

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra obchodu a financí



Diplomová práce

Zhodnocení strategie vybrané obchodní společnosti

Škachová Šárka

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Šárka Škachová

Podnikání a administrativa

Název práce

Zhodnocení strategie vybrané obchodní společnosti

Název anglicky

Selected company bussines strategy evaluation

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě zhodnocení strategie společnosti BOSCH Diesel, s.r.o. Jihlava, vytvořit návrh na zlepšení, který by mohl být společnosti prospěšný v následujících letech. K dílčím cílům práce, které podpoří hlavní cíle práce, bude patřit: nastudování a zpracování charakteristiky odvětví, seznámení s historií společnosti a jejími základními charakteristikami.

Metodika

Teoretická část práce bude obsahovat sekundární informace, získané nastudováním odborné literatury a webových stránek společnosti. Získané informace budou seříděny a teoretická východiska budou zpracována pomocí metod deskripce a citace. Primární informace, které budou obsaženy v druhé – praktické části práce, budou získávány na základě nestandardizovaných rozhovorů se členy obchodního oddělení společnosti. Dále zde bude proveden kvalitativní výzkum.

V praktické části bude využita analýza, rozkládající zkoumané objekty na dílčí části, které se stávají předmětem dalšího zkoumání. Bude využita analýza interního a externího prostředí a to konkrétně STEP analýza, Porterův model, SWOT analýza či finanční analýza. Následně bude využita metoda syntézy, která bude využívat dílčí části z provedených analýz.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Porterův model konkurenčních sil, STEP analýza, SWOT analýza, obchodní strategie, externí analýza, interní analýza, doporučení

Doporučené zdroje informací

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

KEŘKOVSKÝ, M. – VYKYPĚL, O. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-

KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, P. *Moderní marketing : 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

Pravozní strategie obchodních firem : Určeno pro stud. všech fakult VŠE Praha. CIMLER, P.

SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.

VEBER, J. *Management : základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Olga Regnerová

Garantující pracoviště

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 13. 3. 2017

Ing. Helena Čermáková, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 13. 3. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 27. 03. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Zhodnocení strategie vybrané obchodní společnosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 27. března 2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Olze Regnerové, za ochotu a vstřícnost, s jakou se ujala vedení této diplomové práce. Zároveň bych také ráda poděkovala společnosti BOSCH Diesel, s.r.o. Jihlava za poskytnuté materiály a informace.

Zhodnocení strategie vybrané obchodní společnosti

Souhrn

Tato diplomová práce, která je zpracována na téma „Zhodnocení strategie vybrané obchodní společnosti“, je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Cílem práce je zhodnotit stávající situaci společnosti a následně navrhnout doporučení pro zlepšení situace podniku. Teoretická část je zaměřena na definici základních pojmů daného tématu, které vycházejí z odborné literatury. Jsou zde charakterizovány základní pojmy, jako je strategie či analýza a jejich členění. Praktická část je zaměřena na konkrétní společnost a tou je BOSCH Diesel, s.r.o. Jihlava závod Pávov, která je zde charakterizována. Tato část práce je založena na teoretických poznatcích, které jsou aplikovány na daný podnik. Je zde provedena externí i interní analýza za pomoci analýzy STEP, SWOT či Porterova modelu. Na základě těchto analýz byla sestavena doporučení, která by mohla zlepšit stávající situaci podniku.

Klíčová slova: Porterův model konkurenčních sil, STEP analýza, SWOT analýza, obchodní strategie, externí analýza, interní analýza, doporučení

Selected company bussines strategy evaluation

Summary

The dissertation called “Selected company bussines strategy evaluation” is divided into two parts – theoretical and practical. The goal of the dissertation is based on evaluation of the current situation of the company and afterwards to propose possible recommendation for its improvement. The theoretical part is focused on definition of the fundamental terms which are connected with the main theme; the used terms are part of the reference literature. The dissertation includes description of the basic terms such as strategy or analysis; their inner classification is also given. The practical part is oriented towards concrete business company BOSCH Diesel, s.r.o. Jihlava enterprise Pávov which is characterized indeed. This part draws on theoretical knowledge applied on the mentioned company. With assistance of the STEP and SWOT analysis or with help of Porter’s model an external and internal analysis is performed. The recommendation, which may improve the current company situation, was based on these analyses.

Keywords: Porter’s model of competitive environment, STEP analysis, SWOT analysis, Business strategy, External analysis, Internal analysis, Recommendations

OBSAH

1	ÚVOD.....	10
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	11
2.1	Cíl práce	11
2.2	Metodika	11
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	13
3.1	Obchod.....	13
3.2	Funkce obchodu	13
3.3	Strategické řízení v obchodní koncepci	14
3.3.1	Strategie v obchodním pojetí	15
3.3.2	Hierarchie podnikových strategií.....	17
3.3.3	Strategické cíle v obchodním pojetí.....	18
3.4	Marketing jako součást obchodní koncepce	19
3.5	Analýza vnějšího prostředí podniku	20
3.5.1	Analýza makrookolí.....	20
3.5.2	Analýza mikrookolí	22
3.6	Analýza vnitřního prostředí	27
3.6.1	Marketingové a distribuční faktory.....	27
3.6.2	Faktory lidských zdrojů	31
3.6.3	Faktory výroby.....	32
3.6.4	Faktory vědecko-technického rozvoje	33
3.6.5	Finanční analýza	34
3.7	SWOT analýza.....	36
3.8	Tvorba a volba obchodní strategie.....	38
3.8.1	Business strategie (strategie na úrovni podniku)	39
3.8.2	Corporate strategie	39
3.9	Provázání návrhu strategie s výsledky analýzy	42
3.10	Vhodnost a přijatelnost strategie.....	42
4	VLASTNÍ PRÁCE.....	43
4.1	Historie společnosti.....	43
4.1.1	Výrobní závody v ČR	45
4.1.2	Bosch Diesel s.r.o. Jihlava.....	47

4.2	Organizační struktura.....	50
4.3	Základní hodnoty a cíle.....	52
4.4	Produkty.....	54
4.5	Externí analýza	58
4.5.1	STEP analýza.....	58
4.5.2	Porterův model.....	68
4.6	Interní analýza.....	73
4.6.1	Lidské zdroje podniku	73
4.6.2	Hmotné zdroje podniku	74
4.6.3	Finanční zdroje podniku	74
4.6.4	Nehmotné zdroje podniku.....	75
4.6.5	Finanční analýza	75
4.7	SWOT analýza.....	75
5	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ	80
6	ZÁVĚR	87
7	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	89
8	SEZNAM TABULEK, GRAFŮ, SCHÉMAT, OBRÁZKŮ	92
9	PŘÍLOHY	94

1 ÚVOD

Dnešní doba je pro podnikání velice složitá, světem hýbou neustále změny nejen politické, ale také společenské, ekologické, legislativní či ekonomické. Zasahují do běžných životů i do podnikatelské sféry, kde se v současnosti vedou ostré konkurenční boje o postavení na trzích. Těchto faktorů je mnoho a podnikání se jim musí přizpůsobit. Společnosti dodnes procházejí velkými změnami v oblastech způsobu řízení lidských zdrojů, jakosti, marketingu či strategického řízení. Všechny změny ve vyjmenovaných oblastech musí vést k dosažení vytyčených cílů společnosti a to především v oblasti ziskovosti a prosperity.

Pro úspěch musí mít společnost určená svá poslání, ze kterých se odvíjí cíle, kterých se společnost bude v budoucnu snažit dosáhnout na daném konkurenčním trhu. Společnosti by měly mít vypracované zásady, podle kterých by se postupovalo při konkurenčních bojích. Dále by se podle těchto zásad měly řídit cíle a opatření společnosti. Pro společnost jsou tyto zásady velice důležité, jelikož se dnešní trhy vyznačují přílivem zahraničního investičního kapitálu, který znamená nejen příležitosti, ale také nové konkurenční hrozby.

