATION, vyrábějící klimatizace, americký EMERSON, ale pouze jeho belgická pobočka, zabývající se automatizací a celosvětová společnost FANUC, aktuálně maďarská pobočka, kteří rovněž působí na trzích s robotizací, automatizací a pohony.



**Graf 2: Podíl firem na tržbách**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle informačního systému společnosti, 2020)

## 2.2 Analýza vnitřního prostředí - 7S analýza

7S analýza bývá využívána jako analytická technika pro hodnocení kritických prvků, které představují významnou podmínku pro úspěch společnosti při realizaci její podnikové strategie.

### 2.2.1 Strategie

**Posláním firmy** je rozvíjet tradici výroby transformátorů, tlumivek, toroidů a snaha uvádět na trh stále nové výrobky na základě požadavků našich zákazníků. Společnost ELEKTROKOV, a.s. ZNOJMO chce být i nadále významným producentem nejen v tuzemsku, ale i na zahraničních trzích.

**Vize společnosti** není definována v písemné podobě, ale zhruba je v hlavě ředitele společnosti stanovena tak, že by společnost chtěla být **dominantní na domácím trhu a v horizontu 5 let se uchytit i na mezinárodních trzích**. Druhým pilířem je modernizace budovy a **rozšíření portfolia výrobků a jejich inovace**, což by mělo mít za následek rozvoj v oblasti tržeb.

Mezi hlavní cíle firmy ELEKTROKOV, a.s. ZNOJMO patří **udržení si svého postavení v rámci trhu české republiky**. Spokojení zákazníci, kteří se budou neustále vracet a objednávat si výrobky společnosti. Minimum reklamací a neshod. Pokusit se svými produkty **prosadit na zahraničních trzích**. Mezi významné veličiny patří maximalizace zisku, snižování nákladů a spokojení a loajální zaměstnanci.

Dosavadní vývoj ukazuje, že společnost je stabilní. Pro následující období bude nutné klást důraz na vstřícnost a plné uspokojování potřeb zákazníků co nejkvalitnějšími výrobky a službami, důsledné plnění všech závazků a také na inovaci a vývoj, který je nezbytnou podmínkou pro udržení a posílení postavení na trhu. Prioritou obchodní politiky bude snaha více **proniknout na zahraniční trhy, zejména se zaměřit na sousední státy**. K tomuto kroku by firma chtěla využít spolupráci s proexportní agenturou CzechTrade, která zajišťuje malým a středním firmám výstavy na vybraných veletrzích, kde můžou společnosti prezentovat své produkty a setkávat se s potenciálními obchodními partnery. Tyto veletrhy mohou firmě otevřít bránu na ostatní trhy. Společnost by ráda s CzechTradem kooperovala a to ne pouze formou vystavování na veletrzích, ale i odkoupením databáze s kontakty na firmy, které

využívají ke svému podnikání sortiment, jež firma ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO vyrábí, dále by se ráda prezentovala v odborných magazínech, které CzechTrade uvádí na trh v zahraničních zemích a zaštiťuje je.

Dalším faktorem je vstup na trh nových produktů, což znamená inovaci a přidání nových produktů, jako jsou například spínací zdroje, olejové transformátory a měřicí transformátory. Tento rozvoj by měl firmě pomoci přilákat nové zákazníky a také se výraznou měrou podílet na rozvoji tržeb.

Strategií společnosti je **vyrábět kvalitní produkty a poskytovat špičkové služby svým zákazníkům**. Je pravdou, že zde vzniká dilema ceny, ale oficiální politika společnosti zní, že kvalita má přednost před cenou tzn., že není nutné nabízet produkty za nejnižší ceny na trhu, ale poskytovat především kvalitu. Jelikož má společnost za sebou více jak 70 let existence vydobyla si již slušné renomé nejen v České republice, ale i v zahraničí. Prioritou je udržet si své dobré jméno a nadále ho budovat. Toho lze dosáhnout tím, že bude odvedena kvalitní a bezchybná práce s minimem neshod a reklamací, což povede ke spokojenosti zákazníků. Tohoto by mělo být dosaženo za pomoci neustálého vzdělávání a proškolení zaměstnanců, kteří jsou prioritou pro společnost. Jedná se o rizikovou oblast podnikání, proto je velmi důležité v první řadě dbát na to, aby nebyly ohroženy lidské životy, jejich majetek a v neposlední řadě životní prostředí.

### **Personální politika společnosti**

Společnost si váží svých zaměstnanců, protože bez jejich kvalitní práce a loajality by společnost nemohla existovat. Velký důraz je kladen na spokojenost pracovníků i na jejich další rozvoj. V letech 2017 a 2018 došlo v důsledku velkého nárůstu objemu výroby k přijímání nových zaměstnanců. I přes nepříznivou situaci na trhu práce se dařilo vybírat kvalitní a spolehlivé zaměstnance. Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců je nedílnou součástí všech aktivit, a management se snaží, aby každá činnost byla prováděna bezpečnými pracovními postupy. Z tohoto důvodu společnost pracuje s externí specialistkou v oblasti BOZP a PO. Tato specialistka provedla bezpečnostní audit a vypracovala společnosti nový registr rizik. Pravidelně také probíhají řady školení v oblasti BOZP, jak obecných, tak speciálních podle jednotlivých pracovišť. Společnost vnímá vzdělávání zaměstnanců jako zásadní pro budoucí rozvoj a

rozšiřuje jejich kvalifikaci tak, aby byli co nejflexibilnější. Periodické vzdělávání je zaměřené na kurzy a školení povinné ze zákona (např. svářečské či referentské zkoušky pro řízení firemních automobilů). Ostatní vzdělávání slouží nejen k udržení kvalifikace, ale primárně k dalšímu osobnímu rozvoji zaměstnance.

V oblasti sociální politiky jsou zaměstnancům poskytovány výhody a benefity, kterými se vedení společnosti snaží zvyšovat motivaci a spokojenost svých zaměstnanců. V současné době zaměstnanci dostávají příspěvek na životní pojištění, příspěvek na stravování, poukázky na nákup léčiv a zdravotnických potřeb a možnost využívání rekreačních objektů společnosti.

### **Environmentální a politika jakosti společnosti**

Společnost je již od roku 2004 certifikovaná podle mezinárodní normy ČSN EN ISO 14001, která specifikuje požadavky na systém ochrany životního prostředí, a svědčí o snaze společnosti minimalizovat dopady své činnosti na přírodu. V současné době společnost plní ve všech oblastech životního prostředí zákonné povinnosti. Zaměstnanci se účastní odborných školení s tematikou environmentu a je spolupracováno s externím poradcem pro oblast životního prostředí. Cílem je výroba zboží a poskytování služeb, které budou co nejvíce šetrné k životnímu prostředí. Společnost upřednostňuje takové materiály a postupy, které minimalizují negativní dopady na životní prostředí a jsou ekologicky nezávadné.

Společnost si klade dlouhodobě za cíl nabízet výrobky a služby spolehlivé, bezpečné, inovativní, s vysokou užitnou hodnotou a vyhovující mezinárodním standardům. Zavedený systém řízení kvality, který plně odpovídá požadavkům normy ČSN EN ISO 9001:2016, pokrývá všechny předvýrobní i výrobní činnosti a reaguje na všechny podstatné změny uvnitř i vně společnosti. U nových výrobků jsou sledovány technické trendy a požadavky zákazníků s cílem dosáhnout kvality srovnatelné s nejlepšími výrobci v oboru. Velmi důležitá je i spolupráce s dodavateli, pro které musí být kvalita dodávaných materiálů a služeb jednoznačnou prioritou. V minulých letech společnost plnila stanovené limity vnitřních a vnějších neshod.

### **Věda a výzkum**

Snaha o neustálé zdokonalování se projevuje také v investicích směrem k podpoře výzkumu, vývoje a modernizace výroby. Většina investovaných prostředků směřovala

na modernizaci výroby a technologií. Zaměstnanci společnosti dlouhodobě spolupracují na výzkumu a vývoji specializovaných řešení v oblasti kolejových (dražních) vozidel.

### **Investice společnosti**

Velmi významným investičním projektem minulého roku se stalo pořízení portálového jeřábu do navijárny velkých cívek, který zjednoduší práci při manipulaci s těžkými břemeny. Nejvýznamnější investicí bylo zakoupení nového navíjecího stroje z důvodu modernizace a zefektivnění výroby. Na konci roku byl pořízen nový přístroj, pro provádění specializovaných měření, na zkušebnu závodu Elektro. Menšími investicemi bylo pořízení nového a modernějšího pracovního náradí. Všechny uvedené investice byly financovány z vlastních zdrojů.

### **2.2.2 Vedení a organizační struktura**

Ovládající osobou společnosti je pan Jiří Němec, který aktuálně vlastní 59,29 % společnosti a je zároveň předsedou představenstva. Generální ředitelkou společnosti je Mgr. Jana Hrbková Němcová, a té jsou podřízeni ředitelé závodů Elektra a Topení.

#### **Statutární orgán – představenstvo akciové společnosti**

Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, které mělo v souladu se stanovami společnosti tři členy. Představenstvo zajišťuje obchodní vedení společnosti, zastupuje ji a zabezpečuje řádné vedení účetnictví. Představenstvo určuje strategické směřování společnosti.

V současné době je složení představenstva již několik let stejné a neměnné.

- Jiří Němec – předseda představenstva a zároveň majoritní akcionář,
- Petr Hrbek – člen představenstva a zároveň ředitel závodu Elektro,
- Petr Navrkal – člen představenstva a zároveň ředitel závodu Topení.

#### **Kontrolní orgán – dozorčí rada**

Dozorčí rada je kontrolním orgánem společnosti, který dohlíží na výkon působnosti představenstva a na to, zda činnost společnosti je v souladu s právními předpisy, interními směrnici a stanovami společnosti. Dozorčí rada má v souladu se stanovami tři členy. Aktuálně dozorčí rada pracuje v tomto složení:

- Lubomír Pokorný – předseda dozorčí rady,
- Mgr. Kateřina Vybíralová – členka dozorčí rady,

- Pavel Sosna – člen dozorčí rady.

Společnost ELEKTROKOV, a.s. ZNOJMO má poměrně dobře zpracovanou organizační strukturu. Svým charakterem spadá do oblasti liniové organizační struktury. Firma je akciovou společností se zhruba 81 zaměstnanci. Má jednoho majoritního akcionáře. Jednateli společnosti jsou tři osoby, které sedí zároveň v jejím představenstvu.

Na vrcholu pyramidy je generální ředitelka společnosti, která odpovídá za hospodářské výsledky akcionářům a má pod sebou dva ředitele. Ředitel divize Elektro je zodpovědný za chod své části podniku. Přímo podřízení tomuto řediteli jsou vedoucí pracovníci všech oddělení a ředitel závodu je zároveň jejím IT pracovníkem. Oddělení nákupu se skládá s vedoucího nákupu, který má na starosti strategické objednávání materiálů a jeho dvou kolegů, kteří jsou zároveň nákupčí a zároveň řidiči společnosti, jelikož jezdí pro materiál a zajišťují i chod údržby. Do tohoto oddělení spadá i sklad, který se skládá ze tří skladníků, kteří mají za úkol uskladňovat a vyskladňovat zboží, polotovary a součástky. Dalším oddělením je obchodní oddělení, které má svého vedoucího, který udržuje styky s manažery a nákupčími společnostmi, které zajišťují firmě největší obraty, ostatní dva obchodníci mají na starosti vyřizování poptávek a nabídek spolu s marketingovými aktivitami. Pod obchod spadají i dva konstruktéři, kteří zajišťují vývoj a správné technické řešení všech zakázek. Posledním článkem tohoto oddělení je expedice, které má svoji expedientku, která vytváří faktury a dodací listy a dvou expedientů, kteří zboží balí a posílají. Oddělení kvality je zodpovědné za dodržování platných norem a jejich sledování včetně certifikace produktů a vyřizování zákaznických reklamací. Má svého vedoucího a dalšího pracovníka oddělení kvality, dále normovače, který dbá na dodržování norem ve společnosti a nastavuje časy, za které by měly být ve výrobě jednotlivé operace udělány. Nejtěžší úlohu má ale dle mého názoru vedoucí výroby, potažmo mistr výroby, kteří vedou a organizují práci pro největší počet lidí, rozdělují práci po všech výrobních odděleních skrz firmou.

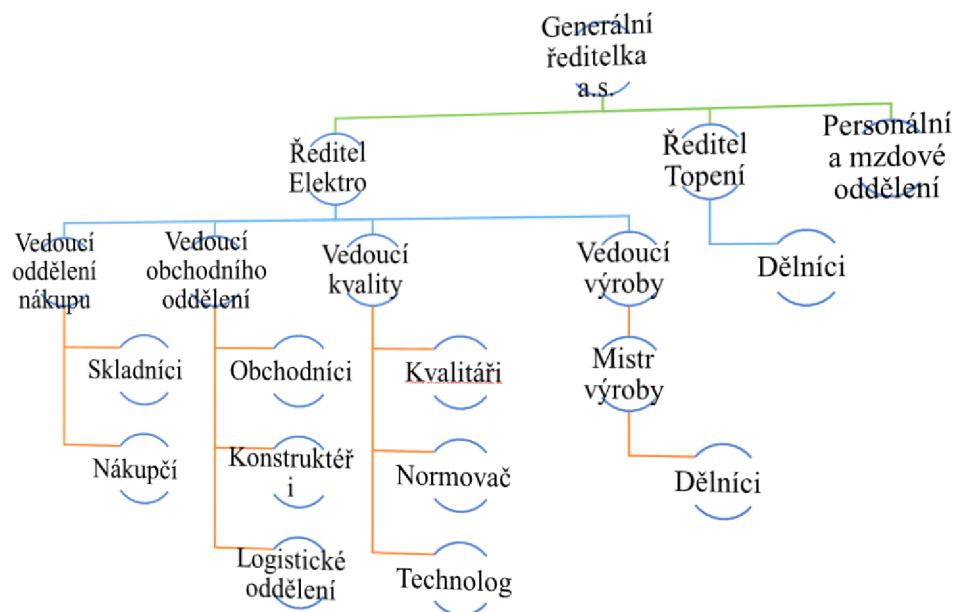
Každé pondělí probíhá výrobní porada, kterou vedou, generální ředitelka spolu s ředitelem závodu Elektro, a účastní se ho všichni vedoucí pracovníci. Na těchto poradách probíhá rozdělování úkolů a seznámení vedení společnosti s výsledky a úkoly z předcházejícího týdne. Styl řízení firmy má rysy direktivního řízení nicméně s rysy částečné autonomie pro všechny oddělení.

Tabulka číslo 3 ilustruje počet zaměstnanců společnosti a jejich rozdělení podle pracovního zaměření.

**Tabulka 3: Počet zaměstnanců společnosti**  
(Zdroj: Vlastní vypracování dle informačního systému společnosti)

Stav personálu společnosti k 31. 12. 2018	Fyzický stav (počet osob)
závod Elektro	55
závod Topení	19
správa společnosti	7
ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO	81

Graf číslo 3 zobrazuje organizační strukturu celé společnosti ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO včetně jednotlivých vazeb podřízenosti a nadřízenosti.



**Graf 3: Organizační struktura společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle vnitropodnikové situace)

### 2.2.3 Systémy společnosti

Společnost využívá pro všechny operace informační systém QI, kde je největší výhodou nastavení přímo na míru. Systém není nikterak složitý a je v něm pouze to co se doopravdy využívá. Je zde vše od vystavení objednávek, dodacích listů přes kupní

smlouvy, nabídky a objednávky. Systém se každého čtvrtroku aktualizuje pro potřeby společnosti. Dříve se ve firmě využíval SAP, který byl ale náročnější na užívání, dražší a nebylo v něm možno pokrýt všechno, co firma potřebovala.

Konstruktéři kreslí v programu AutoCAD, kde zpracovávají modely výrobků.

Všechny dokumenty jsou vedeny elektronicky a ukládány na externím serveru a také v papírové formě, kdy jsou v archívu společnosti vedeny 10 let a poté skartovány.

Ve společnosti jsou vedeny interní směrnice pro všechna oddělení, která jsou také elektronicky a také visí na vývěsní desce. Tyto směrnice jsou aktualizovány a doplňovány dle potřeby. Směrnice zahrnují, co mají na starosti jednotlivá oddělení, jaké jsou postupy pro jednotlivé úkoly, a zároveň to slouží jako příručka pro nově příchozí zaměstnance a také je to nástroj pro oddělení kvality především v době, kdy probíhají interní audity.

Dalším nástrojem ve firmě je systém hodnocení zaměstnanců. Každým rokem se hodnotí zaměstnanci dle kritérií stanovených vedením společnosti, kde jsou na bodové škále od 1 do 5 prokázány jejich znalosti a dovednosti pro výkon dané pozice. Tento systém navazuje na systém mzdového odměňování. Každému zaměstnanci je vyplácena každý měsíc mzda, přičemž mzda je rozdělena na několik složek a to základní (fixní) složku, na kterou má zaměstnanec po odpracování řádného fondu nárok za jakýchkoliv okolností. Dalšími složkami jsou výkonová složka, kde se hodnotí kritéria úspěšnosti a správného vykonávání funkce, tato složka je nenároková a rozhoduje o ni přímý nadřízený každého zaměstnance. Posledním kritériem, které se hodnotí a může být připsáno k výplatě, je plnění plánu tržeb, který je vždy stanoven ke konkrétnímu měsíci, tato složka je také nenároková, vyplácí se pouze v těch měsících, kdy je plán splněn, nebo překročen.

#### **2.2.4 Spolupracovníci**

Zaměstnanci jsou pro společnost to nejdůležitější co má, bez kvalitních a loajálních zaměstnanců by se neobešla. Nicméně zůstává pravdou, že lidský potenciál se čím dál tím více snižuje a tak i nároky společnosti na nově příchozí zaměstnance. Zatímco dříve byl požadavek z vedení, že zaměstnanec musí být minimálně vyučen v oboru elektro, tak teď už je firma ochotna zaměstnat i lidi z jiných oborů a kompletně je zaškolit, což



se samozřejmě jednak prodražuje a jednak zaměstnancům trvá delší dobu, než začnou podávat takové výkony, jaké se od nich očekávají.

Firma investuje do vzdělávání svých zaměstnanců dle jejich pracovního zařazení. V praxi to znamená, že obchodníci mají možnost absolvovat jazykové kurzy a kurzy pro vylepšení tzv. soft skills (měkkých dovedností), což zahrnuje obchodní vyjednávání, marketingové kurzy a zákonně také každý rok referentské zkoušky pro možnost řízení firemních vozidel. Vybraní dělníci absolvují svářečské kurzy, kurzy manipulace s vysokozdvizným vozíkem. Lze říci, že tyto kurzy jsou pro zaměstnance povinné a z některých kurzů se dělá výstup pomoci zkoušek, a má to vliv na osobní ohodnocení zaměstnanců.

Dobrá atmosféra je ve firmě podpořena pravidelným vyplácením výplat, nestalo se ještě, že by se výplaty zpozdily. Firma dává svým zaměstnancům i benefity v podobě vitamínových balíčků přes podzim, kdy je organismus nejvíce ohrožen, příspěvky na životní a důchodové pojištění, závodní stravování a lístky na vybrané kulturní či sportovní akce. Dále je dle hospodářského výsledku firmy vyplácen 13. plat.

Zaměstnanci samozřejmě mají bezplatně veškeré pomůcky, které potřebují ke své práci a firemní oblečení včetně vhodné pevné obuvi pro dělnické zaměstnance a příspěvky na odívání pro kancelářské zaměstnance.

### **2.2.5 Styl vedení společnosti**

Firma má svého majoritního akcionáře, jak jsem se již zmiňoval v kapitole o organizační struktuře firmy, který je už sice důchodového věku, nicméně dochází téměř denně na několik hodin do práce a jeho styl je velice autoritativní. Tento člověk firmě rozumí jako nikdo jiný, za minulého režimu pracoval jako dělník ve výrobě a postupně se propracoval od zaměstnance zkušebny, přes mistra až po vedoucího výroby, po pádu komunismu nakoupil akcie společnosti a stal se generálním ředitelem a majoritním akcionářem, tedy má přehled o všech operacích a velké množství obchodních partnerů je domluveno ještě jím. Jinak mezi jednotlivými odděleními panuje volná komunikace s prvky demokratického jednání, také mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými existují spíše demokratické prvky jednání, nicméně jak je nezbytné v každé hierarchii, i tu občas bývá poručeno.

Co je striktně hlídáno a dodržováno je nulová tolerance vůči alkoholu a návykovým či psychotropním látkám. Jinak zde panuje rovněž striktní dodržování veškerých norem a interních směrnic.

### **2.2.6 Sdílené hodnoty**

Touto hodnotou je budování dobrého jména firmy a neustálé vylepšování jeho renomé, kterými by mělo být dosaženo kvalitní prací všech zaměstnanců.

Zaměstnanci chodí v areálu firmy oblečení ve firemním oblečení, což zdůrazňuje soudržnost. Dělničtí pracovníci mají firemní montérky nebo overaly s logem firmy, zatímco lidé z kanceláří mají košile či kostýmy s našitým logem firmy. Automobily společnosti ať již osobní či nákladní mají také na kapotě nalepené jméno a logo společnosti.

Dalšími hodnotami je etické jednání, na pracovišti je vyznávána přátelská atmosféra s nádechem malé rodinné firmy. Nezbytnými hodnotami je také know-how firmy, její směrnice a normy.

### **2.2.7 Schopnosti**

Firma těží ze svého jména, které si vydobyla za minulého režimu především výrobou svářeček. Firma ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO je velice známá v České republice a tak nemá problém s již domluvenými obchodními partnery. Jelikož firma má pro ně tak dobré jméno, že je nepravděpodobné, že by se firmy poohlížely po jiných obchodních partnerech a navíc osoba pana Němce – majoritního akcionáře je tak známé jméno pro ředitele a manažery společností, že ty spolupráce, co byly domluveny po roce 1989 potažmo 1993, stále platí, pouze se změnil sortiment, který je odebírán. Je pravdou, že nové firmy příliš nepřichází, respektive přichází, ale bývá to pouze pár zakázek, už léta je těžké najít partnera, který by se stal jednou z firem s nejvyšším obratem.

Společnost má schopné vedení, které firmu zaštiťuje a reprezentuje, dále obchodní oddělení, které je z části marketingovým, které reprezentuje každoročně firmu na odborných veletrzích, kde právě se navazují nové obchodní příležitosti, jak u nás tak i v zahraničí.

Mezi nejdůležitější schopnosti firmy bych zařadil způsob komunikace a jednání se zákazníkem, že opravdu firma je ochotná se podílet na vývoji výrobku úplně od začátku

dle zákaznickovy specifikace. Další doménou je kvalita výrobků, termín dodání, kdy opravdu vedení tlačí na to, aby dodací termíny byly v co možná nejkratší době a především dle přání zákazníka.

## **2.3 Finanční analýza**

Finanční analýza je důležitým nástrojem, který by měl zodpovědět na otázky, jak si společnost vede v oblasti tržeb, ziskovosti, jak se jí daří splácet své závazky, či naopak jak rychle jsou placeny pohledávky. Prozrazuje i jak je na tom firma s cash flow, či zda je schopná uvolnit prostředky pro případné investice. Sledováno bylo období šesti let a to konkrétně od roku 2013 do roku 2018, v tomto období se firma příliš nepotýkala se stagnací trhu či recesí jako tomu bylo například v letech předcházejících počínaje rokem 2009, kdy ekonomiku sužovala světová hospodářská krize a většina oborů byla v záporných číslech a stagnovala nebo dokonce klesala. Velmi významným faktorem, který v této analýze hraje roli je, jak se daří ekonomice a trhu, na kterém podniká, největším nebezpečím je již zmíněná ekonomická krize, ale rovněž nově i pandemie koronavirem, která zajisté změnila finanční ukazatele společnosti v roce 2020 a možná i v letech následujících.

### **2.3.1 Ukazatele likvidity**

Tyto ukazatele měří schopnost firmy plnit své platné závazky. Měly by dát odpověď na otázku, zda firma bude schopna vyrovnávat své závazky v době, kdy nastane jejich splatnost. Mezi nejvýznamnější ukazatele likvidity řadíme běžnou, pohotovou a okamžitou likviditu.

#### **Běžná likvidita**

Běžná likvidita společnosti ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO vychází pro věřitele výborně, což dokládá tabulka číslo 4, která ukazuje, že společnost nemá absolutně žádný problém se splácením svých závazků. V letech 2017 a 2018 byly závazky společnosti vůbec nejnižší za celé období, které bylo sledováno. Tento ukazatel je rovněž dobrý pro společnosti, které by rády v budoucnu se společností ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO začaly obchodovat, jelikož to zobrazuje vynikající solventnost společnosti, a to je rozhodně jeden z podstatných důvodů, proč začít spolupracovat s takovou firmou u

kteřé Vám nehrozí riziko platební neschopnosti či nedodržování svých závazků v termínu k tomu stanoveném.

**Tabulka 4: Běžná likvidita společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice, 2020)

<b>Běžná likvidita 2018: <math>77\,204\,000 / 9\,579\,000 = 8,06</math></b>
<b>Běžná likvidita 2017: <math>71\,805\,000 / 9\,137\,000 = 7,86</math></b>
<b>Běžná likvidita 2016: <math>77\,374\,000 / 14\,543\,000 = 5,32</math></b>
<b>Běžná likvidita 2015: <math>67\,485\,000 / 12\,426\,000 = 5,43</math></b>
<b>Běžná likvidita 2014: <math>70\,896\,000 / 10\,035\,000 = 7,06</math></b>
<b>Běžná likvidita 2013: <math>64\,738\,000 / 10\,342\,000 = 6,26</math></b>

#### **Pohotová likvidita**

I v této kategorii vychází společnost ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO pro své věřitele nadstandardně dobře, což ilustruje tabulka číslo 5. Společnost drží každoročně srovnatelné množství zásob, které nevykazuje žádné významné odchylky. Společnost má vypracovanou analýzu na to, jaká množství a v jakém objemu držet, toto pohotové množství má za cíl pokrýt v případě neočekávané objednávky či výpadku dodávky ty nejdůležitější a nejrentabilnější zakázky.

