

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku



Analýza vnějšího prostředí strojírenské firmy

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Marie Bunešová, Ph.D.

Autor

Lenka Kodadová

2008

Poděkování

Touto cestou si dovoluji poděkovat vedoucí práce Ing. Marii Bunešové, Ph.D. za její odbornou pomoc a ochotu při vypracování této práce. Současně děkuji Jiřímu Bílkovi, který mi poskytl informace o firmě.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Analýza vnějšího prostředí strojírenské firmy“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích dne 20. března 2008

.....

DODATEK K PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

20. března 2008

.....

OBSAH

1. ÚVOD A CÍL	7
2. LITERÁRNÍ REŠERŽE.....	8
2.1 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ.....	8
2.2 MAKROPROSTŘEDÍ.....	8
2.2.1 DEMOGRAFICKÉ PROSTŘEDÍ.....	9
2.2.2 EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ.....	12
2.2.3 PŘÍRODNÍ PROSTŘEDÍ.....	16
2.2.4 TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ.....	18
2.2.5 SOCIÁLNÍ A KULTURNÍ PROSTŘEDÍ.....	21
2.2.6 POLITICKÉ A LEGISLATIVNÍ PROSTŘEDÍ.....	24
2.3 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	26
2.3.1 STEP ANALÝZA.....	26
2.3.2 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	26
2.3.2.1 PŘEKÁŽKY VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ.....	27
2.3.2.2 VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ.....	27
2.3.2.3 MOŽNÉ SUBSTITUTY.....	27
2.3.2.4 VYJEDNÁVACÍ SÍLA ODBĚRATELŮ.....	28
2.3.2.5 RIVALITA MEZI STÁVAJÍCÍMI KONKURENTY.....	28
3. METODIKA.....	29
4. CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....	30
4.1 ŘÍZENÍ FIRMY.....	32
5. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	33
5.1 STEP ANALÝZA.....	33
5.1.1 SPOLEČENSKÉ VLIVY.....	33
5.1.2 TECHNOLOGICKÉ A TECHNICKÉ VLIVY.....	41

5.1.3	EKONOMICKÉ VLIVY.....	42
5.1.4	POLITICKÉ VLIVY.....	48
5.2	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	49
5.2.1	RIZIKO VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ.....	49
5.2.2	VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ.....	50
5.2.3	VYJEDNÁVACÍ SÍLA ODBĚRATELŮ.....	51
5.2.4	HROZBA SUBSTITUTŮ.....	51
5.2.5	RIVALITA MEZI STÁVAJÍCÍMI KONKURENTY.....	52
6.	VYMEZENÍ POZICE VYBRANÉ FIRMY.....	53
6.1	DEMOGRAFICKÉ PROSTŘEDÍ.....	53
6.2	TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ.....	53
6.3	EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ.....	54
6.4	POLITICKÉ PROSTŘEDÍ.....	54
6.5	POSTAVENÍ FIRMY V KONKURENCI.....	55
6.6	NEJVĚTŠÍ NEDOSTATEK FIRMY.....	57
7.	ZÁVĚR.....	58
8.	SUMMARY.....	59
9.	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY.....	60
10.	PŘÍLOHY.....	61

1. Úvod a cíl

V dnešní době existuje velká konkurence mezi firmami. Není snadné sledovat všechny změny a události, které se ve světě dějí. K udržení konkurenceschopnosti potřebujeme potřebné informace a záleží také na nás, zda je dokážeme dobře využít.

Znalost informací z vnějšího marketingového prostředí je právě jednou z možných cest, jak si udržet dobré postavení v konkurenci firem a získat tím pádem i větší zisk a úspěch pro firmu. Faktory vnějšího prostředí mohou mít krátkodobý, ale i dlouhodobý charakter. Záleží jen na firmě, zda si z nich vybere ty potřebné a na ně působící a dokáže tak zabránit chybám, které by mohli jinak nastat, anebo využít pro svůj prospěch.

Cílem této bakalářské práce je analýza vnějšího prostředí firmy a na základě této analýzy vymezit pozici vybrané firmy v makroprostředí.

2. Literární rešerše

2.1 Marketingové prostředí

Firmy, stejně jako všechny organismy, se pohybují v určitém prostředí. Toto prostředí je určitým směrem ovlivňuje. Pokud chtějí firmy uspět v daném prostředí, musí se věnovat vlivům okolí a umět je analyzovat, využít a přizpůsobit jim své chování. Ne každý vliv je pro firmy stejný. Co pro jednu firmu může znamenat příležitost, může pro druhou znamenat ohrožení.

Identifikaci těchto faktorů můžeme provádět jak pomocí marketingového výzkumu, tak i marketingový informační systém.

Marketingová rozhodnutí významně ovlivňuje marketingové prostředí. Rozdělujeme ho na mikroprostředí a makroprostředí. Mezi mikroprostředí řadíme ty vlivy, které přímo ovlivňují schopnost podniku realizovat jeho hlavní funkci - uspokojování potřeb zákazníků (Kotler, 1998). Mezi faktory makroprostředí lze zařadit takové, které působí na mikroprostředí jako na celek.

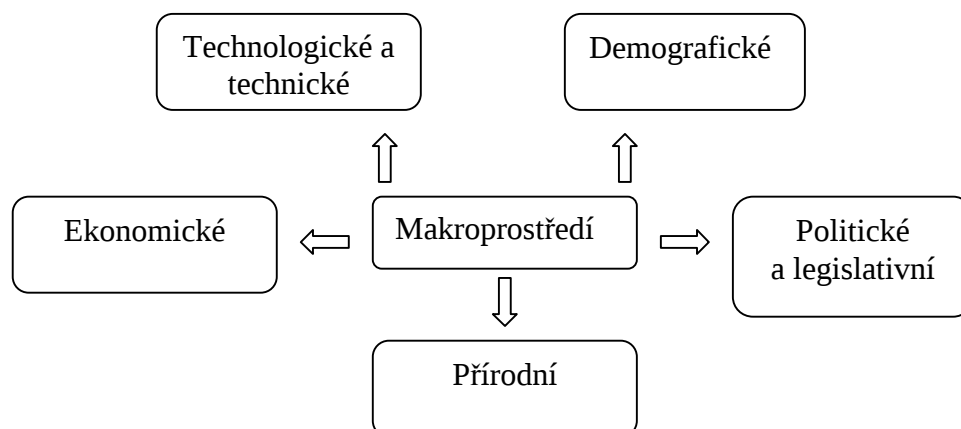
2.2 Makroprostředí

Pod pojmem makroprostředí si představíme vnější prostředí firmy, ve kterém se firma pohybuje. Faktory, ze kterých se skládá mohou firmu jak ohrozit, tak nabídnout i nové příležitosti. V makroprostředí se střetávají jak dodavatelé, tržní zprostředkovatelé, zákazníci, konkurenti a veřejnost. Mezi hlavní faktory vnějšího prostředí patří demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní prostředí. V rámci rychle se měnícího celosvětového prostředí musejí firmy nepřetržitě sledovat vývoj faktorů jako celku.

Například prudký růst celkového počtu obyvatel způsobuje intenzivnější čerpání přírodních zdrojů a hromadění odpadů; na druhé straně vyvolává aktivity spotřebitelů

zaměřené na přísnější ekologické zákony. Legislativní omezení vedou k rozvoji nových, ekologicky přijatelnějších technologií a produktů, jejichž využívání přispívá ke změnám postojů spotřebitelů (Kotler, 2004).

Graf 1: Druhy makroprostředí



Zdroj: Vypracováno na základě poznatků z Kincl, 2004

2.2.1 Demografické prostředí:

Demografické trendy jsou vysoce spolehlivé pro krátkodobé a střednědobé předpovědi. Pokud je firma zaskočena demografickým vývojem nelze pro to nalézt omluvu.

o Definice demografie

Demografie je věda studující skupiny lidí, populace, a jejich charakteristiky (například počet obyvatel, hustota osídlení, podíl městského a venkovského obyvatelstva, věková struktura obyvatelstva, podíl mužů a žen, etnická příslušnost, zaměstnanost atp.). Demografické prostředí je pro marketing velice důležité. Protože spotřebitelé, kteří tvoří jednotlivé trhy, jsou také skupinami lidí. (Kotler, 2004).

O Růst světové populace:

Počet obyvatel zeměkoule roste exponenciálně. V současnosti žije na Zemi okolo 6 miliard lidí. Populační exploze je věnována pozornost ze dvou hlavních důvodů. Za prvé omezenost zdrojů potřebných pro lidský život (palivo, potraviny atd.), u kterých se předpokládá, že v určitém okamžiku budou vyčerpány. Za druhé, že populační exploze se vyskytuje nejvíce v zemích, které si to mohou nejméně dovolit (např. Čína). V málo rozvinutých státech díky moderní medicíně se lidé dožívají stále většího věku, ale míra porodnosti zůstává značně stabilní. V současné době je tam obtížné uživit, ošatit a vzdělávat všechny děti a zajistit jim rostoucí životní úroveň.

Extrémně rychlý růst má velký vliv na podnikání. Rostoucí počet obyvatel znamená větší nároky obyvatel, které je třeba uspokojit. Neznačená to ovšem větší trhy pokud nejsou kryty dostatečnou kupní silou. Jestliže stále početnější populace bude silněji naléhat na využití dostupných zásob potravin nebo dalších zdrojů, potom začnou výrobní náklady prudce stoupat a míra zisku klesat. Marketingoví odborníci se musejí zajímat o demografické trendy a o vývoj na trzích jak doma, tak v zahraničí. Pro firmu je velice důležité sledovat změny ve věkové struktuře a složení domácností, vzdělání, různorodost a geografické přesuny obyvatelstva.

O Etnické trhy

V některých zemích dochází ke změnám etnické struktury obyvatelstva. Například Japonsko má téměř všechny obyvatele Japonce, zatímco USA má rozmanitou etnickou strukturu obyvatel. V USA žijí jak běloši, černoši, afroameričané, latinskoameričtí občané, tak i asiáté (Číňané, Filipínci, Japonci, Indi a Korejci). Asijští a španělští konzumenti se soustředí do vzdálených západních a jižních částí země, i když v současné době dochází k jejich částečnému rozptýlení. (Kotler, 2004)

Každá skupina obyvatel má své specifické požadavky a nákupní zvyklosti. Avšak podnikatelé by neměli ve velké míře generalizovat etnická specifika. V rámci jedné

etnické skupiny mohou existovat spotřebitelé, kteří se od sebe navzájem liší. Greg Macabenta, majitel reklamní agentury, říká: „ Neexistuje žádný jednotně zaměřený asijský trh. Naopak existuje pět hlavních asijskoamerických zákaznických skupin, které hovoří odlišnými jazyky, vyznačují se odlišnými stravovacími návyky, vyznávají odlišná náboženství a reprezentují odlišné kultury“. (Kotler, 1998)

o Vzdělanostní skupiny

Jan Kincl (2004) dělí vzdělanostní skupiny dle vzdělání spotřebitele do pěti skupin:

- ❖ negramotní,
- ❖ se základním vzděláním,
- ❖ se středoškolským vzděláním,
- ❖ s vysokoškolským vzděláním
- ❖ s postgraduálním vzděláním.

Čím více vzdělaných lidí, tím větší poptávka po kvalitním zboží mnoha oborů (knihy, časopisy, cestování, počítačích či internetových službách). Na druhé straně pravděpodobně poklesne zájem o televizi.

o Geografické přesuny populace:

V současné době je velice obvyklá migrace obyvatelstva. Jak už z jednoho státu do jiného, tak i z měst na předměstí nebo venkov, nebo naopak. V Americe se stěhují do tzv. mikropolitních území. Jsou to menší města mimo přeplněná metropolitní území, která nabízejí většinu toho, co velkoměsta: práci, restaurace, zábavu, aj. a přitom netrpí problémy jako přelidněnost, dopravní problémy, vysoká kriminalita. Nejdůležitější důvod pro stěhování je pro většinu lidí zaměstnání. Přesun do menších měst a na venkov způsobil rychlý nárůst počtu lidí, kteří pracují doma nebo mimo obvyklé pracoviště a musejí komunikovat prostřednictvím telefonů, faxů, mailů. Způsobilo to i zvýšenou potřebu na vybavení malých a domácích kanceláří.

o Přesun od hromadných trhů i mikrotrhům:

Mikrotrhy se diferencují na základě věku, pohlaví, etnického původu, vzdělání, životního stylu, geografie atd. Každý z nich má silné preference a kupní návyky a stále více jsou získáváni pomocí distribuce a komunikace. Firmy postupně ustupují od strategie, kdy se zaměřovali na průměrného zákazníka, a zaměřují se na specifické mikrotrhy.

V průmyslové segmentaci lze specifikovat jednotlivé trhy dle:

- o provozních zvláštností (například pokud je rozdílná úroveň výrobně-technické provázanosti dodavatele s odběratelem),
- o způsobu nakupování firem (nákup poprvé, modifikovaný nákup, rutinní opakovaný nákup),
- o situační zvláštnosti (diferenciace zákazníků dle jejich preference požadavků - služby, dodávková pružnost, kvalita atd.)
- o a osobní zvláštnosti (na základě psychologických proměnných - podle osobních charakteristik - postřehu, motivace, sklonu k riziku atd.)
(www.upce.cz).