Do popředí se proto dostává kvalitní obchodní strategie podniku a její správné plnění může být další konkurenční výhodou oproti ostatním podnikům. Jde o nejdůležitější předpoklad správného fungování společnosti a dosažení podnikatelského úspěchu. Strategické řízení je pro podnik stěžejní, umožňuje společnosti přizpůsobovat se již zmíněným vnějším změnám nebo napomáhá zvyšovat silné stránky a eliminovat stránky slabé. Se strategickým řízením souvisí také marketing, který je rovněž stěžejním pro společnost, udává produktový mix, ceny, propagaci či náklady.

Velká část úspěchu závisí především na implementaci vhodné strategie, která vychází z analýzy prostředí, ve kterém se společnost nachází, jde tedy o strategické řízení, kterému se budu v této diplomové práci věnovat. Práce bude zaměřena na zhodnocení obchodní strategie vybrané společnosti, budou zde rozebrány jednotlivé analýzy, ze kterých výběr vhodné strategie vychází. Výsledkem bude zhodnocení současné situace podniku a následný návrh na zlepšení či odstranění nedostatků této situace.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce „Zhodnocení strategie vybrané obchodní společnosti“ je zhodnocení strategie a činnosti společnosti BOSCH Diesel, s.r.o. Jihlava závod Pávov a následně zpracování návrhu na zlepšení nebo odstranění případných nedostatků, který by mohl být společnosti prospěšný v následujících letech. Dílčí cíle budou tvořit provedené analýzy společnosti a cílem bude vytvoření návrhů pro jihlavský závod.

2.2 Metodika

První část této práce bude obsahovat sekundární informace, které budou získány na základě kvalitativního výzkumu a nastudováním odborné literatury a webových stránek společnosti BOSCH Diesel, s.r.o. Následně budou získané informace seříděny a teoretická východiska budou zpracována pomocí metod deskripce a citace. Primární informace, které budou obsaženy v druhé části práce, budou získávány na základě nestandardizovaných rozhovorů se členy obchodního oddělení společnosti a budou využity v praktické části. Pro splnění cíle této práce bude důležité definovat pojmy a složky, které se týkají obchodní strategie společnosti.

Touto problematikou se práce zabývá na základě využití deskripce, komparace, indukce a dedukce, analýzy a následně syntézy. Deskripce je popisná metoda, která bude využita v teoretické části. Budou zde vysvětleny pojmy, jako je např. obchodní strategie, marketingový mix nebo analýzy externí a interní. Tyto pojmy budou popsány pomocí definic, které jsou nejpoužívanější či nejznámější. Této metody bude rovněž využito i v části praktické a to při popisu společnosti, jejích aktivit či výrobků. Metoda komparace bude rovněž použita v první části práce a to při srovnání názorů různých autorů na daný pojem.

V praktické části bude rovněž použita predikce, která je důležitá pro tvorbu cílů a různých strategií. Využívá informace, díky kterým bude možné předpovědět budoucí vývoj a je ovlivněna makroekonomickými faktory. Prognózy nám hodnotí události v okolním prostředí a jejich vliv na odvětví. Mezi nejzákladnější metody patří analýza korelační a trendová nebo také matematické modely.

Velice důležitou částí bude analýza, která rozkládá zkoumané objekty na dílčí části, které se stávají předmětem dalšího zkoumání. V této práci bude využita analýza interního a externího prostředí, která se bude vyskytovat v části teoretické i praktické. Následně bude využita metoda syntézy, která bude využívat dílčí části z provedených analýz. Syntéza slouží k formulování závěrů, vycházejících z analýz a přispívá k novým návrhům strategie.

Do analýzy vnějšího prostředí neboli makroprostředí, bude zahrnuta analýza PEST, která se zabývá politickými, ekonomickými, sociálními a technologickými faktory, které ovlivňují působení společnosti a jsou neovlivnitelné. Analýza vnitřního prostředí je spjata se společností a zahrnuje její nejbližší účastníky. Složky mikroprostředí jsou ovlivnitelné a jde o podnik, konkurenci, dodavatele, distribuční články, zákazníky a spotřebitele. Bude zde také využita analýza pod názvem Porterův model pěti sil, který se bude zabývat konkurencí daného odvětví na základě pěti složek, kterými jsou odběratelé, dodavatelé, substituty a stávající nebo nová konkurence.

Další analýzou bude SWOT analýza, která je součástí analýzy situační a hodnotí slabé a silné stránky společnosti, které se vztahují k vnitřnímu prostředí a dále příležitosti a hrozby, které vycházejí z vnějšího prostředí společnosti. Díky této analýze budou určeny případné nedostatky a také nové možnosti, které by mohla společnost do budoucna využít, tudíž se samotný cíl práce bude řešit i za pomoci této analýzy.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Obchod

Obchod lze nejjednodušeji definovat jako směnu zboží či služeb za finanční prostředky nebo služby mezi dvěma či více subjekty, jde tedy o zprostředkovatele mezi těmito transakcemi. Jde tedy o mezičlánek mezi výrobcem a spotřebitelem. Obchod můžeme chápat ve dvou základních podobách, jako činnost nebo jako institucionální pojetí. Obchod jako činnost zahrnuje nákup a prodej zboží nebo se také může vztahovat na výrobu. V nejširším pojetí obchod obsahuje služby, které souvisí nejen s prodejem zboží, ale také se servisem, který se na zboží vztahuje. Obchod v institucionálním pojetí představuje subjekty, které se zabývají prodejem zboží, bez jakékoliv další úpravy. Tento obchod zahrnuje spotřební zboží a zboží pro další podnikání.¹

3.2 Funkce obchodu

Mezi nejdůležitější funkce obchodu patří především přeměna výrobního sortimentu v sortiment obchodní, překonání rozdílů mezi místem výroby a místem prodeje (obchod zde zajišťuje prodej zboží či dodávku zboží na potřebné), překonání rozdílů mezi časem výroby a časem nákupu zboží (jde především o pohotovost prodeje nebo dodávky), zajišťování množství a kvality prodávaného zboží, iniciativní ovlivňování výroby a poptávky, zajišťování racionálních zásobovacích cest a v neposlední řadě také zajišťování včasné úhrady dodavatelům. Funkce obchodu tedy může znamenat prodej zboží a služeb na potřebném místě a v čas, kdy je o zboží zájem.²

Tyto funkce lze také definovat jako funkce transformační, kde jde o přeměnu sortimentu, další následuje zprostředkovací funkce, která překonává rozdíly mezi místem výroby a prodeje. Časová funkce překonává rozdíly mezi časem výroby a prodeje a zásobovací funkce zajišťuje zboží. Funkce iniciativní ovlivňuje poptávku či nabídku, zajišťovací funkce zajišťuje zásobovací cesty a poslední funkce platební, zajišťuje úhradu dodavatelům.

¹ PRAŽSKÁ, L., *Obchodní podnikání*, s. 27

² PRAŽSKÁ, L., *Obchodní podnikání*, s. 27-28

3.3 Strategické řízení v obchodní koncepci

Strategické řízení je forma managementu v podniku a je zaměřeno na plánování a směřování organizace v dlouhodobém časovém horizontu. Jde o dlouhodobé a naplánované záměry, podle kterých se v organizaci postupuje. Podle Z. Součkovi definice můžeme strategického řízení chápat jako proces tvorby i implementace rozvojových záměrů, které mohou mít velký vliv nebo také význam pro rozvoj podniku v budoucnu. Všechny tyto záměry mají dlouhodobý charakter.³

Podnikatelský úspěch závisí především na využití potenciálních příležitostí a na řešení potenciálních problémů strategického (dlouhodobého) charakteru. Proto je strategické řízení stěžejní pro existenci podniku. Je to složitý proces, kterým se stanovují vize a poslání organizace a vyvozují se z něj strategické cíle na základě strategické analýzy a trendů budoucího vývoje. Strategické řízení hledá a volí optimální strategii rozvoje podniku nebo jeho organizačních složek tak, aby byly efektivně využity zdroje společnosti v souladu s příležitostmi na trhu. Součástí tohoto řízení je také implementace zvolených strategických plánů, jejich monitorování a vyhodnocení.⁴

Nejzásadnější věcí strategického řízení je to, aby všichni pracovníci věděli, jaké jsou společné cíle a tím pádem se musí usměrnit jejich chování a jednání k dosažení těchto cílů. Toto je nejvyšší smysl strategického řízení pro všechny organizace. Se strategickým řízením velmi úzce souvisí vztah s konkurencí a její postavení na trhu. Podstatou podniku je vydobýt si na trhu oproti konkurenci významnou výhodu = konkurenční výhodu, která je jednou ze zásadních elementů úspěšnosti podniku.