**Tabulka 5: Pohotová likvidita společnosti**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle Justice, 2020)

<b>Pohotová likvidita 2018: <math>(77\,204\,000 - 15\,444\,000) / 9\,579\,000 = 6,45</math></b>
<b>Pohotová likvidita 2017: <math>(71\,805\,000 - 17\,811\,000) / 9\,137\,000 = 5,91</math></b>
<b>Pohotová likvidita 2016: <math>(77\,374\,000 - 15\,875\,000) / 14\,543\,000 = 4,23</math></b>
<b>Pohotová likvidita 2015: <math>(67\,485\,000 - 14\,810\,000) / 12\,426\,000 = 4,24</math></b>
<b>Pohotová likvidita 2014: <math>(70\,896\,000 - 16\,138\,000) / 10\,035\,000 = 5,46</math></b>
<b>Pohotová likvidita 2013: <math>(64\,738\,000 - 16\,521\,000) / 10\,342\,000 = 4,66</math></b>

## Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita společnosti několikanásobně překračuje doporučené hodnoty, což je zřetelné z tabulky číslo 6. Je třeba zmínit, že firma by bez problémů zvládla v případě nutnosti uhradit veškeré své závazky. Jinými slovy podnik nemá nejmenší problémy se svým cash flow. Management společnosti velmi dbá na nízkou hladinu krátkodobých závazků a rád si drží pohotovostní finance.

**Tabulka 6: Okamžitá likvidita společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice, 2020)

<b>Okamžitá likvidita 2018: 43 940 000 / 9 579 000 = 4,59</b>
<b>Okamžitá likvidita 2017: 35 880 000 / 9 137 000 = 3,89</b>
<b>Okamžitá likvidita 2016: 41 412 000 / 14 543 000 = 2,85</b>
<b>Okamžitá likvidita 2015: 34 895 000 / 12 426 000 = 2,81</b>
<b>Okamžitá likvidita 2014: 37 392 000 / 10 035 000 = 3,73</b>
<b>Okamžitá likvidita 2013: 35 263 000 / 10 342 000 = 3,41</b>

### 2.3.2 Ukazatele rentability

Mezi hlavní cíle těchto ukazatelů patří měřit čistý výsledek podnikového snažení, bývá zde ukazován kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na zisk podniku.

#### Rentabilita aktiv

ROA společnosti je poměrně stabilní s výkyvem do 2,5 %, má spíše sestupný trend s mírnými výkyvy, to znamená, že rok od roku rentabilita klesá, ale nijak závrtně. Lze sledovat, jak každým rokem se zvyšuje hodnota celkových aktiv společnosti a naopak klesá zisk před zdaněním, nicméně tento charakter byl narušen rokem 2018, ve kterém došlo k rekordní hodnotě zisku před zdaněním, což lze zpozorovat v tabulce číslo 7. Ziskovost zakázek meziročně klesá, jelikož většina obchodních partnerů meziročně pořádá výběrové tendry na dodávku produktů a společnost dává přednost snížení ceny produktů před úplnou ztrátou obchodního partnera a proto je ochotna snižovat svoji ziskovost. Tento ukazatel je prakticky velmi těžko prezentovatelný, spíše se jedná o interní informaci pro finančního ředitele, který má komplexní představu o způsobech financování podniku.

**Tabulka 7: Rentabilita aktiv společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice, 2020)

<b>Rentabilita aktiv (ROA) 2018: 14 170 000 / 155 440 000 = 0,091 (9,116 %)</b>
<b>Rentabilita aktiv (ROA) 2017: 12 218 000 / 146 968 000 = 0,083 (8,313 %)</b>
<b>Rentabilita aktiv (ROA) 2016: 13 974 000 / 145 259 000 = 0,096 (9,620 %)</b>
<b>Rentabilita aktiv (ROA) 2015: 14 030 000 / 134 213 000 = 0,105 (10,454 %)</b>
<b>Rentabilita aktiv (ROA) 2014: 12 620 000 / 121 985 000 = 0,103 (10,346 %)</b>
<b>Rentabilita aktiv (ROA) 2013: 12 323 000 / 113 961 000 = 0,108 (10,813 %)</b>

### **Rentabilita vlastního kapitálu**

Podobně jako u předcházejícího ukazatele je i zde dobře vidět, že celková hodnota ROE se neustále snižuje s výjimkou roku 2018, znázorněno v tabulce číslo 8. Pokles ROE za 6 sledovaných let je okolo 2,5 %. Vlastní kapitál společnosti se zvyšuje každým rokem, zatímco čistý zisk má kolísavý trend, kromě roku 2018, kde došlo k rekordnímu zisku. Čistý zisk klesá především z těch důvodů, že i když je prodáváno ve větším objemu, cena už není tak vysoká, za jakou se prodávalo dříve. Jinak řečeno požadavky zákazníků a konkurentů nutí firmu ceny neustále stlačovat.

**Tabulka 8: Rentabilita vlastního kapitálu společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice, 2020)

<b>Rentabilita vl. kapitálu (ROE) 2018: 11 516 000 / 144 582 000 = 0,079 (7,966 %)</b>
<b>Rentabilita vl. kapitálu (ROE) 2017: 9 931 000 / 135 951 000 = 0,073 (7,305 %)</b>
<b>Rentabilita vl. kapitálu (ROE) 2016: 11 412 000 / 129 156 000 = 0,088 (8,836 %)</b>
<b>Rentabilita vl. kapitálu (ROE) 2015: 11 462 000 / 120 382 000 = 0,095 (9,521 %)</b>
<b>Rentabilita vl. kapitálu (ROE) 2014: 10 318 000 / 111 335 000 = 0,092 (9,268 %)</b>
<b>Rentabilita vl. kapitálu (ROE) 2013: 10 102 000 / 102 793 000 = 0,098 (9,828 %)</b>

### **Rentabilita tržeb**

Z výpočtu rentability tržeb společnosti za roky 2013 - 2018 vyplývá, že se společnost přes doporučenou hladinu 10 % ani v jednom roce nedostala, nicméně se jí ve většině

případů přiblížila. Hodnoty jsou jako u většin ukazatelů velmi vyrovnané. Zajímavostí může být fakt, že došlo oproti roku 2017 ke zvýšení ziskovosti o přibližně 1,5 milionů korun, ale zároveň o snížení tržeb z prodeje výrobků o více než 15 milionů korun, lze vidět v tabulce číslo 9.

**Tabulka 9: Rentabilita tržeb firmy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice, 2020)

<b>Rentabilita tržeb (ROS) 2018: 11 516 000 / 125 559 000 = 0,091 (9,172 %)</b>
<b>Rentabilita tržeb (ROS) 2017: 9 931 000 / 141 011 000 = 0,070 (7,043 %)</b>
<b>Rentabilita tržeb (ROS) 2016: 11 412 000 / 118 019 000 = 0,097 (9,670 %)</b>
<b>Rentabilita tržeb (ROS) 2015: 11 462 000 / 131 914 000 = 0,087 (8,689 %)</b>
<b>Rentabilita tržeb (ROS) 2014: 10 318 000 / 120 868 000 = 0,085 (8,537 %)</b>
<b>Rentabilita tržeb (ROS) 2013: 10 102 000 / 109 570 000 = 0,092 (9,220 %)</b>

### 2.3.3 Zadluženost

Ukazatelé zadluženosti vyjadřují, v jakém rozsahu podnik využívá k financování cizí zdroje.

Společnost ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO nevyužívá k financování svých podnikatelských činností cizí kapitál, a proto nelze počítat s žádnými ukazateli zadluženosti. Všechny aktivity jsou financovány výhradě vlastním kapitálem. Tato politika by měla zůstat zachována i do dalších let.

### 2.3.4 Ukazatelé aktivity

Tyto ukazatele by měly věrně zobrazit, jak efektivně společnost hospodaří se svými aktivy. Mezi nejdůležitější ukazatele patří v této oblasti obrat aktiv, doba obratu pohledávek a doba obratu zásob, tržby na jednoho zaměstnance a průměrná mzda na jednoho zaměstnance společnosti.

#### **Obrat aktiv**

Z Tabulky číslo 10 vyplývá, že hodnota obratu aktiv osciluje každoročně kolem té doporučené hranice 1. Tedy že aktiva ve společnosti se protočí zhruba jedenkrát do

roka. Výjimkou je rok 2018, ve kterém došlo ke zvýšení aktiv, ale snížení tržeb, což mělo za následek celkové snížení obrátu za již zmíněný rok 2018.

**Tabulka 10: Obrat aktiv společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice, 2020)

<b>Obrat aktiv 2018: 128 954 000 / 155 440 000 = 0,830</b>
<b>Obrat aktiv 2017: 144 631 000 / 146 968 000 = 0,984</b>
<b>Obrat aktiv 2016: 125 768 000 / 145 259 000 = 0,866</b>
<b>Obrat aktiv 2015: 134 504 000 / 134 213 000 = 1,002</b>
<b>Obrat aktiv 2014: 127 311 000 / 121 985 000 = 1,044</b>
<b>Obrat aktiv 2013: 114 352 000 / 113 961 000 = 1,003</b>

### **Doba obrátu pohledávek**

Z výpočtů v tabulce číslo 11 vyplývá, že firma má pohledávky a tím i finance vázány u svých odběratelů delší dobu, je to dáno ovšem benevolencí firmy a jejich politikou, kde běžně nastavuje svým obchodním partnerům splatnost faktur na 45 dní, těm lukrativním dokonce 60 dní a dvě firmy mají až 90 denní splatnost.

**Tabulka 11: Doba obrátu pohledávek firmy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice, 2020)

<b>Doba obrátu pohledávek 2018: 365 * (17 820 000 / 128 954 000) = 50,44 dní</b>
<b>Doba obrátu pohledávek 2017: 365 * (18 414 000 / 144 631 000) = 46,47 dní</b>
<b>Doba obrátu pohledávek 2016: 365 * (20 087 000 / 125 768 000) = 58,30 dní</b>
<b>Doba obrátu pohledávek 2015: 365 * (15 283 000 / 134 504 000) = 41,47 dní</b>
<b>Doba obrátu pohledávek 2014: 365 * (19 495 000 / 127 311 000) = 55,89 dní</b>
<b>Doba obrátu pohledávek 2013: 365 * (13 529 000 / 114 352 000) = 43,18 dní</b>

### **Doba obrátu zásob**

Doba obrátu zásob firmy se za sledované roky příliš neliší, což deklaruje tabulka číslo 12, která vykazuje poměrně vyrovnaný trend. Společnost se snaží se příliš



nepředzásobovat, ale na druhé straně zase potřebuje disponovat dostatečným množstvím pro naléhavé situace, tedy vývoj zásob se jeví přijatelně a bez komplikací.

**Tabulka 12: Doba obratu zásob firmy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice, 2020)

<b>Doba obratu zásob 2018: <math>365 * (15\,444\,000 / 128\,954\,000) = 43,71</math> dní</b>
<b>Doba obratu zásob 2017: <math>365 * (17\,811\,000 / 144\,631\,000) = 44,95</math> dní</b>
<b>Doba obratu zásob 2016: <math>365 * (15\,875\,000 / 125\,768\,000) = 46,07</math> dní</b>
<b>Doba obratu zásob 2015: <math>365 * (14\,810\,000 / 134\,504\,000) = 40,19</math> dní</b>
<b>Doba obratu zásob 2014: <math>365 * (16\,138\,000 / 127\,311\,000) = 46,27</math> dní</b>
<b>Doba obratu zásob 2013: <math>365 * (16\,521\,000 / 114\,352\,000) = 52,73</math> dní</b>

### Tržby na jednoho zaměstnance

Z vývoje tržeb na zaměstnance, které jsou zveřejněny v tabulce číslo 13, je patrné, že tržby na zaměstnance vykazovaly rostoucí tendenci, v roce 2017 dosáhly svého maxima, které bylo dáno rekordními tržbami. V roce 2018 již je možné vidět jak pokles v tržbách tak zároveň pokles v tržbách na jednoho zaměstnance a to i přes pokles zaměstnanců.

**Tabulka 13: Tržby na jednoho zaměstnance společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice, 2020)

<b>Tržba na jednoho zaměstnance 2018: <math>128\,954\,000 / 81 = 1\,592\,025</math> Kč</b>
<b>Tržba na jednoho zaměstnance 2017: <math>144\,631\,000 / 85 = 1\,701\,541</math> Kč</b>
<b>Tržba na jednoho zaměstnance 2016: <math>125\,768\,000 / 82 = 1\,533\,756</math> Kč</b>
<b>Tržba na jednoho zaměstnance 2015: <math>134\,504\,000 / 86 = 1\,564\,000</math> Kč</b>
<b>Tržba na jednoho zaměstnance 2014: <math>127\,311\,000 / 83 = 1\,533\,867</math> Kč</b>
<b>Tržba na jednoho zaměstnance 2013: <math>114\,352\,000 / 86 = 1\,329\,674</math> Kč</b>

## **Průměrná mzda na jednoho zaměstnance**

Když výslednou mzdu z Tabulky číslo 14 vydělíme počtem měsíců v roce, vyjde nám průměrná měsíční mzda na jednoho zaměstnance. V roce 2018 byla roční průměrná mzda jednoho zaměstnance 362 160 Kč, vydělíme 12 a vyjde nám 30 180 Kč, což je výrazný nadprůměr v rámci jihomoravského kraje. Pravdou ovšem je, že tato mzda je zkreslená o mzdy ředitelů firmy, bez nich by číslo bylo podstatně nižší, ale i tak v rámci znojemského okresu patří firma k těm, kde průměrný výdělek je vyšší, než je běžný výdělek.

**Tabulka 14: Průměrná mzda na jednoho zaměstnance firmy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice, 2020)

<b>Průměrná mzda na jednoho zaměstnance 2018: <math>29\,335\,000 / 81 = 362\,160</math> Kč</b>
<b>Průměrná mzda na jednoho zaměstnance 2017: <math>28\,197\,000 / 85 = 331\,729</math> Kč</b>
<b>Průměrná mzda na jednoho zaměstnance 2016: <math>25\,960\,000 / 82 = 316\,585</math> Kč</b>
<b>Průměrná mzda na jednoho zaměstnance 2015: <math>26\,589\,000 / 86 = 309\,174</math> Kč</b>
<b>Průměrná mzda na jednoho zaměstnance 2014: <math>23\,521\,000 / 83 = 283\,386</math> Kč</b>
<b>Průměrná mzda na jednoho zaměstnance 2013: <math>21\,563\,000 / 86 = 250\,733</math> Kč</b>

## **2.4 Analýza portfolia produktů dle BCG matice**

V následující části diplomové práce bude vytvořena matice BCG na základě podkladů a informací získaných z informačního systému společnosti ohledně tržeb za jednotlivé produkty za období čtyř roků a to konkrétně od roku 2015 do roku 2018. Portfolio výrobků společnosti ELEKTROKOV, a.s. ZNOJMO je poměrně široké a pomocí BCG matice bude postavení a význam jednotlivých položek přehledně analyzován jak je znázorněno v tabulce číslo 15.

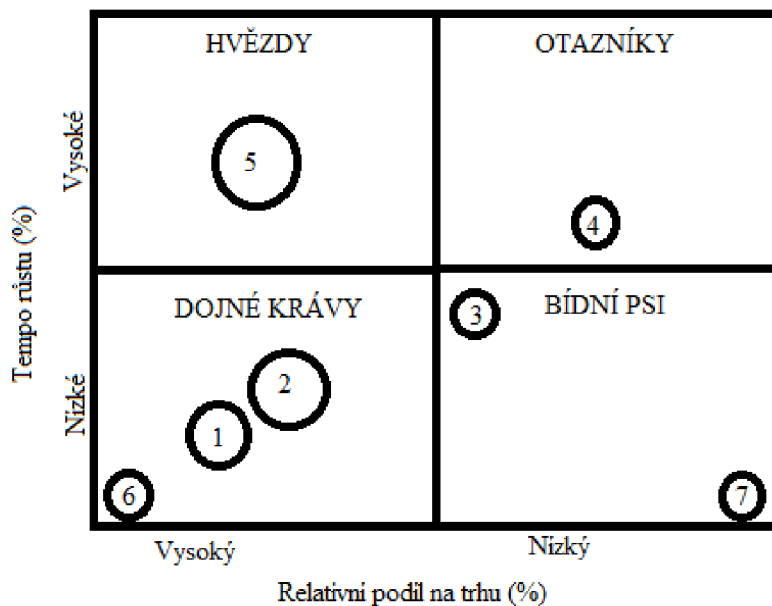
**Tabulka 15: Tržby za vybrané výrobky**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle informačního systému společnosti, 2020)

Název výrobku	2018	2017	2016	2015
1 - Transformátory 1 - 1000 V	13 762 000	13 952 000	11 852 000	15 915 000
2 - Transformátory 1 kVA - 10 kVA	20 284 000	21 812 000	19 925 000	22 658 000
3 - Transformátory 10 kVA - 100 kVA	9 961 000	9 518 000	6 392 000	8 258 000
4 - Transformátory 100 kVA - 500 kVA	6 325 000	5 850 000	6 745 000	6 925 000
5 - Tlumivky	39 847 000	41 217 000	33 872 000	2 795 000
6 - Svářecí kleště	2 951 000	2 952 000	3 985 000	5 758 000
7 - Svářečky	22 000	52 000	85 000	66 000
<b>Celkové tržby (Kč)</b>	<b>93 152 000</b>	<b>95 353 000</b>	<b>82 856 000</b>	<b>87 538 000</b>

Situace společnosti je z hlediska BCG matice relativně solidní. Z matice vyplývá, že nejvíce nabízených produktů se vyskytuje v kvadrantu „dojných krav“, což znamená, že se jedná o produkty s vysokým relativním tržním podílem na pomalu rostoucím trhu. Tyto položky se výraznou měrou podílejí na tržbách společnosti a nepotřebují výraznější investiční činnost. Sortiment, který se nachází v kvadrantu „hvězdy“, tj. oblast podnikání s vysokým podílem na trhu na rychle rostoucím trhu, potřebuje k financování tohoto rychlého růstu podporu investičních prostředků, což z hlediska společnosti by nebyl problém, do této skupiny spadají tlumivky, které tvoří pro společnost nejdůležitější položku v tržbách, nicméně se jedná o trh, který neustále roste, vyvíjí se a objevují se zde inovace.

V návaznosti na obrázek číslo 12 by se společnost měla snažit transformovat prvky objevující se v „hvězdách“ pomocí investic do kvadrantu „dojných krav“. Podobné je to i v kvadrantu „otazníky“, kde položky, v něm se nacházející vyžadují finanční podporu. Společnost má také dva produkty v kvadrantu „bídící psi“. Pro tento sortiment je dobré zvážit všechny náležitosti, zda i nadále tento produkt nabízet či už jej stáhnout z trhu a rozhodnout se o jeho dalším případném prodeji. Při tomto rozhodování hraje

významnou roli finanční náročnost na udržení těchto položek, vývoj jejich tržeb a případně možnost poskytovat místo těchto produktů nějaké substituty.



**Obrázek 12: BCG magice**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle ManagementMania, 2018)

## 2.5 Analýza oboru dle Porterova modelu pěti sil

Porterův model má za cíl ukázat a popsat, jaká je konkurence na trhu, kde společnost podniká, zodpovědět na otázky ohledně toho, jakou pozici a vliv pro prosazení svých vyjednávacích podmínek mají dodavatelé a odběratelé firmy, dalšími aspekty modelu jsou potenciálně noví konkurenti, kteří by měli zájem podnikat na tomto trhu a substituty, tedy produkty, kterými by bylo možné nahradit konkrétní výrobek.

### 2.5.1 Stávající konkurence v ČR

Společnost ELEKTROKOV, a.s. ZNOJMO je specifická v tom, že nabízí relativně široké portfolio svých výrobků a služeb, ale pouze v omezených kategoriích. Toto portfolio se neustále rozvíjí a lze říci, že na základě zákaznických požadavků může společnost navrhnout a zkonstruovat úplně nový výrobek. Společnost nabízí jednak své produkty, které jsou již vyvinuty, ale je také ochotna na přání zákazníka vyvinout požadovaný finální výrobek. Dále společnost je ochotna nabízet své služby v oblastech projektování, montáže svých výrobků do finálních produktů, servisu jak svých produktů, tak i produktů konkurenčních firem (bez záruky), oprav a revizí elektrických zařízení, ale

také diagnostiky strojů a elektrických zařízení, zde je tedy limit, aby bylo napětí do 1000 voltů (nízkonapěťová zařízení).

Vzhledem k širšímu portfoliu výrobků a služeb je poměrně těžké jednoznačně určit přímé konkurenty pro společnost, které vyrábí na českém trhu a provést mezi nimi srovnání na základě vybraných kvalitativních znaků. Zde je problém ten, že poslední roky firmy, pro které dříve byl ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO primárním dodavatelem, v rámci cenové úspory přešly k v lepším případě polským výrobcům, v horším k čínským, nebo asijským (mimo Japonsko a Jižní Koreu). Společnost nemůže mít za cíl a ani nemá konkurovat polským či čínským firmám cenou, to zkrátka nelze, v čem tyto firmy převyšuje je kvalita výrobku, jeho řádné přezkoušení a opravdu požadované technické vlastnosti, které výrobek má i po léta používání. Výrobky jsou z kvalitních komponent, což se o konkurenčních produktech zejména z Číny ale ani v některých případech z Polska říci nedá. Společnost má z hovorů se svými obchodními partnery jisté ceníky, ze kterých vyplynulo, že čínské firmy jsou schopné dodávat transformátory o 70 % a v některých případech až skoro o 90 % levněji, což je prakticky nemožné. Nicméně již párkrát měla firma ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO možnost se podívat na výrobek a rozebrat ho, technicky zcela nevyhovovaly, přehřívaly se, měly absolutně jiné vlastnosti, než bylo požadováno, naprosto v rozporu s ISO standardy, v některých případech i životu nebezpečné. Konkurence bude proto vybrána a hodnocena zejména dle hlavní činnosti v oboru elektro, dle zaměření na zákazníky, konkurují si nabídkou podobných výrobků a usilují o zhruba stejné zákazníky a získaných certifikací a oprávnění pro činnosti v oblasti elektro.

Výhodou české konkurence ve srovnání s firmou ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO je, že je schopna vyrábět za nižší ceny. Tento fakt je ale v některých případech dán nižší kvalitou komponentů, které jsou použity do finálního výrobku, ale faktem zůstává, že jsem měl možnost interně vidět ceníky firem a lze konstatovat, že konkurenti, které zmiňuji níže, nabízí svým zákazníkům v porovnání se společností ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO o 10 % lepší ceny.

V tabulce číslo 16 dochází k porovnání konkurentů na českém trhu se společností ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO v různých oblastech.

**Tabulka 16: Porovnání společností s konkurencí**  
(Zdroj: webové stránky konkurenčních podniků a Justice, 2019)

Činnosti	ELEKTROKOV	BV elektronik	ELZAT	ETD transformátory	ISMET	SVED
Rok založení	1947	1993	1992	1923	1902	1946
Sídlo společnosti	Znojmo	Holice	Rožmitál	Plzeň	Běhařovice	Liberec
Počet zaměstnanců	81	364	52	179	180	38
Zahraníční pobočky	NE	NE	ANO	ANO	ANO	NE
Působení na trzích	ČR, Slovensko, Nizozemí a Belgie	ČR, Slovensko, Rakousko, Německo, Švýcarsko a Francie	ČR, Německo a Rakousko	ČR, Slovensko, Polsko a Francie	ČR, Slovensko, Rakousko, Německo a Itálie	ČR, Rakousko a Německo
Obchodní zástupce v zahraničí	NE	ANO	ANO	NE	NE	NE
VH za rok 2018	11 516 000	15 303 000	1 545 000	4 937 000	-16 640 000	-90 000
Obrat za rok 2018	128 954 000	482 380 000	52 967 000	664 105 000	165 524 000	62 494 000
Cizí zdroje	0	176 472 000	6 148 000	188 674 000	68 017 000	6 690 000
Výroba transformátorů	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Výroba toroidů	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE
Výroba tlumivek	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE
Výroba svářecích kleští	ANO	NE	NE	ANO	ANO	NE
Servis produktů	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	ANO
Diagnostika	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	ANO
Orientace na firmy	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Orientace na domácnosti	ANO	NE	NE	ANO	NE	NE
ČSN EN ISO 9001	9001:2016	9001:2009	9001:2009	9001:2008	9001:2015	9001:2009
ČSN EN ISO 14001	14001:2016	NE	NE	14001:2015	14001:2015	NE
Nízké napětí	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Vysoké napětí	NE	ANO	NE	ANO	ANO	NE

### **BV elektronik s.r.o., Holice (okr. Pardubice)**

Firma je ekonomicky stabilní, jedná se o středně velkou českou firmu bez zahraniční účasti s podnikáním v oblasti návrhu, vývoje a výroby transformátorů, tlumivek a ostatních vinutých dílů pro elektrotechnický průmysl. Společnost byla založena v roce 1993 jako rodinná firma Valentů. Disponuje přibližně 15.000 m<sup>2</sup> výrobních ploch a přibližně 420 zaměstnanci. Od roku 2002 se kvalita výroby řídí systémem jakosti v souladu s normou ISO 9001:2000. Systém kvality je každoročně prověřován, neboť je jedním ze základních pilířů získávání dlouhodobé spokojenosti zákazníků. Motto kvality BV elektronik zní: „Kvalita je, když se vrací zákazník a ne výrobek.“ Cílem firmy je aktivně přispívat k dalšímu rozvoji elektrotechnického průmyslu (BV Elektronik, 2019).

### **Elzat spol. s r. o., Rožmitál pod Třemšínem (okr. Příbram)**

Výrobci transformátorů s více než třicetiletými zkušenostmi v oboru. Roku 1992 byla založena společnost Elzat spol. s r.o. jako pokračovatel divize státního podniku služeb specializující se především na výrobu transformátorů a vinutých dílů. V současnosti firma zaměstnává něco přes 50 zaměstnanců. Dlouhodobě si společnost drží stabilní pozici na českém i zahraničním trhu. Společnost využívá špičkových technologií výroby a řídí se nejnovějšími trendy v oblasti techniky. Zákazníkům se snaží vycházet maximálně vstříc a snaží se vždy vyhovět všem jejich požadavkům, neboť vědí, že zákazník se vrací tam, kde je spokojený (Elzat, 2011).

### **ETD TRANSFORMÁTORY, a.s., Plzeň**

Zkušenosti společnosti s výrobou a dodávkou výkonových transformátorů a dalších podobných produktů sahá až do roku 1923. Současným výrobním programem společnosti jsou jednofázové a třífázové výkonové transformátory, autotransformátory, pecní transformátory, trakční tlumivky pro použití v odvětví železničního průmyslu a také speciální reaktory. ETD transformátory jsou navrženy, vyrobeny, testovány a dodávány zákazníkům do celého světa. Veškeré transformátory jsou dodávány do místa určení a následně instalovány a testovány. Společnost dodržuje mezinárodní normy a technické specifikace (ETD, 2015).

### **Ismet transformátory s.r.o., Běhařovice (okr. Znojmo)**

Jedná se o ekonomicky stabilní, malou až středně velkou firmu, zabývající se výrobou transformátorů, zdrojů, tlumivek a ostatních vinutých dílů pro elektrotechnický průmysl. Nacházíme se na jižní Moravě, 20 km severně od Znojma. Na výrobní ploše 2500 m<sup>2</sup> zaměstnává přibližně 180 kvalifikovaných pracovníků. Společnost byla založena v roce 1902, přibližně 40 % jejich výrobků je určených pro export (ISMET, 2019).