2.2.2 Ekonomické prostředí

Trhy i lidé potřebují kupní sílu. Disponibilní kupní síla závisí na běžných příjmech, cenách, úsporách, dluzích a dostupnosti úvěrů. Obchodníci by měli věnovat velkou pozornost hlavním trendům v příjmech obyvatelstva a změn ve struktuře jejich výdajů (McCarthy, Perreault, 1995).

V každém státě jsou ale příjmy jiné. Jsou státy, kde se uplatňuje agrární ekonomika. Lidé v těchto státech spotřebovávají převážně výrobky a potraviny, které sami vyrábějí. Takové země nabízejí minimum odbytových příležitostí. Existují ale i průmyslově vyspělé ekonomiky, které vytvářejí bohaté trhy s nejrůznějšími druhy zboží. Pro podnik

je především důležitá celková kupní síla. Je definována cenovou úrovní, reálnými příjmy obyvatelstva, výší úspor a úvěrů poskytnutých spotřebitelům. Marketingoví odborníci proto musejí detailně analyzovat změny charakteru a nákupních zvyklostí jak na domácím, tak i na zahraničním trhu.

o **Struktura příjmů:**

Struktura příjmů se neustále mění. Největší vliv na to má struktura průmyslu. Podle knihy Základy marketingu od autorů Perreault a McCarthy (1995) existují čtyři typy průmyslových struktur:

- **Existenční ekonomiky**, kde se rozhodující část obyvatelstva věnuje málo produktivní zemědělské výrobě. Většinu produkce spotřebují sami a zbytek směňují za nezbytné zboží a služby. Pro podnikatele představují tyto ekonomiky ohromnou příležitost.
- **Ekonomiky zaměřené na těžbu a export surovin.** Tyto ekonomiky mají obvykle bohaté přírodní zdroje některých surovin. Jejich ostatní produkční činnost však je malá a neproduktivní. Vývozem surovin si ekonomiky zabezpečují podstatnou část svých příjmů. Jako příklad je možné uvést Zair a Saudskou Arábii. V těchto zemích je značná poptávka po těžebních zařízeních, strojích a nástrojích, nákladních automobilech a manipulačních zařízeních. V závislosti na počtu cizích usedlíků, zámožných lidí, podnikatelů a bohatých statkářů se rozvíjejí i trhy se zbožím západního stylu a s luxusními výrobky.
- **Rozvojové ekonomiky.** V rozvojových ekonomikách se průmyslová produkce podílí na tvorbě hrubého domácího produktu z deseti až dvaceti procent. Příkladem těchto ekonomik jsou Indie, Egypt a Filipíny. S rozvojem průmyslu v těchto zemích značně stoupá i potřeba dovozu surovin, oceli a velkých strojů. Méně již roste potřeba dovozu textilu, papírových produktů a hotových potravinářských výrobků. Spolu s industrializací vzniká poměrně rychle nová

bohatá vrstva lidí a poněkud pomaleji se rozvíjí i vrstva střední. V souvislosti s tím se rozvíjí i poptávka po nových typech výrobků a řadu z nich je možné zabezpečit pouze dovozem.

- **Průmyslové ekonomiky.** Jsou hlavními vývozci průmyslového zboží a investic. Intenzivně mezi sebou obchodují a vyvážejí zboží do ekonomik ostatních výměnou za potřebné suroviny a polotovary. Proměnlivost velikosti a zaměření produkčních aktivit spolu se silnou střední vrstvou vytvářejí v těchto zemích ohromnou poptávku po zboží všeho druhu.

Struktura příjmů je ovlivňována nejen strukturou průmyslu, ale i politickým systémem. Firmy mohou jednotlivé země rozčlenit do různých skupin:

- velmi nízké příjmy
- převážně nízké příjmy
- velmi nízké příjmy
- velmi nízké a velmi vysoké příjmy
- nízké, průměrné a vysoké příjmy
- převážně průměrné příjmy

Je zřejmé, že vrstva bohatých se stává bohatší, střední vrstva se pomalu zmenšuje a chudí jsou stále chudí. Struktura příjmů obyvatel vede k paralelnímu rozvoji dvou trhů. Jeden trh je charakterizován lidmi, kteří chtějí mít drahé a kvalitní zboží a druhý trh je charakterizován lidmi, kteří nakupují rozvážně a dávají přednost méně drahým značkám a zboží se slevou. Nejhuře jsou na tom obchodníci se zbožím pro střední vrstvu.

o Úspory, dluhy a dostupnost úvěrů

Na výdaje zákazníků působí několik vlivů. Mezi ně patří výše úspor, velikostí dluhů a dostupností úvěrů. Ve státech kde se více spoří mají banky dostatek finančních prostředků pro poskytování úvěrů za menší úrokové sazby. Nízké úroky činí úvěry dostupnější a přispívají i k většímu rozvoji firem. Naopak vysoké dluhy v některých státech činí jejich kupní sílu nižší zejména v oblastech finančně náročných produktů. Pokud chtějí obchodníci výhodně obchodovat musí vzít v úvahu vývoj příjmů, životních nákladů, úrokových sazeb, úsporám a struktuře úvěrů. Platí to hlavně pro firmy, které produkují drahé výrobky s vysokou cenovou pružností poptávky. Jan Kincl uvádí, že Japonci spoří v průměru 18 % svých příjmů, zatímco Američané pouze 6 %. Důsledkem je, že japonské banky mají dostatek prostředků, které mohou půjčovat za nižší úrokové sazby. Poměrně vysoké dluhy Američanů omezují jejich kupní sílu zejména v oblasti finančně náročných produktů. I když v Americe není obtížné získat úvěr, je to za cenu vysokých úroků, které odrazují zejména spotřebitele s nižšími příjmy.

Www.penize.cz řadí mezi nejčastější účely úvěrů:

- Neočekávané výdaje
- Velké nákupy
- Investice
- Vzdělávání a rozvoj
- Příležitosti – (výhodná koupě)
- „Těžké chvíle“

V dnešní době jsou lidé mnohem ochotnější vzít si úvěr a dokonce i úvěr vyšší než tomu bylo na začátku 90. let. Jeden z důvodů je, že existuje mnohem více volných finančních zdrojů a také mnohem více ochotných zdrojů úvěrů. Dalším důvodem je, že je mnoho lidí mnohem více zámožnější než tomu bylo v minulosti. Z většími příjmy pak roste i schopnost splácet dluhy.

2.2.3 Přírodní prostředí

Je všeobecné známo, že za poslední desítky let došlo k velkému znečištění přírody. V mnoha zemích dosáhlo znečištění nebezpečných hranic. Státy proto začaly věnovat zvýšenou pozornost chemickému znečišťování půdy, vzduchu a vody. Jako nástroje používají konkrétní sociální politické akce.

Některé nové zákony, které jsou ekologicky zaměřené, tvrdě postihují některá odvětví. Mezi tyto odvětví patří například ocelářský průmysl, který musí investovat mnoho peněz do ekologičtějších zařízení a na přechod k palivům, které tolik nepoškozují tolik životní prostředí; dále automobilový průmysl, který musí věnovat mnoho peněz do vývoje dokonalejší eliminace škodlivin vznikajících při spalování paliva. Také firmy vyrábějící saponáty a mýdla vydávají mnoho peněz na dodržování přísných předpisů na ochranu životního prostředí.

Podnikatelé musejí tento trend velmi obezřetně sledovat. Ubývání přírodních zdrojů, rostoucí náklady na energii, zvyšující se hladina znečištění životního prostředí a měnící se legislativní opatření představují nejen potenciální hrozby, ale i nové příležitosti.

O Nedostatek surovin

Země poskytuje suroviny z nekonečně velkých zdrojů, z omezených obnovitelných zdrojů a z omezených neobnovitelných zdrojů. Nekonečně velký zdroj je například vzduch, který nevytváří žádná bezprostřední problém, i když i zde vidí některé skupiny v dlouhodobé perspektivě nebezpečí ohrožení. Proto skupiny bojující proti znečišťování životního prostředí prosazovaly zákaz používání některých těkavých látek (freonů), používaných v aerosolových sprejích, pro jejich potenciální nebezpečnou vlastnost – poškozování ozonové vrstvy. Rozhodujícím problémem se také stal pro některé státy nedostatek vody.

Omezené obnovitelné zdroje, mezi které patří lesy a potraviny, musejí být využívány moudře. Lesnické společnosti jsou žádány, aby znovu zalesňovaly a ochraňovaly půdu, a zajišťovaly tak dostatek dřeva vzhledem k budoucí poptávce.

Zásobování potravinami se může stát stěžejním problémem proto, že se orná půda neustále zmenšuje v důsledku zvětšování průmyslových a městských oblastí.

Omezené neobnovitelné zdroje – nafta, uhlí, platina, zinek a stříbro – budou představovat stále větší problém. Blíží se doba, kdy budou vyčerpány. Firmy, které používají při výrobě svých výrobků vzácných nerostů, musejí čelit podstatnému zvyšování materiálových nákladů. Současně vidí, že je nesnadné přenášet toto zvyšování nákladů na zákazníky. Na druhé straně firmy, které se silně angažují ve vývoji, stojí před vynikající příležitostí vývoje a výroby substitučních materiálů.

o Zvýšené náklady na energii

Omezený a neobnovitelný zdroj – nafta – způsobil světovému hospodářství vážné problémy. Jeho cena neustále roste a tak se začaly zběsile hledat náhradní formy energie. Uhlí se opět stalo více oblíbené a společnost začala hledat možnosti i jak využít solární, jadernou, větrnou a jinou energii. Co se týče solární, stovky firem uvedli na trh výrobky první generace, umožňující využití solární energie pro vytápění domovů a pro další účely. Rozvoj alternativních zdrojů a efektivnější využívání energie způsobilo pokles ceny ropy. Nižší ceny ropy se nepříznivě projeví v poklesu ropného výzkumu, ale na druhé straně přispěly ke snížení nákladů v odvětvích, kde se ropa zpracovává nebo jinak využívá. V současné době úsilí o hledání alternativních druhů energie stále pokračuje.

o Zvýšený stupeň znečištění

Některé průmyslové činnosti nevyhnutelně snižují kvalitu životního prostředí. Největší hrozba jsou pro něj vlastnosti chemikálií a jaderných odpadů, nebezpečné množství rtuti v oceánech, množství DDT a jiných látek v půdě a v zásobách potravin, znečišťování životního prostředí biologicky nezničitelnými láhvemi, umělými hmotami a jinými obalovými materiály.

Mnoho studií ukazuje, že čím dál tím více lidí je ochotno zaplatit více peněz za „bio výrobky“. Tato ochota vytváří pro řadu firem nové velké příležitosti. Rozvinuly se

i trhy s přístroji pro měření znečištění, s recyklačními technologiemi a čističkami odpadních vod. Prozíravé firmy místo toho, aby rozpačitě přešlapovaly na místě, se chápou iniciativy a realizují významné ekologicky zaměřené aktivity. Firmy jako například McDonald's se zbavily svých tácků a kelímků z umělých hmot a nahradily je papírovými.

o Mění se úloha vlády při ochraně životního prostředí

Vlády stále více zaměřují svojí pozornost na ochranu životního prostředí, existují ale i chudé státy, kde se pro ochranu životního prostředí dělá velmi málo. Příčinou toho je nedostatek finančních prostředků a nedostatečná politická vůle. Je proto v zájmu velkých národů pomáhat chudým státům při řešení problémů znečišťování životního prostředí. I v tomto směru se však i bohatým národům nedostává potřebných peněz. Nadějí ovšem zůstává, že velké státy budou vnímat svojí sociální zodpovědnost a zaměří své aktivity na vývoj levných zařízení a technologií pro kontrolu a redukování nadměrného znečištění.

2.2.4 Technologické prostředí

Technologické a technické faktory jsou rozhodující složkou marketingového makroprostředí. Ne všechny vlivy, patřící do této skupiny, však působí na podnik příznivě (Kotler, 1998).

Nové technologie kladou stále větší nároky na schopnosti firem. Každá nová technologie představuje „tvůrčí destrukci“. Xerografie nahradila obchod s průklepovými papíry, automobily částečně nahradily železnice a televize poškozují novinářský průmysl. Místo toho, aby se zastaralá odvětví přesunula do nových pozic, dochází mnohdy k marnému boji s novými technologiemi nebo k jejich ignorování, a tak dochází k úpadku mnoha podnikatelských subjektů.

Každá nová technologie, která poskytuje vyšší míru uspokojení potřeb, stimuluje nové podnikatelské aktivity a investování. Bohužel technologický rozvoj není ve všech odvětvích rovnoměrný. Například rozvoj železniční dopravy vytvářel podmínky pro

velké investice až do doby, kdy se začal rozvíjet automobilový průmysl. Také rozvoj rozhlasového vysílání byl stimulující pro velké investice až do doby vzniku televize. Často dochází k situaci, že v období mezi dvěma velkými inovacemi dochází ke stagnaci ekonomiky.

V období mezi velkými inovacemi roste význam relativně malých inovací, které zaplňují určité mezery. Mezi ně patří vynález instantní kávy, produkce hamburgerů, deodoranty atd. Malé inovace nepředstavují velká rizika, ale řada kritiků namítá, že příliš velký počet malých inovací ubírá sílu inovacím velkým.

Každá nová technologie přináší významné dlouhodobé důsledky, které nelze vždy dobře předvídat. Antikoncepční pilulky vedly ke vzniku menších rodin, k větší zaměstnanosti žen a k větším průměrným příjmům domácností. Výsledkem bylo zvýšení výdajů na cestování, za zboží dlouhodobé potřeby a luxusní věci.