Všechna řízení, zejména ta strategická, se musí přizpůsobovat stále novým podmínkám, řízení musí být vynalézavé a kreativní. To se také týká již zmíněné konkurenční výhody, která se neustále mění v čase a je odlišná pro různé obory a odvětví, proto je potřeba neustálé přizpůsobování se různým a nečekaným změnám. Jde tedy o nikdy nekončící proces změn, které neustále věci ztěžují, ale na druhou stranu je obsáhlost tohoto řízení jeho největší předností. Pro podnik je důležité mít v současném světě kvalitní formulovanou strategii

³ SOUČEK, Z., *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*, s. 25

⁴ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., *Management*, s. 22

a dobře fungující systém strategického řízení, protože úspěch každého podniku je založen právě na jeho strategii.⁵

Důležitým faktem je to, že strategické řízení je nikdy nekončící proces, ve kterém se neustále opakují činnosti, které na sebe navazují. Jde o činnosti jako je například strategická analýza, formulace variant strategií, výběr optimální či nejvhodnější varianty strategie, následná implementace dané strategie a v poslední řadě kontrola nebo korekce strategie.⁶

3.3.1 Strategie v obchodním pojetí

Strategie je především hlavním výstupem strategického řízení, je to označení pro dlouhodobý plán vytvořený k dosažení vytyčených cílů podniku. Slovo strategie můžeme chápat podle různých definic jako něco, co je mimo dohled konkurence (nepřítele) nebo něco nového, překvapivého a nečekaného. Strategii můžeme nazvat dlouhodobým plánem, který integruje hlavní cíle, záměry a postupy činností organizace do jednotného celku a je základem procesu rozhodování o budoucím rozvoji. Podle charakteru rozeznáváme strategii ofenzivní (útočnou), defenzivní (obránnou) nebo strategii kombinovanou. Strategie se také může dělit podle obsahu a to na strategii komplexní (celopodnikovou) a dílčí (funkční), jež zahrnuje jednotlivé činnosti podniku. Strategie obecně řeší především udržení a zlepšení konkurenční pozice podniku, produkční portfolio, chování na trhu nebo obsazení daného trhu. Důležité je také řešit volbu typu růstu podniku, způsob využití podnikových zdrojů nebo kritéria pro měření pokroku při realizaci dané strategie.⁷

Je používána pro dosažení cílů, které si společnost klade a kterých má být v budoucnu dosaženo. Jde tedy o představy, jakými způsoby budou tyto cíle dosaženy. Hlavními směry, kterými se většina strategií ubírá, jsou cílové trhy nebo umístění, stanovení cen, distribuce a propagace, služby nebo také různé vývoje. V praxi existuje množina strategií, kterými se společnost řídí, tuto množinu nazýváme hierarchickou soustavou, kde na sebe navazuje firemní, obchodní a funkční strategie.⁸

⁵ SOUČEK, Z., *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*, s. 20

⁶ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 26

⁷ VAVŘEČKA, V., *Slovník managementu*, s. 260

⁸ KEŘKOVSKÝ, M., *Ekonomie pro strategické řízení: Teorie pro praxi*, s. 7

Různé literatury charakterizují strategii jinak, může jít o plán naplnění mise společnosti, kde jsou mise synonymem vizí vlastníků podniku. Další definice strategie může vypadat tak, že jde o množinu firemních cílů a základních představ o tom, jak tyto cíle budou vypadat nebo je strategie ztotožňována s dlouhodobým plánem společnosti. Johnson a Scholes definuje 8 základních charakteristik, kterými strategie disponuje. Podle nich strategie míří do vzdálenější budoucnosti, měla by zajistit určitou konkurenční výhodu, měla by sledovat soulad mezi cíli a daným prostředím, měla by stavět na klíčových zdrojích podniku nebo by měla vymežit způsob získávání těchto zdrojů. Strategie rovněž určuje úkoly na taktické i operativní úrovni a zohledňuje firemní hodnoty.⁹

Jako další definice může být uvedena taková, která strategii charakterizuje jako dlouhodobý rámec, který sjednocuje v podniku jeho hlavní cíle, priority a aktivity, přizpůsobuje zdroje podniku měnícímu se okolí, zákazníkům a uspokojuje očekávání stockholderů a stakeholderů. Strategie vyjadřuje misi, vizi (tj. budoucí podobu), strategické cíle a strategické operace (tj. aktivity, zajišťující naplnění mise, vize a splnění strategických cílů).¹⁰

Strategie je tedy souhrnem prostředků k zajištění požadovaného cíle, jde o směr, kterým se ubírají aktivity společnosti. Podnik ji také využívá ke zvládnutí vztahu vnitřního a vnějšího prostředí. Cílem úspěšné strategie je dosáhnout souladu optimálního spolupůsobení vnějších a vnitřních zdrojů tak, aby mezi nimi vznikla ta nejlepší možná spolupráce. Strategie je také brána jako jistý model, šablona, směrnice nebo měřítko, které jsou potřebné k dosažení vytyčených cílů, záměrů a plánů.¹¹

Je vyjádřením strategických cílů a následně cest, způsobů a postupů, jak těchto cílů dosáhnout. Vhodná strategie poté využívá vnitřní zdroje podniku v souladu s cíli a vnějšími (okolními) podmínkami podniku. Důležitým aspektem pro tvorbu strategie je i budoucí vývoj podnik, který musí vedení brát v potaz.¹²

⁹ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení*, s. 9

¹⁰ SOUČEK, Z., *Úspěšné zavádění strategického řízení firem*, s. 32

¹¹ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing*, s. 24

¹² SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K., *Strategická analýza*, s. 30

Podle těchto definic je tedy hlavním úkolem strategie připravit podnik na situace, které jsou nečekané a pravděpodobné. Strategie a její plánování je definováno jako neustálý proces, je třeba strategie přizpůsobovat novým změnám a podmínkám, které se prolínají do všech fází řízení.

3.3.2 Hierarchie podnikových strategií

Strategické řízení jako celek vychází ze strategií, které na sebe vzájemně navazují. Jsou to strategie, které vycházejí z úrovně řízení, pro kterou jsou určeny. Jde o strategii podnikovou, obchodní a funkční. Při formulaci se postupuje směrem dolů neboli top-down, protože na sebe jednotlivé strategie navazují.¹³

Tabulka 1- Hierarchie podnikových strategií

STRATEGIE	KLÍČOVÁ STRATEGICKÁ ROZHODOVÁNÍ	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ROZHODOVÁNÍ
Podniková	Jaké podnikání? Co získat, čeho se zbavit? Kam investovat?	Poslání společnosti, její vnitřní hodnoty a etiketa, ekonomické, sociální a politické prostředí atd.
Obchodní	Jaké strategické cíle a formy konkurenčního boje pro určitý trh?	Dynamika a stav trhu, aktivity konkurence, vývo technologie, omezení zdrojů
Funkční	Jak naplňovat obchodní strategii specifickými činnostmi podniku?	Nadřazené strategické cíle, disponibilní zdroje, technologie

Zdroj: Vlastní zpracování

Strategie podniková rozhoduje o základních rozhodnutích, jako je předmět podnikání, odvětví, země, obor atd. Tato strategie se nezabývá jednotlivými produkty, ale společností jako celku, výrobky a službami se zabývá strategie obchodní.¹⁴

Následuje obchodní strategie, která řeší jednotlivé výrobky či služby, strategické cíle a cesty, které vedou k dosažení těchto cílů. Také určuje specifický charakter podnikání, který se uskutečňuje na určitém trhu a rovněž zahrnuje rozhodování o tom, jakou skupinu zákazníků společnost uspokojí a k tomu se také váží jejich potřeby. Úkolem této strategie je otázka, jakým způsobem tyto potřeby uspokojit. K tomu se rovněž vztahuje prostředí, ve

¹³ MALLYA, T., *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 36

¹⁴ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení*, s. 24

kterém se společnost nachází a s tím souvisí další otázka, které se týká konkurenceschopnosti dané společnosti.¹⁵

Obchodní strategie by také měla obsahovat strategické cíle pro jednotlivé prvky marketingového mixu rozšířeného. Jde o produkt (výrobky, služby), cenovou politiku, místo (určení trhu), propagaci a distribuci, lidské zdroje, procesy a plánování. Proto by se měla obchodní strategie zakládat nejen na přáních a potřebách zákazníků, ale také na odlišnosti od konkurence, která také působí na trhu. Dalším důležitým aspektem by měla být doba sestavení strategie, která by se měla sestavovat na delší dobu, protože výsledky při úspěšné strategii se nedostaví okamžitě. Obchodní strategie je prostředníkem, který nám zabezpečuje efektivní fungování společnosti a přináší nám zisky, proto je pro podniky nezbytná.