### **SVED, elektrotechnické družstvo, Liberec**

SVED se sídlem v Liberci je elektrotechnické družstvo s dlouholetou tradicí, bylo založeno roku 1946. Tradiční činností společnosti jsou elektroinstalace, výroba rozvaděčů, transformátorů a cívek a opravy elektrických motorů. Vedle výroby standardních výkonových řad transformátorů vyrábí i transformátory a cívky na zakázku. Zakázkově vyrábí i většinu rozvaděčů (ESTAV.cz, 2019).

V oblasti hlavních činností lze mezi jejich konkurenty uvést také mezinárodní společnosti Siemens, ABB či Schneider Electric. Tyto firmy vyrábí podobné produkty jako firma ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO, jenomže pro ně se nejedná o hlavní podnikatelskou činnost. Jsou to firmy, které mají několik divizí, a každá produkuje něco jiného a proto tyto společnosti nelze brát úplně jako své konkurenty. Navíc je zde i problém, že tyto firmy si nechají vyrobit produkt na míru a potom ho certifikují a vydávají za svůj.

### **2.5.2 Stávající konkurence na vybraných zahraničních trzích**

V této podkapitole budou rozebráni konkurenti, kteří působí na sousedních trzích, kam společnost ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO chce zamířit nebo v případě Slovenska rozvíjet své další aktivity.

#### **Spolková republika Německo**

Německo je ekonomickou velmocí, a nejinak je tomu na trhu s transformátory. Němci neustále inovují a snaží se přicházet s novými řešeními. V rámci Německa působí na trzích s podobnou tematikou jako ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO minimálně 216 výrobců (Industriestock.de, 2019), nicméně někteří čeští konkurenti jako například ISMET či SVED úspěšně působí i na tomto trhu, takže by zde mohla být i pro



ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO příležitost. V tabulce číslo 17 je výčet nejznámějších a nejúspěšnějších výrobců transformátorů a ostatních vinutých dílů.

**Tabulka 17: Výrobci transformátorů dle jednotlivých zemí**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Německo	Rakousko	Polsko	Slovensko
Trench Germany GmbH	SIEMENS AG Austria – Transformators	Power Engineering Transformatory Sp. z o. o.	VINUTA Rájec s.r.o.
BLOCK Transformatoren- Elektronik GmbH	ZAIT HANDELSGESELL SCHAFT M. B. H.	INDEL Sp. z o. o.	BEZ Transformátory, a. s.
BETRA Transformatoren Behucke GmbH	ELMA TT Transformatoren – Technik GmbH	ZREW TRANSFORMATOR Y S. A.	DOFA, spol. s r.o.
Michael Riedl	Trafomodern GmbH	MEDCOM Sp. z o. o.	ELSIM, s. r. o.
Starkstrom – Gerätebau GmbH	DAU GmbH & Co KG	Przedsiębiorstwo ELSIT Sp. z o. o.	

### **Rakouská republika**

Trh v Rakouské republice je poměrně malý a srovnatelný s tím naším. V Rakousku nepůsobí příliš mnoho domácích výrobců, konkrétně je toto číslo okolo 11 výrobců (Industrystock.de, 2019) spíše i zde je silný vliv německých firem. V tabulce číslo 17 lze nalézt příklady rakouských výrobců.

### **Slovenská republika**

Slovenský trh je do značné míry velmi podobný tomu českému a proto na jako jediný ze sousedních trhů dodává ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO své výrobky, i když je pravdou, že ten podíl je velmi nízký.

Aktuálně společnost kooperuje se společností ELSIM, s. r. o., jde především o spolupráci v oblasti toroidních transformátorů a kompenzačních či dekompenzačních tlumivek. Tato spolupráce v minulém roce přinesla firmě obrat okolo 1 milionu Kč, dle rozhovorů s představiteli firmy se očekává minimálně zdvojnásobení tohoto obratu

během příštích dvou let, s tím, že by se portfolio dodávaného zboží mohlo ještě rozrůst o běžné transformátory s výkonem nad 10 kVA.

### **Polská republika**

Trh Polska je několikanásobně větší než ten český, i zde působí obrovské množství společností od malých živnostníků až po velké giganty, kteří kooperují celosvětově. Některé polské firmy se snaží pronikat i na český trh, zvláště v hraničních oblastech Moravskoslezského kraje. V tabulce 17 lze nalézt nejdůležitější výrobce podobného sortimentu jako je ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO.

Tyto trhy byly zvoleny pro vstup firmy ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO především z důvodu jejich blízkosti, kulturní podobnosti a napojení na firmy, které tam již působí. V oblasti Německa se jedná především o již fungující spolupráci se Škodou Electric, která je napojena na své partnery nejen v Německu, Rakousku, ale i všude po Evropě. Jedná se vždy o projekty, kde dochází k renovacím jak železničních tratí, tak i výroby nových vlakových souprav, tramvají či trolejbusů. Konkrétně pro Německo firma Škoda Electric kooperuje s místní Deutsche Bahn a společnost vždy při vyhraných tendrech Škody Electric dodává požadovaný sortiment. Obdobná je spolupráce v Rakousku, kde je to realizováno přes místní drážní společnost ÖBB. Na již zmiňovaném slovenském trhu firma kooperuje s místním ELSIMEM a postupně by ráda dodávala svůj sortiment i do místních velkoobchodů s elektrickým a elektroinstalačním materiálem, je zde i prostor konkurovat největší místní firmě VINUTĚ a to především v oblasti zdravotnických transformátorů a oblasti fotovoltaiky či kompenzace a dekompenzace. Při zjišťování možnostech na slovenském trhu docházelo a stále dochází k návštěvám ve slovenských firmách a již z více zdrojů je patrná nespokojenost s VINUTOU, která neustále navyšuje ceny a neplní dodací podmínky, především tedy termíny dodání a z interních zdrojů je znám fakt, že při srovnání cen je firma ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO zhruba na stejné cenové hladině jako již zmíněná VINUTA. Nejproblémověji a nejméně dostupně se jeví polský trh, kde z provedených interních zjištění mají místní firmy nastaveny ceny o 20 %, v některých případech až o 50 % levněji než jsou ceny firmy ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO, na těchto trzích nelze konkurovat běžným sortimentem, je potřeba zde nabízet silně specializované produkty,

kteře tamní výrobci nevyřábí sériově. Zde je za cíl v první řadě kooperace s firmou RABBIT a vzorkování pro ně.

### **2.5.3 Potenciální konkurence**

Vstup do tohoto oboru podnikání je poměrně dosti komplikovaný a složitý. Pokud by chtěla na trh vstoupit nová firma a podnikat v tomto oboru je limitována potřebnými znalostmi v oboru, které nejsou malé a především dostatečnou praxí. Dále by pak musela mít vysoký počáteční kapitál, neboť vybavení potřebné pro výrobu těchto produktů a nářadím je poměrně nákladné. Je nezbytné mít výborně vybavenou zkušebnu, která bude certifikovat produkty a odpovídat za jejich kompletnost a funkčnost, ale především odpovídá za zdravotní nezávadnost.

Dalším atributem je sehnání kvalitních a schopných zaměstnanců nejlépe s odpovídající kvalifikací, což je v dnešní době velice komplikované a náročné (viz sociální faktory ve STEP analýze) a rovněž nelehké jsou legislativní překážky, především zdlouhavé je získání potřebných certifikátů od úřadů. Jedinou potenciální cestou by bylo vytvoření nějaké pobočky pro již existující zahraniční firmu, která by se rozhodla zkusit získat podíl na českém trhu. Nicméně v současné době se toto jeví málo pravděpodobné, jelikož za posledních 20 let, žádná taková společnost nepřišla a tudíž se neočekává, že by se toto mohlo stát. Nicméně pokud by se tedy opravdu stalo, že bude nově příchozí firma chtít podnikat v této oblasti, nebo nějaká zahraniční tady postaví svoji pobočku, bude to časově tak náročné, že by se společnost ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO stihla dostatečně dobře připravit a podniknout vůči nově příchozímu požadované kroky, které by nevedly k jejímu oslabení.

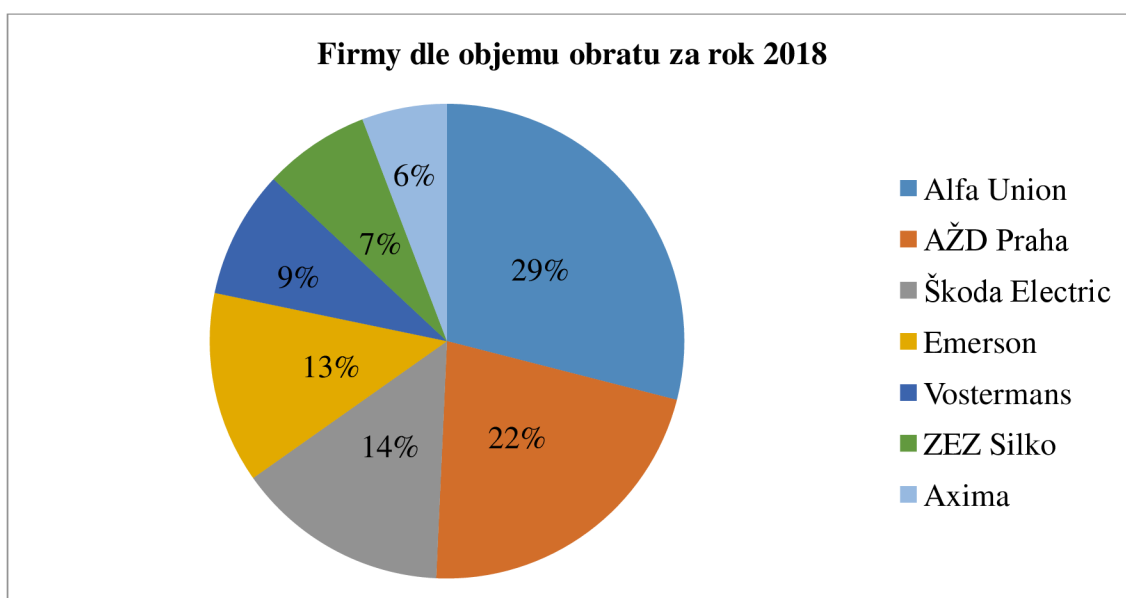
### **2.5.4 Vyjednávací síla odběratelů**

Ve většině případů má společnost uzavřena s firmami smlouvy o dlouhodobé spolupráci, což ovšem nenutí odběratele brát vše u společnosti ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO, a proto si jejich nákupci ověřují cenu, a dodací podmínky i u konkurenčních firem, z tohoto je jasně vidět, že odběratelská síla je poměrně veliká. Společnosti chodí denně několik desítek poptávek na cenu produktů, z nichž jsou všechny zpracovávány za pomoci konstruktéra obchodním oddělením. Společnost má samozřejmě nastaveny nějaké základní ceny, které jsou platné po celý

rok, nicméně tyto ceny nemusí být konečné. Například velkoobchodům jsou nabízeny slevy dle jejich zařazení do kategorií podle obrátu za poslední rok.

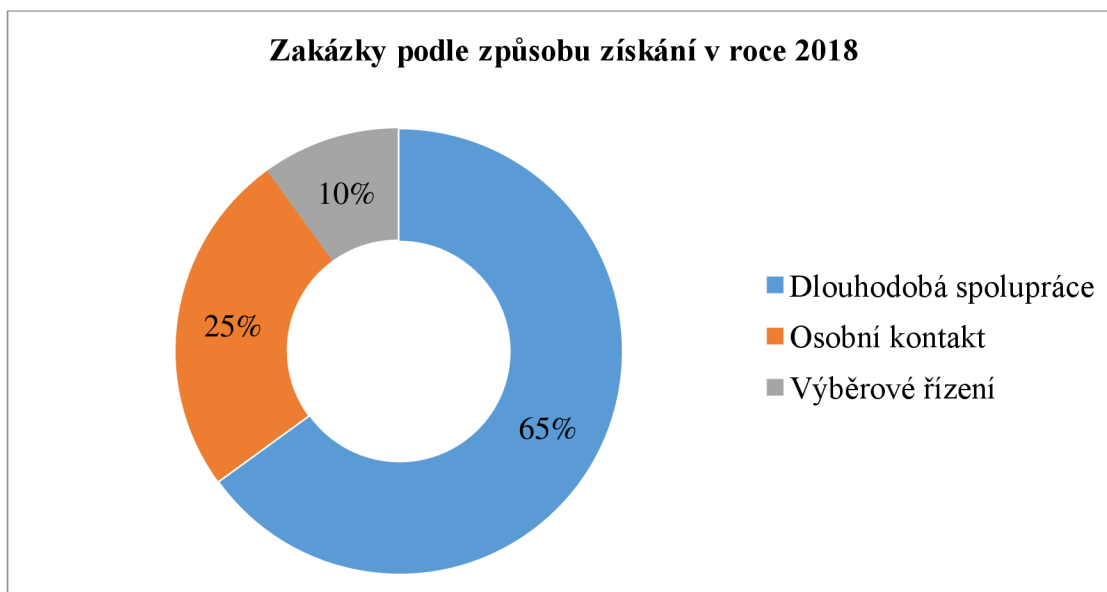
Může se ale jednat i o zakázky pro nové zákazníky a v takovýchto případech firma někdy vyrábí i bez zisku či v ojedinělých případech dokonce ve ztrátě, pokud je zde potenciál pro dlouhodobou spolupráci. Zákazníci jsou rovněž získáváni na odborných veletrzích, nebo obvoláváním či osobními návštěvami. Nezřídka se jedná i o doporučení, kdy nějaká společnost je spokojená s firemními výrobky a doporučí společnost jiným firmám.

Firma se rovněž účastní i online výběrových tendrů, ale v nich bývá zpravidla méně úspěšná, jelikož požadavky na cenu a splatnost faktur bývají neúměrné s tím, co společnost očekává. Lze konstatovat, že firmy mají velikou vyjednávací sílu, především ty, které tvoří největší obrát ve společnosti, ale lze říci, že i noví zákazníci.



**Graf 4: Největší zákazníci firmy dle obrátu za rok 2018**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interního informačního systému společnosti)

Na následujícím grafu číslo 5 je přehledně vidět, jakým způsobem firma získává zakázky. Je patrné, že největší roli hraje dlouhodobá spolupráce. Zhruba osm největších firem dle tržeb udělá firmě 80 % všech ročních zakázek. Jedná se o klíčové firmy, se kterými by společnost ráda i nadále pracovala a rozvíjela počty zakázek do budoucna.



**Graf 5: Zakázky dle způsobů získání za rok 2018**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interního informačního systému společnosti)

Podstatným kritériem pro určení vyjednávací síly odběratelů je také aspekt potřeby a nenahraditelnosti výrobků. Na příklad pro firmy s největším obrátem jako je Alfa Union a AŽD, kde se jedná o letitou spolupráci a ELEKTROKOV, a.s. ZNOJMO je držitelem drážních certifikátů, které ji umožňují se ucházet o zakázky v rámci železničního průmyslu nejen v tuzemsku. Tyto společnosti jsou prakticky nuceny akceptovat každoroční navýšení, jelikož ten vývoj, který byl uskutečněn oběma firmami, a vyladění výrobku by těmto firmám trvalo roky, než by byly schopni kompletně přejít k jiné společnosti. Nicméně možné to je, ale pokud by nedošlo ze strany společnosti ELEKTROKOV, a.s. ZNOJMO k nějakému brutálnímu zdražení, je to nepravděpodobné a tudíž firma může meziročně navyšovat ceny, jelikož ví, že zákazník to bude akceptovat. Tedy vyjednávací síla je velmi nízká a to hlavně kvůli tomu, že produkty jsou zákazníkovi vyráběny na míru, a každý jeho nový požadavek je pečlivě analyzován a testován. Druhou kategorií zákazníků jsou firmy, kterým je dodáván běžný sortiment, který můžou objednávat u jiných výrobců prakticky bez jakýchkoliv změn, v takovém případě velmi záleží na ceně, a pokud by došlo třeba i k jednotkovému zdražení tak citlivost těchto firem na takové zdražení by se mohla promítnout ve ztrátě zakázky po případě ve ztrátě obchodního partnera, vyjednávací síla takovýchto firem je velká, ale záleží samozřejmě také na objemu financí, jaký ta firma ročně přináší popřípadě objemu vybrané zakázky.

### 2.5.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO odebírá od svých dodavatelů především komponenty pro výrobu transformátorů a ostatních vinutých dílů, což jsou především plechy, jádra, kostry, svorkovnice, ocel, železo a měď či hliník. V menších množstvích je to potom elektroinstalační a spotřební materiál nutný k jejich montážím. Dále pak ochranné pomůcky pro zaměstnance a občas i měřicí přístroje.

Jedná se ale vždy o komponenty, které není problematické sehnat i od jiných dodavatelů, kteří na trhu působí, ať už od českých nebo ve většině případů zahraničních. Společnost si vybírá buď podle ceny, nebo kvality a v určitých případech, když se jedná o naléhavou zakázku, je prioritním hlediskem termín dodání potřebného komponentu. Z tohoto vyplývá, že se společnost nenachází v pozici, kdy by byla pod nátlakem vyjednávacích sil svých dodavatelů, poněvadž ty dodavatele by šlo velmi rychle nahradit. Navíc ve většině případů má společnost na stejný komponent 3 až 4 dodavatele. Tudíž firma nemusí akceptovat přehnaná zvyšování cen nebo zhoršující se odběratelské podmínky.

Vedoucí oddělení nákupu vede seznam svých dodavatelů a v rámci interního systému je hodnotí. Důležitými kritérii pro hodnocení je cena produktů, a její meziroční nárůst, dále potom včasné dodání zboží do místa závodu, kvalita dodávaných výrobků, která je posuzovaná jak empiricky tak i ve zkušebně společnosti a také při odběratelských reklamacích, dalším důležitým bodem je délka splatnosti faktur a případná skonta a držení certifikátů na komodity, jelikož někteří obchodní partneři to požadují či možnost a atest pro použití v cizích zemích mimo EU. Každý rok se konají u vybraných firem audity. Pokud by nějaká firma dlouhodobě měla špatné výsledky z auditu a neplnila podmínky je dána na tzv. černý seznam a je s ní ukončena obchodní spolupráce.

Dodavatelé jsou vybíráni buď prostřednictvím odborných veletrhů ať již českých nebo zahraničních, osobním doporučením, předcházející zkušeností či návštěvou webových stránek. Čím více se ekonomika otevírá, a čím více firma navštěvuje zahraniční veletrhy či se zajímá o trendy a inovace, tím více nachází společnosti pro případnou spolupráci, a tím méně je závislá na stávajících podnicích, jelikož v dnešní době v této oblasti nefungují monopoly, a každý výrobce je nahraditelný, což dává společnosti prostor pro vyjednávání a zároveň ukazuje, že vyjednávací síla dodavatelů je poměrně nízká.

Jelikož než by o zakázku přišly, raději sleví ze svých podmínek, ale budou mít obchod a práci.

Do této skupiny by mohly patřit i potenciální partneři firmy, se kterými by společnost mohla vstupovat na zahraniční trhy, nicméně management společnosti v současné době neuvažuje o navázání takovýchto vazeb a hodlá se pokusit prosadit na zahraničních trzích sám, a tak zde ani nebude řešena případná síla obchodních partnerů.

### **2.5.6 Substituty**

Substitutem je technologicky jiné řešení, kde je pozměněn výrobní proces či je jiná skladba materiálu. V současné době jsou pro společnost největšími substituty spínané zdroje. Je to technologicky daleko obtížnější je vyrábět, jedná se o dražší substitut, ale co se týká vlastností a odolnosti je na tom lépe. Používá se především pro medicínské účely, kde musí být zajištěna 100% přepětová ochrana, nicméně i v průmyslu některé zahraniční firmy přechází na toto řešení, sice s počátečně vyššími výdaji, ale zase je mnohem nižší procento reklamací, což v případech, kdy je produkt využíván po celém světě ušetří dost nákladů za vyřizování těchto reklamací. Nicméně společnost se k této výrobě zatím nechystá, jelikož by to mělo za následek modernizaci pracoviště, jejich vybavení, nakoupení nových strojů a zajištění buď školení stávajícím zaměstnancům, nebo výběr nových zaměstnanců s patřičnými znalostmi. Tento substitut zatím není příliš aktuální, nicméně výhledově určitě se bude společnosti dotýkat a bude potřeba jej řešit.

## **2.6 Analýza vnějšího prostředí pomocí SLEPT**

SLEPT analýza se zabývá faktory, které působí na společnost. Jedná se o faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické. Pro společnost je nezbytné sledovat tyto faktory, a trendy které se ve společnosti objevují.

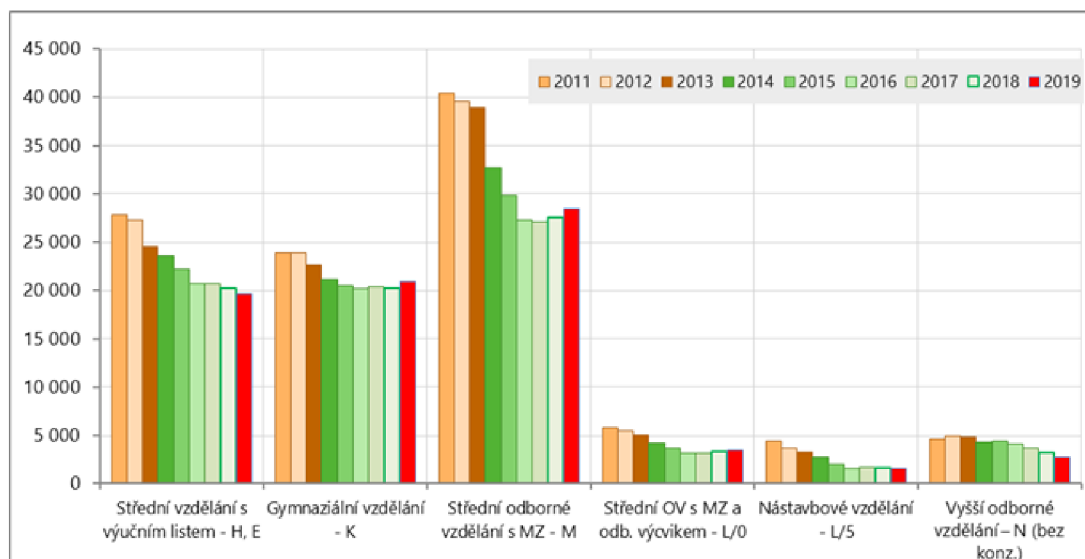
### **2.6.1 Sociální faktory**

Nejpalčivějším problémem pro společnost jsou její zaměstnanci. Pryč je doba, kdy bylo běžné, že zaměstnanec po absolvování střední školy či odborného učiliště nastupoval do zaměstnání, kde vydržel až do odchodu do starobního důchodu. Tato praxe byla velice běžná ve společnosti ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO za minulého režimu. Po transformaci ekonomiky i společnosti je stále těžší nacházet kvalitní

zaměstnanec. Společnost se snaží oslovovat především absolventy středních odborných škol a učilišť, ale nebrání se zaměstnávat ani absolventy jiných oborů. Jak je z grafu patrné od roku 2011 do roku 2019 klesl nejvíce počet absolventů u středních škol s maturitní zkouškou následovaný středními školami s výučním listem, tedy právě dvěma institucemi, které dodávají firmě nejvyšší počet potenciálních kandidátů. Jelikož je trendem, že studenti preferují spíše ekonomické, humanitní, právní a obchodní směry, neustále klesá počet studentů a posléze i absolventů technických škol, ať už středních s výučním listem, tak i středních s maturitní zkouškou a stejně tak i vysokoškolsky vzdělaných.

Tento nastavený trend bude pravděpodobně i nadále pokračovat, pokud se nezatraktivní pro studenty studium technických směrů. Pro společnost je tento trend významným ohrožením, jelikož pryč jsou doby, kdy do firmy přišel kvalitní zaměstnanec, který již po absolvování střední školy uměl sám pracovat v tomto specifikovaném prostředí. V současné době probíhá dlouhé zaškolování na pozice s tím, že přibližně 50% nově nabytých zaměstnanců končí již ve tří měsíční zkušební době a zbylých zhruba 25 % do 1 roka od nástupu do zaměstnání. Dle produktivity práce, která se měří, a sleduje ve firmě, zaměstnanci, kteří jsou nově přijímáni, dosahují po jednom roce přibližně polovičního výkonu jako etablovaní zaměstnanci. Jejich výkon, se dále již příliš nevyvíjí, a proto je problémem, že v posledních dvou letech dochází ve firmě ke generační obměně, která ale vyústila v to, že lidé, kteří odchází teď do starobních důchodů, jsou těžko nahrazováni novými zaměstnanci. Praxe ve společnosti hovoří, že za jednoho odcházejícího je třeba sehnat dva nové zaměstnance, což velice prodražuje fungování chodu společnosti. Druhým problémem, o kterém budu hlouběji mluvit u ekonomických faktorů je i požadavek na nástupní mzdy pro nově přichozí zaměstnance. Graf číslo 6 vyjadřuje počty středoškolských studentů v jednotlivých typech středních škol či učilišť.