Firmy by proto měly sledovat velice pečlivě následující trendy v technologii.

o Zrychlující se tempo technologických změn

Mnoho dnešních běžných výrobků nebylo před několika desítkami let k dispozici. Vzniklo mnoho nových nápadů, a přitom čas mezi jejich vznikem a jejich implementací se neustále zkracuje. Dochází k stále rychlejšímu zavádění výrobků na trh.

Například příchod osobních počítačů a fázovacích zařízení usnadnil komunikaci mezi lidmi. Řada lidí dnes může pracovat doma a nemusí ztrácet čas cestou do své kanceláře. Vzniká tím i určitá naděje, že se sníží množství emisí z osobních automobilů, že rodiny budou více pohromadě a že se začne rozvíjet oblast domácích prací. Rozvoj komunikačních technologií značně ovlivňuje kupní chování a efektivitu marketingu.

o Rostoucí regulace technologických změn

Stále více si veřejnost přeje větší bezpečnost výrobků s růstem jejich složitosti. Díky tomu byla určitým vládním organizacím rozšířena pravomoc na zkoumání a případné zakazování potenciálně nebezpečných výrobků. Stále se zvyšuje přísnost na

prodej léků, zdravotních a bezpečnostních předpisů týkajících se potravin, automobil, oblékání, elektrických zařízení a staveb. V souvislosti s vývojem a produkcí a zařazováním produktů na trh musejí firmy věnovat těmto předpisům mimořádnou pozornost.

o Změny ve výdajích na vědu a výzkum

Na prvním místě jsou z celosvětového hlediska USA. Avšak až 60 % těchto výdajů je určeno pro vývoj obranných systémů. Využití těchto finančních zdrojů by bylo jistě užitečnější věnovat na nevojenské výzkumy, například na vývoj nových materiálů, biotechnologií, atd. V Japonsku se výdaje na nevojenský výzkum a vývoj zvětšují stále rychleji. Japonská vláda podporuje především rozvoj v oblasti fyziky, biofyziky a počítačové vědy. Mnoho firem v USA se zaměřuje především na zdokonalování svých produktů místo toho, aby věnovala větší pozornost zásadním inovacím, nebo se spokojí s napodobováním produktů svých konkurentů a případně se snaží o nepatrná vylepšení stylu nebo funkčních vlastností (Kincl, 2004).

o Neomezené příležitosti pro inovace

Současní vědci se zabývají znepokojujícím množstvím nových technologií, které mohou revolučním způsobem změnit stávající produkty a procesy. Mezi nejatraktivnější patří práce v oblasti biotechnologie, elektroniky, robotiky a vývoje nových materiálů. Vědci se snaží stále zdokonalovat různé léky jako například léky na bolest hlavy, spolehlivé antikoncepční pilulky, léky proti rakovině AIDS atd. Snaží se vyvinout stále dokonalejší roboty pro usnadnění naší práce, ale i produkty pro zábavu jako například malé létající automobil, 3D kina atd. Všechny tyto možnosti přinášejí nejen výzvu technickou, ale i komerční v okamžiku, kdy se stanou dostupnými (Kotler, 2004).

Společnosti jsou v současnosti zasaženy silou virtuální reality, která představuje syntézu technologií, která umožňuje uživatelům experimentovat s trojrozměrným počítačem generovaným prostředím prostřednictvím zvuku, zrakového vnímání a doteku. Virtuální technologie jsou v současnosti využívány v lékařství,

v odvětví zábavy, při výcviku letců a řidičů bojových vozidel, v architektuře a existující již i společnosti, které ji využívají k vývoji a testování nových produktů a při propagaci.

2.2.5 Sociální a kulturní prostředí

Společnost, ve které člověk vyrůstá, tvoří jeho hodnoty, základní mínění a normy. Lidé kolikrát nevědomky přijímají světový názor, který definuje jejich vztah k sobě samým, k ostatním, k přírodě a vesmíru.

- **Vztah lidí k druhým.** Podle názorů některých sociologů dochází k posunu myšlení od „já společnost“ k „my společnost“. Lidé se více zajímají o osudy bezdomovců, drogově závislých lidí, o kriminální činy a jejich oběti a o další sociální problémy. Chtějí žít v tzv. „lidštější společnosti“, současně se snaží vyhledávat společnost lidí „stejně krevní skupiny“ a vyhýbat se násilníkům. Mají potřebu vytvářet dlouhodobé a vážné vztahy s ostatními lidmi. Toto vše je předzvěstí rozvoje trhu produktů podporujících sociálně zaměřené aktivity, jako jsou zdravotní kluby, zábavné zájezdy a náboženská činnost. Lze předpokládat i rozvoj trhu s věcmi a zařízeními, umožňujících osamělým lidem zbavit se pocitu izolace, jako jsou televizory, videohry a počítače.
- **Vztah lidí k sobě samým.** Pocit uspokojení se u lidí postupem mění. Snaha o dosažení vysokého stupně sebeuspokojení gradovala hlavně v 60. a 70. letech. V této době hledali „vyhledávači požitků“ hlavně zábavu, změnu a únik. Jiní vytvářeli například terapeutické a náboženské skupiny. Existovalo mnoho marketingových implikací tohoto postoje. Lidé kupovali takové věci, které jim přinášely pocit seberealizace. Chtěli automobily a dovolené snů, trávili mnoho času zdraví prospěšnými aktivitami (jogging, tenis), sebezpytováním a uměleckými řemesly. Z těchto nových příležitostí mohli čerpat hlavně firmy zabývající se odvětvím volného času (kempy, sportovní zařízení atd.). V současné době jsou lidé více konzervativní a mají menší ambice ve srovnání s minulostí. Poznávají, že se dostávají do „těžkých časů“ a nemohou se spoléhat,

že budou mít stálé zaměstnání a rostoucí příjmy. Mnohem opatrněji nakládají se svým časem a rovněž uvážlivěji nakupují.

- **Postoj lidí k organizacím.** Také i postoj lidí k firmám, vládním organizacím, odborům a dalším o institucím je různý. Mnoho lidí je pro ně ochotna procovat i v případě, že k nim mají kritický postoj. Postupem času se ukazuje i pokles věrnosti k organizacím. Lidé jim dávají mnohem méně a méně jim důvěřují. Upadá i etika práce. Mnozí nenahlíží na práci jako zdroj svého uspokojení, ale spíše jako neustálou honbu za výdělkem, který jim umožní trávit příjemné chvílky mimo pracovní dobu. Z těchto postojů vyplývá několik marketingových důsledků. Organizace potřebují nalézat nové způsoby, jak získat důvěru zaměstnanců a spotřebitelů. Potřebují posoudit své rozličné aktivity, aby se ujistily, že jsou jejich poselství čestná. Mnoho společností se uchyluje k sociálním auditům a revizím public relations, aby zvýšily své renomé.
- **Názory lidí na společnost.** Každý člověk má jiný názor na společnost. Od těch, kteří ji brání, co ji řídí, přes ty, kteří od ní chtějí brát, kteří ji chtějí měnit, kteří hledají něco hlubšího, až k těm, co ji chtějí opustit. Velmi často společenský postoj vyjadřuje určitý spotřebitelský stereotyp. Lidé, kteří řídí společnost (tvůrci), dosahují vysokých met, dobře žijí, dobře jedí. Naopak lidé, kteří chtějí společnost měnit (měnitelé), žijí skromněji, jezdí v menších automobilech, jednodušeji se oblékají atd. Utečenci a hledači představují hlavní trh pro filmy, hudbu, surfing a kempování.
- **Postoj lidí k přírodě.** Opět i postoj lidí k přírodě se různí. Někteří cítí, že jsou utiskováni, jiní mají pocit souladu a další ho chtějí ovládnout. Dlouhodobě je nastolen trend dokonalého ovládnutí přírody prostřednictvím technologií a názor, že příroda je štědrá. Není tomu tak dávno, kdy lidé přišli na to, že příroda má své zdroje omezeny. Poznali, že příroda není tolik odolná vůči lidským zásahům. Obliba lidí v přírodě přinesla obchodníkům nové příležitosti v prodeji produktů v oblasti kempování, pěší turistice, jízdě na člunech a rybaření. Při propagaci svých produktů marketingoví pracovníci často používají přírodní pozadí. Na druhé straně i výrobci „přírodních potravin“ zde našli své odbytiště.

Lidé stále kladou větší důraz na kvalitní zdravotní životní styl, a tak roste podíl prodaných přírodních obilnin, přírodních zmrzlin a jiných bio výrobků.

O Základní kulturní hodnoty s vysokou stálostí

Lidé žijící v určité společnosti vyznávají většinou společné hodnoty a základní mínění. Většina lidí uznává práci, založení manželství, přispívání na dobročinné účely atd. Tyto základní myšlení jsou předávána z rodičů na děti a jsou posilována hlavními společenskými institucemi (školy, církve, podnikatelské organizace a vládní instituce).

Další zkušenosti získané druhotně jsou značně proměnlivé a nejsou tak stálé. Víra v instituci manželství je základním míněním, ale že by měl být sňatek uzavřen co nejdříve už je druhotné. Firmy, zabývající se uzavíráním sňatků, považují za úspěch pokud se jim aspoň daří prosazovat argumentace ve smyslu „je lépe se oženit pozdě, nežli nikdy“. Přesto všechno však mají podnikatelé větší šanci ovlivnit mínění druhotná, než-li základní.

O Existence subkultur

Každá společnost zahrnuje dílčí kultury, tj. skupiny, které sdílejí stejné hodnoty, pocházející ze stejných životních zkušeností nebo okolností. Protestanté, mladiství nebo ostatní skupiny, ti všichni představují dílčí kultury. Jejich členové sdílejí stejné stejné mínění, preference a chování. Subkultury také vykazují rozdílná přání a rozdílná spotřebitelská chování. Podnikatelé si mohou tyto dílčí kultury zvolit jako své cílové trhy.

Podnikatelé někdy dosahují neuvěřitelných výsledků, díky zaměření na určité subkultury- například silně inklinují k uspokojování zájmů mladistvých, protože vytvářejí nové trendy v hudbě, módě, zábavě, idejích a postojích. Firmy jsou si vědomi toho, že pokud získají mladistvé zákazníky, zůstanou jim potom věrni i v dospělosti.

o Posuny druhotných kultur v průběhu času

I když základní hodnoty přetrvávají, dochází k určitým kulturním výkyvům. Například nástup hippies, Beatles, Elvise Presleyho a dalších kulturních fenoménů měl pro každou generaci hlavní vliv na styl účesů a odívání a životní cíle mladých lidí.

Firmy jsou dychtiví po vystopování takových kulturních posunů, které by mohli vyvolat nové příležitosti nebo naopak ohrožení. Existují například firmy, které se zabývají výzkumem sociálně-kulturního prostředí. Uvádějí procentuální podíl obyvatelstva sdílejícího určitý postoj a podíl těch, kteří jsou proti této tendenci. Firmy se poté mohou na základě výzkumů těchto firem orientovat na určité nové trendy.

2.2.6 Politické a legislativní prostředí

Politické a legislativní prostředí velice významně ovlivňuje marketingová rozhodnutí. Tato sféra zahrnuje zákony, vládní organizace a nátlakové skupiny, které ovlivňují a omezují různé organizace jednotlivce. Na druhé straně ale můžou nové zákony přinést pro firmy i nové příležitosti. Například přísné zákony, které se týkají likvidace odpadů, vytvářejí vynikající příležitosti pro odvětví, které se zabývají recyklací.

o Legislativní opatření ovlivňující podnikání

Podnikatelská legislativa sleduje tři hlavní účely: ochránit firmy před nekalou konkurencí, ochránit spotřebitele před nekalými podnikatelskými praktikami a ochránit společnost před bezuzdným obchodním chováním. Vliv legislativy na podnikání roste rok od roku. Evropská komise se aktivně podílí na tvorbě nového legislativního rámce vymezujícího konkurenční chování, výrobkové standardy, výrobkové záruky a zásady komerčního styku pro členské země Evropského společenství. V USA existuje velké množství zákonů zabývajících se problematikou konkurence, bezpečností výrobků a jejich zárukami, poctivým obchodováním, úvěrovými praktikami, atd.

Některé státy jsou v uplatňování zákonů na ochranu zákazníků ještě přísnější než v USA. Norsko například zakazuje několik forem prodejní propagace – obchodní známky, soutěže a odměny – jako nevhodné nebo nečestné nástroje propagace produktů.

Skutečně spornou otázkou, kterou nastolilo obchodní zákonodárství, je to, ve kterém okamžiku náklady vynaložené na regulaci začnou převyšovat užitky z ní plynoucí. Zákonná opatření také mohou být vymáhána nepřiměřeně a nedůsledně. Obchodní spory mohou řešit i právníci s nedostatečným citem pro podnikatelské problémy a marketingové praktiky. Ačkoliv se nové zákony tvoří s cílem, aby byly spravedlivé, logické, může jejich striktní uplatňování podkopávat podnikatelskou iniciativu a zpomalovat ekonomický růst.

o Růst speciálních zájmových skupin

Počet a síla speciálních zájmových skupin v poslední době roste. Politické akční komise ovlivňují vládní úředníky a vyvíjejí tlak na vedoucí pracovníky firem, aby věnovali více pozornosti spotřebitelským zájmům, právům menšin atd.