Poslední funkční strategie je vázána na obchodní strategii hierarchicky. Určuje jednotlivé dílčí strategie pro specifické oblasti. Proto by měla být každá obchodní strategie rozpracována na tyto podrobnější strategie funkční. Tyto strategie disponují vzájemnými vztahy, které jednotlivé funkční strategie podporují. Do funkční strategie můžeme zahrnout i strategii marketingovou, která je zásadní v oblasti obchodu. Dále se zde vyskytuje strategie vývoje a výzkumu, řízení výroby, personální strategie atd.¹⁶

3.3.3 Strategické cíle v obchodním pojetí

Strategické cíle (Strategic Objectives) můžeme označit jako nejdůležitější a nejvyšší cíle, kterých má být dosaženo, a to nejen podniku. Jsou podstatou strategického řízení a strategií obecně. Aby byly strategické cíle dosažitelné a efektivní, neměly by se zaměřovat pouze na jednu konkrétní věc. Společnosti by měly mít více cílů, na které by se zaměřily. Tyto cíle navazují na poslání podniku a na jeho vizi, podle které se strategické řízení uskutečňuje.

Většinou společnosti sledují více cílů, může jít například o udržení nebo zvýšení úrovně ziskovosti, snížení nákladů, získání podílu na konkurenčním trhu, zvýšení kvality produktů či poskytovaných doprovodných služeb, zlepšení marketingové podpory, růst podniku, efektivitu, finanční stability atd. Všechny tyto cíle musí směřovat k tomu nejdůležitějšímu a tím je ve většině případů maximalizace zisku nebo bohatství společnosti.

¹⁵ MALLYA, T., *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 37

¹⁶ KEŘKOVSKÝ, M., *Strategické řízení*, s. 26-28

Většina cílů, které si podnik stanovuje, by měly vycházet z techniky (analýzy) s názvem SMART – jde o následující vlastnosti cílů:

- **S:** Stimulating – dosažení co nejlepších výsledků, určení specifických formulací
- **M:** Measurable – dosažení cíle musí být měřitelné, míra plnění
- **A:** Acceptable – cíle by měly být akceptovatelné pro ty, kteří je plní
- **R:** Realistic – reálné, dosažitelné, relevantní
- **T:** Timed – ohraničené časovým intervalem (časově určené)¹⁷

Podle této techniky by měly být všechny cíle specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově ohraničené, jde především o cíle specifické. Pokud si podnik stanoví cíle s těmito vlastnostmi, velice to zjednoduší tvorbu a analýzu jednotlivých strategií.

3.4 Marketing jako součást obchodní koncepce

Marketing je dle mého názoru nepostradatelnou součástí, kterou každá obchodní strategie musí obsahovat. Jde o činnosti a procesy či metody, které usměrňují a velice ovlivňují podnikání společnosti podle potřeb trhu a zákazníků. Marketing je nejdůležitější v oblasti budování vztahů s veřejností, se zákazníky nebo také v tvorbě a ovlivňování cenové strategie podniku a jeho pozici na daném trhu. Podklady marketingových výzkumu mohou sloužit pro vývoj či inovaci stávajících výrobků a služeb, pro brand management, marketingovou propagaci nebo reklamu, prodej a především cenotvorbu.

Philip Kotler prezentuje marketing tak, že bychom ho mohli brát ze dvou hledisek. Na jedné straně by mohlo jít o uspokojení potřeb či přání zákazníka a na straně druhé jde o tvorbu zisku společnosti. Cílem marketingu je převážně vyhledávání nebo získávání nových potenciálních zákazníků tím, že se jim přislíbí získání určité výjimečné hodnoty. Poté je velice důležité udržet si již stávající zákazníky za pomoci uspokojení jejich potřeb. Nejde pouze o uspokojení těchto zákazníku, ale rovněž o tvorbu zisku při tomto samotném uspokojování.¹⁸

¹⁷ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 11

¹⁸ KOTLER, P., *Marketing Management*, s. 29

Marketingová strategie se tedy především soustřeďuje na potřeby zákazníků, na uspokojení těchto potřeb a zároveň plní poslání a cíle podniku, jako je např.: dosahování zisku. Naznačuje tedy, jakým způsobem budou spotřebitelská přání či potřeby uspokojeny.

3.5 Analýza vnějšího prostředí podniku

Analýza vnějšího prostředí se zabývá rozbořem faktorů, které se nacházejí v okolí podniku, a které na podnik bezprostředně působí, ovlivňují jeho činnost a rozvoj. V dnešní době je velice znatelný vliv vnějšího okolí podniku, protože se jednotlivé události vzájemně ovlivňují, důvod je jednoduchý, svět je velice provázaný a malá změna může vyvolat velkou reakci. Analýza externího prostředí podniku se dělí na analýzu makrookolí a mikrookolí. Tato analýza přispívá také ke tvorbě SWOT analýzy.

3.5.1 Analýza makrookolí

Faktory v makrookolí (okolí, ve kterém podniky uskutečňují svou činnost) podniku jsou takové, které se vyvíjí a rovněž existují, aniž by byly na podniku závislé. Tyto faktory jsou pro podnik důležité, protože mohou mít zásadní vliv na jeho činnost a rozvoj. Mohou podniku přinést nové příležitosti, ale také rizika. Jde o nepřímé ovlivnění, které podnik nemůže nijak ovlivnit, může se pouze těmto změnám přizpůsobit buď odstraněním negativního dopadu daného faktoru, nebo jeho zmírněním, např.: přijetím určitých opatření. Za stěžejní oblasti makrookolí se uvádějí faktory z oblasti politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní, technické a technologické, ekologické a klimatické. Analýza těchto oblastí se označuje jako PESTE analýza a jde o analýzu, která je podobná pro všechny podniky na trhu.¹⁹

3.5.1.1 PESTE analýza

Analýza PESTE je analytickou technikou, která slouží jako analýza okolního prostředí podniku. Podstatou je identifikovat ty nejvýznamnější faktory, události, vlivy a rizika v daných oblastech. Jak již bylo řečeno, jde o okolí sociální a demografické, politické a legislativní, ekologické a klimatické, technologické a také ekonomické. V praxi se také používá pouze PEST, zde však chybí ekologická oblast, která je v dnešní době

¹⁹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*, s. 196

důležitá. Dle Williamse je PEST analýzou logický rámec pro určení a hodnocení vlivů na budoucí i současný vývoj organizace a jde o předstupeň analýzy SWOT.²⁰

Politické a legislativní okolí

Stát, jakožto velice významný zaměstnavatel, udává právní rámec, ve kterém podniky mohou působit. Při styku se zahraničními zeměmi je důležité mezinárodní obchodní právo, stabilita národní a zahraniční politické situace nebo členství v EU. Jde především o hospodářskou a daňovou politiku, legislativu, pracovní právo, politickou stabilitu, antimonopolní zákony, regulaci exportu a importu, cenovou politiku, ochranu spotřebitele a životního prostředí. Všechny tyto předpisy, vyhlášky, zákony a právní normy vymezují prostor pro podnikání, významně ovlivňují jeho činnost i budoucí rozvoj, protože podniky určité zákony dodržovat musí. Rovněž se zde klade důraz na etiku a ochranu zájmů společnosti jako celu nebo také roste vliv legislativy.²¹