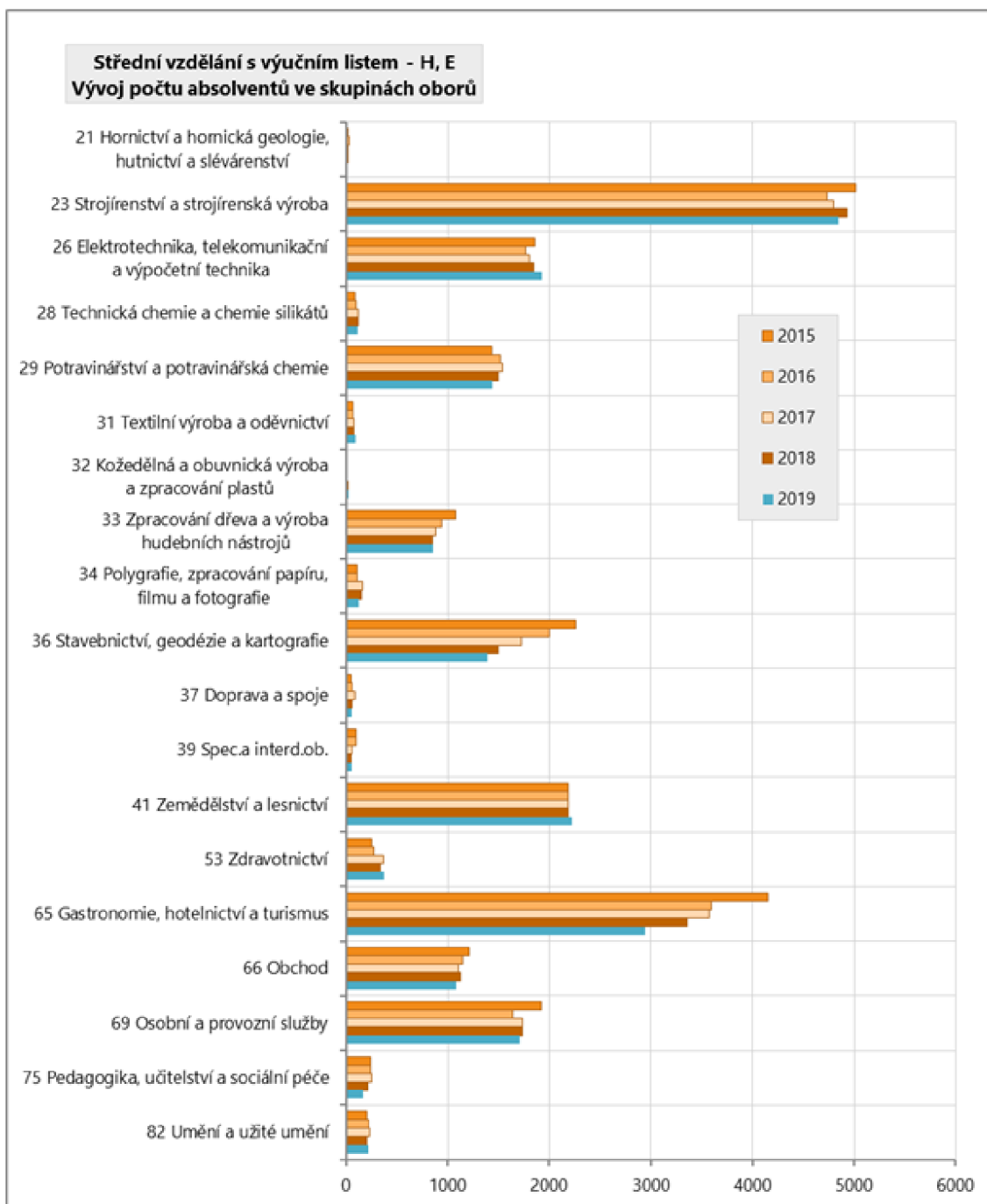




**Graf 6: Přehled o počtech absolventů středních a vyšších odborných škol**  
(Zdroj: Infoabsolvent, 2020)

Vzhledem k tomu, že společnost uvažuje o intenzivnějším vstupu na zahraniční trhy, vyvstává otázka zaměstnanců. Zde by muselo dojít k náboru nových zaměstnanců a v tom případě by se jevilo jako ideální započítání spolupráce se Střední odbornou školou technickou a Středním odborným učilištěm se sídlem Uhelná 6, Znojmo. Tato spolupráce by měla spočívat na bázi individuálních praxí vybraných studentů této školy ve firmě ELEKTROKOV, a.s. ZNOJMO jejich brigády v letních prázdninách a odborná stáž. Pokud by se povedlo rozjet tuto spolupráci, byl by to výborný nástroj, jak si vychovávat nové zaměstnance. Tito studenti by po dokončení školy nemuseli mít dilema, do jaké práce nastoupí a již by měli zkušenosti s provozem firmy. Dobré by bylo tyto studenty motivovat již při studiu prospěchovými stipendii. Ušetřilo by to firmě čas a peníze s neustálým hledáním nových zaměstnanců, kteří se nemusí uchytit.

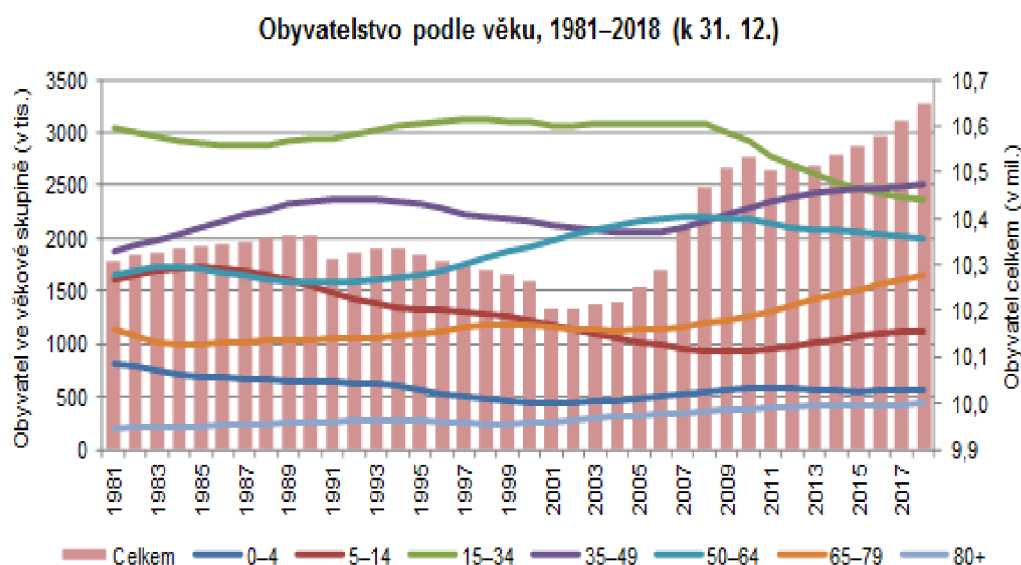
Graf číslo 7 zobrazuje počty středoškolských studentů na učebních oborech a jejich trend. Pro společnost ELEKTROKOV, a.s. ZNOJMO je primárně nejdůležitější obor strojírenství.



**Graf 7: Vývoj počtu absolventů škol**  
 (Zdroj: Infoabsolvent, 2020)

K povšimnutí je i skutečnost, že klesá porodnost, a čím dál více i procento populace v produktivním věku, což částečně snižuje společnosti výběr v rámci hledání nových zaměstnanců. Tento aspekt není v současné době příliš významný, ale mohl by znamenat jistá ohrožení v případě pokračování tohoto trendu do budoucnosti. Graf číslo 8 ukazuje, jak se za posledních zhruba 35 let změnila věková struktura obyvatelstva.

S rostoucí nadějí na vyšší věk dožití nám přibýlo poproduktivní obyvatelstvo a naopak se snižuje natalita (porodnost), což má za následek i ubývající počet populace v segmentu produktivní fáze života, což s sebou nese za následek nižší výběr požadovaných zaměstnanců a hlavně rodící se problém v klesající porodnosti a ubývání generací, které teprve budou vstupovat do produktivního věku.



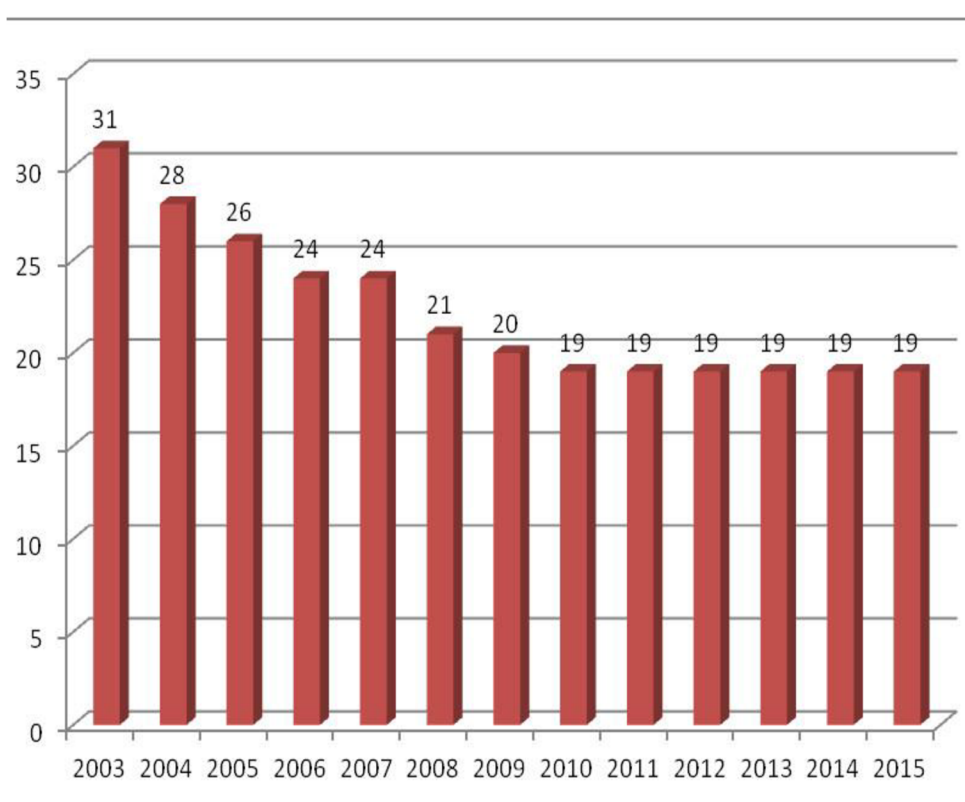
**Graf 8: Struktura obyvatelstva ČR**  
(Zdroj: ČSÚ, 2020)

### 2.6.2 Legislativní faktory

Společnost působí v rámci svého podnikání v oboru elektro, který je z hlediska legislativních faktorů velmi omezován. Jelikož se jedná o prostředí, ve kterém se velmi často pracuje s vysokým napětím a složitými elektrozařízeními a jakékoliv nedodržování legislativních norem, zákonů a předpisů může být životu nebezpečné a ohrožující. Základní vyhláška, kterou musí společnost plnit je vyhláška č. 50/1978 Sb. Českého úřadu bezpečnosti práce a Českého báňského úřadu o odborné způsobilosti v elektrotechnice. Důležité je splňovat veškeré bezpečnostní normy v rámci bezpečnosti práce, požární ochrany a hygienické standardy.

Permanentní vliv mají pro každou společnost legislativní změny týkající se především vedení účetnictví, dále jsou to změny ve finančních zákonech, kde mezi nejvýznamnější patří sazby DPH, a celkově neustále se zvyšující byrokratická náročnost související s podnikáním.

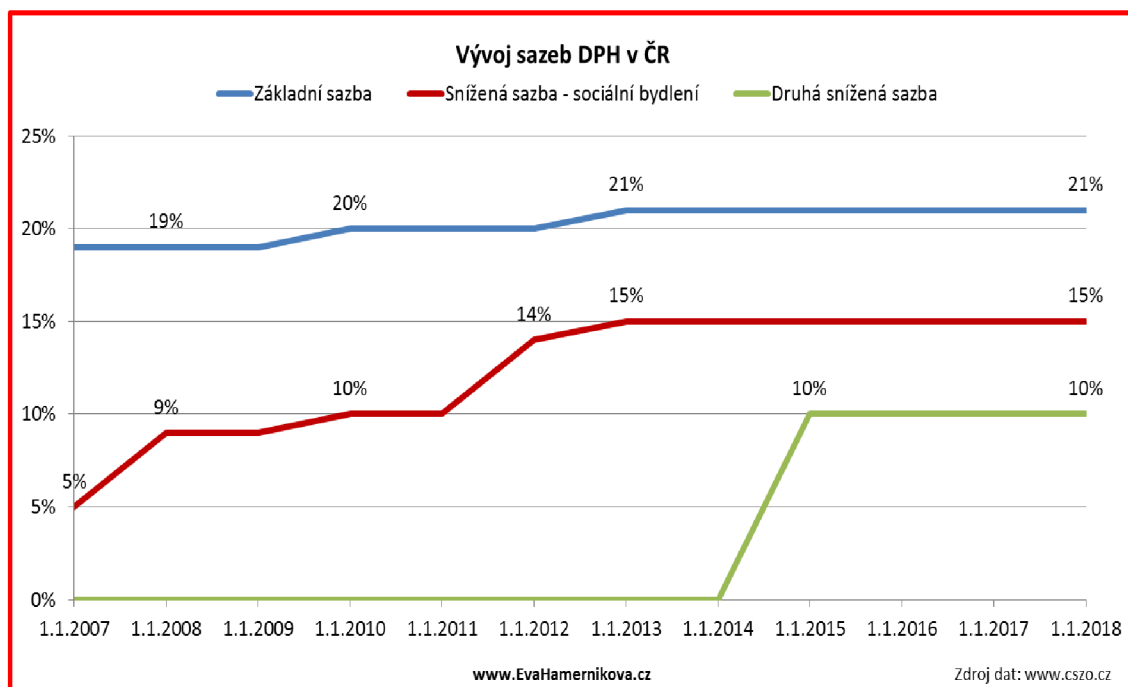
Velmi důležitým faktorem, který sleduje ekonomické oddělení firmy je výše a vývoj sazeb daně z příjmu právnických osob. Dokument vychází ze zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, který byl od roku 2013 opakovaně novelizován. Poslední úpravy jsou z roku 2019. Dle grafu je možno vidět, že snižování této daně se zastavilo v roce 2010, kdy se ustálilo na 19 %, tato výše je platná i pro současný kalendářní rok 2019, občas se v parlamentu hovoří o možnostech snížení této sazby, nicméně, žádný konkrétní návrh pro změnu či novelizaci zákona nebyl předložen. Pro společnost není důležitá pouze výše této daně, ale také konkrétní položky, které je možno si nechat odečíst od základu daně z příjmu.



**Graf 9: Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob v ČR**  
(Zdroj: AZ data, 2015)

Základní sazba DPH je v roce 2020 stále ve stejné výši a to 21 % (tato sazba je od roku 2013 neměnná), snížené sazby jsou pak ve výši 10 % a 15 %. Výše sazby DPH ovlivňuje společnost zejména v oblasti zdražování energií (elektrická energie, vodné a stočné a plyn), spotřebního a kancelářského zboží, ale především materiálů, jakými jsou v našem případě hlavně plechy, jádra pro výrobu transformátorů, svorkovnice a ostatní

materiál potřebný k výrobě požadované zakázky. Toto zdražování se poté musí také projevit ve zvyšování cen výrobků a služeb, které společnost nabízí svým zákazníkům.



**Graf 10: Vývoj sazeb DPH v ČR**  
(Zdroj: Eva Hamerníková, 2019)

V případě obchodování se zahraničními partnery je potřeba se seznámit s legislativou v rámci členských států či EU.

V následující tabulce jsou uvedeny ty nejdůležitějších právní předpisy EU, které se vztahují k obchodování na zahraničních trzích:

**Tabulka 18: Popis nejdůležitějších právních předpisů EU**  
(Zdroj: Bussinesinfo.cz, 1997)

<b>Směrnice o odpovědnosti za vadné výrobky</b>
<b>Směrnice o ochraně spotřebitele v případě smluv uzavřených mimo obchodní prostory</b>
<b>Směrnice o ochraně spotřebitele v případě smluv uzavřených na dálku</b>
<b>Směrnice o ochraně spotřebitele při označování cen výrobků nabízených spotřebiteli</b>
<b>Směrnice o některých aspektech prodeje spotřebního zboží a záruk na toto zboží</b>
<b>Směrnice o obecné bezpečnosti výrobků</b>

Tyto směrnice mají za cíl především zajištění toho, aby výrobky umístěné na trh byly bezpečné. Ukládá proto výrobcům povinnost uvádět na trh jen bezpečné výrobky, harmonizovat ty části smluvního práva týkajícího se prodeje, které upravují právní záruky a do jisté míry i obchodní záruky. Základním prvkem je povinnost prodávajícího zaručit shodu zboží se smlouvou po dobu dvou let od dodání zboží (Bussinesinfo, 1997).

Dalším důležitým faktorem při uzavírání smluv se zahraničním obchodním partnerem je i otázka, jakým právním řádem se smlouva vlastně řídí? V této oblasti existuje tzv. mezinárodní kupní smlouva, která je vymezena jako obchodní kupní smlouva, na níž se podílí alespoň jeden účastník, který má sídlo nebo místo podnikání na území jiného státu než ostatní účastníci. Na rozdíl od vnitrostátního obchodního styku, kde se smlouva řídí českým právem, je tedy nutné vyřešit otázku rozhodného práva pro úpravu mezinárodní kupní smlouvy. Obecným principem při stanovování rozhodného práva, jímž se smlouva bude řídit, je vůle smluvních stran. Smluvní strany si tedy mohou svobodně určit právem, kterého státu se budou řídit jejich vzájemné práva a povinnosti. Strany nejčastěji v závěrečných ustanoveních stanoví, že smlouva se řídí českým právním řádem a předpokládají použití občanského zákoníku (Plavec & Partners, 2016). Společnost se bude snažit, aby se smlouvy pokud to půjde, řídily českým občanským zákoníkem.

Nezbytným faktorem je i požadovaná certifikace produktů. Vzhledem k tomu, že společnost je držitelem certifikátů ISO 9001 a 14001 dle ČSN EN je certifikace již pod záštitou evropských norem a není zde žádný zvláštní požadavek pro recertifikaci, jako je tomu například při dodávkách transformátorů či jiného podobného zařízení do Spojených států Amerických, kde je požadavek na UL certifikaci.

### **2.6.3 Ekonomické faktory**

Společnost dodává své výrobky především do segmentu trhů dle tabulky číslo 19. Bezpochyby tím nejvýznamnějším trhem je pro společnost dopravní a železniční průmysl. Dopravní průmysl představuje stabilní prostředí, které se neustále rozvíjí a roste. „Memorandum o rozvoji železničního průmyslu ČR, které podepsali zástupci Rady vlády pro výzkum, vývoj a inovace a Asociace podniků českého železničního průmyslu, by mělo podpořit k přírodě šetrnější, pohodlnou a efektivní dopravu po dráze.

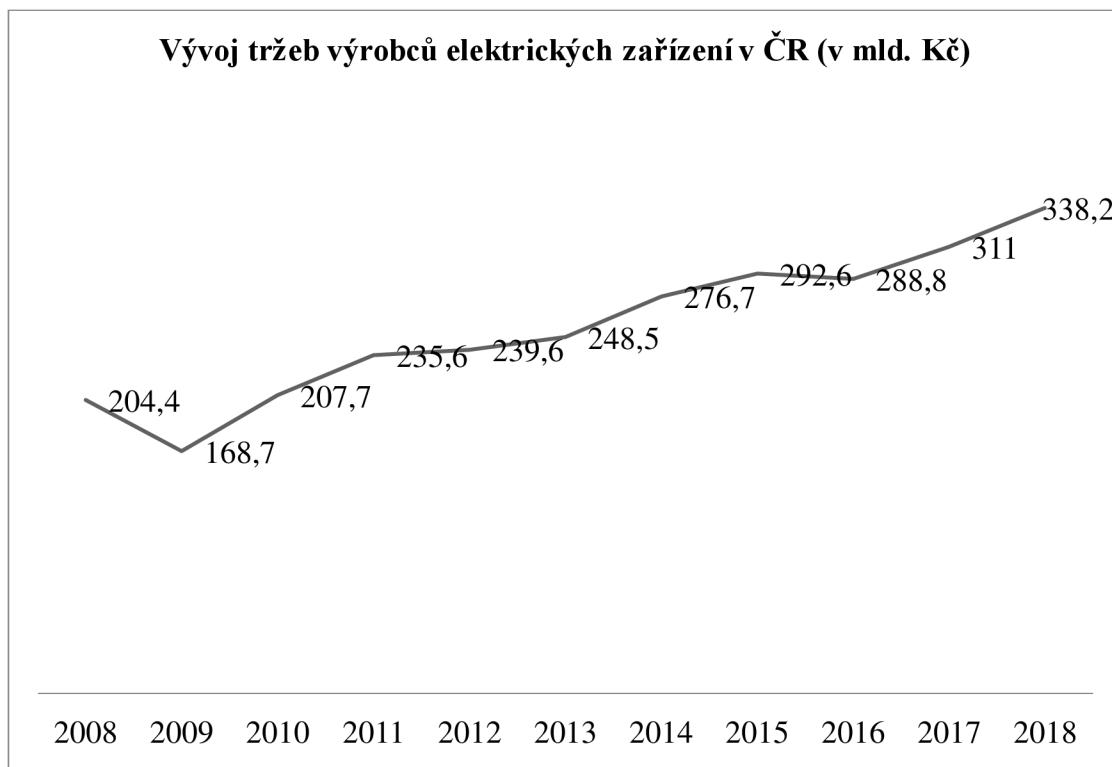
Profitovat by z toho měli lidé, instituce i podniky. Železniční průmysl se podílí na HDP 1,3 procenta“ (Dopravní noviny, 2019). Z tabulky číslo 19 plyne, že je pro firmu ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO nejdůležitější spolupráce s firmami působícími na trhu dopravním, a to především železničním. Společnost je napojena na společnosti Alfa Union a AŽD, které získávají od státu zakázky na modernizaci tratí a jejich rozšiřování. V případě jejich vítězství v tendrech jim společnost dodává transformátory a jiné příslušenství pro železniční účely. Druhou kategorií jsou dopravní prostředky jako vlaky, tramvaje, trolejbusy, do kterých společnost dodává příslušenství přes Škodu Transportation.

**Tabulka 19: Segmenty trhu dle tržeb za rok 2019**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle informačního systému společnosti)

Vybraný segment trhu	Tržby za rok 2018 (meziroční změna)
Dopravní + železniční průmysl	43 %
Velkoobchody s elektroinstalací	22 %
Energetický průmysl	14 %
Fotovoltaika	9 %
Zdravotnictví	6 %
Důlní průmysl	4 %
Bazény	2 %

Co se týče vývoje celého trhu, který se majoritně zasazuje o tržby společnosti, tak by se dalo říci, že rok 2018 byl rekordní, co se tržeb týče dle grafu číslo 11. Tržby výrobců elektrických zařízení v ČR vzrostly oproti předcházejícímu roku o 9 % na 338,2 miliardy Kč. Firmy v oboru vyrábějí například elektrické motory, transformátory, elektrická rozvodná zařízení, osvětlovací zařízení. Téměř polovina tržeb v oboru připadá na výrobu elektrických motorů, generátorů, transformátorů a elektrických rozvodných a kontrolních zařízení. V tomto odvětví je zastoupeno 70 procent firem z

celého oboru. Podle MPO lze očekávat i v příštích letech růst tohoto trhu (O energetice.cz, 2019).

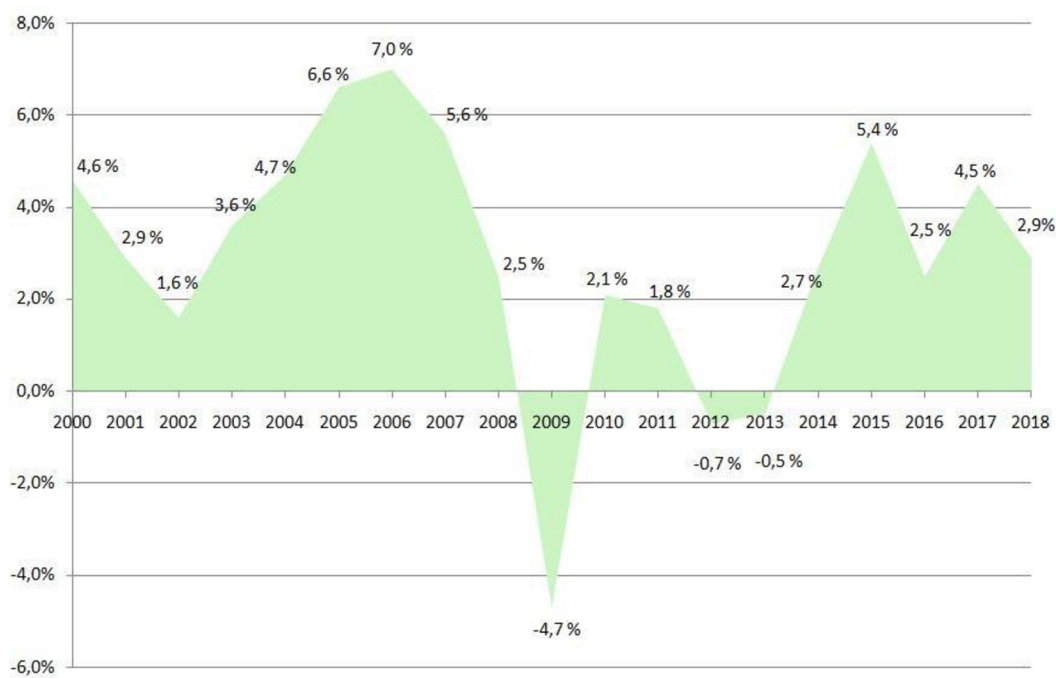


**Graf 11: Vývoj tržeb výrobců elektrických zařízení v ČR**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle O energetice, 2019)

Jelikož firma působí v tržním prostředí, působí na ní faktory, v jakých se ekonomika dané země nachází. V roce 2008 postihla světovou ekonomiku hospodářská krize, která se v naší zemi projevila o rok později. Období hospodářské krize pokračovalo slabšími léty, je sice pravdou, že HDP mírně rostlo v následujících dvou letech, nicméně tempo růstu nebylo takové, na jaké byli ekonomové zvyklí před začátkem hospodářské krize. Období let 2012 a 2013 bylo opět, co se konečných čísel týče v poklesu. Až rok 2015 předznamenal, že je hospodářská krize u konce, a že opět ekonomika začala slušně fungovat, nicméně otázkou času je na jak dlouho, kdy se opět vrátí vlna stagnace až poklesu. „ČNB předpokládá pro roky 2020 – 2022 meziroční růst HDP vždy mezi 2,3 – 2,8 %“ (ČNB, 2020). Co se týče společnosti ELEKTROKOV, a.s. ZNOJMO zde byla nejsilněji pocítěna krize v roce 2009, kde tržby poklesly v řádu desítek procent, zbylé roky byly lepší. Vrchol v oblasti tržeb nastal v roce 2016. Nicméně od března roku 2020 došlo k dosti rapidní změně způsobenou pandemií viru COVID-19, který má za následek utlumení ekonomiky. Ministerstvo financí České republiky očekává meziroční



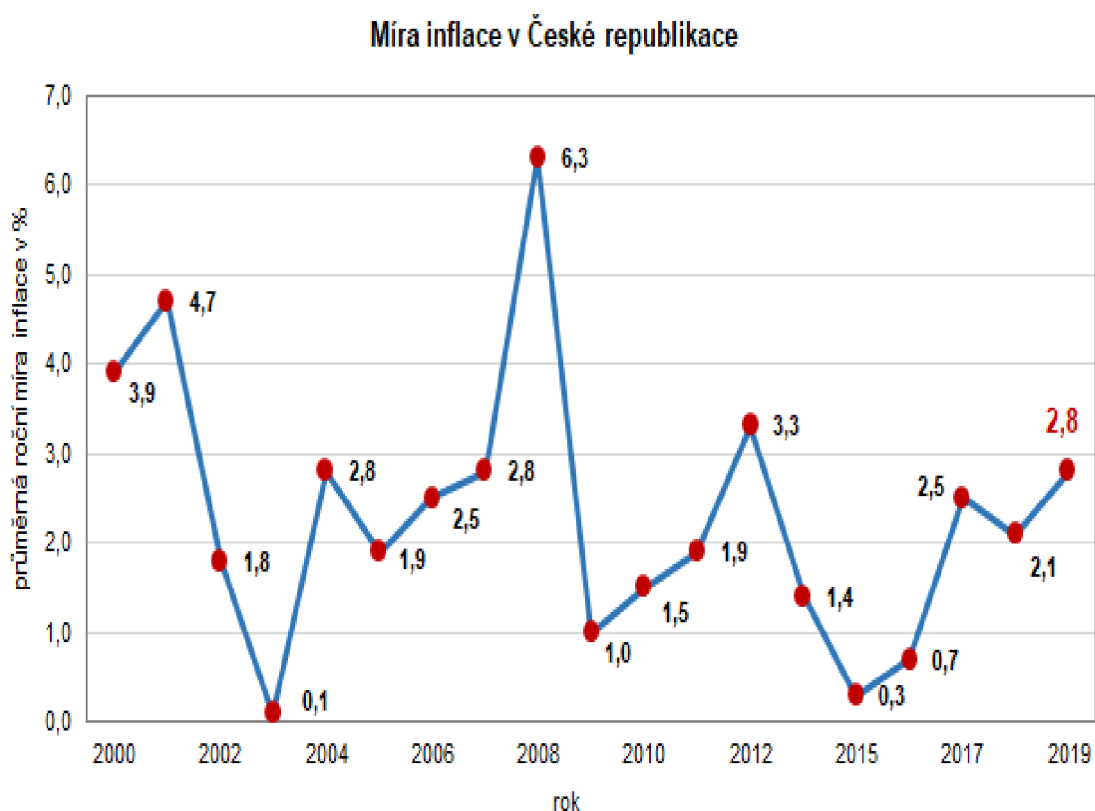
pokles ekonomiky o 5,6 % (Ministerstvo financí, 2020). Toto číslo je pouze prognóza, výsledek může být daleko horší a může mít trvalejší dopad na českou ekonomiku a na výrobce. Společnost ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO aktuálně nijak provoz neomezila, nezkrátila úvazky svým zaměstnancům a výroba jede jako před začátkem pandemie, tržby firmy nijak dramaticky nepoklesly, pravdou ale je, že zákazníci netlačí na termíny a objednávají spíše dopředu.