Podnikatelské aktivity jsou významně ovlivňovány spotřebitelským hnutím, které představuje organizované aktivity občanů a vlády zaměřené na ochranu spotřebitelů před nečestnými praktikami výrobců a prodejců. Aktivisté spotřebitelského hnutí mají právo kontroly dodržování spravedlivých úvěrových podmínek, určování poctivých cen, obsahu nutričních hodnot potravin, jakosti zboží, dodržování záručních lhůt a dosahování přiměřených zisků. Řada firem reagovala na spotřebitelské hnutí tím, že zřídila oddělení spotřebitelských záležitostí, nebo i bezplatné telefonní linky, které má na starosti formování podnikatelské politiky a řešení stížností spotřebitelů.

Nové zákony a vzrůst počtu nátlakových skupin kladou stále větší nároky na podnikatele. Celkově vzato, řada marketingových činností se více zaměřuje na řešení problémů, jež jsou v zájmu společnosti.

2.3 ANALÝZY VNĚJŠÍHO MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ FIRMY

2.3.1 STEP ANALÝZA

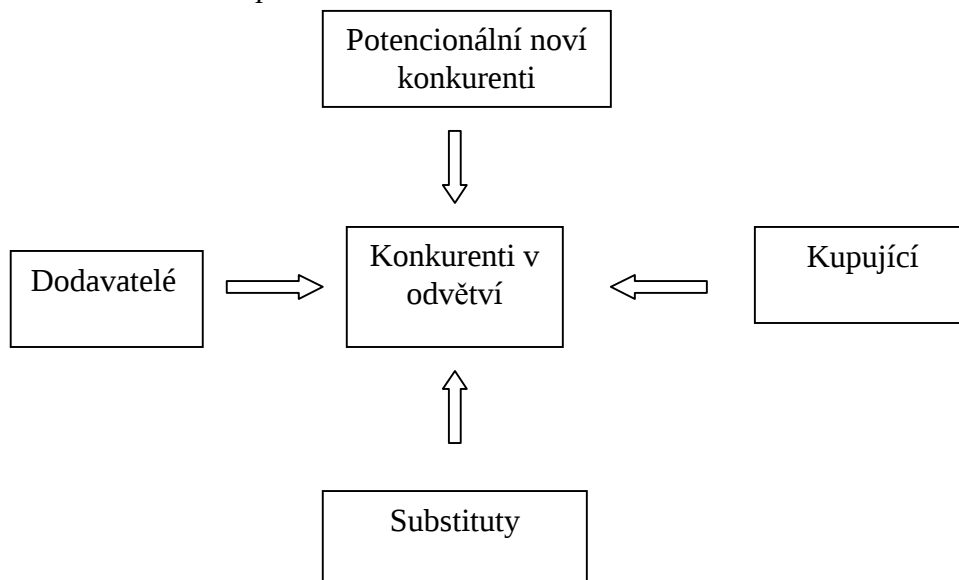
Spočívá v **hodnocení vlivů pouze vnějších faktorů** (faktorů globálního prostředí), které byly již zmíněny. Jsou to:

- **S - společenské (sociální) faktory**
- **T - technické (technicko-technologické) faktory**
- **E – ekonomické faktory**
- **P - politicko-právní faktory**

2.3.2 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL

Porterův model se zabývá působením sil v konkurenčním prostředí. Mezi hlavními to jsou síla odběratelů a dodavatelů, rivalita mezi stávajícími konkurenty, možné substituty a překážky vstupu do odvětví (Porter, 1994).

Graf 2 : Porterův model pěti sil



Zdroj: Zpracováno na základě poznatků - Porter, 1994

2.3.2.1 Překážky vstupu

Mezi překážky vstupu patří dle Portera:

- o Úspory z velkovýroby
- o Rozdíly ve značkových výrobcích
- o Náklady na přechod do odvětví
- o Potřeba investic
- o Vládní politika
- o Totožnost druhu výrobku

2.3.2.2 Síla dodavatelů

Síla dodavatelů je odvislá od:

- o Diferenciace vstupů
- o Existence náhradních vstupů
- o Koncentrace dodavatelů
- o Důležitost objemu dodávek pro dodavatele
- o Dopad vstupů na výši nákladů

Vyjednávací síla dodavatelů závisí na tom, zda si dokáží vyjednávat větší ceny, nižší kvalitu a přesunují náklady na ostatní partnery.

2.3.2.3 Možné substituty

Činitelé hrozby substitutů jsou:

- o Relativní výše cen docílených substituty
- o Náklady přechodu
- o Ochota kupujících přejít na jiný výrobek

Substitut zajišťuje stejné nebo podobné funkce jako produkt daného odvětví, ale odlišnými prostředky. Substituční výrobky nebo služby vytvářejí strop pro ceny produktů (www.bussinesinfo.cz)

2.3.2.4 Síla odběratelů

Síla odběratelů se může vyznačovat dle www.modernirizeni.ihned.cz

- o vyvíjením tlaku na snížení cen
- o požadovat vyšší kvalitu za nezměněných cen

Odběratelé mají silnou pozici například pokud

- o je jen malý počet zákazníků nebo naopak pokud se objednávají velká množství v poměru k dodávkové kapacitě jednotlivých konkurentů. Zákazníci objedávající velká množství jsou zvláště silní v odvětvích s vysokými fixními náklady jako je například výroba telekomunikačních zařízení.

2.3.2.5 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Rivalita mezi konkurenty na sebe bere mnoho různých forem:

- o snižování cen,
- o uvádění nových výrobků na trh,
- o reklamní kampaně, zdokonalení služeb.

Velikost konkurence v odvětví je nejvyšší jestliže:

- o Konkurentů v odvětví je víc a jsou zhruba stejní co do velikosti a konkurenční síly.
- o Růst odvětví je pomalý.
- o Bariéry výstupu z odvětví jsou vysoké.
- o Konkurenti v odvětví aspirují na vedoucí pozici v odvětví, jsou silně motivováni do konkurenčního boje.

3. Metodika a hypotézy

V první řadě jsem se zaměřila na studium odborné literatury. Knihy od P. Kotlera - Marketing a Marketing Management – bych označila za nejdůležitější, jelikož mi poskytly nejvíce informací a nejlépe mi pomohly pochopit danou problematiku. Tyto knihy poskytují největší možný přehled v oblasti vnějšího marketingového prostředí.

Dalším krokem bylo propojení teoretických znalostí z literární rešerše s informacemi získanými z internetových stránek týkajících se strojírenství, financí a obchodu a údajů od dané firmy. Nejvíce potřebných informací jsem získala z internetových stránek Ministerstva financí České republiky, Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky, Českého statistického úřadu, www.czechtrade.cz a dále ze stránek zabývajících se strojírenstvím.

V analytické části jsem se zabývala charakteristikou podniku a vymezením jednotlivých činitelů působících na vnější prostředí. V této části jsem použila dvě analýzy, které zkoumají vnější prostředí firmy a to STEP analýzu a Porterův model pěti sil.

V syntetické části mé bakalářské práce jsem se zabývala vymezením pozice strojírenského podniku ve vnějším prostředí a navrhla několik řešení jednotlivých problémů.

Pro svou práci jsem zvolila dvě hypotézy,

- 1) Znalost vnějšího prostředí může velice pomoci k lepšímu postavení firmy na trhu.
- 2) Konkurenceschopnost firmy je po seznámení s vlivy vnějšího prostředí lepší.

4. Charakteristika podniku

Společnost Mikrona s.r.o. se zabývá výrobou ve strojírenském průmyslu.

V době mezi světovými válkami patřilo Československo mezi deset nejvýznamnějších strojírenských zemí světa. Prudký rozvoj po druhé světové válce byl ovlivněn jak mezinárodní, tak vnitrostátní situací. Strojírnost se stalo nosným odvětvím ke zprůmyslnění méně rozvinutých oblastí. Dnes je toto odvětví zastoupeno ve všech částech republiky a vyznačuje se nejrovnoměrnějším rozmístěním. Kromě velkých strojírenských závodů existuje značný počet drobných závodů a drobných provozoven. Slabinou je velmi široký sortiment výroby (60 % světového sortimentu) a rozptýl do mnoha závodů. V současné době české strojírenství zažívá boom. V devadesátých letech někdejší chloub domáciho průmyslu upadala, dnes velké tuzemské firmy zvyšují obrat i zisky.

V Týně nad Vltavou začala firma působit v roce 1969 a to pod původním názvem Mikrotechna. Původní montáž naftových čerpadel byla postupně rozšiřována o výrobu termostátů a speciální letecké měřicí a regulační techniky. V roce 1976 se výroba přesunula do nově vybudovaného areálu. V průběhu osmdesátých let byla výstavba dokončena a do provozu předána i montážní budova spolu s objektem galvanovny a lakovny.

V roce 1993 vznikla soukromá společnost Mikrona s.r.o., která roku 1994 formou přímého prodeje od FNM ČR zprivatizovala celý závod a navázala na tradice přesné strojírenské výroby. Novými investicemi dále rozšířila a zkvalitnila sortiment svých výrobků.

V roce 1995 došlo k transformaci a restrukturalizaci firmy Mikrona s.r.o.. V roce 1998 byla zahájena éra náběhu nových výrob a s tím souvisejících značných investic v oblasti vybavení CNC obráběcích technikou, jak v oblasti frézování, tak v oblasti soustružení.

To umožnilo firmě zvládnout nové technologie a zavést nové výrobní programy, které jsou dále rozvíjeny.

Koncem roku 2005 byla společnost certifikována a splňuje tak požadavky norem ISO 9001:2000 a ISO 14001:2004. Konstrukce a příprava výroby je vybavena novým CAD pracovištěm.

Současnost

Hlavní aktivity firmy směřují do oblasti výroby a prodeje:

- kompresorů pro naftové motory,
- vstřikovacích palivových jednotek,
- hydraulických systémů,
- elektromechanických přístrojů,
- zbrojních součástí a termostatů pro chladírenský průmysl.

Široký sortiment nabízí společnost Mikrona s.r.o. i v oblasti galvanického pokovování kovů. Z galvanování se zabývá hlavně zinkováním, brynýrováním, niklováním, exolováním a jinými.

Společnost Mikrona s.r.o. se stala pokračovatelem dnes již osmatřicetileté tradice této náročné výroby a v současné době zaměstnává 240 lidí.

V současné době má dobré postavení mezi podniky stejného zaměření.

Klade důraz na:

- kvalitu,
- cenovou dostupnost
- včasné dodržení termínů.

Na moderních CNC strojích se v oblasti frézování a soustružení vyrábí přesné součástky (musí se dodržovat přesnost na tisíce milimetru) pro náročné cílové

odběratele. Mezi cílové odběratele patří průmyslový zákazníci. Vysoce hodnocená je i práce montážního střediska, lisovny a střediska povrchových úprav.

Z finálních produktů vyrábí:

- termostaty pro chladírenský průmysl,
- kompresory
- a bezpečnostní zámky (trojcestné rozvzorové zámky) do bytových jednotek, aj.

Zásobuje podniky nejen v České republice, ale i ve Springfieldu v Americe, Německu, Švýcarsku, Holandsku a Slovensku.

4.1 ŘÍZENÍ FIRMY

Podnikatelskou formou je společnost s ručením omezeným. Statutárním orgánem je jednatel, jemuž náleží obchodní vedení firmy, dalším orgánem je valná hromada, která je nejvyšším orgánem ve společnosti. Firma vytváří svůj rezervní fond z čistého zisku, který je pro ni povinný ze zákona, pro případ krytí ztrát společnosti, nestanoví-li zákon jinak. Firmu vlastní 3 fyzické osoby. První z vlastníků je zároveň generálním ředitelem, který vlastní většinový podíl, další dva vlastní zbylá procenta podílu a zastávají funkci obchodního a výrobního ředitele.

5. Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího marketingového prostředí byla zaměřena na faktory, které ovlivňují firmu z vnějšku a její postavení na trhu. Analýza byla provedena pomocí STEP analýzy a Porterova modelu 5 sil.

5.1 STEP ANALÝZA

Pomocí STEP analýzy byly zjišťovány vnější vlivy působící na podnik, mezi které patří společenské vlivy, technologické, ekonomické a politické.

5.1.1 SPOLEČENSKÉ VLIVY

V této části jsem se zabývala demografickými, sociálními a kulturními vlivy, které na firmu působí. Zjišťovala jsem zde geografický přesun obyvatel, vzdělanost zaměstnanců v daném oboru, postoj zaměstnanců k organizacím, vztah lidí k druhým, postoj firem k přírodě a kulturní odlišnosti.

- **Demografické vlivy**

- **Geografický přesun obyvatel**

V minulém roce se do České Republiky přistěhovalo za prací více jak 83 900 cizinců. Jsou to většinou obyvatelé východoevropských republik. Největší měrou k početnímu růstu obyvatel České republiky opět přispělo kladné saldo stěhování s Ukrajinou - 30,9 tis., následovaly Slovensko - 13,1 tis. a Vietnam - 11,3 tis.,(www.czech.cz).

Vlivy, přitahující migranty především do západních zemí, jsou především politická stabilita, ekonomická prosperita, vysoká kvalita života, svoboda a možnost seberealizace(www.demografie.info).