Ekonomické okolí

Stěžejními faktory této oblasti jsou ekonomické podmínky na daném trhu, jde o stav ekonomiky státu a o faktory, které zásadně ovlivňují činnost podniku. Patří sem především výše daní, cel a měnového kurzu, stabilita měny, míra ekonomického růstu, úroková míra, hospodářské cykly, devizové kurzy, kupní síla peněz, průměrná mzda, vývoj cen energií, daňová politika nebo směnný kurz. Základním ukazatelem a důležitým faktorem této oblasti je míra inflace, která odráží stabilitu ekonomického vývoje. Pokud je inflace nízká, jde o dobrou příležitost uskutečnit podnikové záměry, avšak při vysoké inflaci se ekonomický rozvoj zhoršuje a nejde o vhodnou dobu pro investování. Inflace má tedy vliv na investiční aktivitu, ale také i na kupní chování odběratelů. Dalšími důležitými ukazateli v této oblasti jsou cykly a fáze ekonomiky, HDP, podpora zaměstnanosti, mzdové náklady, podpora exportu a vliv globalizace na danou ekonomiku.

²⁰ WILLIAMS, J., CURTIS, T., *Marketing management in practice*, s. 123

²¹ SEDLÁČKOVÁ, H., *Strategická analýza*, s. 39

Sociální a demografické okolí

Tato oblast zahrnuje především faktory, týkající se spotřebitelů (obyvatel), jde o hodnoty a postoje lidí, životní úroveň a styl, vzdělání, demografickou strukturu populace, přístup k práci, volný čas, rozdělení příjmů, věk, pohlaví, mobilita, růst populace a její úmrtí. Všechny tyto faktory ovlivňují nejen poptávku po statcích a službách, ale také nabídku pomocí trhu práce. Proto při konkurenčních bojích o zákazníky je znalost této oblasti pro podniky stěžejní.²²

Technologické okolí

Okolí je zaměřeno na technologické faktory, které přispívají k rozvoji a inovacím podniku. Jsou to investice do nových technologií a výzkumy nebo vývoje, které jsou v dnešní době nezbytnou součástí technického rozvoje podniku. Aby se podnik vyhnul zaostalosti a byl aktivní v inovacích, musí mít informace o technických a technologických změnách v dané oblasti. Proto jsou velice důležité informační technologie, ceny energií, úroveň řízení, inovace, vládní podpory, celkový stav technologie, nové objevy, rychlost zastarávání, dostupnost dopravní infrastruktury, výsledky různých vývoju a výzkumů nebo životní cykly produktů.

Ekologické a klimatické okolí

Klimatická a ekologická oblast zahrnuje především ekologické problémy globálního charakteru nebo legislativní opatření a normy, které podniky musí dodržovat. Ekologickými problémy jsou v dnešní době především: omezení přírodních zdrojů a jejich postupné vyčerpávání, globální oteplování, znečišťování životního prostředí, růst cen energií při využívání přírodních zdrojů atd. Druhou stránkou je však pohled zákazníka na podniky, které svou výrobou neznečišťují prostředí, proto je pro podniky dobré získat a udržet si dobré postavení v této oblasti.²³

3.5.2 Analýza mikrookolí

Mikrookolí podniku je stěžejní, protože jde o analýzy odvětví a konkurence, obsahuje samotný podnik a faktory, které na něho přímo působí. Jde především o účastníky podniku, kterými jsou zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, konkurence, různá oddělení

²² SEDLÁČKOVÁ, H., *Strategická analýza*, s. 41

²³ SEDLÁČKOVÁ, H., *Strategická analýza*, s. 42

podniku nebo veřejnost. Veškerá činnost a úspěch podniku je závislá na oboru, ve kterém působí a na jeho obchodní strategii. Oborové odvětví je proto rozděleno na sektor zákazníků, dodavatelů a konkurentů, a proto bude v této kapitole stěžejní Porterův model pěti sil, který zahrnuje tyto nejdůležitější složky odvětví.²⁴

3.5.2.1 Charakteristika odvětví

Odvětví můžeme nazvat jako skupinu podniků, které na trhu nabízejí podobný výrobek nebo službu. Je proto velice důležité, aby podnik získal v daném odvětví konkurenční výhodu, a tím také získá dobré postavení na trhu. Je tedy nezbytné sledovat vývoj situace na daném trhu a získávat informace.²⁵

Podniky v odvětví rozdělujeme podle různých kritérií: podle hospodářského odvětví, velikosti podniku, druhu výkonů, hlavního výrobního faktoru nebo podle způsobu zhotovení výkonů. Podniky podle hospodářského odvětví jsou děleny na podniky průmyslové, dopravní, obchodní, bankovní, pojišťovací a poskytující služby. Podniky dělí se podle jejich velikosti se v EU člení pouze podle počtu zaměstnanců a jde o mikropodniky (1-9 zaměstnanců), malé podniky (10-99 zaměstnanců), střední podniky (100-499 zaměstnanců) a velké podniky (500 zaměstnanců a výš). Podle druhu výkonů, převládají podniky poskytující služby nebo produkující hmotné výkony (produkty). Podniky podle převládajícího výrobního faktoru dělíme na pracovní intenzivní, materiálově intenzivní a investičně náročné. A poslední skupina podniků podle způsobu zhotovení výkonů obsahuje podniky podle výrobních principů a podle výrobních způsobů. Výrobní principy zahrnují např.: hromadnou, sériovou nebo kusovou výrobu a výrobní způsoby např.: skupinovou výrobu nebo výrobu dílenskou či proudovou.²⁶

3.5.2.2 Porterův model

Tento model pěti sil, jak již bylo řečeno, je nástrojem pro analýzu oborového a konkurenčního prostředí. Je také důležitým nástrojem pro tvorbu konkurenční výhody na trhu a vychází z toho, že pozice podniku je dána především silami, které na trhu působí. Jde

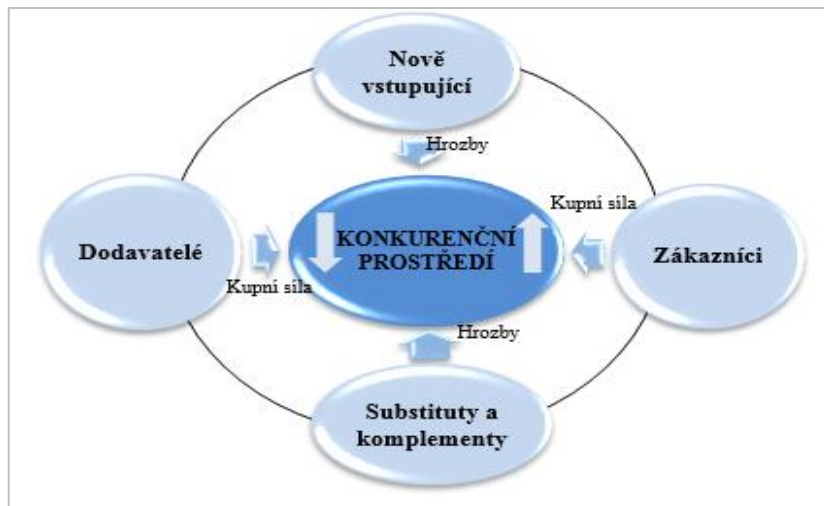
²⁴ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 19

²⁵ SEDLÁČKOVÁ, H., *Strategická analýza*, s. 23

²⁶ WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E., *Úvod do podnikového hospodářství*, s. 17

o vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů, hrozbu vstupu nových konkurentů a substitučních výrobků na trh nebo o rivalitu mezi stávajícími konkurenty.²⁷