**Graf 12: Vývoj HDP v ČR**  
(Zdroj: Finance.cz, 2019)

Inflace se od roku 2014 snižovala, až se ustálila téměř u nuly. Od třetího kvartálu roku 2016 můžeme sledovat růst spotřebitelských cen, který vyšplhal v prosinci roku 2017 až do výše 2,5 %, což pravda není nijak výrazně vysoké číslo, ale přesto je to nárůst za jeden rok o více než 2 %. V roce 2018 docházelo k drobným snížením, až se to ustálilo okolo 2 %, což je přijatelná hodnota. Společnost se snaží ceny korigovat i vlivem inflace. Dle prognóz i současného stavu to vypadá na opětovný růst inflace, která by se opět měla dostat k hodnotám oscilujícím okolo 2,5 %, což pro firmu nepředstavuje žádný závažný problém. Aktuálně byla na konci roku 2019 hladina inflace lehce pod 3 %, jak znázorňuje graf číslo 13. Je otázkou co s inflací udělá pandemie koronavirem, aktuálně Ministerstvo financí České republiky počítá pro rok 2020 s inflací 3,2 %.

Nicméně jedná se pouze o odhad, ve skutečnosti může být tempo zdražování vyšší, záleží, jak dlouho bude aktuální situace trvat.



**Graf 13: Vývoj inflace v ČR**  
(Zdroj: Kurzy.cz, 2020)

Průměrná mzda v České republice se neustále zvyšuje, což jde ruku v ruce se zvyšováním minimální mzdy. Jak je z tabulky číslo 20 patrné, mezi lety 2013 až 2020 došlo k prudkému nárůstu mezd, který s sebou přinesl pro firmu ELEKTROKOV, a.s. ZNOJMO i změnu do té doby zavedené mzdové politiky. Finanční oddělení muselo jít s platy výše a dá se očekávat, že tento trend bude i nadále pokračovat. Společnost si je vědoma toho, že pokud bude chtít oslovovat zaměstnance, kteří již mají nějakou praxi v oboru elektro a nebo jsou vyučení či absolventi elektro oborů s maturitou, budou muset nabízet každoročně vyšší nástupní platy.

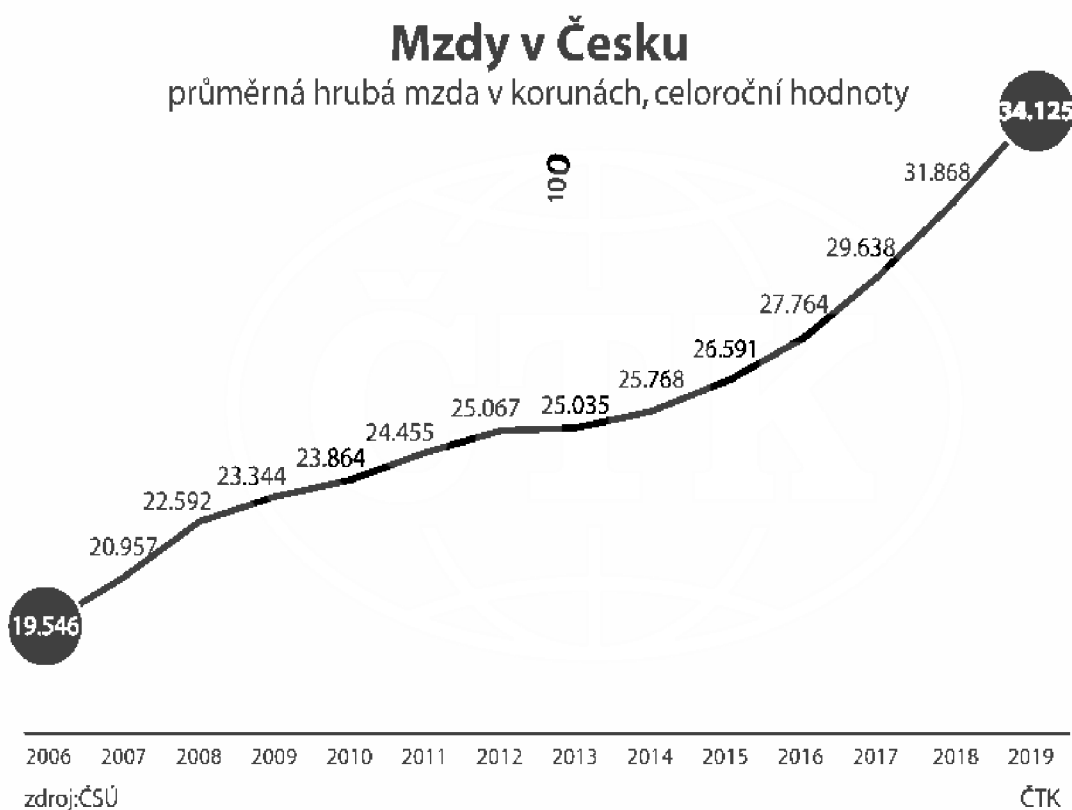
Pro příští rok se debatuje o navýšení minimální mzdy na 15 200 Kč. Aktuálně je ale otázka zda pandemie COVID-19 přeci jen v této oblasti nezasáhne a nedojde na nějakou dobu ke stopnutí navyšování minimální mzdy.

**Tabulka 20: Vývoj minimální mzdy v ČR**  
(Zdroj: MPSV, 2020)

Období	Výše minimální mzdy	
	v Kč za měsíc	v Kč za hodinu
2000 leden	4 000	22,30
2000 červenec	4 500	25,00
2001 leden	5 000	30,00
2002 leden	5 700	33,90
2003 leden	6 200	36,90
2004 leden	6 700	39,60
2005 leden	7 185	42,50
2006 leden	7 570	44,70
2006 červenec	7 955	48,10
2007 leden	8 000	48,10
2013 srpen	8 500	50,60
2015 leden	9 200	55,00
2016 leden	9 900	58,70
2017 leden	11 000	66,00
2018 leden	12 200	73,20
2019 leden	13 350	79,80
2020 leden	14 600	87,30

Z grafu číslo 14 se lze dočíst, že v roce 2019 byla průměrná mzda v republice lehce přes 34 tisíc korun, což když srovnáme s číslem, které bylo vypočteno ve finanční analýze, konkrétně ve mzdě na zaměstnance zjistíme, že výsledek byl okolo 27 tisíc korun, z toho tedy vyplývá, že lehce podprůměrem, nicméně na poměry v regionu velmi slušné postavení. Průměrná mzda je důležitý ukazatel pro společnost ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO, jelikož ilustruje, kolik zhruba si člověk může průměrně vydělat. Samozřejmě je potřebné brát na zřetel i profesi, ve které daný člověk je, jeho zkušenosti a vzdělání. Společnost ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO se snaží svým

zaměstnancům každoročně zvyšovat jejich mzdy a brát na zřetel ekonomickou situaci jak vnitropodnikově tak i z pohledu okresu či ekonomiky globálně. Tady v tomto ohledu ale pravděpodobně dojde ke změně, tempo růstu mezd pomalu zpomaluje a je otázkou, jestli už se neblíží svému maximálnímu potenciálu. I v tomto ohledu existuje předpoklad, že celosvětová epidemie COVID-19 přibrzdí růst mezd, a že by tedy mohlo být pro podnik o něco snazší získávat za výhodnějších finančních podmínek nové zaměstnance, především ty kvalifikované. Druhým faktorem je, že růst mezd současným zaměstnancům již nebude takový, jaký býval v minulých letech, kde ekonomika prudce stoupala.

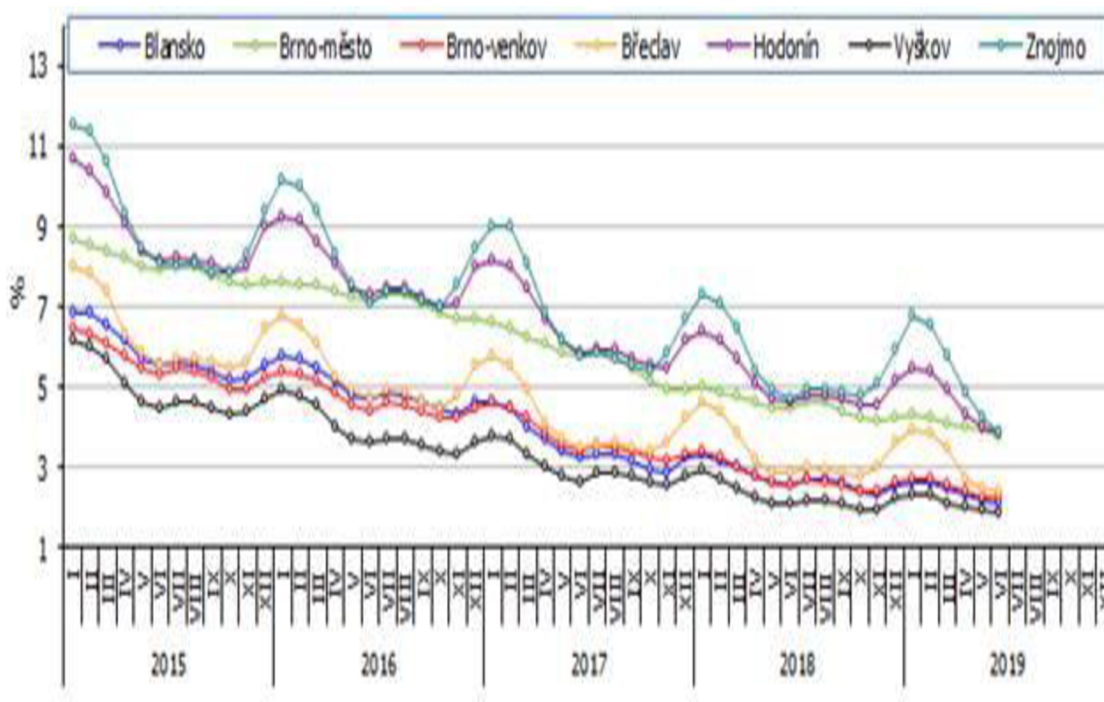


**Graf 14: Vývoj průměrné mzdy v ČR**  
(Zdroj: České noviny, 2020)

Společnost spolupracuje i s Úřadem práce ve Znojmě, kam pravidelně zveřejňuje své volné pozice, aby i lidé, kteří jsou nezaměstnaní, se mohli zúčastnit výběrových řízení. Vývoj nezaměstnanosti, jak je zobrazeno na následujícím grafu číslo 15, říká, že nezaměstnanost v celém jihomoravském kraji je rekordně nízká. Konkrétně, co se týče Znojma a okolí je situace nejlepší, jaká kdy byla, ale i přesto je v tomto okrese

dlouhodobě nejvyšší podíl nezaměstnaných z celého Jihomoravského kraje. Interní statistika společnosti uvádí, že na každé volné místo se přihlásí zhruba 10 zájemců, z čehož 4 – 5 jsou vedeni na úřadu práce, a vesměs jejich úspěšnost je velice slabá. Ať již v samotném obstání výběrového řízení, posléze přejítí 3 měsíční zkušební lhůtu. V současné době se ve společnosti uchytily pouze dvě osoby, které přišly z úřadu práce, a jsou již ve společnosti zaměstnání po dobu delší než tři roky.

Situace na úřadu práce se nicméně z pohledu firmy zhoršuje, jelikož klesá počet lidí evidovaných na tomto úřadě, a především tam již zůstávají dlouhodobě nezaměstnaní. Jak již bylo zmíněno, i tento ukazatel se postupně bude měnit vinou pandemie koronavirem COVID-19 a i zde lze očekávat nárůst žadatelů o práci na Úřadech práce po celé republice. Již zmíněná situace by mohla pomoci společnosti přilákat nové zaměstnance, posléze i kvalifikované. Odhad růstu nezaměstnanosti je aktuálně až 4,3 procenta (Český statistický úřad, 2020).



**Graf 15: Vývoj nezaměstnanosti v rámci Jihomoravského kraje**  
(Zdroj: ČSÚ, 2020)

V tabulce číslo 21 lze vyčíst jaká je konkrétní situace ve znojemském okrese a jaký je pracovní fond registrovaný na úřadu práce. Prozatím společnost není schopná oslovovat kandidáty o práci z jiných okresů. Jelikož se jedná spíše o menší společnost, která není

schopná a ani nemá v úmyslu nabízet kandidátům o práci výrazně lepší finanční podmínky je nucena se zaměřit především na okres Znojmo.

I zde je nutné připomenout, že aktuální pandemie COVID-19 navyšuje počet žadatelů na Úřadech práce po celé České republice. Úřad práce ve Znojmě samozřejmě není výjimkou. Aktuálně ale má společnost ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO stopnutá veškerá výběrová řízení. S jejich obnovou se počítá nejdříve od poloviny června.

**Tabulka 21: Nezaměstnanost v rámci Jihomoravského kraje**  
(Zdroj: ČSÚ, 2020)

Kraj, okresy	Uchazeči o zaměstnání v evidenci úřadu práce celkem	z toho					Pracovní místa v evidenci úřadu práce	Počet uchazečů na 1 pracovní místo
		ženy	absolventi a mladiství	osoby se zdravotním postižením	dosažitelní ve věku 15–64 let	s podporou v nezaměstnanosti		
<b>Jihomoravský kraj</b>	<b>26 232</b>	<b>14 089</b>	<b>951</b>	<b>4 574</b>	<b>23 604</b>	<b>8 532</b>	<b>26 816</b>	<b>1,0</b>
v tom okres:								
Blansko	1 655	835	87	395	1 466	582	940	1,8
Brno-město	10 484	5 735	359	1 233	9 289	2 772	10 458	1,0
Brno-venkov	3 523	1 931	129	750	3 207	1 429	7 961	0,4
Břeclav	1 967	1 022	84	445	1 815	843	1 907	1,0
Hodonín	4 357	2 252	154	1 002	3 883	1 398	2 099	2,1
Vyškov	1 217	670	30	278	1 086	478	1 845	0,7
Znojmo	3 029	1 644	108	471	2 858	1 030	1 606	1,9

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR

Stěžejním ukazatelem pro obchodování se zahraničím je monetární politika daného státu a především kurz české koruny s danou měnou. Společnost ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO má zřízen eurový účet a bude se zahraničními partnery obchodovat výhradně v eurech. Tento ukazatel významně ovlivňuje všechny exportéry. Rozhodnutí devalvovat korunu a držet ji v pásmu okolo 27 korun za euro, což bylo vyhlášené ČNB, bylo pozitivně hodnoceno managementem společnosti a také jejich zásluhou byly tržby se zahraničními partnery vyšší, jelikož pro zákazníky byly odebírané produkty levnější než by tomu bylo, kdyby kurz koruny nebyl řízen ze strany guvernéra ČNB. Nicméně tento faktor již skončil a koruna se může volně pohybovat na trhu. Po konci intervencí koruna významně posílila a držela se na stabilní úrovni. Obchodovala se v pásmu 25,50 Kč – 25,75 Kč za Euro jak lze vyčíst z grafu číslo 16.



**Graf 16: Vývoj kurzu EUR / CZK**  
(Zdroj: Kurzy.cz, 2019)

Velkou výhodou v rámci obchodů mezi členy Evropské unie je, že se při přepravě zboží z jedné země EU do druhé **nemusí platit žádná cla**.

Začátek roku 2020 znamenal pro korunu posilování až k hranici 24, 50 Kč za Euro. Nicméně v prvním kvartále roku 2020 došlo k šíření nového typu koronaviru SARS-CoV-2, což značně ovlivnilo ekonomiky států, což platí i o České republice, která je tolik závislá na exportu. Vůči euru se česká koruna propadla na několikaletá minima. Česká měna se tak přiblížila až ke dlouho nevidané hranici 28 Kč / EUR, jak ilustruje graf číslo 17. Aktuálně se kurz pohybuje mezi 27 – 27, 50 Kč za Euro.



**Graf 17: Kurz EUR / CZK**  
(Zdroj: Kurzy.cz, 2020)

#### 2.6.4 Politické faktory

Politickou situaci a její vývoj posledních let v České republice lze považovat za poměrně stabilní, existují předpoklady, že tato stabilita bude i nadále pokračovat. Podmínky pro podnikání se za poslední roky také nijak výrazně neměnily. Riziko změn ovšem existuje, možná v současné chvíli více než dříve a změny samozřejmě přijít mohou. Důležité proto je jak dlouho se současná vláda udrží a popřípadě jak dopadnou následující volby.

Nejvýznamnější problém, který pravděpodobně existuje, je přílišná byrokracie tedy administrativní zátěž, což bývá před každými volbami deklarována zprava doleva, že v této oblasti dojde ke zlehčení a ustálení, nicméně většinou se příliš moc změn nekoná. Pravděpodobně největší zásah v této oblasti bylo spuštění evropské směrnice o GDPR, jejíž implementace trvala společnosti více než rok, dalšími prvky administrativní zátěže spadají do Zákona č. 499/2004 Sb. - Zákon o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů, který deklaruje, co musí firma uchovávat v listinných formách a po jak dlouhou dobu.

Vliv může mít například také změna zahraniční politiky a politických vztahů s některými zeměmi, pokud by s nimi společnost měla navázané obchodní vztahy. V tomto případě má společnost vztahy pouze se zeměmi v Evropské unii. Společnost by mohl poškodit fakt, že některé politické subjekty hovoří o možných referendech či výstupu z Evropské unie, což by mohlo mít za následek ztrátu důvěry, ale nic takového naštěstí zatím není v návrzích, které by se měly projednávat. Česká republika je díky své ekonomické stabilitě a poloze ve středu Evropy lákavou zemí pro zahraniční investice, nicméně tomu se management společnosti dosti radikálně brání a je proti vstupu zahraničního kapitálu do firmy. Již dvakrát byl ředitel společnosti osloven se zajímavou a lukrativní nabídkou na buď odkup celé firmy, nebo části akcií zahraničnímu subjektu. Jednou se jednalo o japonskou společnost, která se angažuje v podobné branži a podruhé to byl nadnárodní řetězec, pro který by bylo skoupení této firmy dalším přínosem a rozšířením portfolia výrobků a služeb, ovšem obě dvě tyto akvizice byly zamítnuty a nepředpokládá se, že by vedení firmy někdy chtělo přizvat zahraničního investora.



Společnost ELEKTRKOV,a.s.ZNOJMO není žadatelem o získání evropských dotací ze strukturálních fondů a ani neplánuje o ně žádat.

### **2.6.5 Technické a technologické faktory**

Do této skupiny faktorů lze zařadit procesy, které souvisí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how společnosti. Technický a technologický pokrok má v moderní době na všechny společnosti významný vliv a nejinak je tomu v tomto dynamicky se rozvíjejícím oboru. Společnost musí sledovat trendy v oblasti elektrovýroby a snažit se neustále modernizovat vybavení a stroje, aby se držela aktuálních technologických trendů a poskytovala podle toho nejnovější a nejmodernější služby. Jelikož přání zákazníků se neustále rozšiřují a jejich požadavky nutí firmu si pořizovat novější, modernější stroje, které dokážou vyrábět kapacitně více výrobků, s větší přesností a především v oblasti výstupní kontroly jsou inovace nezbytné. Konkrétně ve firmě ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO má tuto stránku především na starosti technolog, který má za úkol sledování novinek a oslovování aktuálních či potenciálních dodavatelů. Nejlepším a nejucelenějším místem pro seznámení se s novými technologiemi jsou odborné veletrhy. V rámci České republiky je to rozhodně veletrh AMPER, který se koná každým rokem na brněnském výstavišti. Tento veletrh, který je zaměřen na elektrotechniku, elektroniku, automatizaci, osvětlení a zabezpečení každoročně věrně zobrazuje novinky na těchto trzích. Vedení společnosti spolu s klíčovými zaměstnanci každoročně prezentuje na tomto veletrhu své produkty, představuje novinky ve svém výrobním programu, ale zároveň to slouží jako místo pro poznávání nových technologií a úvahám, co by se ve firmě hodilo, co by mohlo zlepšit a zefektivnit výrobu. Je pravdou, že firma má technologické rezervy, a vybavení či vztah k technickým zlepšením není úplně závratný, ale lze pozorovat změny především kvůli tlakům ze strany zákazníků, ale i norem, které se zpřísňují a zastaralé vybavení již není schopné je splňovat. Celkově lze říci, že rozvojem technologie se nemění výrobní program, pouze se rozrůstá škála výrobků a zlepšuje a zpřesňuje kvalita produktů.

Společnost má dva sklady, vstupní sklad, který obsahuje součástky a polotovary k výrobě kompletních produktů, tento sklad je zároveň využíván jako místo pro přijímání materiálu od dodavatelů. V tomto skladě též dochází k výdeji součástek pro montáž, pokud jde o zakázku do výroby. Každá položka ve skladu je vybavena QR kódem

a lze tedy čtečkou kontrolovat stav zásob či minimální množství na skladě. Druhý sklad je výstupní, odkud odchází zásilky ke svým příjemcům. V tomto skladě je udržováno několik základních typů nejvíce obrátkového zboží, které lze ihned expedovat. Regály jsou ve společnosti vertikální s přísným dodržováním metody FIFO. Obsluha regálů je buď ruční, nebo pomocí vysokozdvížného vozíku.

V současné době probíhá inovace produktů spíše na základě zákaznicka požadavku. Znamená to, že zákazník zašle buď dokumentaci k výrobku, nebo svoji představu a konstruktér spolu s technologem a normovačem zjistí možnosti společnosti a případné oblasti, kde je potřeba udělat prototyp, což v praxi znamená, že není vytvořen přípravek nebo forma pro určitý typ výrobku, či stroje nejsou dostatečně nastaveny. Po vyřešení těchto kroků je vyroben zkušební kus, po jeho akceptaci zákazníkem se výrobek přidává na listinu výrobků a je již sériově vyráběn.

Výroba je rozdělena na několik fází. První z nich je navíjení cívek, tato fáze probíhá v samostatné hale, kde pracovníci společnosti na strojích navíjí požadované technické parametry. Druhou fází je montáž, která sídlí hned vedle navíjecí místnosti, tady se jedná o výhradně manuální úkony, kdy podle papírové dokumentace pracovníci kompletují výrobek. Třetí fází výroby je impregnace výrobků, což znamená, že výrobky jsou namočený v laku a dány do pece, aby dostaly požadované vlastnosti. Po dokončení této fáze jdou výrobky na výstupní kontrolu, kde proběhne jejich kontrola na měřících přístrojích a napojení na stroje, které určí hodnoty výrobku a jejich shodu. Odtud výrobky putují na expedici, kde proběhne jejich buď zabalení do balíku dle interního balícího předpisu, nebo v případě těžších kusů jejich umístění na palety. Z tohoto místa denně odchází zásilky pomocí společnosti PPL k zákazníkům. Každá zásilka má své číslo a lze tak jejich pohyb sledovat i pomocí informačního systému QI, který firma používá.

## **2.7 Analýza faktorů za pomoci SWOT matice**

Na základě předcházejících analýz a jejich výsledků lze nyní vytvořit grafický přehled silných a slabých stránek podniku včetně jeho vnějších příležitostí a hrozeb do SWOT matice. Podle vybraných faktorů budou posléze navrženy strategické přístupy, které by mohly být v budoucnu využity pro rozvoj společnosti a tvorbu nových strategických záměrů.

## Souhrn faktorů ve SWOT matici, je zobrazen v tabulce číslo 22.

**Tabulka 22: SWOT matice**  
(Zdroj:vlastní vypracování)

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
kvalitní produkty + renomé firmy	vyšší ceny v porovnání s konkurencí
schopnost přizpůsobovat produkt přání zákazníka	mzdové náklady na kvalifikované zaměstnance
finanční stabilita firmy	neznalost zahraničních trhů
dobré distribuční cesty (velkoobchody)	omezená výrobní kapacita
krátké dodací termíny	nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců
získané certifikace	zastaralost některých strojů
atmosféra v zaměstnání + vztahy mezi zaměstnanci	delší doba splatnosti pohledávek
neustálé vzdělávání a školení	omezenost výrobního sortimentu
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
možnost vstupu na nové trhy	tlak konkurentů z východu (Polsko, Čína)
nové technologie výroby (inovace)	tlak zákazníků na nižší ceny
zlepšení situace na trhu práce	problémy s dodavateli + jejich zdražování
růst ekonomiky (trhu)	legislativní změny (přísnější legislativa)
poměrně malá konkurence českých výrobců	ekonomická krize (recese)
spolupráce s CzechTradem	neustálý růst mezd

### **Silné stránky (Strengths)**

Společnost disponuje dosti silnými stránkami, které si vytvořila za svoje dlouhé působení na trhu. Mezi to nejvýznamnější lze zařadit renomé firmy a její značku, která stále má vliv na získávání nových zakázek. Jméno firmy a především jejího hlavního akcionáře pana Němce vzbuzuje důvěru na českém trhu s transformátory a z tohoto firma těží, samozřejmostí je i držení certifikátů kvality. Společnost apeluje a důrazně se zasazuje o neustálé zkracování dodacích termínů a kvality svých produktů, což dává společnosti významnou konkurenční výhodu. Důležitým aspektem jsou rovněž

zaměstnanci, vzájemné vztahy na pracovišti, které by se daly nazvat nadstandardními a rovněž investice do zaměstnanců včetně školení, kurzů, které slouží k prohlubování a rozšiřování jejich kvalifikace. Jelikož, jak již vyplynulo z finanční analýzy, společnost nemá žádný podíl cizího kapitálu, disponuje tedy ze 100 % pouze vlastním kapitálem, což vnáší do společnosti určitý klid, jelikož není limitována cizím kapitálem.