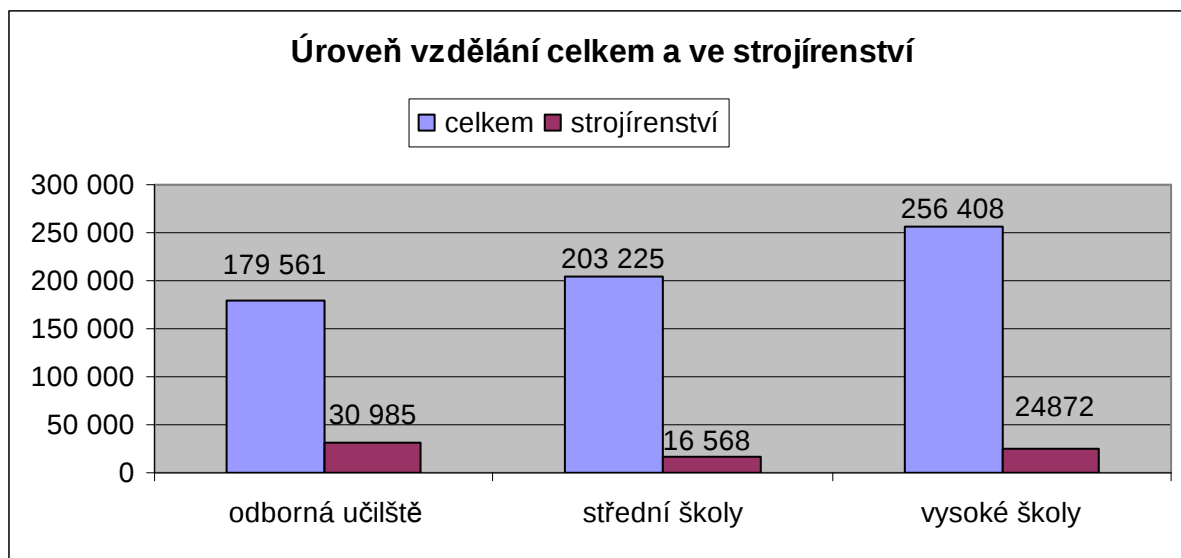
Pro firmu to může znamenat levnou pracovní sílu, avšak pouze na pozice, kde je potřebné pouze zaškolení a nemusí k tomu mít vystudovaný daný obor. Mezi ně například patří obsluha CNC strojů, fréz a pil.

➤ **Vzdělanost zaměstnanců v daném oboru**

Aby zaměstnanci pracovali co nejefektivněji, potřebují dostatečné vzdělání. V současné době nastává nesoulad mezi tempem růstu strojírenských podniků a trhu kvalifikovaných pracovních sil, roztržností vývojových kapacit i úrovni technické vzdělanosti (www.strojirenstvi2007.cz).

Česká republika patří v Evropě sice ke státům s nejvyšší úrovní vzdělání. Mezi 18 zeměmi zaujímá třetí místo. Avšak v podílu osob s vyšším odborným a vysokoškolským vzděláním se propadá do spodní půlky seznamu 24 evropských států (www.czso.cz). Otázkou však zůstává, zda jsou školy v porovnávaných státech na srovnatelné úrovni. Český statistický úřad dále zveřejnil údaje o úrovni vzdělání ve strojírenství.

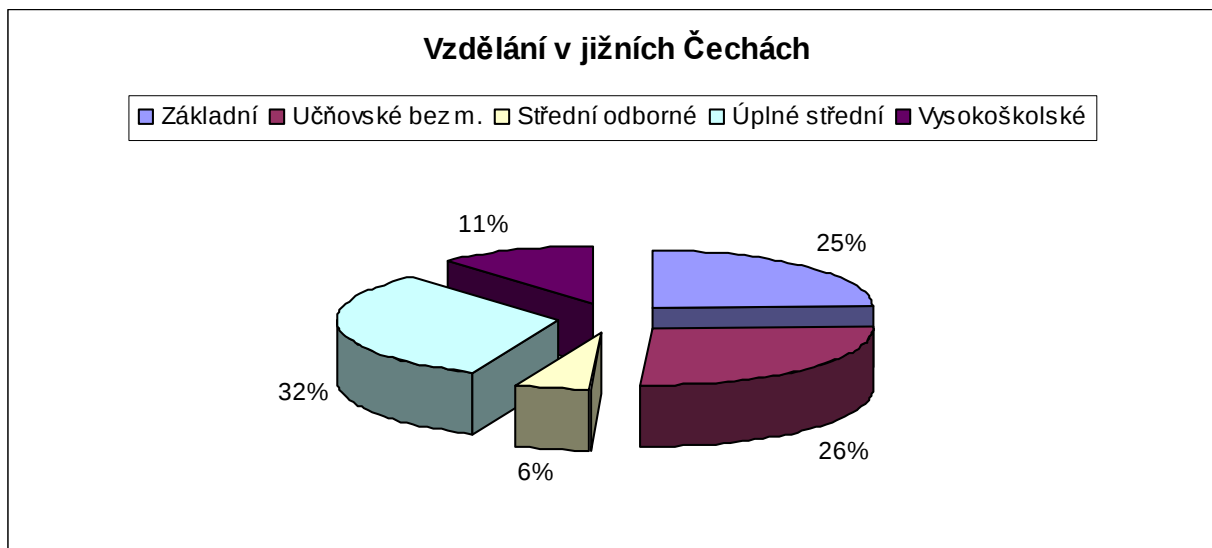
Graf 1: Úroveň vzdělání v ČR celkem a ve strojírenství



Zdroj: Zpracováno na základě údajů z ČSÚ

Na základě údajů ČSÚ 17,26 % navštěvuje učňovské obory se strojírenským zaměřením, na středních školách počet studentů s tímto zaměřením klesl na 8,15 %, v rámci vysokých škol je to 9,7 %. Otázkou ovšem je kolik vzdělaných lidí zůstane v tomto oboru pracovat i po ukončení studia.

Graf 2: Úroveň vzdělání v jihočeském kraji



Zdroj: Zpracováno na základě údajů <http://mesto.budweb.cz>

Firma sama zaměstnává 30 % pracovníků vzdělaných v daném oboru. V technologickém a konstrukčním úseku jsou v oboru vzdělaní všichni zaměstnanci. Co se týče samotného výrobního úseku se vzdělanost pracovníků v daném oboru pohybuje okolo 25 %.

- **Sociální vlivy**

V sociálních vlivech jsem se zabývala především postojem zaměstnanců k organizacím, vztahem lidí k druhým a postojem firem k přírodě.

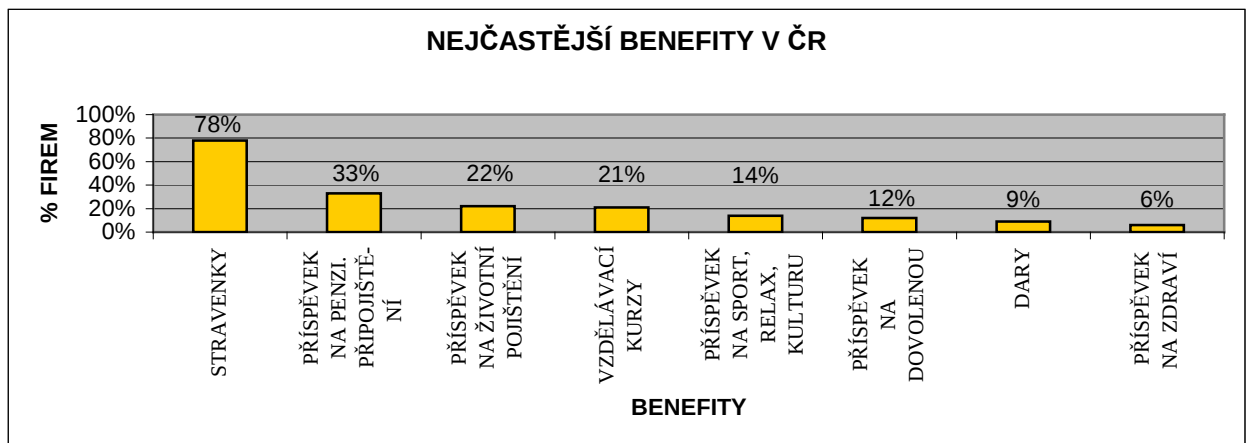
- **Postoj zaměstnanců k organizacím**

Pokud si firmy chtějí udržet své dobře pracující zaměstnance, musí je náležitě motivovat a vytvořit jim prostředí, ve kterém se budou cítit co nejlépe. Jestliže chtějí firmy lidi motivovat, nezbyvá, než začít s vedením. Motivovat lze pomocí hygienických faktorů nebo motivačních.(www.vedeme.cz)

- hygienické faktory:

V České republice jsou nejčastější hygienické faktory firemní benefity (např. auto, mobil), pracovní podmínky, plat, vztahy s podřízenými a nadřízenými.

Graf 3: Nejčastěji poskytované benefity v ČR



Zdroj: Zpracováno na základě údajů z Eficia, 2006

Nejčastěji poskytovaným benefitem v ČR jsou stravenky. Udělují se bez rozdílu pracovní pozice. Stravování poskytuje nebo na něj přispívá svým zaměstnancům 89 % soukromých firem a 94 % státních institucí. Stravenka je zároveň nejoblíbenějším benefitem pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele, protože až 55 % z nominální hodnoty stravenek je daňově uznatelným nákladem (nejvýše však částka 48,30 Kč na jednu stravenku). Sama firma poskytuje stravenky a to všem zaměstnancům bez rozdílu. Dále poskytuje benefity v podobě příspěvku na penzijní připojištění a životního pojištění. Pracovníkům ve vedoucích postaveních dále poskytuje benefit ve formě služebních telefonů.

- motivační faktory:

Ve firmách je motivačním faktorem například úspěch, uspokojení z práce, uznání, odpovědnost, pokrok a osobní rozvoj.

a) Faktory pracovní spokojenosti

V současnosti vysokoškolsky vzdělaní pracovníci upřednostňují spíše duševně náročnou a tvořivou práci, založenou na odborných znalostech, která je z hlediska časového uspořádání flexibilní. U středoškolsky vzdělaných pracovníků se důraz posouvá z odborných znalostí na organizační dovednosti. Méně jim vadí pevně daná pravidla (www.pruzkumy.cz).

➤ Vztah lidí k druhým

Vztahy na pracovišti mohou mít vliv, jak na dosahování firemních cílů i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků.

a) Nadřízený

Pro 98% Čechů není podstatné, zda jejich nadřízený má odborné znalosti v oboru. Důležité je, pokud je připraven řešit problémy a dobře se s ním spolupracuje. 21 % občanů České republiky vidí nejčastější chybu managementu v neschopnosti jasně sdělit, co se od nich požaduje. Další

chybou může být neschopnost rozhodovat a prosazovat své názory (www.pruzkumy.cz)

Nadřízení v jednotlivých úsecích firmy mají odpovídající vzdělání, avšak ne vysokoškolské. Pro firmu je to jedno z kritérií při výběru pracovníků.

b) Vztahy na pracovišti

Dobré vztahy na pracovišti ovlivňují pracovní výkon. Někteří preferují typ „open space“ kanceláří – 26 %, na druhé straně někdy se spíše preferují kanceláře se třemi pracovníky – 50 %. Samostatná kancelář sice nepodporuje vztahy na pracovišti, na druhé straně podporuje výkon – 24 % (www.pruzkumy.cz). Pro firmu by byly nejvhodnější kanceláře s menším počtem zaměstnanců, aby nebyl potlačen pracovní výkon díky rušivým elementům.

Sama firma preferuje spíše menší kanceláře po 2 – 4 lidech, z důvodu aby nebyl potlačen pracovní výkon díky rušivým elementům, které mohou vznikat ve kancelářích s větším počtem lidí.

➤ Postoj firem k přírodě

V minulých letech došlo k velkému znečištění vod, půd a ovzduší. V současné době se proto snaží různé organizace, vláda a některé firmy znovu obnovit stav přírody. Firma začala s plánováním odpadového hospodářství. Tento plán odpadového hospodářství má zpracováno 41 % firem v České republice a 10 % firem jej plánuje zpracovat. Z firem, které mají plán již zpracovaný, považuje 73 % z nich plán za potřebný.

Význam pro ni spočívá hlavně v tom, že je to nástroj vedoucí ke snižování produkce odpadů, usnadňuje a zpřehledňuje evidenci odpadů, poskytuje přehled o formě nakládání s odpady a tím umožňuje lépe chránit životní prostředí.

- **Kulturní vlivy**

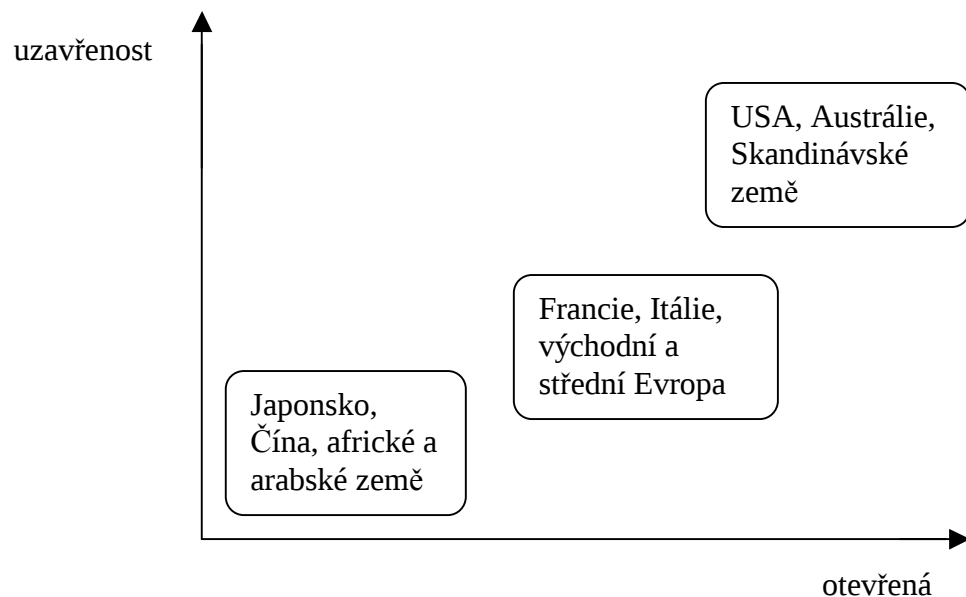
- **Kulturní odlišnosti**

Pro firmu obchodující na zahraničním trhu, je potřebné znát kulturní odlišnosti. V kulturních odlišnostech jsem se zabývala především mírou otevřenosti společnosti, verbální a neverbální komunikací a jazykem.