Schéma 1 - Porterův model



Zdroj: Vlastní zpracování

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Jde o nejsilnější faktor v odvětví, protože podniky spolu soupeří o lepší pozice na trhu. Tyto konkurenční boje mají různou intenzitu, která se zvyšuje na menších nebo novějších trzích a naopak. Rivalita se také zvyšuje, pokud jsou výrobky málo diferencované, může tudíž dojít i na cenové války mezi výrobci. Pokud je na trhu více konkurentů, tak se intenzita také zvyšuje, jelikož výrobci se neustále přetahují o to, kdo bude na trhu úspěšnější. Důležité jsou konkurenční strategie, které podniky vytváří, aby získaly již zmiňovanou konkurenční výhodu, je také potřeba znát záměry konkurentů nebo vliv globalizace na dané odvětví.²⁸

Hrozba vstupu nových konkurentů

Noví konkurenti jsou závislí především na bariérách vstupu do odvětví a na reakci stávající konkurence. Pokud jsou bariéry vstupu nízké, je zde vysoká pravděpodobnost a hrozba vstupu konkurentů nových. Důležitá je věrnost zákazníků určité nebo ověřené obchodní značce a jejich následná loajalita. Tento faktor je stěžejní, jelikož nové podniky musí vynakládat více prostředků na přilákání zákazníka buďto formou výhodných cen nebo

²⁷ PORTER, M. E., *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*, s. 32

²⁸ SEDLÁČKOVÁ, H., *Strategická analýza*, s. 36

marketingovou kampaní, která váže vysoké finanční prostředky. Pokud přesto nová konkurence obstojí proti počátečním bariérám trhu, musí počítat s masivním snižováním cen konkurence a s následnými konkurenčními boji o zákazníky.

Zákazníci

Vyjednávací síla zákazníků je stejně důležitá jako vyjednávací síla dodavatelů, obě tyto skupiny působí nátlak na podnik. Je ovlivněna substituty výrobků, které mohou být levnější a lépe dostupné nebo nemusí jít o nezbytné výrobky. V této oblasti jde také o kvalitu a doplňkové služby daného výrobku. Síla zákazníka roste, pokud je zákazník citlivý na cenovou změnu, má možnost zpětné integrace nebo pokud je zákazník významný z hlediska objemu odběru. Vyjednávací síla je také vysoká, když je málo zákazníků, kteří mají možnost nakupovat velká množství a tím vyjednávat množstevní slevy nebo pokud je v daném oboru málo podniků s malou vyjednávací silou.

Dodavatelé

Podniky závisí na síle dodavatelů, protože mají možnost zvýšit ceny vstupů nebo ještě hůře, snížit kvalitu. Jejich vyjednávací síla závisí na produkovaných výrobcích, které mají málo substitutů nebo na diferenciaci dodavatelů, kdy je přechod od jednoho dodavatele k jinému velice nákladný. Důležitou roli hraje také fakt, zda podnik je nebo není pro dodavatele důležitým zákazníkem nebo jaký počet dodavatelů se na daném trhu vyskytuje. Dodavatelská síla může být vysoká, pokud je dané odvětví ovládáno většími podniky, které využívají tuto pozici na trhu, protože není ohrožena konkurencí.²⁹

Hrozba substitutů

Hrozba substitutů je v každém odvětví jiná, je důležité vědět, jaké potřeby může produkt uspokojovat. Pomocí této informace může podnik určit, jaké substituční výrobky by mohly výrobek podniku nahradit. Jde také o to, jak vysoké náklady se k substitučnímu výrobku váží nebo jaké náklady vyplynou z přechodu k tomuto výrobku. Proto je nutné odlišovat se od konkurence cenou, diferenciací produktů nebo také kvalitou, dostupností, spolehlivostí a doprovodnými službami, které se k výrobku vážou.

²⁹ SEDLÁČKOVÁ, H., *Strategická analýza*, s. 40-41

Bariéry vstupu na trh

Tyto bariéry jsou jedním ze základních problémů, které brání novým podnikům proniknout na daný trh. Jde např.: o image výrobku, vysoké kapitálové vstupy a kapitálová náročnost, státní zásahy či legislativa dané země, distribuční kanály, úspory z rozsahu, patenty a licence, know-how nebo technologie. Mezi bariéry vstupu se také může řadit vysoký počet konkurentů na daném trhu nebo velké množství substitučních výrobků či vysoké náklady na výrobu i na propagaci.³⁰

Všechny tyto síly se navzájem ovlivňují a určují intenzitu rivality konkurence daného odvětví, která je dle mého názoru nejdůležitější, protože se vztahuje na každé odvětví. Na většině trhů dnes existuje málo prostoru pro novou konkurenci nebo pro nové substituty, protože trhy jsou skoro nasyceny. Proto je velice důležitá obchodní strategie podniku, která může tyto faktor ovlivnit a může být založena právě na základě výsledků z Porterova modelu. Díky strategii podnik může získat konkurenční výhodu, která může být i dlouhodobá, pokud nebude snadno napodobitelná. Rovněž může jít o strategii, kdy máme za cíl udržet si zákazníky na základě tradice a kvality, takový může být výrobek Pribináček, Kofola či obuv od Bati.

Zahraniční okolí

V dřívějších letech se o zahraniční trhy zajímali pouze exportéři a importéři nebo podniky, které disponovaly pobočkami v zahraničí. V dnešní době je důležité, aby každý podnik bral v potaz zahraniční trhy, nejen kvůli vzájemné provázanosti ekonomik, ale také díky globalizaci a europeizaci. Globalizace se promítá do všech částí společnosti, jde především o kulturu, politiku, ochranu životního prostředí, politiku a hlavně ekonomiku. Podnik se do globalizace může aktivně zapojit nebo může sledovat její vlivy a trendy a následně se jim může přizpůsobovat.³¹

Zahraniční trhy představují pro podnik nejen příležitosti, ale také hrozby. Zmíněné faktory působí nejen v makrookolí, ale také v mikrookolí. S novými trhy přichází také nová konkurence, která může být mnohem silnější, než je ta tuzemská. V dnešní době je trendem, že velké celosvětové společnosti jsou pro zákazníky mnohem přitažlivější než

³⁰ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 24

³¹ VEBER, J., *Management. Základy, prosperita, globalizace*, s. 39

domácí firmy, které mohou mít i stejnou či lepší kvalitu produktů. Jde o konvergenci trhů, kdy se zákazníci stávají globálními, tudíž vyhledávají podniky, které na této globální úrovni existují. Pro podniky to má určité výhody, může jít o finanční zvýhodnění v marketingové oblasti, úspory z rozsahu nebo přesunutí výroby do země, kde jsou výhodnější podmínky a to především z nákladového hlediska. Na druhou stranu, jak již bylo řečeno, se podniky musí vypořádat s celosvětově uznávanou konkurencí.³²

Proto je velice důležité brát v úvahu při tvorbě strategie nejen faktory z Porterova modelu, ale také zahraniční trhy a konkurence, které na podnik působí.

3.6 Analýza vnitřního prostředí

Dalším důležitým krokem je zanalyzovat vnitřní prostředí podniku, protože na pozici a fungování podniku nepůsobí pouze externí faktory, ale také ty interní, které jsou přímo spjaty s podnikem. Cílem této analýzy je specifikace vnitřních podnikových zdrojů nebo odhad budoucího vývoje společnosti. Díky těmto analýzám se následně tvoří SWOT analýza, která hodnotí slabé a silné stránky společnosti nebo také její hrozby a příležitosti. Pomocí interní analýzy se zjišťuje, jaké množství zdrojů má podnik k dispozici a jak s těmito zdroji hospodaří. Touto analýzou může tedy podnik odhalit určité zdroje, které mohou mít pro podnik význam v podobě konkurenční výhody.³³

3.6.1 Marketingové a distribuční faktory

S obchodní strategií úzce souvisí marketing. V dnešní době je marketing chápán jako manažerský proces, jehož prostřednictvím jednotlivci nebo skupiny uspokojují své potřeby a přání pomocí směny produktů a hodnot. V dnešní době, kdy je převis nabídky zboží nebo služeb nad jejich poptávkou, je marketing důležitý a nezbytný nástroj pro získání a udržení zákazníků. Marketing rovněž pomáhá určit slabé a silné stránky podniku, pomáhá zajišťovat vstupy pro strategické plánování a především pomáhá určit strategii pro dosažení určitého cíle.³⁴

³² JOHNSON, G., SCHOLLES, K., *Cesty k úspěšnému podniku*, s. 42

³³ VEBER, J., *Managament. Základy, prosperita, globalizace*, s. 40

³⁴ KOTLER, P., *Moderní marketing*, s. 604

Marketingové aktivity se dělí do čtyř oblastí marketingového mixu, který je označován za 4P marketingu. Tento mix zahrnuje výrobek (produktová politika), cenu (cenová politika), distribuci (distribuční politika) a propagaci (komunikační politika). Jde o taktické nástroje, které jsou podnikem používány k úpravě nabídky podle cílových trhů.