### **Slabé stránky (Weaknesses)**

V této části jsou nejvýznamnějším problémem vyšší ceny výrobků v porovnání s konkurencí, které brání společnosti se dále rozvíjet a získávat tak snadno nové zakázky, zákazníky a příležitosti. Tato limitace je způsobena především tím, že společnost používá pro výrobu svých výrobků komponenty od prověřených dodavatelů či subdodavatelů, které bych se nebál říci, jsou nejlepší na trzích. Nicméně tento aspekt dosti snižuje firmě konkurenceschopnost, jelikož některé tendry jsou primárně zaměřeny na ceny. Jelikož firma disponuje pouze jednou budovou, kde má své sídlo a také provozovnu existují zde také výrobní limita. Současná situace je taková, že je budova plně využívána, ale při potenciálním růstu by již byl kapacitní problém, který by se jednal jednak nedostatkem pracovníků a jednak výrobními prostory. Z finanční analýzy rovněž vyplynulo, že doba splatnosti pohledávek je vyšší, než jsou doporučené hodnoty, což může být na jedné straně pozitivum pro obchodní partnery, že společnost nijak nespěchá s platbami za dodané zboží, ale na druhou stranu velké riziko, poněvadž, když nastanou nějaké potíže s platební schopností partnerů, bude společnost těžko tyto peníze získávat zpět a z druhé strany jsou to také peníze, které mohou být investovány. S tímto trochu i souvisí plánování managementu a jejich koncept, kdy není úplně jasné, co konkrétně je prioritou společnosti, některé názory na rozvoj společnosti jsou protichůdné a těžko realizovatelné. Tím co firmu trápí v rovině zaměstnanců je potíž sehnat kvalitní a již vzdělané či praxi mající zaměstnance, tento problém je čím dál tím více palčivý, a je to již znát na délce výrobního času či kvalitě výrobků, i když pořád si firma drží standard velice vysoko. Problémem, který vyvstal především v posledních letech, je omezenost výrobního sortimentu, to znamená, že firma ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO se zaměřuje pouze na výrobu suchých transformátorů (bez použití oleje) a do výroby transformátorů či tlumivek do výkonu 500 kVA, což je nicméně pro některé zákazníky nedostačující. Někteří konkurenti již aktuálně investovali do vývoje a nabízejí komplexnější sortiment a to právě včetně

transformátorů s vyšším výkonem či spínací zdroje, nebo olejové transformátory. Poptávky od firem právě na tento sortiment se stupňují a společnost zatím neustále odmítá investovat do vývoje a možnosti podílet se na dalších zakázkách. Dalším chybějícím sortimentem jsou spínací zdroje či hradící členy, i na tento sortiment posílají zákazníci své poptávky.

### **Příležitosti (Opportunities)**

Rozhodně největší příležitostí je vstup na nové trhy, jelikož společnost má velmi dobrou pozici na tuzemském trhu, ale již pokulhává na trzích zahraničních. Zde také navázala spolupráci s CzechTradem a snaží se za jejich pomoci a přispění vystavovat své produkty na zahraničních tematicky založených veletrzích, především v Německu. Příležitostí by rovněž bylo, kdyby na trhu práce nastala nějaká změna, která by firmě umožnila získat kvalifikované a zkušené zaměstnance, mohlo by se tak stát například v případě, že by konkurenční firma měla finanční potíže, či lidé uvnitř by nebyli spokojeni a toužili po změně. Konstrukteři společnosti za přispění technologa neustále pracují na vývoji nových produktů či jejich modifikaci a na testování těchto produktů v reálných situacích, tento fakt hodně napomáhá společnosti se rozvíjet a nabízet stále nové produkty. Rovněž, co by nezpochybnitelně pomohlo firmě a celkově trhu s transformátory by byl boom v této oblasti, či nějaký významný rozvoj, na příklad státní zakázky či vyhraný velký tender.

### **Hrozby (Threats)**

Palčivým problémem posledních let je tlak výrobců z asijských zemí, převážně z Číny na ceny. Pravdou je, že společnost nedokáže těmto společnostem cenově konkurovat, což ani není cíl, nicméně již proběhla ztráta několika dlouholetých odběratelů, právě kvůli nahrazení výrobků společnosti výrobky z Číny. Druhou zemí, která je nám lokalitou blíže a rovněž se tlačí na pozice firmy ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO je Polsko, kde mezi cenami společnosti a jejich cenami není takový rozdíl v porovnání s Čínou, ale rovněž jsou schopni vyrábět levněji. Polské firmy jsou konkurentem především v Moravskoslezském kraji, kde se čím dál tím více dokážou usazovat. Na tento problém plynule navazuje hrozba od zákazníků, kteří se snaží optimalizovat ceny a tlačí na stále nižší ceny. Společnost se samozřejmě snaží vycházet vstříc, občas i za cenu ztrátové zakázky, ale vše má své hranice. Když mluvíme o potížích a

vyjednávacích úskalích v oblasti cen z hlediska dodavatelů, není možno nezmínit druhou stránku věci, kterou představují odběratelské vztahy. Firma ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO se snaží používat a vyrábět z komponent, které patří k těm nejlepším na trhu, samozřejmě se snaží nakupovat ve větších sériích, aby měla prostor využívat množstevních slev, jenže i zde dochází pravidelně pololetně ke zdražování komponent pro finální výrobu, a právě toto zdražení musí firma přenášet dále. Ze SLEPT analýzy, konkrétně z její legislativní části vyplynul faktor, že se neustále zvyšují mzdy, na což společnost musí reagovat, a jelikož zaměstnanci pobírají rok od roku vyšší výplaty, tak tento faktor se projevuje i do mzdových nákladů firmy a tím dochází ke zdražování konečných výrobků.

Ze všech aspektů, které vstoupily do SWOT analýzy byly vybrány ty nejdůležitější a nejpodstatnější pro společnost a její další rozvoj. V tabulce číslo 23 jsou podrobně popsány návrhy strategií, které mají za cíl provést rozvoj společnosti. Tyto strategie budou blíže rozebrány v kapitole číslo 3.

**Tabulka 23: Návrhy strategických přístupů dle SWOT analýzy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle ManagementMania, 2018)

	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
	<b>Strategie S – O</b>	<b>Strategie W - O</b>
<b>Příležitosti</b>	Využití svých silných stránek a širokého spektra produktů pro udržení si své pozice na tuzemském trhu a získávání nových zakázek.	Hledání nových cest a distribučních kanálů na zahraniční trhy. Pokusit se navázat kontakty se školami a nabízet studentům odborné praxe - výchova budoucích zaměstnanců.
	<b>Strategie S – T</b>	<b>Strategie W – T</b>
<b>Hrozby</b>	Pokusit se o možnou spolupráci se zahraničním výrobcem podobného sortimentu a zkusit se doplňovat v uspokojování zákaznických potřeb.	Zajistit si u svých dodavatelů nižší ceny, popřípadě kontaktovat nové dodavatele svých produktů, tímto částečně zamezit neustálému zdražování a tlaku zákazníků na ceny.

## 2.8 Zhodnocení strategické pozice dle EFE a IFE matice

Další součástí analýzy je v tabulce číslo 24 matice EFE a IFE.

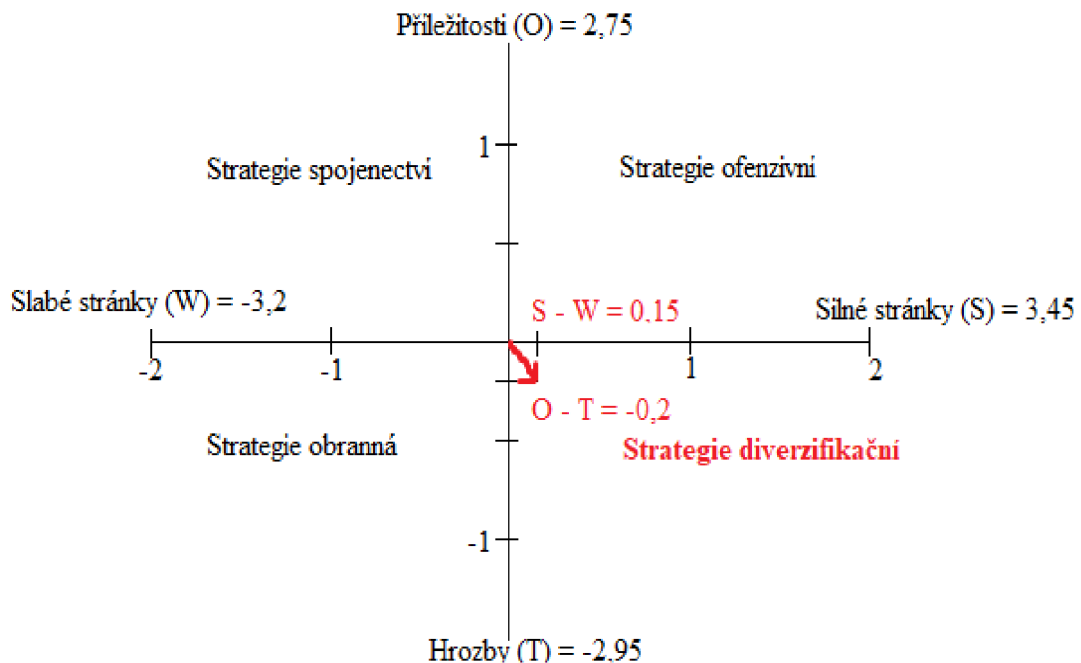
**Tabulka 24: Matice EFE a IFE**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle ManagementMania, 2019)

<b>EFE - Externí faktory</b>				
<b>Příležitosti (O) x Hrozby (T)</b>	<b>Váha</b>	<b>Body</b>	<b>Celkem</b>	<b>Součet</b>
O1 - možnost vstupu na nové trhy	0,35	4	1,4	
O2 - nové technologie výroby (inovace)	0,15	3	0,45	
O3 - zlepšení situace na trhu práce	0,2	2	0,4	<b>2,75</b>
O4 - růst ekonomiky (trhu)	0,2	2	0,4	
O5 - poměrně malá konkurence českých výrobců	0,1	1	0,1	
T1 - tlak konkurentů z východu (Polsko, Čína)	0,2	2	0,4	
T2 - tlak zákazníků na nižší ceny	0,35	4	1,4	
T3 - problémy s dodavateli + jejich zdražování	0,2	3	0,6	<b>2,95</b>
T4 - legislativní změny (přísnější legislativa)	0,1	1	0,1	
T5 - ekonomická krize (recese)	0,15	3	0,45	
<b>O + T (2,75+2,95)</b>				<b>5,7</b>
<b>IFE - Interní faktory</b>				
<b>Silné stránky (S) x Slabé stránky (W)</b>	<b>Váha</b>	<b>Body</b>	<b>Celkem</b>	
S1 - kvalitní produkty + renomé firmy	0,25	4	1	
S2 - schopnost přizpůsobovat produkt přání zákazníka	0,2	4	0,8	
S3 - finanční stabilita firmy	0,2	3	0,6	<b>3,45</b>
S4 - dobré distribuční cesty (velkoobchody)	0,1	3	0,3	
S5 - krátké dodací termíny	0,25	3	0,75	
W1 - vyšší ceny v porovnání s konkurencí	0,4	4	1,6	
W2 - mzdové náklady na kvalifikované zaměstnance	0,05	1	0,05	
W3 - neznalost zahraničních trhů	0,1	2	0,2	<b>3,2</b>
W4 - omezená výrobní kapacita	0,2	3	0,6	
W5 - nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	0,25	3	0,75	
<b>S + W (3,45 + 3,2)</b>				<b>6,65</b>
<b>Bilance = IFE - EFE (6,65 - 5,7)</b>				<b>0,95</b>

Do tabulky byly vypsány nejvýznamnější aspekty, které se objevily v předešlých analýzách a byly obodovány a následně přiřazena váha dle metodiky a aktuální situace podniku a ze kterých budou stanoveny příležitosti a hrozby firmy ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO stejně jako silné a slabé stránky této firmy.

Výsledkem matice je, že společnost by měla usilovat o **nové produkty** a **vstup na nové trhy**. Tyto návrhy budou blíže zpracovávány v následující kapitole číslo 3.

Po zanesení výsledků do grafu číslo 18 vychází diverzifikační strategie, což znamená, že by společnost měla usilovat o vstup na nové trhy, rozšíření a inovaci svého výrobního programu.



**Graf 18: Strategická pozice dle SWOT matice**  
(Zdroj: Vlastní vypracování dle ManagementMania, 2019)

Ze SWOT matice vyplývá, že pokud chce firma expandovat i na další trhy, bude muset vyřešit otázku vyšších cen ve srovnání s konkurenty, změny v oblasti výrobní kapacity, nedostatek kvalifikovaného personálu, ale zejména získání informací a znalostí o zahraničních trzích ve spolupráci s partnery.



### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJÍ PŘÍNOS

Návrhová část diplomové práce navazuje na výsledky analytické části práce, ze které byly identifikovány strategické alternativy dalšího rozvoje společnosti. Uvedená část popisuje implementaci vybraných strategických variant vstupu na nové sousední trhy a inovaci produktů, přičemž respektuje logiku úrovně a hierarchie strategií a jejich provázanost na další změny učiněné v rámci společnosti v podobě akčních plánů.

V rámci strategického směřování v podobě **diverzifikační strategie**, byly vybrány uvedené strategické varianty:

- 1) **Vstup na vybrané zahraniční trhy a výběr vhodné strategie,**
- 2) **Inovace stávajících produktů.**

Společnost si dala za stěžejní cíle tyto parametry:

Expanze ně německý, rakouský, slovenský a polský trh do konce roku 2025.

Získání 3 klíčových odběratelů v celkové hodnotě zakázek 5 milionů Kč ročně do konce roku 2025.

Navázání spolupráce s alespoň 5 klíčovými velkoobchody s elektrokomponenty do konce roku 2023.

Zvýšení exportu na 130 % současného stavu a navýšení výrobní kapacity o 20 % do konce roku 2024.

#### 3.1 Návrh strategie vstupu na nové trhy

Společnost ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO bude nejdříve usilovat o vstup na zahraniční trhy, které přímo hraničí s Českou republikou, tedy Německo, Rakousko, Slovensko a Polsko. Společnost si tyto trhy vybrala kvůli jejich poloze, logistické blízkosti od České republiky a také z důvodu toho, že jsou v těchto státech pobočky specializovaných elektro velkoobchodů, kam společnost ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO dodává v České republice. Prvotně bude pro firmu jít cestou kooperace, tedy spolupráce s vybranými velkoobchody v těchto zemích. Výhodou této strategie jsou pozitivní recenze pro společnost ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO u českých poboček těchto velkoobchodů. Prvotní strategie musí respektovat ceny, které jsou v daných zemích stanoveny, aby jim společnost byla schopna konkurovat i započítání všech nákladů spojených s vývozem. Společnost má v tomto výhodu, že již má k dispozici orientační ceníky a ví zhruba

v jakých cenových pásmech se pohybovat. Druhou variantou je obchodní zastoupení, tento model již společnost praktikuje se Škodou Transportation, pro něž vyrábí své produkty, nicméně výsledné produkty nesou jméno výrobce Škody Transportation. Tento model by se dal aplikovat především v železničním průmyslu, jelikož Škoda Transportation kooperuje s německými Deutsche Bahn a regionálně i rakouskými Österreichische Bundesbahnen, je i tady možnost dodávat pro tyto společnosti pod jejich hlavičkou.

### **3.1.1 Změny ve společnosti v návaznosti na strategii vstupu na nové trhy**

Vzhledem k možnostem vstupu firmy na nové zahraniční trhy budou muset být ve společnosti provedeny některé změny v různých oblastech.

#### **Evropské standardy a certifikace**

Jelikož společnost vyrábí dle platných evropských standardů a norem zde by nemusela nic upravovat ani měnit. Pouze se seznámit s platnou legislativou jednotlivých zemí, zda obsahují nějaké zvláštnosti pro výrobu či používání transformátorů a ostatních komponent.

#### **Výrobní kapacita a kvalita výroby**

V oblasti výroby je nutné se více zaměřit na kvalitu dodávaného zboží a služeb a na dodržování sjednaných termínů zakázek. V oblasti nákupu by mělo být spolupracováno se spolehlivými dodavateli kvalitních materiálů, kteří budou splňovat všechny požadavky technických norem. Bude neustále vyvíjeno úsilí na zkrácení dodacích lhůt materiálů tak, aby bylo možné vyjít vstříc s dodacími termíny zákazníků. V oblasti lidských zdrojů bude kladen důraz na zvýšení produktivity práce nových zaměstnanců a zlepšení pracovního prostředí. I v příštím roce budou prováděny interní audity s cílem prověřit plnění a zdokonalování procesů ve společnosti.

Společnost by musela investovat do rozšíření výrobní haly, jelikož současný stav by už neumožňoval pokrývání dalších zakázek, s tím by se pojil i proces výběru nových zaměstnanců a nákup nových přístrojů pro sériovou výrobu.

### **Změny v oblasti organizační struktury**

V této oblasti se počítá se specializací vybraných osob, které by měly na starosti zahraniční zakázky. V oblasti domlouvání zakázek, tzn. tvorba cenových nabídek a posléze kupních smluv a obchodní podmínky by měl na starosti jeden obchodník, který by kooperoval s vybraným nákupčím, který by zajišťoval materiál pro zakázky, aby byl vždy na skladě pro určené termíny. Vzhledem k již tak velkému množství zakázek by bylo dobré, aby byl pro zahraniční zakázky přijat ještě jeden mistr výroby, který by dokázal koordinovat výrobní procesy, zodpovídal za přidělování zakázek a za jejich plnění. Dalším faktorem, se kterým je potřeba kalkulovat je aktuální stav na výstupní kontrole, kde již teď se sotva stíhá a další zakázky by znamenaly, že by již firma nevládala plnit termíny tak, jak se zavázala a proto si i zde žádá rozrůst toto pracoviště o minimálně jednoho nového člena. Co se týče samotné výroby i zde by bylo potřeba najmout nové osoby a to jak na montáž, tak i na navíjení. Jelikož si firma hodně zakládá na nových trzích, bylo by vhodné se snažit rozmístit ty kvalifikovanější a lepší pracovníky právě na tyto zahraniční zakázky.

### **Změny v informačním systému**

Současný informační systém obsahuje i anglickou či německou mutaci, takže by odpadnul problém s překlady obchodních dokumentů. Jediná věc, kde by musela společnost investovat finance, by bylo do překladu protokolů o zkouškách a prohlášeních o jakosti a kompletnosti výrobků, také by se musela vytvořit nová sestava pro tisk štítků na výrobky v zahraničních jazycích.

### **Změny v marketingové propagaci**

Dalším aspektem, který by stál za pozornost, by bylo vylepšení jazykových mutací webových stránek společnosti, konkrétně především do anglického a německého jazyka, aby zahraniční zákazníci mohli snáze porozumět technickým kritériím výrobků, měli možnost si prohlédnout design výrobku a celkově, aby zde měli prostor se seznámit s tím, co firma vyrábí, kde sídlí a pročíst si její obchodní podmínky.

### **3.1.2 Návrh obchodní spolupráce**

Společnost se nejdříve zaměří na specializované velkoobchody, které mají své pobočky i v České republice a pomoci nich se pokusí navázat spolupráci i u zahraničních

poboček. Zde je obrovskou výhodou, že velké množství velkoobchodů, které působí v České republice, fungují i v ostatních státech. Dalším faktorem je, že společnost má dlouhodobou a úspěšnou spolupráci s českými velkoobchody. Společnost již nyní má orientační ceníky aktuálních firem, které do zahraničních velkoobchodů dodávají. Další obchodní spolupráci se zahraničními firmami chce společnost navázat přes pro exportní agenturu CzechTrade a využít od nich možnost vystavovat na odborných veletrzích a dále získat seznamy zahraničních firem, které podnikají v podobných oborech, a kde by zároveň mohl být zájem o výrobky společnosti ELEKTROKOV, a.s. ZNOJMO. Jedná se především o obory dopravy, energetiky, zdravotnictví, pohony, důlní technika, bazénového osvětlení. Společnost se v první fázi expanze nechce vydat cestou kooperace s již etablovanými firmami na zahraničních trzích. Firma si chce uchovat svoji exkluzivitu a samostatnost. Nicméně pokud by v prvotních fázích nebyla cesta kooperace s velkoobchody či získávání na zahraničních veletrzích úspěšné, uvažovalo by se i o změně této strategie.

### **3.1.3 Návrh oblastí v rámci navázání obchodní spolupráce**

Jelikož společnost v současné době nemá žádné obchodní partnery na německém trhu, bude pro začátek společnost **spolupracovat s agenturou na podporu exportu CzechTrade**, a to formou účasti na mezinárodních výstavách nebo na nejrůznějších školeních a seminářích. Společnost si je vědoma toho, že zahraniční zákazníci, převážně ti ze západní Evropy očekávají špičkovou kvalitu s minimem reklamací a neshod za příznivé ceny, proto by firma měla doznat několika změn v různých oblastech. Společnost by měla usilovat o vstup na nové trhy a to jak pomocí spolupráce s CzechTradem na odborných výstavách, které odpovídají tematickému zařazení. Vybraná místa budou následovně blíže popsána, po každé akci proběhne vyhodnocení. Další roky mohou být místa, ve kterých bude společnost vystavovat modifikována, popřípadě nahrazována za jiná.

Firma by rovněž chtěla přispět článkem do odborných elektro časopisů a periodik článkem, který by mapoval společnost a rovněž portfolio jejich výrobků, aby se i touto cestou mohli zahraniční partneři o této firmě dozvědět. Standardně jsou tyto magazíny nabízeny na všech zahraničních veletrzích v různých jazykových mutacích a také jsou

tato periodika odebírána firmami pracujícími v oblastech, kam by společnost ráda dodávala své produkty.

#### **Hannover Messe (12. – 16. dubna 2021)**

Odborný veletrh, který se každoročně koná v dubnu, jedná se o jeden z nejdůležitějších veletrhů v oblasti strojírenského průmyslu, kde jsou běžně prezentovány podobné výrobky a konkurenti společnosti ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO. Společnost by společností s CzechTradem získala kromě možnosti oslovit zákazníky během týdenní výstavy také zápis do informačního katalogu, která je k dispozici pro širokou veřejnost, a kde by mohly být nalezeny kontakty na společnost. Druhým přínosem by byl mailing ze strany CzechTradu a jejich oslovení zajímavých a potenciálních partnerů pro společnost ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO včetně zaslání databáze s kontakty, aby mohly být firmy kontaktovány přímo.

#### **CWIEME Berlín (červen 2021)**

Za zmínku a potenciální zvážení rovněž stojí veletrh v Berlíně, který se každoročně koná na přelomu května a června. „CWIEME je světově největší platformou pro prezentaci novinek z oblasti elektrotechnických komponentů a elektroizolačních materiálů. Veletrh nabízí široké spektrum produktů elektrotechnického průmyslu od elektromechanických a elektronických komponentů, přes materiály pro elektrickou izolaci a povrchovou úpravu až po elektromotory, transformátory, strojní zařízení, napájecí zdroje a navíjecí systémy“ (CzechTrade, 2019).

#### **Productronica München (16. – 19. listopadu 2021)**

Jeden z nejznámějších a nejvýznamnějších světových veletrhů v oblasti elektroniky a elektrotechniky. Tento veletrh se koná každé dva roky v bavorském Mnichově. Na tomto veletrhu je prezentuje řada českých konkurentů, kteří vyrábí podobné produkty jako firma ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO.

Dalšími variantami pro oslovení firem na nových trzích by byla cesta přes specializované velkoobchody. Tato forma spolupráce je v rámci trhu České republiky výborně využívána a většina českých velkoobchodů nabízí produkty společnosti ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO nicméně v zahraničí zatím takováto spolupráce neexistuje a to i přesto, že většina těchto velkoobchodů působí i na dalších trzích.

Těmto velkoobchodům by byla samozřejmě nabídnuta možnost **bezplatného vzorkování**, tzn., že pokud by měly zájem a chtěly porovnat výrobky firmy s firmou, která je aktuálně jejich dodavatelem, bylo by jim to umožněno. Ke zvážení by rovněž byla úvaha nad nastavením dopravného, jelikož se jedná o zahraniční trh a platí zde jiné ceny pro odesílání tak navrhnout na příklad jeden odesílací den v měsíci, kdy by byla nad určitou obratovou částku hrazena doprava společností ELEKTROKOV. Tyto detaily by samozřejmě byly sladěny s nákupčími firem podle toho, jak by jim to vyhovovalo.

Další možností, která již byla v minulosti zkoušena, je vyrábění výrobků pod hlavičkou jiné firmy. To v praxi znamená, že společnost vyrobí dle zákaznickova zadání testovací prototyp a ten pošle ke kontrole, pokud je vše odsouhlaseno, je v konstrukci vytvořena karta a podle té se dále vyrábí. V případě přijetí objednávky se již sériově vyrábí podle schválené dokumentace. Po ukončení jsou na výstupní kontrole nalepeny požadované štítky s logem a názvem zadávající firmy a jsou rovněž vystaveny protokoly o kusové zkoušce a prohlášení o jakosti a kompletnosti výrobků rovněž pod názvem zadávající firmy. Ve dvou posledních letech projevily o tuto kooperaci zájem italské a polské firmy, dokonce proběhla úvodní kola jednání se společností HPS - Hammond Power Solutions Srl., s tím, že byly předběžně stanoveny množství za jeden rok, s tím, že délka kontraktu by byla pět let. Nicméně vedení firmy ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO nakonec od tohoto jednání ustoupilo. Společnost Hammond je celosvětová firma zabývající se širokým spektrem produktů, a právě divize transformátorů, která sídlí v Kanadě, již není příliš rentabilní, a proto hledají partnera, který by jim tyto výrobky vyráběl.