- **Míra otevřenosti společnosti**

V každé zemi je míra otevřenosti jiná. Např. v USA a Austrálii je velká a v Japonsku nebo Číně se společnost soustředí hlavně na sebe.

.Graf č.2 Míra otevřenosti společnosti v jednotlivých státech



Zdroj: Mezinárodní prostředí a jeho vliv na mezinárodní – Machková, 2006

Ve státech s otevřenou společností se setkáváme se snahou jasně vyjadřovat své názory a postoje. Pro firmu tedy není problémem se v tomto ohledu začlenit do podnikání z důvodu jasných názorů a postojů a dobré komunikaci. Jak je z grafu zřejmé největší míra otevřenosti společnosti se objevuje v USA protipólem jsou arabské země. Státy EU se řadí mezi střed.

Sama firma obchoduje se zeměmi se spíše větší mírou otevřenosti společnosti. Vyvází do USA, Nizozemska a Švýcarska.

o Neverbální komunikace

Téměř 60% informací je přenášeno na základě neverbální komunikace, tedy prostřednictvím držení těla, mimiky, gestikulace a řeči očí.

o Verbální komunikace

Jazyk je jedna z největších odlišností. V dnešním kosmopolitním světě je nezbytností domluvit se alespoň jedním cizím jazykem.

Pro firmu obchodující v cizích zemích je existenční nutnost dokázat použít rodný jazyk dané země, nebo alespoň anglický jazyk, kterým dokáže hovořit až třetina obyvatel EU.

Angličtinu jako druhý jazyk ovládá třetina populace EU. Následuje němčina (12 %), která o něco málo předčila francouzštinu (11 %) jako druhý nejčastěji používaný cizí jazyk v EU, a to vzhledem ke skutečnosti, že je široce používána v zemích, které přistoupily k EU v loňském roce. Ve světě je naopak, díky počtu obyvatel, nejčastější čínština. Tímto jazykem hovoří okolo jedné miliardy lidí (www.europa.eu).

V této firmě není příliš mnoho zaměstnanců, kteří by ovládali cizí jazyk. Hlavní ale je, že alespoň anglickým jazykem se dokáží domluvit zástupci firmy, kteří jednají s dodavateli a odběrateli.

5.1.2 TECHNOLOGICKÉ A TECHNICKÉ VLIVY

- **Technické vlivy**

Technické vlivy jsou zastaralost, opotřebení a stav strojů. Dále i technické normy upravující výrobu, ale i následný prodej a služby zákazníkovi. Mezi takové normy patří ČSN a ISO normy. Před několika lety se začaly v rámci evropského sjednocování české normy ČSN nahrazovat normami z Evropské unie – ISO. Dle www.iso.cz jsou pro strojírenství jedny z nejdůležitějších norem certifikáty ISO 14001 a 9001.

ISO 9001 se týká řízení kvality. Její předchůdce ISO 9000 se uplatňoval hlavně v sériové výrobě ve strojírenském průmyslu, nová norma byla rozšířena o oblast poskytování služeb zákazníkovi. V současné době se tedy norma zabývá jak parametry výrobku, tak i uspokojením potřeb a nároků zákazníka.

Druhá norma ISO 14001 se zabývá enviromentálním managementem. Může být použit jak pro služby, tak pro výrobní systémy. Norma popisuje požadavky na systém řízení firem, který umožňuje snižovat environmentální dopady spojené s fungováním organizací. Mimo to norma požaduje, aby společnost naplnila tento systém procesy, postupy a činnostmi.

Přínosy této certifikace pro firmu :

- zajištění a vylepšení péče o životní prostředí,
- uvědomování si vlastní odpovědnosti,
- odhalení a popsání rizik a jejich snižování,
- zlepšení profilu firmy,
- motivace zaměstnanců,
- včasné rozpoznání problémů s životním prostředím,
- více záruk za plnění právních a jiných požadavků
- a konkurenční výhody.

- **Technologické vlivy**

Většina firem se snaží o co nejefektivnější obrábění. Někdy se toto dá řešit i využitím nekonvenčních technologií v oblasti obrábění kovů. [Http://www.mmspektrum.com](http://www.mmspektrum.com) velice podrobně popisují tyto nové technologie.

Patří mezi ně:

- Elektroerozivní obrábění
- a HSC obrábění.

Při obrábění kovů v průmyslu jsou jako technologické kapaliny používány řezné oleje nebo emulze. Protože při jejich používání často dochází k jejich styku s obsluhou a jejich únikům do okolí, jsou řezné kapaliny regulovány stále přísnějšími bezpečnostními a hygienickými předpisy. Reakcí na ně jsou změny složení kapalin, vznik nových typů kapalin, přesuny preferencí uživatelů mezi typy kapalin a v neposlední řadě také odklon od používání klasických řezných kapalin k "mikromazání" nebo obrábění za sucha.

Nové technologické trendy v obrábění (<http://www.mmspektrum.com>) :

- Obrábění na sucho
- Změna receptur kapalin mísitelných s vodou
- Mazání malým, resp. minimálním množstvím maziva
- Použití olejů místo chladicích mazacích kapalin mísitelných s vodou

5.1.3 EKONOMICKÉ VLIVY

Česká republika patří mezi země s průmyslovou ekonomikou. Je to díky dlouhému vývoji, který začal už v době, kdy jsme byli součástí Rakouska – Uherska. Svou hlavní roli zastává strojírenství. Strojírenství je zastoupeno ve všech částech naší republiky. Slabinu je ovšem spatřována ve velmi širokém sortimentu výroby (60 % světového sortimentu) a rozptýl do mnoha závodů (www.czech.cz).

Za perspektivní zahraniční trhy se považují zejména země Evropské unie a výhledově i oblast východní Evropy a Ruska, kde si čeští výrobci postupně získávají zpět svou dřívější silnou pozici. Dominantním zákazníkem tohoto odvětví zůstává i nadále Německo (www.czech.cz).

V ekonomických vlivech jsem se zabývala **strukturou příjmů ve společnosti, nezaměstnaností, trhem práce, úrokovými sazbami a kurzem měn**, se kterými firma obchoduje. Hlavními ekonomickými ukazateli jsou nezaměstnanost, hrubý domácí produkt, inflace.

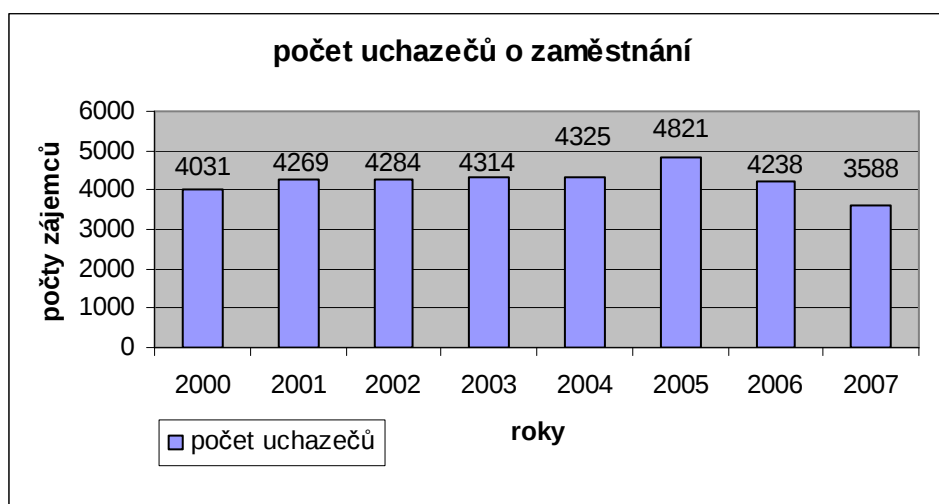
Následující údaje dle Českého statistického úřadu

- **Nezaměstnanost**

Průměrná míra nezaměstnanosti v českbudějovickém okrese činila v roce 2007 3,5 %. Oproti celorepublikovému průměru (5,9 %) je to o 2,4 % méně.

Od roku 2000 do roku 2005 se počet uchazečů o zaměstnání zvyšoval, avšak od roku 2006 začal počet klesat.

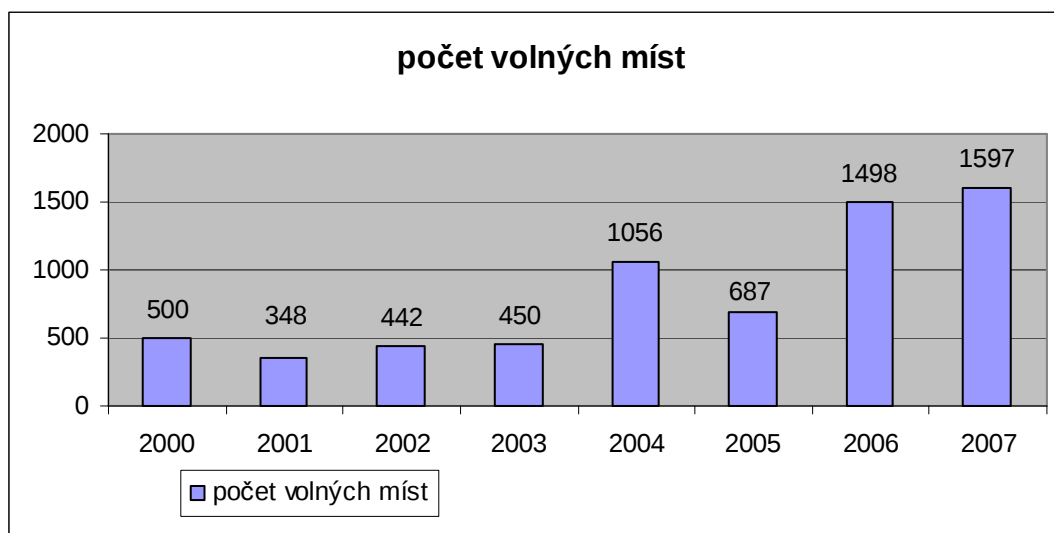
Graf 3: Počet uchazečů o zaměstnání



Zdroj: Zpracováno na základě ČSÚ

Oproti tomu počet volných pracovních míst se od let 2000 do 2005 střídavě buď to snižoval nebo zvyšoval, od roku 2006 začal počet prudce stoupat. Zatímco v roce 2005 bylo evidovaných 687 volných míst, v roce 2007 to už bylo 1498, což je o 811 více než v předchozím roce.

Graf 4: Počet volných míst



Zdroj: Zpracováno na základě ČSÚ

Na jedno volné pracovní místo tedy v současné době připadá 2,25 uchazeče. Problém tedy není v nedostatku pracovní síly, avšak problémem pro strojírenskou firmu je nedostatečný počet vyučených anebo vystudovaných uchazečů v daném oboru.

Následující údaje dle Ministerstva financí České republiky

- **Inflace**

Tabulka č.1 Vývoj a predikce inflace

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008 predikce	2009 predikce
3,9%	4,7%	1,8%	0,1%	2,8%	1,9%	2,5%	2,8%	5,5%	2,3%

Zdroj: www.mfcr.cz

V současné době je inflace 2,8%. Predikce pro následující roky hovoří o 5,5% v roce 2008 a o 2,3% v roce 2009.

- **Hrubý domácí produkt**

V současnosti je podle údajů ministerstva financí 6,6%. V současné době se ČR vyznačuje jako jedna ze zemí s nejrychleji rostoucí ekonomikou. Je to hlavně díky rozvoji strojírenství, hlavně výrobě nových aut a vzniku nových automobilových závodů na našem území.

- **Struktura příjmů firem**

Velký vliv na strukturu příjmů firmy, a nejen strojírenské, mají investice ze zahraničí. Přímé zahraniční investice v ČR se projevují zejména v produktivitě a vývozní výkonnosti sektoru pod zahraniční kontrolou, výrazné jsou i dopady na trh práce v procesu restrukturalizace (uvolňování pracovní síly) a rostoucího nesouladu kvalifikační nabídky a poptávky. Oblast střední a východní Evropy je posuzována příznivě i z hlediska budoucích vyhlídek pro zahraniční investory (Ministerstvo financí ČR).

Firma však tento příjem nemá, protože zahraničního investora odmítá. Nechce svůj podíl příliš štěpit. Raději financuje své potřeby ze svých úspor nebo z poskytnutých úvěrů.