3.6.1.1 Produkt

Podle Philipa Kotlera je produkt charakterizován následovně. Může jít o cokoliv, co může společnost nabídnout na trhu, cílem je upoutání pozornosti zákazníka tak, aby dané zboží nebo službu koupil, použil a spotřeboval. Toto může následně uspokojit jeho přání, potřeby a touhy. Nejde pouze o fyzické potřeby, ale také o služby, myšlenky, místa i osoby. Produktem je tedy vše, co může zákazník v rámci směny (trhu) obdržet.³⁵

Většina lidí si myslí, že výrobek je pouze hmotný statek, podle této definice to může být ale cokoliv, co může být na trhu nabídnuto k uspokojení potřeb zákazníků. Tyto potřeby jsou nejen fyzického charakteru, ale jde také o služby, užitek, události, informace i majetek. Samotný produkt se dělí do tří úrovní, které přináší zákazníkovi jinou hodnotu. Nejnižší úroveň je základní produkt, který vyjadřuje základní přínosy, které zákazníci hledají, dopovídá na otázku: Co zákazníci opravdu kupují? Druhá úroveň se označuje jako produkt skutečný, jde o skutečné fyzické zboží či službu. A poslední třetí úroveň je rozšířený produkt, zahrnující doplňkové služby zákazníkům, které jsou spojeny s produktem základním. Každá z vyjmenovaných úrovní může zvyšovat celkovou hodnotu výrobku nebo služby, proto by se každý spotřebitel měl nad tímto faktem zamyslet.³⁶

Produkt je také kombinací mnoha prvků, vlastností (jde především o kvalitu výrobku/služby, funkci nebo stylu a designu), podpůrných služeb, značky, značení a balení produktu. Kvalitou se rozumí životnost, přesnost, spolehlivost, bezpečnost, funkčnost nebo ovladatelnost výrobku. Design je estetickou stránkou výrobku, je velice účinný v konkurenčních bojích. Obal u produktů zastává funkci ochrannou i manipulační, odlišuje výrobek od jiných výrobců a slouží rovněž k propagaci. Velice důležitou a nedílnou součástí výrobků je značka. Jde o jméno a grafický symbol společnosti, má obrovský vliv na konečné

³⁵ KOTLER, P., *Moderní marketing*, s. 615

³⁶ KOTLER, P., *Marketing management*, s. 364

spotřebitele, obzvláště pokud jde o tradiční tuzemské společnosti. Důležitý je také životní cyklus produktu, jeho inovace nebo ekologické dopady na životní prostředí.³⁷

Životní cyklus výrobku

Tento cyklus má čtyři stádia – jde o zavedení, růst, zralost a úpadek. Každé období výrobku se značí odlišnou strategií finanční, výrobní marketingovou nebo prodejní. To vše umožňuje společnosti přizpůsobit se měnícím se podmínkám na trhu. Autor Havlíček definuje jednotlivá stádia následovně: zavedení, růst, zralost a úpadek. Zavedení produktu znamená, že společnosti zavádějí na trh nové výrobky, prodej je nízký a náklady na propagaci produktu jsou vysoké, zákazníci jsou nedůvěřiví, zisk je záporný nebo dosahuje nízkých hodnot. Při fázi růstu prodej narůstá, zákazníci získávají v produktu důvěru, roste také zisk společnosti, náklady na propagaci se snižují, propagace vzbuzuje zájem kupujících. Zralost produktu znamená pro společnost zisky a růst prodeje je na maximu, zákazníci produkt znají. Poslední fází je úpadek, jedná se o nízký růst prodeje a pokles zisků, na trhu je vysoká konkurence, počet zákazníků klesá, propagace je neúčinná nebo chybí, je dobré zvážit, zda výrobek nadále vyrábět nebo ho inovovat.³⁸

3.6.1.2 Cena

Cena je částka, za kterou jsou výrobky a služby nabízeny na trhu, tuto cenu vynakládá spotřebitel pro získání (zakoupení) těchto výrobků a služeb. Jde o vyjádření hodnot spotřebitelů, které jim přináší užití výrobku, služby nebo jejich vlastnictví.³⁹

Cenová politika je prostředí, které je velice proměnlivé a je jedním ze základních faktorů, které ovlivňují rozhodnutí zákazníka o koupi produktu. V tomto případě také závisí na vyspělosti ekonomiky dané země, protože ve vyspělejších ekonomikách je cena méně důležitá oproti necenovým faktorům, jako je kvalita, design, záruka, atd. Cena je tedy částka, která musí být spotřebitelem směřena, aby mohl být produkt či služba získána. Také jde o prvek marketingového mixu, který jako jediný přináší společnosti výnosy. Pro určité společnosti může být cenová politika zásadním problémem, protože ne každá společnost umí tuto politiku řešit a správně stanovovat ceny, slevy, náhrady či platební lhůty.⁴⁰

³⁷ KOTLER, P., *Moderní marketing*, s. 618

³⁸ HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M., *Marketingové řízení malých a středních podniků*, s. 56

³⁹ KOTLER, P., *Marketing*, s. 483

⁴⁰ KOTLER, P., *Moderní marketing*, s. 620

Cenovou tvorbu ovlivňují především faktory, jako jsou firemní cíle, cenová politika a strategie, náklady, konkurence a poptávka po produktech, marketingový mix, fáze produktu, právní nebo regulační opatření. Při stanovení cen je důležité se zaměřit na kulturní zvyky a představy spotřebitelů o ceně a kvalitě produktů, protože v různých zemích mají zákazníci různá přání, očekávání a potřeby.⁴¹

3.6.1.3 Distribuce

Distribuce a distribuční kanály zahrnují aktivity, které směřují k tomu, aby se výrobek stal pro cílové zákazníky dostupným. Je proto důležité mít správný produkt ve správný čas a na správném místě. Jde o činnost podniku, která se snaží vytvořit cestu, kterou se výrobky či služby dostanou ke konečnému spotřebiteli. Mezi základní alternativy distribuce patří přímý marketing, prodejci a prostředníci. Distribuční politika zahrnuje nejen distribuční kanály, ale také dostupnost, umístění, zásoby a dopravu produktu. V dnešní době se také zvyšuje konkurence ze strany prodejců, kteří obchodují pomocí internetu.⁴²

Produkty se ke spotřebitelům mohou dostat pomocí distribučních kanálů, které jsou přímé či nepřímé. Přímý prodej je pro společnost prospěšný, může jít o internetový prodej, vzorkové a značkové prodejny atd. Tento prodej je důležitý ve zpětné vazbě, kterou zákazníci podniku přinesou, a také může jít o možnou konkurenční výhodu. Pokud se společnost rozhodne pro nepřímou distribuci, měl by se zaměřit na kvalitní komunikaci mezi výrobcem a zprostředkovatelem, na kvalitní dohodu, kooperaci pracovníků a sdružení.⁴³

3.6.1.4 Propagace

Propagace neboli marketingová komunikace, seznamuje zákazníka s výrobkem. Cílem propagace je, aby zákazníci získali co nejvíce potřebných informací o výrobku, ale také o společnosti, která produkt propaguje.⁴⁴

Marketing v dnešní době vyžaduje více než pouze vymyslet a vyrábět kvalitní a dobré produkty, stanovit cenu a produkt zpřístupnit konečným spotřebitelům. Společnost musí se zákazníky současnými i potenciálními komunikovat a vytvářet důvěru v daný

⁴¹ SRPOVÁ, J., *Základy podnikání*, s. 49

⁴² KOTLER, P., *Marketing*, s. 107

⁴³ HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M., *Malé a střední podnikání*, s. 58

⁴⁴ KOTLER, P., *Marketing*, s. 107

produkt či službu. K tomu právě slouží komunikační politika neboli propagace. Jde především o nejrozšířenější reklamu, osobní prodej, public relations, podporu prodeje a další nástroje přímého marketingu.