Pro polský trh by byla zvolena jiná metoda. Jelikož společnost si je dobře vědoma, že konkurovat polským výrobcům nelze, o čemž se již několikrát přesvědčila, zde bude použita metoda kooperace s polskou společností. Již začátkem tohoto roku proběhla první dohoda s polskou společností Rabbit Sp. z o. o., jedná se o společnost, která má největší podíl na polském trhu v oblasti pouličního osvětlení a v medicínských oblastech, dodává rentgeny, buduje a modernizuje operační sály a zde je prostor pro to, že společnost ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO by mohla obstarávat transformátorovou část. Dříve společnost si sama obstarávala i tyto komponenty, ale jelikož to bylo pracné a nedokázali příliš dobře vyvíjet produkty podle zakázek, tak bylo učiněno rozhodnutí,

že tato část bude delegována na partnerskou firmu. Dle jednání, která proběhla v rámci veletrhu ENERGETAB ve městě Bielsko - Biała byla domluvena výroba vzorků dle požadavků firmy a jejich otestování ve finálních výrobcích. V následující tabulce jsou sepsány položky, o které společnost projevila zájem, hrubý odhad počtu odebíraných kusů za 3 roky po sobě jdoucí a odhadované tržby.

### 3.1.4 Náklady na realizaci návrhu

V této kapitole dojde k podrobnému vyčíslení nákladů, které v první fázi bude zahrnovat účast na vybraných zahraničních veletrzích.

V tabulce číslo 25 jsou rozpracovány předběžné finanční náklady spojené s vystavováním na Messe veletrhu v Hannoveru.

**Tabulka 25: Náklady na reprezentaci na veletrhu Hannover Messe 2021**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle CzechTrade 2020)

<b>Položky</b>	<b>Cena</b>
společný stánek 9 m <sup>2</sup> + společné zázemí	125 000,- Kč (bez DPH)
letenky pro 2 obchodníky	12 000 Kč
ubytování pro 2 osoby na týden	20 000 Kč
cestovní náklady a stravné	10 000 Kč
tisk a tvorba informačních listů v anglickém a německém jazyce	3 000 Kč

Celkově by vyšly náklady na tuto akci na přibližně 170 tisíc korun, což je z hlediska finanční stability velmi přijatelná částka, která by ale mohla pomoci společnosti otevřít dveře nejen do Německa, ale potenciálně celé Evropy.

V tabulce číslo 26 jsou podobně rozepsány náklady na vystavování na berlínském veletrhu CWIEME. Tohoto veletrhu se v loňském roce zúčastnilo 778 vystavovatelů (CzechTrade, 2020).

**Tabulka 26: Předběžné náklady na veletrh CWIEME 2021**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle CzechTrade 2020)

<b>Položky</b>	<b>Cena</b>
společný stánek 9 m <sup>2</sup> + společné zázemí	170 000,- Kč (bez DPH)
letenky pro 2 obchodníky	10 000 Kč
ubytování pro 2 osoby na týden	17 000 Kč
cestovní náklady a stravné	10 000 Kč
tisk a tvorba informačních listů v anglickém a německém jazyce	3 000 Kč

Celková suma nákladů za vystavování v Berlíně by činila přibližně 210 tisíc korun. Tyto náklady rovněž nepředstavují závratnou částku, když si vezmeme, že společnosti umožní se potkávat s firmami, kde by mohl být zájem o jejich produkty.

**Tabulka 27: Předběžné náklady na výstavu Productronica**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle CzechTrade 2020)

<b>Položky</b>	<b>Cena</b>
společný stánek 9 m <sup>2</sup> + společné zázemí	125 000,- Kč (bez DPH)
letenky pro 2 obchodníky	13 000 Kč
ubytování pro 2 osoby na týden	22 000 Kč
cestovní náklady a stravné	10 000 Kč
tisk a tvorba informačních listů v anglickém a německém jazyce	3 000 Kč

Náklady na výstavu v Mnichově by vycházely přibližně na 173 tisíc Kč. Samozřejmě je velice obtížné predikovat, jaký by byl potenciální zájem o tuto expozici ze strany potenciálních zákazníků, nicméně rozhodně by se jednalo o dobrý pokus, jak do zahraničí vykročit. Čeští konkurenti společnosti ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO na této akci dlouhodobě vystavují a dle jejich vyjádření se jedná o poměrně hojně navštěvovanou výstavu.



V součtu za účast na těchto třech nejdůležitějších výstavách by společnost vydala 553 000 Kč. Vzhledem k finanční stabilitě společnosti a cílům, které si firma stanovila v oblasti proniknutí na zahraniční trhy, představují tyto investované peníze přijatelný finanční náklad. Do nákladů je rovněž nutné započíst náklady za články v zahraničních časopisech, jejich úpravu a překlad, která by byla orientačně oceněna na částku 70 000 Kč.

### 3.1.5 Časový harmonogram

V tabulce číslo 28 je soupis počátečních činností, které společnost plánuje udělat pro oslovení a získání zákazníků.

**Tabulka 28: Harmonogram činností**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Datum	Popis činnosti
Srpen 2020	sepsání prvotního dopisu, představení společnosti a jejího portfolia produktů
Srpen 2020	sestavení ceníku pro různá množství, představení slev a výhod
Srpen 2020	předložení referentských firem, se kterými společnost dlouhodobě spolupracuje + akce, které byly uskutečněny a kde nalézt výrobky společnosti
Září 2020	prvotní telefonický kontakt na vedoucího nákupního oddělení
Září 2020	ihned po telefonátu zaslání požadovaných podkladů e-mailem
Září 2020	poslání podkladů poštou
Říjen 2020	opětovný telefonát, jak si stojí firma v ohledu s cenou, či zda je reálná spolupráce popřípadě, zda firma má jiná zastoupení v jiných zemích, či ředitelství firmy v určité zemi nařizuje pro své pobočky brát pouze od jednoho dodavatele
Listopad 2020	Prezentace firmy v zahraničních odborných časopisech a periodikách
Listopad 2020	Osobní návštěva v sídle společnosti
Leden 2021	Bezplatné vzorkování
Dle potřeby	V případě větší zakázky najmutí kvalifikovaných pracovníků

Společnost je rovněž připravena v důsledku nových trhů provést rozšíření výrobních hal a stavbu nových prostor. Společnost pronajímá své prostory jiným společnostem, a v případě rostoucí poptávky o její produkty by neváhala tyto smlouvy vypovědět a zrekonstruovat prostory, aby vyhovovaly moderním standardům a bylo v nich možné vyrábět požadované produkty. S rekonstrukcí a výstavbou nových prostor se již delší dobu počítá, takže by to byl pouze impuls k jejich provedení. Tabulka číslo 29 ilustruje orientační časový harmonogram pro rekonstrukci stávající a stavbu nové budovy.

**Tabulka 29: Časový harmonogram prací souvisejících s rozšířením výroby**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Popis činnosti</b>	<b>Datum</b>
Výpověď pronájemcům	31. 05. 2020
Pozvání projektanta a vypracování projektu	15. 07. 2020
Získání všech potřebných povolení	29. 08. 2020
Vystěhování pronájemců	30. 08. 2020
Vnitřní úpravy	15. 10. 2020
Nákup nových technologií	20. 10. 2020
Najmutí nových zaměstnanců	02. 11. 2020
Vnější úpravy	05. 04. 2021
Rozšíření areálu	30. 10. 2021
Výstavba nové haly	10. 08. 2022

### **3.1.6 Predikce nákladů a výnosů z realizace**

Vzhledem k velmi nejistým výsledkům ohledně budoucí spolupráce je složité vyčíslit náklady. Jelikož vedení společnosti se přiklání spíše k bezpečnostnímu modelu investic, to znamená, že zpravidla investuje peníze až poté, kdy má zakázky buď předjednané, nebo minimálně alespoň domluvené či přímo podepsané rámcové smlouvy.

Mezi nejdůležitější náklady by nicméně patřila především rekonstrukce stávající budovy a na svém pozemku přístavení další výrobní haly. Rekonstrukce haly je odhadovaná částkou 2 000 000,- Kč, do případné stavby nové haly by společnost chtěla investovat do 10 000 000,- Kč, tato částka by měla zahrnovat kompletní výstavbu haly, včetně interiérového vybavení, jako jsou stroje pro výrobu transformátorů, tlumivek, toroidní stroje. Dalším nákladem by byla modernizace zkušební místnosti, která prozatím stačí nicméně trend a požadavky od zákazníků apelují na přísnější testy, nákup vybavení by byl ohodnocen částkou 750 000 Kč. Dalším důležitým aspektem jsou zaměstnanci. V tomto ohledu je potřeba určitě nabrat zkušené zaměstnance, ideálně ze zkušenostmi z mezinárodních firem a to především do technických či technologických oddělení společnosti. Mzdové náklady jsou ohodnoceny přinejmenším částkou 500 000 Kč / měsíčně pro nových 10 zaměstnanců na klíčových postech. Společnost již přislíbila bezplatné vzorkování svým potenciálním zaměstnancům + bezplatné náklady na dopravné a balné. Společnost již uzavřela výhodnou spolupráci se společností DHL express, která by pro společnost flexibilně rozvážela zboží do 4 vybraných příhraničních států. V oblasti vzorkování byl limit nákladů stanoven na 400 000 Kč, náklady na přepravu 50 000 Kč. Jelikož společnost ve svém informačním systému úplně nepřešla na jazykové mutace, i zde by byla nutná investice a upgrade IS, který by vycházel přibližně na 70 000 Kč. Do nákladů je třeba zahrnout i náklady na reprezentaci a propagaci, ať již v podobě společných výstav na zahraničních akcích s CzechTradem nebo osobní návštěvy klíčových zaměstnanců v sídlech společnostech. Tyto náklady by byly stanoveny 700 000 Kč.

Prognózu výnosů je ještě obtížnější sestavit, jelikož zde se opravdu dá velmi těžko předpovědět, jak společnost ve svých jednáních se zahraničními partnery dopadne, jak bude muset dolů s cenou za své produkty, či zda bude muset vložit nějaké finance do inovace svých produktů. V této podkapitole bude vycházeno s predikcí, které byly získány od českých poboček zahraničních společností a orientačního množství, které se povedlo zjistit. Aktuálně se společnost uchází o kontrakt rekonstrukcí nemocnic ve Vídni a okolí přes spolupráci s rakouskou společností Schrack Technik GmbH, kam byla doporučena českou pobočkou Schracku. Společnost již má orientační data, která zahrnují počty kusů a velikosti jednotlivých zakázek, je v procesu doladování s cenou. Jedná se o zhruba 2,5 roční kontrakt, ve kterém dojde k rekonstrukci operačních sálů a

zařízení, které má v celkovém množství přesáhnout 1100 medicínských transformátorů. Vzhledem k tomu, že tyto transformátory, firma běžně vyrábí, jsou zde minimální vedlejší náklady.

**Tabulka 30: Odhad tržeb rekonstrukce nemocnic AT**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název produktu	Rok 2021	Rok 2022	Rok 2023	Jednotková cena (Kč)	Odhad tržeb za 3 roky (Kč)
Medicínský transformátor 3150 VA	20	135	180	7 500	2 512 500
Medicínský transformátor 5000 VA	17	112	146	9 200	2 530 000
Medicínský transformátor 6300 VA	15	95	122	10 800	2 505 600
Medicínský transformátor 8000 VA	12	72	91	12 400	2 170 000
Medicínský transformátor 10000 VA	9	53	74	14 500	1 972 000
Suma (ks)	73	467	613		11 690 100

Po odečtení všech nákladů na pořízení materiálů, mzdových nákladů a režii vychází dle tabulky číslo 31 celkový zisk pro tuto akci přes 1,8 milionů Kč. Náklady na materiál jsou kalkulovány na ceny roku 2020, jsou brány smluvní ceny, které společnost ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO má se svými dodavateli pro první pololetí roku 2020. Taktéž je metodicky postupováno i v případě mezd zaměstnanců, kde jsou kalkulovány přímé člověkohodiny a brány mzdy zaměstnanců pro rok 2020.

**Tabulka 31: Náklady a tržby rekonstrukce nemocnic AT**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název	Počet (ks)	Náklady na 1 ks včetně přepravy (Kč)	Tržby na 1 ks (Kč)	Zisk (Kč)	Celkový zisk (Kč)
Medicínský transformátor 3150 VA	335	6 257	7 500	1 243	$335 \times 1\,243 = 416\,405$
Medicínský transformátor 5000 VA	275	7 841	9 200	1 359	$275 \times 1\,359 = 373\,725$
Medicínský transformátor 6300 VA	232	9 346	10 800	1 454	$232 \times 1\,454 = 337\,328$
Medicínský transformátor 8000 VA	175	10 299	12 400	2 101	$175 \times 2\,101 = 367\,675$
Medicínský transformátor 10000 VA	136	12005	14 500	2 495	$136 \times 2\,495 = 339\,320$
Celkový zisk					1 834 453

Mezi nefinanční přínosy patří rozšíření působnosti na další okolní trhy a zkušenosti s výrobou a komunikací se zahraničními partnery. Zaměstnanci firmy mohou sami zjistit, jaký je požadovaný standard v jiných zemích a podle toho začít pracovat, což by mělo vést k lépe odváděné práci, která bude zahrnovat vyšší produktivitu a nižší zmetkovitost. Tato spolupráce může společnosti otevřít dveře k dalším firmám. Jiným nefinančním přínosem bude modernizace výrobních hal, včetně rekonstrukce, zkvalitnění stávajících strojů.

Co se týče finanční stránky, společnost si dala za **cíl dvě kritéria a to počet nových zákazníků na sousedních trzích a jejich tržby**. V následujících dvou tabulkách jsou předepsány požadované cíle, které by firma ráda naplnila v průběhu následujících tří let.

Z tabulky číslo 32 plyne, že počáteční stav je na trzích mimo Slovensko nulový a v následujících sloupcích jsou vždy počty obchodních partnerů, které by firma chtěla za kalendářní rok získat. Společnost předpokládá, že nejspíše budou noví zákazníci získávat na nám nejbližším trhu a to na Slovensku, proto zde bylo za cíl stanoveno zdvojnásobení obchodních partnerů. Jelikož na ostatních trzích v současné době firma ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO nepůsobí, byly počty nově získaných partnerů stanoveny na základě získaných kontaktů z odborných veletrhů v Německu.

**Tabulka 32: Očekávaný vývoj počtu obchodních partnerů na zahraničních trzích**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Země	Současný stav obchodních partnerů	Rok 2021	Rok 2022	Rok 2023
Německo	0	1	3	5
Rakousko	0	1	2	3
Slovensko	12	14	19	25
Polsko	0	1	2	3

V roce 2021 by mohly být podepsány dohody o exkluzivním prodeji výrobků společnosti ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO ve velkoobchodech Schrack, které jsou ve všech okolních zemích. S touto firmou se již jedná. V následujících dvou letech se počítá, že budou přibývat další velkoobchody jako Sonepar, Kamat či Axima.

Následující tabulka číslo 33 znázorňuje vývoj tržeb, které firma dosahuje nyní a které by firma chtěla dosahovat u zahraničních obchodních partnerů během následujících tří let. V současné době společnost působí pouze na slovenském trhu, kde aktuálně dosahuje tržeb přes 4 miliony Kč a do konce sledovaného období, tedy do konce roku 2023 by ráda tuto částku téměř zdvojnásobila. Dalším trhem, kam by společnost ráda expandovala, je německý trh, kterému přikládá největší potenciál a zároveň zde plánuje dosáhnout tržeb 3 500 000 Kč. Dalšími trhy, na které se společnost zaměří v následujících letech, jsou Rakousko a Polsko. V těchto státech jsou odhady tržeb ke konci sledovaného období přibližně 2 miliony na rakouském trhu, do této částky není zahrnována rozjednaná spolupráce se společností SCHRACK na rekonstrukci nemocnic

a 1,5 milionu u polského trhu. Počáteční tržby by měly plynout především ve spolupráci se specializovanými velkoobchody, se kterými společnost bude mít zavřené rámcové smlouvy na měsíční bázi, tyto předpoklady vychází ze dvou informací. První je vzetí do úvahy tržeb těchto velkoobchodů v rámci České republiky a druhý spíše orientační je aktuální prodejnost těchto sortimentu, která se již povedla zjistit a její přepočtení na české koruny. Co se týče Německa, zde jsou cíle v prvních dvou letech spíše nastaveny níže, kvůli těžkostem s proniknutím na německý trh. Německé firmy do jisté míry preferují národní podniky. Zde proto je prognóza, že by firma musela jít s cenami níže než v okolních zemích, pokud by chtěla prorazit. Plán ziskovosti bude nastaven pro Slovensko zhruba 12 %, Rakousko 10 %, Německo 7 % a Polsko 5 %.

**Tabulka 33: Vývoj tržeb u zahraničních obchodních partnerů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Země	Současné tržby (Kč)	Rok 2021	Rok 2022	Rok 2023
Německo	0	700 000	1 750 000	3 500 000
Rakousko	0	550 000	1 300 000	2 100 000
Slovensko	3 255 000	4 600 000	6 500 000	8 250 000
Polsko	0	400 000	900 000	1 450 000

Ze zahraničních trhů by se společnost měla věnovat nejdříve tomu slovenskému, je zde nejnižší rizikovost, již fungování společnosti na tomto trhu, nejmenší bariéry a je nám tento trh kulturně nejbližší. Dále budou následovat trh německý a rakouský, které jsou do jisté míry velice podobné a působí zde mnoho stejných společností a na posledním místě bude trh polský, na který by se firma zaměřila až nakonec a to z důvodu toho, že polské firmy jsou schopné poměrně levně vyrábět a nebude tu pro firmu taková příležitost jako na trzích zmíněných výše.

### 3.2 Návrh rozvoje v oblasti inovace výrobků

Druhý z faktorů, který společnosti vyšel v rámci diverzifikace je pokusit se inovovat své portfolio produktů a případně uvést na trh nové výrobky. Aktuálně se nabízí k úvaze pro inovace tyto produkty: výroba transformátorů s vyššími výkony než je stávající stav,

vstup do oblasti výroby olejových transformátorů, výroba hradících členů a výroba spínacích zdrojů. Ke všem těmto novým produktům bude výhradně využit vlastní výzkum, vývoj a výroba. Nebude zde uvažováno o žádné případné kooperaci s jiným subjektem či možnosti outsourcingu či forma subdodávek.

### **3.2.1 Související změny ve společnosti**

Pokud by se společnost opravdu rozhodla se vydat cestou inovací, znamenalo by to pro ni nemalé finanční náklady na zařízení a stroje jakožto i buď nové zaměstnance do oblasti technologie a vývoje, nebo školení současných zaměstnanců na nové produkty. Blíže je rozepsáno v kapitole 3.2.4. Společnost by si musela nechat nové výrobky certifikovat Elektrotechnickým zkušebním ústavem. Dalším aspektem by muselo být obdobně jako při vstupech na nové trhy rozšíření kapacity haly, jelikož stávající stav již příliš prostoru nenabízí a tak by musela být postavena buď zcela nová hala, nebo dána výpověď firmám, které jsou v pronájmu a sídlí v prostorách firmy ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO. Obrovskou výhodou je, že firma disponuje konstruktérem, který již má zkušenosti s tvorbou návrhů a plněním elektrických vlastností u některých výše popsaných možností inovací. Tento konstruktér pracoval ve velké konkurenční firmě, která ale již zkrachovala. Bude nutné navýšit počet dodavatelů pro všechny nové komponenty, udělat výběrová řízení, řádně komponenty otestovat, porovnat jejich cenové náklady a podle toho zvolit pro všechny potřebné díly dodavatele. Další změnou bude nábor nových zaměstnanců, ideálně již kvalifikovaných, kteří mají předcházející zkušenosti ve strojírenské výrobě. Další nezbytnou akcí bude proškolení stávajících zaměstnanců a kurzy pro vedoucí zaměstnance ve výrobě.

### **3.2.2 Navrhovaný postup implementace**

Jelikož již v minulých letech společnost oslovili potenciální zájemci o tyto produkty, tak by prvním krokem bylo zjištění všech jejich požadavků na výrobky. Podle toho by došlo k nákupu potřebných strojů, jak pro vinutí, montáž, tak na výstupní kontrolu, aby výrobky byly řádně vyzkoušeny a splňovaly veškeré technické kritéria zadavatele. Nezbytnou součástí, je poptat komponenty nezbytné pro výrobu kompletního výrobku. V tomto kroku by dostalo oddělení nákupu seznam všech prvků, které je třeba poptat a zjistit cenu, dodací podmínky a podle výsledků by se vybraly firmy pro spolupráci. Dalšími kroky by byla výroba vzorků, jejich vyzkoušení a ověření hodnot zadavatelem,



v případě, že by vše souhlasil a zadavatel by byl spokojený s kvalitou výrobku, jeho provedením a elektrickými hodnotami nechala by společnost tyto řady výrobků řádně certifikovat a umístila na webové stránky informaci o tom, že nabízí nové produkty. Za úvahu by i stálo investovat něco do marketingu, což by s sebou neslo články do odborných magazínů, jako příklad uvádím velice čtený a firmou odebíraný magazín ELEKTRO, kde se lze dočíst o inovacích na tomto trhu. Za pokus by stálo i oslovení stávajících firem, kde by mohl být potenciál odběru těchto produktů a případně i oslovování nových zákazníků dle segmentu trhu. Bylo by dobré, pokud by tyto výrobky byly i prezentovány na odborných výstavách ať již v tuzemsku v rámci veletrhu AMPER či strojírenského veletrhu, tak i na zahraničních veletrzích. Jak již bylo psáno výše, velké tržby dělají společnosti specializované velkoobchody s elektrickými a elektroinstalačními produkty, zde by bylo přínosné informovat i tyto firmy, že společnost má ve svém portfoliu nové produkty, a zda by bylo možné je nabízet jejich zákazníkům, ať už na webu těchto velkoobchodů nebo přímo v prodejnách. Uvažoval bych i o předváděcí akci těchto nových výrobků a to nejideálněji v prostorách firmy, kde by tato prezentace byla spojena s přednáškami na téma, jaké jsou aktuální trendy na trzích, kde se firma pohybuje, prezentace o nových výrobcích firmy, jejich výhody a přednosti, akce by mohla být spojena s prohlídkou firmy a být něco ve stylu otevřené dveře společnosti či firemní den nejen pro stávající zákazníky.

### **3.2.3 Časový harmonogram**

Pro inovaci výrobků byl obdobně jako pro vstup na zahraniční trhy stanoven harmonogram do kdy by měly být jednotlivé akce splněny. Harmonogram lze nalézt v tabulce číslo 34. Důležité zde bude, aby se úkoly rozmělnily mezi všechna oddělení, aby všichni vedoucí pracovníci byly zapojeny do nově vznikajících projektů. Za oslovování firem bude prioritně zodpovídat obchodní oddělení, za poptávání a získávání nových společností, které budou dodávat materiály a komponenty k výrobě, bude zodpovědné oddělení nákupu. Personální oddělení ve spolupráci s ředitelem závodu Elektro by mělo být zodpovědné za náборы nových zaměstnanců a stanovení zajímavých mezd pro nové zaměstnance. Vedoucí výroby spolu s vedením společnosti zajistí pro zaměstnance školení a kurzy potřebné k výrobě nových výrobků. IT oddělení

připraví web společnosti včetně jazykových mutací. Vedení společnosti posléze nechá certifikovat výrobky, aby firma mohla vyrábět tyto nové výrobky.

**Tabulka 34: Časový harmonogram inovace produktů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Datum	Popis činností
<b>Září 2020</b>	I. Etapa výpověď firmám, které sídlí v areálu firmy
<b>Září 2020</b>	Oslovení potenciálních zákazníků s žádostí o zaslání požadavků pro tvorbu vzorků
<b>Listopad 2020</b>	Nákup nových strojů
<b>Listopad 2020</b>	Výběrové řízení na dodavatele komponentů
<b>Prosinec 2020</b>	Vystěhování nájemců z prostor
<b>Únor 2021</b>	Školení a kurzy pro zaměstnance ohledně nové výroby
<b>Březen 2021</b>	Vyrobení vzorků
<b>Duben 2021</b>	Testování vzorků
<b>Květen 2021</b>	Certifikace nových výrobků
<b>Květen 2021</b>	Nábor nových zaměstnanců
<b>Květen 2021</b>	Oslovení firem, které by mohly mít zájem o nové produkty
<b>Červen 2021</b>	Seznámení velkoobchodů s novými produkty
<b>Červen 2021</b>	Prezentace výrobků na webu + v odborných časopisech
<b>Prosinec 2021</b>	Modernizace haly
<b>Únor 2022</b>	Uspořádání prezentace nových výrobků

V případě úspěchu by pokračovala druhá etapa, který by zahrnovala stavbu nové moderní haly.