- **Úroková sazba a přibor**

Firmy potřebují obnovovat své technicky zastaralé stroje a investovat do nákupu nových potřebných komodit. Ne vždy to ovšem firma dokáže pokrýt svými vlastními zdroji. Další možností je tedy pro ni financování pomocí úvěru.

Následující data jsou převzata od ministerstva financí České republiky.

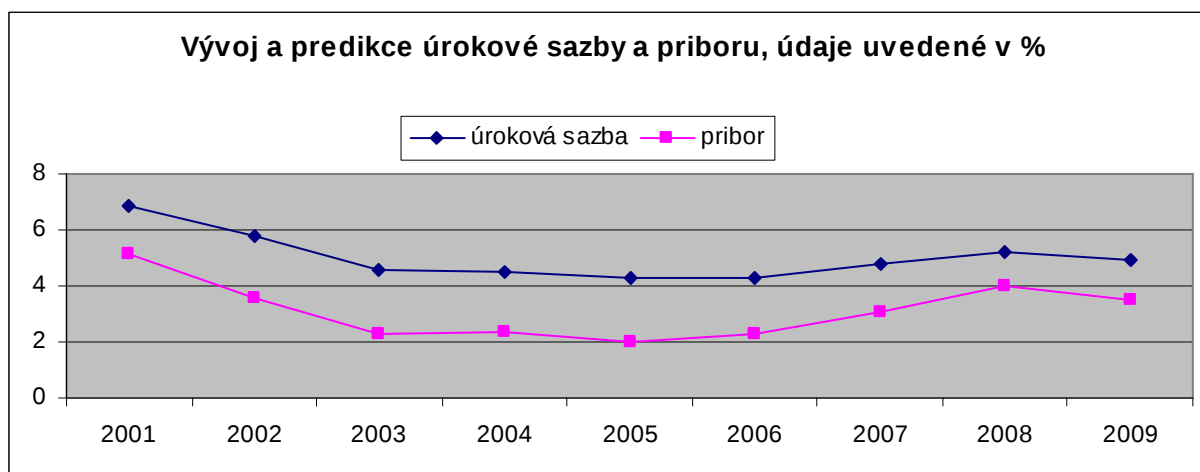
Tabulku č.2 Vývoj a predikce úrokové sazby a priboru, údaje uvedené v %

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
úroková sazba	6,83	5,82	4,57	4,51	4,27	4,29	4,8	5,2	4,9
Pribor	5,11	3,55	2,28	2,36	2,01	2,3	3,09	4	3,5

Zdroj: www.cnb.cz

Předchozí údaje jsou použity v názorném grafu.

Graf 5: Vývoj a predikce úrokové sazby a priboru, údaje uvedené v %



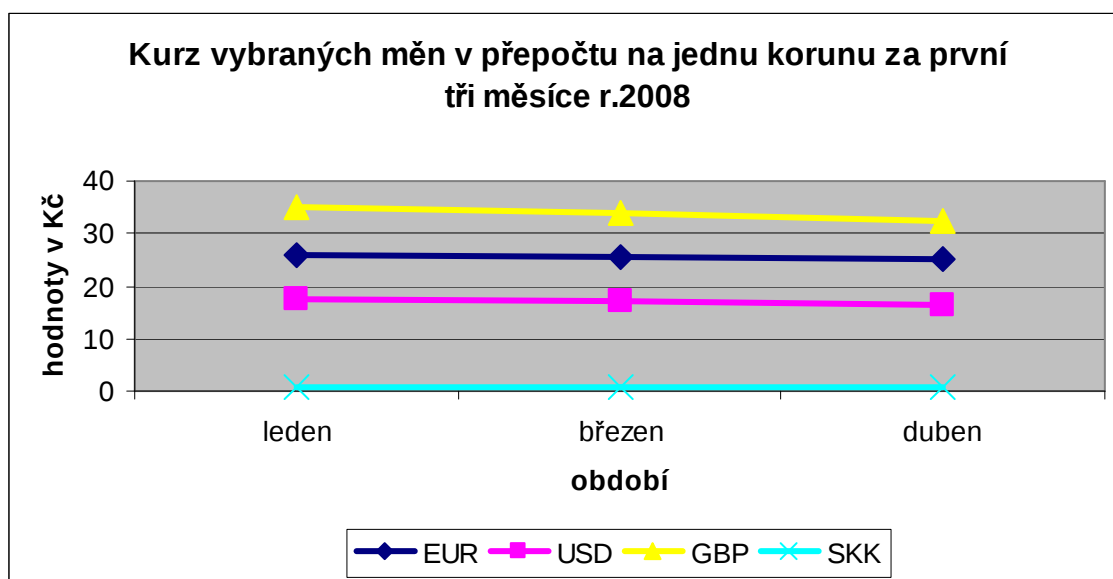
Zdroj: Zpracováno na základě údajů Ministerstva financí ČR

Z grafu vyplývá, že pokud se prognózy vyplní, bude výhodnější pro firmu počkat s financováním pomocí úvěru na rok 2009.

- **Kurzy měn**

Jsou dalším vlivem působícím na rozhodování firmy. Na základě kurzů se může firma rozhodovat, do kterých zemí bude pro ni výhodnější vyvážet. Na následujícím grafu jsou uvedeny kurzy měn Evropské unie, Velké Británie, USA a Slovenska.

Graf 6: Kurz vybraných měn v přepočtu na jednu korunu za první tři měsíce r.2008



Zdroj: Zpracováno na základě Ministerstva financí ČR

Z hlediska kurzů měn je výhodné pro firmy vyvážet hlavně do Velké Británie a poté do zemí EU.

5.1.4 POLITICKÉ A LEGISLATIVNÍ VLIVY

Pokud chce firma podnikat, musí se umět vyznat v legislativě dané země, kde podniká ale i kam vyváží. V dané zemi proto, že její podnikání je upraveno určitými zákony a v cizině z hlediska například daňových prázdnin a jiných nařízení.

o Z hlediska legislativních vlivů upravují podnikání v současné době hlavně zákony:

- Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže,
- Zákon č. 59/1998 Sb., o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku,
- Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky,
- Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech

- Daňové prázdny

Dále jsem se zabývala z hledisky legislativy daňovými prázdnyami. Pro firmy je to velice důležitý faktor. V České republice lze získat až desetileté daňové prázdny. Lze to v případě mimořádných nových investic. V zemích kam firma vyváží mají spíše nižší daně z příjmu právnických osob než u nás. Například Polsko by mělo v nejbližších letech snížit svou daňovou sazbu na 18 %. Slovensko nabízí snížení daně z 22 % na 12 %. Pokud by firma chtěla založit svou pobočku v jiné zemi, bylo by Polsko a Slovensko ideální. S oběma zeměmi naše republika sousedí, takže zde není velká vzdálenost a daňové zatížení by bylo o dost nižší než je teď u nás v současné době.

o Nařízení týkající se vývozu

Jedno z mnoha nařízení týkající se strojírenské firmy je fumigace. Je to proces konzervace, "vykuřování" a slouží jako ochrana proti všemožným škůdcům. Fumigací se rozumí aplikace plynů, nebo produktů tvořících plyn do uzavřeného prostoru, především jako dezinfekční zákrok proti skladištním škůdcům a dřevokaznému hmyzu (roztoči, brouci - pilous, lesák, potměnák, aj.) V průmyslu to konkrétně znamená konzervace dřevěných beden, pomocí nichž se přepravují výrobky do ciziny. Fumigace se řídí striktními nařízeními a normami. K provádění konzervace se používá kyanovodík a fosforvodík.

5.2 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL

Pomocí této analýzy byla zjišťována konkurence, která závisí na působení pěti sil. V této části jsem se zabývala silou konkurentů, odběratelů, nových potencionálních konkurentů, možnými substituty a stávající konkurenční rivalitou.

5.2.1 RIZIKO VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ

Vstup nových konkurentů se odvíjí hlavně od bariér, které musí nová firma překonat. Ve strojírenství jsou hlavní bariéry kapitálová náročnost, přístup ke kapitálu, financování nových pracovníků, časová náročnost.

a) kapitálová náročnost,

Odvíjí se od právní formy podnikání a odvětví, na které chceme vstoupit. Ke vstupu na strojírenský trh je potřeba velký vstupní kapitál. A to nejen pro založení firmy ale i pro nákup nových strojů – cena jednoho nového stroje se pohybuje okolo tří miliónů korun – tak i např. pro pronájem prostor, které musí dosahovat větších rozměrů.

b) přístup ke kapitálu

Pro začínající firmu není snadné získat hned ze začátku podnikání přístup k financování pomocí úvěrů, protože nejsou ještě zavedení a banka k nim nechová takovou důvěru, jako k firmám, které už mají tradici a dobré jméno, z důvodu, kdy neví zda budou schopni splácet. Nové firmě by mělo pomoci získání zahraničního investora, který většinou nemá tak omezené možnosti v získávání finančních prostředků.

c) z hlediska financování nových pracovníků,

Některé pracovníky k provozu potřebuje firma už ze začátku podnikání (např. účetní, vrátný, obsluhovači strojů, uklízečka, aj.). To znamená, že i zde je nutný počáteční kapitál, k financování těchto zaměstnanců.

d) časová náročnost

Průměrná doba strávená založením společnosti je 24 dní, v zemích OECD pouze šestnáct (www.aabs.cz). ČR se posunula v letošním roce o 11 míst na 74. místo, v době strávené zakládáním společnosti.. Zahájení podnikání je v Česku komplikované a časově náročné. Nastartování podnikání v ČR obnáší podle statistiky Světové banky deset procedur, zatímco průměr ve vyspělých zemích sdružených v Organizaci pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) se pohybuje okolo šesti úkonů.

Rizika přinášející vstup nových konkurentů mohou spočívat v získávání podílu na trhu a vstupem formou diverzifikace z jiných trhů. V současné době není tolik snadné vstoupit na trh ve strojírenském odvětví jako nově vznikající firma bez podpory zahraničních investorů, zvláště u firmy s třískovým obráběním. Snáze to jde zahraničním automobilkám, které vytváří velkou konkurenci např. pro Škodovku v Mladé Boleslavi. Díky této situaci není tak velký tlak na ceny jako v jiné oblasti. Na druhé straně strojírenské firmy mohou dobře vstupovat formou diverzifikace z jiných trhů, protože už mají potřebné prostory, kde výrobky vyrábět a stroje nebo nástroje pro výrobu.

5.2.2 VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ

Vyjednávací síla dodavatelů závisí na tom, zda si dokáží vyjednat větší ceny, nižší kvalitu a přesunují náklady na ostatní partnery.

V oblasti dodávání strojů a nástrojů neexistuje monopolní výrobce nebo prodejce. Výrobci obráběcích strojů, kteří jsou jedním z hlavních dodavatelů pro strojírenskou firmu, zabývající se obráběním, v České republice dávají přednost exportu do zemí evropské unie. Dle výroční zprávy Svazu strojírenské technologie meziprocentní růst produkce zaznamenává obor obráběcích a tvářecích strojů o 15%. Je to hlavně díky posílení exportu, který se zvýšil o 17,3%.

Ve světě patří k největším producentům obráběcích strojů Japonsko s 25,5% a Asie jako taková se značkami KIA a HAWANHA a Německo s 18,33%. Firma si pro to může vybírat z velkého množství, a proto vyjednávací síla dodavatelů není až tak velká.

5.2.3 VYJEDNÁVACÍ SÍLA ODBĚRATELŮ

Firem s třískovým obráběním je mnoho, avšak ne všechny vyrábějí stejné výrobky. Firma se specializuje na velice přesnou výrobu součástek, které už se dále jen dávají do komponent anebo finální výrobky. Produkty jsou diferencované, což neumožňuje zas tak rychlou změnu dodavatele jako např. v obchodních řetězcích. Proto v tomto případě není síla odběratelů tak obrovská.

Naopak v druhé činnosti, kterou se firma zabývá – galvanizování, je vyjednávací síla odběratelů mnohem větší. Galvanovnu vlastní téměř každá středně velká nebo velká strojírenská firma s třískovým obráběním (např. Jihostroj ve Velešíně, Motor Jikov a.s. v Českých Budějovicích, aj.). Z tohoto pohledu není těžké pro odběratelskou firmu změnit dodavatele.

5.2.4 HROZBA SUBSTITŮ

V dané oblasti, kde se firma zabývá hlavně výrobou pístových kompresorů, neexistuje substitut. To je pro firmu velká výhoda.

Služby, které firma poskytuje (galvanování), jsou velice lehké nahraditelné z důvodu rychlé změny dodavatele. Každá větší strojírenská firma zabývající se obráběním kovů, vlastní i galvanovnu.

5.2.5 RIVALITA MEZI STÁVAJÍCÍMI KONKURENTY

Všechny faktory (síla dodavatelů, síla odběratelů, substituty a bariéry vstupu nových konkurentů) se střetávají v konkurenčním ringu. Vytvářejí tím i obraz celkového konkurenčního prostředí ve strojírenském průmyslu. Konkurenční boj dosahuje velkých rozměrů hlavně u tvorby cen za jednotlivé produkty a služby.