### 3.2.4 Předpoklad nákladů a výnosů z realizace návrhu

Náklady spojené s výrobou **transformátorů nad současných 500 kVA** by s sebou nesly především náklady na jejich otestování. Společnost je aktuálně schopná takové transformátory či tlumivky vyrábět, ale není v jejich silách je již řádně otestovat a změřit, aby měly požadované elektrické hodnoty či odpory. Zde by byly náklady především ve vybavení zkušební místnosti, žádalo by si to nákup nových strojů. Tyto stroje by byly pořizovány od společnosti TMV SS spol. s r.o., cena by se pohybovala

okolo 950 000 Kč, dalším bodem by bylo získání certifikace na výrobu těchto transformátorů či tlumivek, kterou vydává Elektrotechnický zkušební ústav (EZÚ), zde by byla jednorázová platba 80 000 Kč, plus každé dva roky recertifikace za 10 000 Kč. S největší pravděpodobností by to žádalo i přibrat do týmu nového zkušeného technologa a ještě jednoho zaměstnance zkušebny, což si vyžádá mzdové náklady přibližně 1 100 000 Kč ročně, tyto zaměstnanci by rozhodně nebyly využívány pouze k novým výrobkům. Nástrojem propagace by byla jejich výstava na Amperu, kde společnost již vystavuje, proto to nebude považováno za náklad navíc, nicméně vhodným prostředkem propagace by byl článek o firmě a jejich produktech s přidáním nové výroby ve vybraném odborném elektrotechnickém magazínu. Tato položka je již kalkulována v další variantě, proto nebude počítána zde. **Celkové náklady 2 130 000 Kč.**

Výroba **olejových transformátorů** je co do počátečních nákladů absolutně nejdražší, jedná se o úplně novou technologii, vývoj, nákup nových strojů. Jen stroje by orientačně vycházely na 2 450 000 Kč, plus technologie oleje je velice složitá, jsou zde přísná kritéria, složité na testování. Ve zkušebně by se musely pořídit nové stroje pro zkoušení v hodnotě 1 800 000 Kč, ideálně nový technolog, který by s sebou přinesl know-how výroby těchto produktů, jeho mzdové náklady alespoň 600 000 Kč za rok. Pravděpodobně i nový konstruktér, který by již měl zkušenosti s konstrukcí tohoto typu nebo zaplacení certifikovaných školení stávajícím konstruktérům. Částka za školení 40 000 Kč. Opět nezbytná certifikace pro tyto produkty od EZÚ 80 000 Kč. Olejové transformátory mají větší rozměry než transformátory suché, takže zde by bylo rozhodně potřeba rozšířit stávající halu nebo postavit v areálu druhou halu, což jsou náklady přesahující dalších 5 000 000 Kč. Celkově tedy **9 970 000 Kč.**

Co se týče **spínaných zdrojů**, jednalo by se o úplně novou oblast výroby, se kterou aktuálně nemá společnost žádné zkušenosti. Spínané zdroje vyrábí především čínské firmy, zde by bylo velmi obtížné cenově konkurovat. Náklady by byly ve výrobě na nákup zcela nových strojů, orientačně 1 800 000 Kč, investice ve zkušebně na nákup nových měřicích zařízení 750 000 Kč. Mzdové náklady na nové zaměstnance by mohly být orientačně v stejné výši jako u předešlé varianty tedy přibližně 1 100 000 Kč, certifikace na úplně jiný typ výroby by opět od EZÚ vycházela ročně na 99 000 Kč plus každé další dva roky recertifikace 10 000 Kč. V této oblasti by muselo dojít buď

k odbornému školení vedoucího výroby a mistra výroby, aby měli zkušenosti s touto výrobou a s největší pravděpodobností i předáků, orientačně 25 000 Kč. Dalším nákladem by byla rovněž propagace tohoto sortimentu, ať již prostřednictvím odborných výstav jako Amper či Strojírenský veletrh a rovněž příspěvek v odborných periodikách, že se společnost touto výrobou zabývá. **Celkové náklady 3 774 000 Kč.**

**Hradící členy (HDO)** představují komponenty, které firma dříve vyráběla, poté s nimi přestala a aktuálně se na ně opět zaměřuje. Tyto členy jsou vyráběny především pro majitele či provozovatele bioplynových stanic. Společnost již na toto řešení má certifikaci i potřebné vybavení pro výrobu a testování, pouze v této oblasti nemá propracované zacílení na zákazníky, jelikož se jedná o tak specifický produkt, který využije pouze omezené množství zákazníků. Zde by návrhem pro rozšíření prodejnosti těchto komponentů bylo publikovat odborné články na toto téma v časopise Elektro či podobných periodických, uspořádat pro majitele těchto stanic konferenci na toto téma, na které by byl pozván odborník přes tuto problematiku a druhá část by byla věnována výrobkům firmy a jejich prezentace. Tato konference by byla pro účastníky bezplatná. Rovněž by se zde jevilo efektivní se účastnit Strojírenského veletrhu, jehož zaměřením jsou právě tyto komponenty a bývá navštěvován právě lidmi, kteří provozují tyto bioplynové stanice. Náklady na vystavování na strojírenském veletrhu by byly přibližně 250 000 Kč, maximální výdaje na konferenci by neměly přesahovat částku 50 000 Kč, výdaje na články do magazínů přibližně 10 000 Kč. **Celkové náklady orientačně 320 000 Kč** pro tuto variantu.

Přínosem nefinančním by bylo rozšíření výrobního portfolia i o další produkty a tím získání zkušeností s novými výrobními postupy a znamenalo by to též vstup na další segment trhu a získání zase nových obchodních partnerů. Tyto aspekty by společnosti pomohly získat i konkurenční výhodu oproti společnostem, které zatím nevyrábí tyto produkty a na druhé straně by zase pomohlo firmě ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO se zapojit do tohoto konkurenčního prostředí. Mezi další přínos lze zařadit uspokojení potřeb firmám, které již od společnosti berou určité produkty, ale do této doby jim firma ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO nemohla nabízet tyto navrhované produkty, tedy dojde ke komplexnější nabídce produktů. Společnost může čerpat s aktuální databáze zákazníků, kde je obrovský potenciál pro prodej nových výrobků.

Za cíl v oblasti finanční byl stanoven nárůst tržeb, které by společnost ráda generovala za jednotlivé položky a s tím je i spojené navýšení výrobní kapacity společnosti. Cíl tržeb byl stanoven na základě rozhovoru s ředitelem firmy, managementem a vedoucím výroby na základě prognózy a kvalifikovaného odhadu. Především je brán zřetel na to, kolik poptávek na tento sortiment chodil v minulých letech, kdy mu nemohlo být vyhověno a dále především zájem společností, se kterými firma dlouhodobě spolupracuje a s požadavky na cenové kalkulace od nákupčích, se kterými se na firmu obrací.

V tabulce číslo 35 jsou zaneseny očekávané tržby, které by firma ráda generovala v následujících pěti letech.

**Tabulka 35: Očekávané tržby za následujících 5 let**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výrobek	2021	2022	2023	2024	2025
transformátory s vyššími výkony	2 250 000	3 300 000	3 950 000	4 300 000	4 800 000
olejové transformátory	1 300 000	1 750 000	2 200 000	2 400 000	2 500 000
hradící členy	1 100 000	1 450 000	1 600 000	1 800 000	2 000 000
spínané zdroje	750 000	900 000	1 050 000	1 300 000	1 700 000

U transformátorů s vyššími výkony je kalkulováno se ziskovostí 15 %, tedy zde by byl čistý zisk za následujících 5 let 2 790 000 Kč. U olejových transformátorů si společnost může dovolit marži maximálně 2,5 %, tedy zisk pouze 253 750 Kč. U hradících členů lze ziskovost nastavit okolo 8 % tedy zisk 636 000 Kč a u spínaných zdrojů by ziskovost byla do 5 %, tedy zisk 285 000 Kč.

Před samotnou realizací projektů je nezbytné provést zhodnocení rizik. Proběhlo orientační srovnání cen konkurentů na domácím trhu, které tyto produkty nabízí a taktéž orientační propočet, za jaký je schopná firma ELEKTROKOV, a.s. ZNOJMO vyrábět tyto nové produkty. Co se týče ceny samotné je společnost ELEKTROKOV, a.s. ZNOJMO schopná vyrábět transformátory s vyššími výkony nad 500 kVA přibližně o 5% níže než nejbližší konkurent, tento propočet je ovšem pouze teoreticky, nepočítá s možnými komplikacemi při konstrukci či výrobě, v ostatních

oblastech již firma ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO za svými konkurenty cenově lehce zaostává. U olejových transformátorů je to dokonce o 13,3 %, hradících členů 2,9 % a spínaných zdrojů o 4,7 %. Doporučení je jednoznačně nejdříve zkusit výrobu transformátorů s vyššími výkony, kde je již teď dost poptávek a relativně dobrá výchozí situace oproti konkurenci. U ostatních produktů je rozhodnutí podstatně složitější, jelikož i zde sice jsou poptávky i kontakty s firmami, které by byly ochotny odebírat, nicméně počáteční náklady jsou poměrně vysoké a navíc prvotní ceny jsou horší, než může nabídnout konkurence. Nicméně nabízí se varianta vyzkoušet výrobu hradících členů, jelikož náklady jsou relativně nízké 320 tisíc korun, firma příliš nezaostává za nejbližší konkurencí, takže by se to jevilo jako vhodná varianta. V první vlně by bylo doporučení nepouštět se do výroby spínaných zdrojů z důvodu vysokých počátečních nákladů a příliš velkému rozdílu cenovému rozdílu oproti konkurenci a rozhodně se nepouštět do výroby olejových transformátorů. Je to především z důvodu obrovských počátečních nákladů, přílišné náročnosti ve výrobě, ve vývoji a nekonkurenceschopné ceně.

## ZÁVĚR

V rámci mé diplomové práce jsem se zabýval analýzou malé společnosti ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO, která má své sídlo ve Znojmě. Tato firma podniká v oblasti výroby transformátorů, tlumivek, svářecích svěrek a ostatních vinutých dílů.

Cílem této práce bylo navrhnout konkrétní možnosti rozvoje společnosti, které budou korespondovat s údaji zjištěných z provedených analýz jejího vnitřního a vnějšího prostředí.

Vzhledem k tomu, že společnost, jak vyplynulo z finanční analýzy, má výborné finanční zázemí, což ji odlišuje od většiny firem v rámci malého a středního podnikání, si může dovolit vyšší investice do případného rozvoje. Společným atributem vybraných návrhů je především nárůst počtu zakázek pro společnost, zvýšení tržeb a zisků. V neposlední řadě je to i rozvoj výrobků a rozšíření portfolia.

Prvním návrhem pro rozvoj firmy je její vstup na zahraniční trhy. Pro tento krok byly k realizaci vybrány sousední státy především kvůli nižším finančním nákladům a geografické podobnosti trhů. V první řadě by firma rozšířila své aktivity na slovenském trhu, kde by ráda do konce roku 2023 zdvojnásobila své tržby a ráda by úspěšně operovala na trhu německém a rakouském. Tento vstup v sobě zahrnuje určité změny, které budou muset ve firmě proběhnout, nicméně se domnívám, že by rozhodně tento návrh zvýšil počet realizovaných zakázek a přinesl by společnosti nové možnosti a samozřejmě by přinesl nové zákazníky. Rozhodl jsem se, první kroky učinit se společností CzechTrade a za jejich asistence vystavovat na mezinárodních veletrzích a oslovovat zahraniční firmy s potenciální spoluprací.

Druhá oblast rozvoje se vztahuje k rozšíření sortimentu a jeho inovacím. V tomto ohledu může opět díky své finanční stabilitě si firma dovolit investovat, jelikož je zde předpoklad vrácení se těchto nákladů. Zde je jednoznačným signálem rozšířit portfolio vyráběných výrobků o transformátory s vyšším výkonem a hradící členy. Tyto dva druhy výrobků by v příštích pěti letech měly společnosti přinést tržby v hodnotě 26 milionů českých korun. Společnost by zde měla investovat peníze především do nových strojů a školení zaměstnanců. Jsem si vědom toho, že nové produkty s sebou nesou

novou zátěží, ale jsou zde signály od zákazníků, že by byly ochotny je od firmy kupovat a veškerá pracnost by se vyplatila.

Závěrem bych chtěl sdělit, že neustálé bádání a celkové vypracování této diplomové práce bylo pro mě velkým přínosem. Společnost působí v dynamickém oboru s potenciálem růstu a bylo pro mě zajímavé získávat nové zkušenosti. V průběhu zpracování práce jsem byl zaměstnancem společnosti a mohl jsem tak být kontaktu s denním chodem firmy potažmo vedením společnosti. Pevně věřím, že má diplomová práce bude pro společnost ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO přínosem a že se některá mnou navržená řešení v dohledné době opravdu zrealizují a dojde tak k vylepšení pozice firmy ať už na tuzemském či zahraničním trhu.



## Seznam použitých zdrojů

BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BRYSON, John M. Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement. 4. vyd. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. ISBN 978-0-470-39251-5.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. Základy managementu: základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik. 3., přeprac. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. 125 s. Učebnice. ISBN 978-80-244-2352-4.

CWIEME 2019 - CzechTrade. Hlavní stránka - CzechTrade [online]. Copyright © [cit. 20.04.2019]. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/kalendar-akci/archiv-akci/cwieme-2019>

CWIEME 2020 - CzechTrade. Hlavní stránka - CzechTrade [online]. Copyright © [cit. 11.05.2020]. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/kalendar-akci/archiv-akci/cwieme-2020>

Czechinvest: Definice malého a středního podnikatele. [cit. 17.11.2018]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>

Česká národní banka. [online]. Copyright © ČNB 2019 [cit. 18.04.2019]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/](https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/)

ČSÚ [online]. 2019 [cit. 02.03.2019]. Dostupné z: [www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce](http://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce)

Daň z příjmů právnických osob | AZ data - účetnictví, daně, mzdy. AZ data účetnictví s.r.o. | účetní kancelář v Praze na Žižkově[online]. Copyright © 2015. AZ [cit. 18.04.2019]. Dostupné z: <https://www.az-data.cz/clanky/dan-prijmu-pravnickyh-osob>

DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

DONNELLY James H., GIBSON James L., IVANCEVICH John M. – Management, Praha: Grada Publishing, 2004.

ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO - transformátory, tlumivky, vinuté díly, svářecí svěrky - Úvod. ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO - transformátory, tlumivky, vinuté díly, svářecí svěrky - Úvod [online]. Copyright © ELEKTROKOV, a. s. ZNOJMO. Všechna práva vyhrazena. [cit. 16.04.2020]. Dostupné z: <http://www.elektrokov.cz/>

ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO - transformátory, tlumivky, vinuté díly, svářecí svěrky - Kontakt. ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO - transformátory, tlumivky, vinuté díly, svářecí svěrky - Úvod [online]. Copyright © ELEKTROKOV, a. s. ZNOJMO. Všechna práva vyhrazena. [cit. 16.04.2020]. Dostupné z: <http://www.elektrokov.cz/kontakt>

Finance.cz - daně, banky, kalkulačky, spoření, kurzy měn [online]. Copyright © Finance [cit. 02.02.2020]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/509528-hdp-cr-2018/>

FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

HANNOVER MESSE 2019 - CzechTrade. Hlavní stránka - CzechTrade [online]. Copyright © [cit. 20.04.2019]. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/kalendar-akci/archiv-akci/hannover-messe-2019>

HANNOVER MESSE 2021 (ročník 2020 byl zrušen) - CzechTrade. Hlavní stránka - CzechTrade [online]. Copyright © [cit. 11.05.2020]. Dostupné z: [https://www.czechtrade.cz/kalendar-akci/archiv-akci/hannover-messe-2021-\\_rocnik-2020-byl-zrusen](https://www.czechtrade.cz/kalendar-akci/archiv-akci/hannover-messe-2021-_rocnik-2020-byl-zrusen)

Historie. BV elektronik, zákaznická trať a cívky [online]. Copyright © BV elektronik s.r.o. [cit. 16.04.2020]. Dostupné z: <http://www.bvelektronik.cz/o-nas/historie>

HRON, Jan, Jan DOHNAL a Ivana TICHÁ. Strategické řízení. Vyd. 2. přeprac. Praha: Credit, 1998. ISBN 80-213-0429-4.

CHARVÁT, Jaroslav. Firemní strategie pro praxi. Praha: Grada Publishing, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.

KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KEŘKOVSKÝ, M., Vykypěl, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.

KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-x.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada, 2011, 499 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada, 2011, 499 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

KRAFTOVÁ, I. Finanční analýza municipální firmy. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 206 s. ISBN 80-7179-778-2.

Lék na vysoké ceny bydlení. Eva Hamerníková - BLOG [online]. Copyright © 2019 Eva Hamerníková [cit. 18.04.2019]. Dostupné z: <http://evahamernikova.cz/lek-na-vysoke-ceny-bydleni/>

MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

Mezinárodní kupní smlouva - Plavec & Partners, advokátní kancelář s.r.o.. Home - Plavec & Partners, advokátní kancelář s.r.o.[online]. Copyright © Plavec [cit. 20.04.2020]. Dostupné z: <https://www.ppak.cz/mezinarodni-kupni-smlouva/>

MF očekává pokles české ekonomiky o 5,6 %, v příštím roce hospodářský růst 3,1 % | 2020 | Ministerstvo financí ČR. Ministerstvo financí ČR [online]. Copyright © 2005 [cit. 15.05.2020]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2020/mf-ocekava-pokles-ceske-ekonomiky-o-56--38098>

Míra inflace v České republice | ČSÚ v Plzni. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Copyright © 2020 www.czso.cz [cit. 09.03.2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp/mira-inflace-v-ceske-republice>

Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji k 30. červnu 2019 | ČSÚ v Brně. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Copyright © 2020 www.czso.cz [cit. 02.03.2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji-k-30-cervnu-2019>

O Nás | ELZAT spol. s r. o. ELZAT spol. s r. o. | Výroba transformátorů a ostatních vinutých dílů na přání zákazníka [online]. Copyright © 2011 www.elzat.cz [cit. 16.04.2020]. Dostupné z: <http://www.elzat.cz/cz/o-nas>

O nás | Výkonové transformátory. [online]. Copyright © 2015, All rights reserved. [cit. 16.04.2020]. Dostupné z: <http://www.etd-bez.cz/cz/o-nas>

O nás | ismet.antee.cz. [online]. Copyright © 2019 ismet transformátory s.r.o. [cit. 16.04.2020]. Dostupné z: <http://www.ismet.cz/o-spolecnosti>

Popis nejdůležitějších právních předpisů EU na ochranu spotřebitele v působnosti MPO | BusinessInfo.cz. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Copyright © 1997 [cit. 20.04.2020]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/prehled-pravni-predpisy-eu-spotrebitele-2424.html>

PORTER, MICHAEL E. Competitive Advantage. First Free Press Export Edition: Free Press 2004. 557 s. ISBN: 0-7432-6087-2.

PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, Michael E. On competition. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, c1998. ISBN 978-0875847955.

PORTER, Michael E. On competition. Updated and expanded ed. Boston, MA: Harvard Business School Pub., c2008. ISBN 9781422126967.

PRODUCTRONICA Mnichov 2019 - NOVUMM KET 2019/018K - CzechTrade. Hlavní stránka - CzechTrade [online]. Copyright © [cit. 20.04.2019]. Dostupné z: [https://www.czechtrade.cz/kalendar-akci/archiv-akci/productronica-mnichov-2019-novumm-ket-2019\\_018k](https://www.czechtrade.cz/kalendar-akci/archiv-akci/productronica-mnichov-2019-novumm-ket-2019_018k)

Průměrná mzda se zvýšila na 36.144 Kč, tlak na růst ale polevuje | ČeskéNoviny.cz. České noviny | ČeskéNoviny.cz [online]. Copyright © Copyright 2020 ČTK [cit. 11.05.2020]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/prumerna-mzda-se-zvysila-na-36-144-kc-tlak-na-rust-ale-polevuje/1862580>

Přehled o vývoji částek minimální mzdy - MPSV Portál. Průvodce - MPSV Portál [online]. Copyright © [cit. 11.05.2020]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/prehled-o-vyvoji-castek-minimalni-mzdy>

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 120 s. ISBN 978-80-247- 2481-2.

SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

STAŇKOVÁ, Anna. Podnikáme úspěšně s malou firmou. V Praze: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.

Stát memorandem přislíbil podporu rozvoje železničního průmyslu | Dopravní noviny. Dopravní noviny - TRANSPORT AND LOGISTIC MULTIMEDIA [online]. Copyright © Copyright [cit. 03.02.2020]. Dostupné z: <http://www.dnoviny.cz/zeleznicni-doprava/stat-memorandem-prislibil-podporu-rozvoje-zeleznicniho-prumyslu>

Strategie (Strategy) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 20.04.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategie-strategy>

SVED, elektrotechnické družstvo, Liberec. ESTAV.cz - s námi stavíte na informacích [online]. Copyright © Copyright [cit. 16.04.2020]. Dostupné z: <https://www.estav.cz/sved>

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. Strategické řízení. Vyd. 1. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002, 235 s. ISBN 80-213-0922-9.

Tržby výrobců elektrických zařízení v ČR vzrostly o 12 % na 323 mld. Kč [online]. © Copyright [cit. 06.04.2020]. Dostupné z: <https://oenergetice.cz/rychle-zpravy/trzby-vyrobcu-elektrickyh-zarizeni-v-cr-vzrostly-o-12-na-323-mld-kc/>

VALACH, Josef. Finanční řízení podniku: zakládání podniku, finanční analýza, oběžný majetek, plánování, zdroje a formy financování, investiční rozhodování, hospodářský

výsledek, oceňování podniku. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

VEBER, Jaromír - SRPOVÁ, Jitka. Podnikání malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 16.04.2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=702585&typ=PLATNY>

Vývoj počtu absolventů SŠ a VOŠ | Infoabsolvent.cz. Informační systém o uplatnění absolventů škol na trhu práce | Infoabsolvent.cz [online]. Copyright © 2016 [cit. 16.03.2020]. Dostupné z: <https://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/5-1-08>

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

ZAMAZALOVÁ, M., A KOL. Marketing. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Složky dynamického růstu firmy .....	16
Obrázek 2: Nejvýznamnější faktory ovlivňující stanovení cílů.....	19
Obrázek 3: Model strategického řízení.....	20
Obrázek 4: Strategický cyklus .....	22
Obrázek 5: Ansoffova matice .....	23
Obrázek 6: PEST analýza .....	27
Obrázek 7: Porterův model pěti sil .....	32
Obrázek 8: BCG matice .....	34
Obrázek 9: SWOT analýza .....	43
Obrázek 10: Budova společnosti .....	45
Obrázek 11: Logo společnosti .....	46
Obrázek 12: BCG magice .....	70

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní údaje o společnosti .....	46
Tabulka 2: Tržby jednotlivých položek za rok 2018 .....	50
Tabulka 3: Počet zaměstnanců společnosti .....	57
Tabulka 4: Běžná likvidita společnosti .....	62
Tabulka 5: Pohotová likvidita společnosti .....	62
Tabulka 6: Okamžitá likvidita společnosti .....	63
Tabulka 7: Rentabilita aktiv společnosti .....	64
Tabulka 8: Rentabilita vlastního kapitálu společnosti .....	64
Tabulka 9: Rentabilita tržeb firmy .....	65
Tabulka 10: Obrat aktiv společnosti .....	66
Tabulka 11: Doba obratu pohledávek firmy .....	66
Tabulka 12: Doba obratu zásob firmy .....	67
Tabulka 13: Tržby na jednoho zaměstnance společnosti .....	67
Tabulka 14: Průměrná mzda na jednoho zaměstnance firmy .....	68
Tabulka 15: Tržby za vybrané výrobky .....	69
Tabulka 16: Porovnání společnosti s konkurencí .....	72
Tabulka 17: Výrobci transformátorů dle jednotlivých zemí .....	75
Tabulka 18: Popis nejdůležitějších právních předpisů EU .....	87
Tabulka 19: Segmenty trhu dle tržeb za rok 2019 .....	89
Tabulka 20: Vývoj minimální mzdy v ČR .....	93
Tabulka 21: Nezaměstnanost v rámci Jihomoravského kraje .....	96
Tabulka 22: SWOT matice .....	101
Tabulka 23: Návrhy strategických přístupů dle SWOT analýzy .....	104
Tabulka 24: Matice EFE a IFE .....	105
Tabulka 25: Náklady na reprezentaci na veletrhu Hannover Messe 2021 .....	113
Tabulka 26: Předběžné náklady na veletrh CWIEME 2021 .....	114
Tabulka 27: Předběžné náklady na výstavu Productronica .....	114
Tabulka 28: Harmonogram činností .....	115
Tabulka 29: Časový harmonogram prací souvisejících s rozšířením výroby .....	116
Tabulka 30: Odhad tržeb rekonstrukce nemocnic AT .....	118



Tabulka 31: Náklady a tržby rekonstrukce nemocnic AT .....	119
Tabulka 32: Očekávaný vývoj počtu obchodních partnerů na zahraničních trzích .....	120
Tabulka 33: Vývoj tržeb u zahraničních obchodních partnerů .....	121
Tabulka 34: Časový harmonogram inovace produktů .....	124
Tabulka 35: Očekávané tržby za následujících 5 let .....	127

## Seznam grafů

Graf 1: Podíl sortimentu na tržbách .....	50
Graf 2: Podíl firem na tržbách .....	51
Graf 3: Organizační struktura společnosti .....	57
Graf 4: Největší zákazníci firmy dle obrátu za rok 2018 .....	78
Graf 5: Zakázky dle způsobů získání za rok 2018 .....	79
Graf 6: Přehled o počtech absolventů středních a vyšších odborných škol .....	83
Graf 7: Vývoj počtu absolventů škol .....	84
Graf 8: Struktura obyvatelstva ČR .....	85
Graf 9: Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob v ČR .....	86
Graf 10: Vývoj sazeb DPH v ČR .....	87
Graf 11: Vývoj tržeb výrobců elektrických zařízení v ČR .....	90
Graf 12: Vývoj HDP v ČR .....	91
Graf 13: Vývoj inflace v ČR .....	92
Graf 14: Vývoj průměrné mzdy v ČR .....	94
Graf 15: Vývoj nezaměstnanosti v rámci Jihomoravského kraje .....	95
Graf 16: Vývoj kurzu EUR / CZK .....	97
Graf 17: Kurz EUR / CZK .....	97
Graf 18: Strategická pozice dle SWOT matice .....	106

## Přílohy

### Produkty společnosti

Jednofázové transformátory se svařeným jádrem s výkonem 20 – 2500 VA



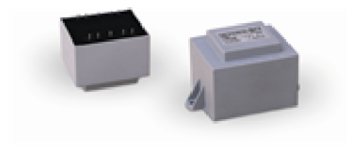
Jednofázové transformátory se skládaným jádrem s výkonem 12 – 400 VA



Jednofázové transformátory s dvoukomorovou kostrou a skládaným jádrem s výkonem 8 – 130 VA



Jednofázové transformátory do desek plošných spojů s výkonem 0,5 – 130 VA



Jednofázové transformátory zalité v plastovém krytu se šňůrovými vývody nebo svorkami s výkonem 12 – 300 VA



Jednofázové transformátory zalité v krytu s krytím IP 54 s výkonem 50 – 300 VA



Jednofázové transformátory s toroidním jádrem s výkonem 20 – 2500 VA



Jednofázové transformátory – horizontální provedení se skládaným jádrem s výkonem 300 – 2500 VA



Jednofázové transformátory – vertikální provedení se skládaným jádrem s výkonem 315 – 17000 VA



Jednofázové transformátory – vertikální provedení s jádrem UNICORE s výkonem 2500 – 25000 VA



Jednofázové ochranné oddělovací transformátory pro napájení v místnostech pro léčebné účely s výkonem 1000 – 10000 VA



Třífázové transformátory 3EI – vertikální provedení se skládaným jádrem s výkonem 1,1 – 20 kVA



Třífázové transformátory 3EI – vertikální provedení s jádrem UNICORE s výkonem 8 – 500 kVA



Třífázové filtrační ochranné tlumivky pro kompenzační kondenzátory s výkonem 2,5 – 50 kVAr



Dekompenzační tlumivky pro kompenzaci kapacitních výkonů s výkonem 1,5 – 100 kVAr



Dekompenzační Al (hliníkové) tlumivky pro kompenzaci kapacitních výkonů s výkonem 12,5 – 100 kVAr



Třífázové síťové (vstupní) tlumivky k frekvenčním měničům se jmenovitým proudem 6 – 630 A



Třífázové motorové (výstupní) tlumivky k frekvenčním měničům se jmenovitým proudem 6 – 630 A



Jednofázové tlumivky DC do napěťového meziobvodu frekvenčního měniče s výkonem 3 – 48 A



Ocelové kryty s krytím IP23



Svářecí svěrky (160 A, 315 A, 500 A)