Tabulka 3: Faktory konkurence v odvětví

Faktor	Hodnocení					
	Extrém 1					Extrém 2
Míra růstu odvětví	Nízká			x		Vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	Žádné				x	Vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	Extrémně vysoká		x			Téměř žádná
Dostupnost substitutů	Mnoho substitutů			x		Žádné substituty
Závislost na vstupech	Vysoká	x				Téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	Diktují si podmínky			x		Podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	Vysoká	x				Nízká úroveň
Míra inovací	Částečná inovace		x			Téměř žádná inovace
Úroveň manažerů	Vysoce kvalifikovaní		x			Málo kvalifikovaní

Zdroj: Zpracováno na základě podkladů - Rolínek, 2003

6. VYMEZENÍ POZICE VYBRANÉ FIRMY

Pro stanovení pozice firmy ve vnějším marketingovém prostředí byla použita STEP analýza a následně Porterův model pěti sil. Na základě výsledků ze STEP analýzy, kde byly zvoleny ty nejdůležitější faktory, které firmu v daném prostředí ovlivňují a výsledků analýzy z Porterova modelu pěti sil, který se zabývá konkurenčním prostředím, můžeme usuzovat, že se firma nachází ve vysoce konkurenčním prostředí. Je to hlavně díky službám, které firma poskytuje, v technologické náročnosti, závislosti na vstupech a míře inovací. Aby podnik uspěl musí se neustále zlepšovat. Inovace a změny je jedna z cest jak si udržet své zákazníky. Není nutné přicházet s revolučním řešením, ne vždy to zákazníci přijmou, ale zavést neustále drobné zlepšování, odstraňování nedostatků a hledání zlepšení pro zákazníky. Myslím si, že to přinese nejen větší spokojenost zákazníků, ale i úspory nákladů. Neustálé zlepšování je proto nezbytnost.

6.1 Demografické prostředí firmy

Z hlediska demografie zde zcela chybí pracovní potenciál z důvodu nevyučených pracovníků v daných oborech. V dnešním světě výuční obory zcela ustupují do pozadí a jsou nahrazovány povětšinou středními školami, protože všeobecný názor lidí je že, lidé s výučním listem nejsou ve firmách dostatečně finančně ohodnoceni. Opak je ovšem v tom oboru pravdou. Zájem o pracovníky s výučním listem v daném oboru je obrovský. Některé firmy si dokonce „vychovávají“ své nové pracovníky tím, že spolupracují s žáky učilišť již v průběhu jejich studia, kde se potřebné obory vyučují a zajišťují si tím novou a hlavně potřebně vzdělanou pracovní sílu. Firma zaměstnává okolo 30% pracovníků vzdělaných v daném oboru, což není mnoho.

6.2 Technologické prostředí firmy

Z technologického pohledu je firma limitována normami, neustálými změnami a inovacemi. V mnoha případech musí investovat nemalé finanční prostředky na nákup nových strojů a nástrojů. V dnešním světě je to ovšem potřebné neustále zdokonalovat

své technologie, které urychlují a zdokonalují výrobu produktů a poskytování služeb. Jedny z nejdůležitější technických norem jsou ISO normy, které postupně nahrazují české normy ČSN. Firma je každý rok kontrolována firmou udělující certifikáty ISO, zda dodržuje všechny nařízení. Jelikož klade důraz na kvalitu, dodržuje neustále všechny tyto požadavky, a proto tyto kontroly pro ní nejsou nikterak ohrožující a neobává se, že by ji byly certifikáty odebrány.

6.3 Ekonomické prostředí firmy

Dalším z neopomenutelných vlivů je samozřejmě ekonomie a s ní související finanční stránka firmy. Díky dlouholeté tradici firmy na trhu a prozatímni dobré spolupráci s bankami, není problém v získávání úvěrů, což umožňuje další rozvoj podniku. Firmy čerpají své úvěry od UNI Credit Bank a ČSOB. Avšak firmě zcela chybí zahraniční investice. Zahraniční investor by mohl firmě přinést nové možnosti a lepší proniknutí na zahraniční trh.

6.4 Politické prostředí firmy

V rámci politických faktorů je firma omezována různými nařízeními a zákony. Stěžejní jsou zákony upravující podnikání. Patří mezi ně například Zákon č. 59/ 1998, o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku, zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky aj. Dodržování již zmíněných ISO norem je každoročně kontrolováno firmami zabývajícími se udělováním certifikátů z ISO norem. Díky těmto normám si může být odběratel jist, že obdrží zboží nebo služby v požadované kvalitě. Další omezení plynou z nařízení města o kontrole vypouštění plynů do ovzduší a vody, což může být po nedodržení sankcionováno. Firmě byly v minulých letech uděleny certifikáty ISO 14001 a 9001, čímž splňují všechny aspekty k jejich udělení.

Z pohledu města je firma limitována ve vypouštění odpadů a splaškových vod do kanálů. Splašková voda nesmí obsahovat škodlivé látky, je to tzv. vyčištěná voda, která je zneutralizovaná ze speciální neutralizační stanice. Společnost musí každý měsíc předkládat rozbor této vody. Dále je limitována ve vypouštění plynů do ovzduší. I

když je ve firmě kotelna plynová, musí se provádět měření a dále následuje zpoplatnění podle stupně znečištění.

6.5 Postavení firmy v konkurenci

Z výsledků analýzy konkurenčního prostředí vidíme, že i zde je velký boj o zákazníka. Boj o zákazníka se vyskytuje jak ve finálních výrobcích, tak ve službách, které firma poskytuje. Jenom v Jihočeském kraji se zabývá výrobou kompresorů několik firem. Jedním z největších konkurentů je Motor Jikov Strojírenská a.s.. Další firmy zabývající se touto produkcí jsou například Orlík – kompresory v České Třebové, Atlas Copco s.r.o., aj.

Velkou výhodou pro firmu je omezený přístup nových konkurentů, jelikož bariéry vstupu jsou obrovské. Bariéry spočívají nejen ve finanční náročnosti, ale i v zavedených jménech a tradic stávajících firem.

U odběratelů firma upřednostňuje velký množstevní odběr, protože se zabývá velkosériovou výrobou. Snaží se spíše dodávat velkým odběratelským firmám, z důvodu platební schopnosti. Malé firmy se nevyznačují tak dobrou platební schopností jako velké. Dochází k platební prodlevě o 20 až 30 dnů. To je případ třetiny firem, s kterými firma obchoduje.

Mezi nejvýznamnější odběratele patří Zetor Tractors a.s. v Brně, Linde pohony s.r.o. v Českém Krumlově, Schneider Electric v Písku a Motorpal Jihlava.

Dalším problémem je, že jeden z hlavních odběratelů je z USA. V posledních letech, kdy prudce klesl kurz dolaru, není pro společnost tento odběratel tak výhodný jako doposud. Firma proto musí hledat nové odběratele, které jsou spíše z oblasti Eurozóny nebo přímo z České republiky. K hledání nových odběratelů může využít například internetu a to konkrétně internetových stránek www.czechtrade.cz, kde se nachází poptávky firem jak z České republiky, tak ze zahraničí. Dále bych navrhla zdokonalení vlastních internetových stránek. Firma by mohla zveřejnit své výroční zprávy, nebo

některé z údajů, které by mohly zákazníky utvrdit v tom, že si vybrali vhodnou firmu pro svou zakázku.

Jednou z výhod je, že si firma může vyjednat lepší podmínky v dodavatelské oblasti, protože zde neexistuje monopol v oblasti materiálu a obráběcích strojů, potřebných pro výrobu. Náš trh je opět zásoben stroji z Asie – např. KIA a HANWHA. Z tohoto hlediska si tedy firma může vybírat, což znamená vyjednat si ty nejlepší možné podmínky (delší termíny splatnosti, kvalitnější materiál a samozřejmě výhodnější ceny). Tudíž síla dodavatelů není tak markantní jako v jiných odvětvích. Mezi základní rozhodující faktory pro výběr dodavatelů patří např. termín splatnosti. Pro společnost je termín splatnosti velice důležitý, protože může pozdržet platbu za dodávky a může ho zatím použít pro jiné účely. Průměrná doba splatnosti je do dvou týdnů. Dalším rozhodujícím faktorem je kvalita. Mikrona s.r.o. se zabývá výrobou s přesností na tisícinu. Pro dodržení této přesnosti je důležité mít kvalitní materiál a stroje.

Neopomenutelným faktorem také bývají množstevní slevy. Odběr materiálu se provádí ve velkém množství, proto i na tento aspekt (množstevní slevy) je kladen velký důraz.

Mezi hlavní dodavatele patří Medin a.s., AC Steel, Slévárna.

Z oblasti substitutů je lehce nahraditelné galvanování, které firma poskytuje. V této službě není problém změnit poskytující firmu, ať už z důvodu ceny či kvality. Mezi hlavní druhy galvanování, které firma poskytuje patří zinkování, brynýrování, černění, pochromování, cínování kovů. Hlavními konkurenty nabízející stejné služby jsou Altamire s.r.o. se sídlem v Temelíně, Richmond a.s. v Týně nad Vltavou, Allmatal s.r.o., LeguAn s.r.o, Jihostroj a.s. ve Velešíně a mnoho dalších.

6.6 Největší nedostatek firmy

Největší nedostatek této firmy ovšem spočívá v neprovádění marketingové činnosti. Pro podnik je vždy důležité mít toto oddělení, aby mohlo řešit otázky spojené s vlivy z vnějšího i vnitřního prostředí, které na firmu mohou působit, vyhodnotit a následně se vyvarovat chybám, jež mohou nastat opomenutím varovných signálů. Marketingové oddělení by mělo dále zlepšit odbyt služeb a výrobků, které se ve firmě produkují a tím ji prospět. Proto bych firmě doporučila, aby si v co nejkratší době zřídila marketingové oddělení a přijala pracovníky vzdělané a zkušené v dané problematice.

7. ZÁVĚR

Cílem mé práce byla analýza vnějšího prostředí strojírenské firmy a na základě této analýzy vymezit pozici firmy v makroprostředí. Hlavní aktivity firmy směřují do oblastí výroby a prodeje kompresorů pro naftové motory, vstřikovacích palivových jednotek, hydraulických systémů, elektromechanických přístrojů, zbrojních součástí a termostátů pro chladírenský průmysl. Široký sortiment nabízí společnost Mikrona s.r.o. i v oblasti galvanického pokovování kovů. Jelikož je i v tomto odvětví značná konkurence, předmětem mého návrhu a změny by především mělo být zavedení marketingového oddělení, které by mělo zajistit lepší odbyt služeb a výrobků, které se ve firmě produkují a tím ji prospět a vyvarovat se všem varovným signálům, které se sebou přináší vnější marketingové prostředí

Velkým překvapením pro mě nastalo ve chvíli, kdy jsem zjistila, že se firma nezajímá tolik o vnější prostředí, jak by z mého pohledu měla. Absence nezpracovaných analýz z vnějšího prostředí mě dovedla k mému hlavnímu zaměření práce.

Bylo zapotřebí provést STEP analýzu a Porterův model pěti sil. Pomocí těchto analýz jsem se zaměřila na zjištění vlivů, které na firmu vůbec působí. Z hlediska konkurenčního prostředí by se firma neměla v první řadě zaměřovat na cenovou konkurenci, ale i na jiné aspekty, které by ji pomohly ke zvýšení odbytu. Výhodou je pro firmu udělení ISO norem, které jsou pro zákazníka znakem kvality a jistoty zboží a služeb v požadovaných technických parametrech.

V této firmě zcela chybí zahraniční investor, který by firmě mohl pomoci snáze proniknout na zahraniční trh.

Po zhodnocení obou analýz bych tedy firmě navrhla vytvoření marketingového úseku, diverzifikovat své výrobky od ostatních nebo alespoň výhody pro dodavatele pro lepší odbyt produktů a tím mi se mohl zvýšit i zisk pro firmu.

8. SUMMARY

External marketing environment consists of demography, culture, policy, technology, nature and economy. Firms must know their marketing environment very well because of good orientation and success in it. Marketing managers have to improve their knowledge to achieve the best results and be better than their competitor.

In my graduating theses I concerned in effects of external marketing environment in engineering firm. I found that these effects are very important and firms would be better by knowing them. They may avoid problems causing by not knowing these factors. For detection factors in external marketing environment I used Step analyse and Porter's model of five powers. Step analyse detects effects from makroenvironment (demography, culture, etc.) and Porter's model studies microenvironment (competition).

I chose firm from engineering branch. Currently, firms from this branch have the biggest effect on GDP. I was interested in GDP, inflation, exchange rate from economic environment. In social environment I concerned in migration, cultural differences, relations in firms. In political environment I was interested in laws and norms influencing marketings resolutions. In technologic environment I searched some new technologies in chip machining.

Findings from Porter's model of five powers are what is rivalry of existing companies, bargaining position of suppliers, bargaining position of customer, possible substitutes and competing ring.

On the basis my findings from analysis I recommended founding marketing section in firm. I suppose from founding this section higher profit for firm and better position on market.

Key words: marketing, external marketing environment, Porter's model of powers, Step analyse

9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

KOTLER, P. Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004.

KOTLER, P. Marketing Management. 1.vyd.. Praha: Grada Publishing, 1998.

KINCL, J. a kol. Marketing podle trhů. Praha: Alfa, 2004.

McCARTHY, E.J., PERAULT, W.J. Základy marketingu. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995.

PORTER, M.E. Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing, 1994.

www.upce.cz

www.czechtrade.cz

www.czech.cz

www.demografie.info

www.strojirenstvi2007.cz

www.czso.cz

www.mesto.budweb.cz

www.eficia.cz

www.pruzkumy.cz

www.mmspektrum.com

www.mfcr.cz

www.aabs.cz

10. PŘÍLOHY