Komunikační strategie se dělí na strategii push a pull. Strategie push je zaměřena na účastníky distribučních cest tak, aby produkt propagovali koncovým zákazníkům, a také se snaží o jeho odběr (nákup). Strategie pull se zaměřuje na konečné zákazníky tak, aby produkt odebírali od účastníků již zmíněných distribučních cest, kteří následně poptávají u výrobců. Pull strategie vyžaduje velké výdaje na propagaci produktů obzvláště v oblasti reklamy.⁴⁵

3.6.2 Faktory lidských zdrojů

Dalšími důležitými faktory, které mohou stát za úspěchem podniku, jsou lidské zdroje či nehmotné zdroje společnosti. Tato konkurenční výhoda může být založena nejen na kvalifikovaném managementu, pracovnících ve výzkumu, prodejcích nebo zaměstnancích, ale také na vlastnictví ochranné známky či patentu výrobku, který odlišuje výrobky nebo služby od různých výrobců a poskytovatelů.⁴⁶

V dnešní době a především v mezinárodních společnostech je tato problematika více řešena a rovněž jsou zaváděna různá řízení lidských zdrojů, která se stávají součástí strategie společnosti. Strategie řízení lidských zdrojů obsahuje dva cíle – řízení lidských zdrojů podniku a řízení podniku nejen z dlouhodobého hlediska. Řízení lidských zdrojů podniku si klade za cíl nejlepší využití zaměstnanců a také dosahování vysoké produktivity práce.

Mezi nejdůležitější aspekty, které se řadí do analýzy lidských zdrojů, patří kvalita pracovníků, zkušenosti a motivace pracovníků na řídicích pozicích, účinnost řízení lidských zdrojů a systému strategického řízení, účinnost organizační struktury, dále pak kultura podniku i jeho pracovní klima. Velice důležité jsou vztahy zaměstnanců a podniku s odbory nebo efektivita nábory a výběru zaměstnanců, jejich hodnocení, motivaci a následný rozvoj.⁴⁷

⁴⁵ KOTLER, P., *Moderní marketing*, s. 623

⁴⁶ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K., *Strategická analýza*, s. 59

⁴⁷ DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*, s. 68

Nejen lidské zdroje jsou pro společnost stěžejní, ale také organizační kultura je pro podnik nedílnou součástí. Je to velice složitý faktor, který určuje, jak se členové organizace budou chovat, jaké chování bude postihováno či oceňováno. Jde o určitý soubor předpokladů, hodnot, norem chování a postojů, které jsou sdíleny v rámci dané organizace. Všechny určené faktory se poté projevují v chování, cítění a myšlení členů společnosti. Takto definovala autorka organizační kulturu ve své knize.⁴⁸

Organizační kultura je důležitá nejen z pohledu chování zaměstnanců, ale také z pohledu organizace jako celku. Musí být v souladu se strategií podniku, jinak může způsobit rozpor mezi komunikací či chováním zaměstnanců a tím pádem i existenční problémy společnosti. Je jasné, že se kultura se strategií navzájem ovlivňují a musí se co nejvíce sladit a provázat. Při jakékoliv změně strategie společnosti, se musím automaticky změnit i její kultura, musí se přizpůsobit a naopak.⁴⁹

Dalším důležitým faktorem jsou nehmotné zdroje podniku. Jde především o oblast technologií, patentů, know-how a licencí. Zahrnuje především image a prestiž podniku, jeho pověst nejen u zákazníků, ale také u dodavatelů, dále jde o ochranné známky a značky. Tyto zdroje jsou dalším faktorem, který by neměl být tolik opomíjený, neboť na něho zákazníci kladou v dnešní době důraz.⁵⁰

3.6.3 Faktory výroby

Výroba se v dřívějších dobách zdůrazňovala jinak, šlo především o snížení nákladu pomocí velkého rozsahu výroby. I když šlo o velký rozsah výroby, neznamenalo to však ekonomické řešení. Postupem času se změnil tento přístup pomocí nových technologií a změn, které zkrátily životní cyklus výrobků.

Mezi faktory, které by měly být v rámci výroby zkoumány, patří úroveň nákladů na výrobu a jejich srovnání s konkurencí, dostatečná výrobní kapacita navazující na poptávku, flexibilita výroby na požadavky zákazníků, stabilita i spolehlivost systému, hospodárnost a stabilita využití zařízení nebo využití energie, surovin nebo polotovarů, umístění vnitropodnikových jednotek, dostupnost energií a surovin,

⁴⁸ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., *Organizační kultura*, s. 22

⁴⁹ SCHEIN, E., *Organizational Culture and Leadership*, s. 48

⁵⁰ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K., *Strategická analýza*, s. 61

hospodárnost a účinnost řízení zásob a technické obsluhy výroby. Všechny tyto faktory musí společnost nejen kontrolovat, ale také neopomíjet a klást na ně důraz.⁵¹

3.6.4 Faktory vědecko-technického rozvoje

Dalším velice důležitým aspektem pro získání konkurenční výhody je vědecký a technický rozvoj. Tento rozvoj může vést k vytvoření nového výrobku, jeho inovaci a zlepšení nebo může vést ke zkvalitnění výroby, tím mohou být nižší náklady a lepší cenová politika. Znamý autor M. Keřkovský uvedl, že tento faktor prochází čtyřmi stádii – základní výzkum, aplikovaný výzkum, vývoj a komercializace. Podle těchto fází rozeznáváme pozici inovátora a následníka. Inovátorem je společnost, která má ofenzivní přístup a soustředí se na oblast druhou – aplikovaný výzkum a vývoj. Za to následníkem je taková společnost, která prosazuje defenzivní přístup a zaměřuje se na oblast vývoje.

Rozlišujeme také tři přístupy a tím je ofenzivní inovátor, defenzivní následovník a defenzivní inovátor. Ofenzivním inovátorem je většinou menší podnik, který nově vstupuje do určitého odvětví. Defenzivní následovník je největší podnik v daném oboru a defenzivním inovátorem jsou společnosti v oborech, kde jsou jednoduché technologie a změny trvají delší dobu a jsou pomalé. Ofenzivní přístup znamená, že se společnost orientuje na flexibilitu a snaží se vytvářet něco nového. Oproti tomu defenzivní přístup se orientuje na hospodárnost a využití stávající kapacity.

Někteří autoři rovněž rozdělují technologie, které mohou být nejen pozitivní, ale i negativní nebo neexistující. Pozitivní technologie, jak již vyplývá z názvu, má zlepšit technologie výroby. Technologie negativní je opakem pozitiva, jde o hrozbu pro stávající výrobky technologie. A poslední technologie neexistující, neznámá to, že technologie není, jde pouze o fakt, že přináší příležitosti i hrozby v budoucnu.⁵²

Ať už jde o společnost inovátora nebo následníka, tak pro každý podnik je velice důležitá analýza schopností výzkumu uvnitř podniku, v oblasti výzkumu a vývoje, sled vývoje a požadavků, zlepšení užívání materiálů a zkušenosti personálu.

⁵¹ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení*, s. 56

⁵² KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení*, s. 75

3.6.5 Finanční analýza

Finanční analýza posuzuje finanční zdraví podniku, umožňuje určit jeho finanční situaci, dokáže odhalit silné i slabé stránky podniku v rámci finančního řízení a rovněž umožňuje zjistit jejich příčiny. Tato analýza je důležitá také v oblasti, týkající se rozhodování ohledně tržního podílu, výrobních programů, investic a marketingové strategie. Současně lze zvážit kombinaci těchto faktorů pro rozhodování podniku. Jde tedy o zpětnou vazbu mezi skutečností a řídicím rozhodováním. Finanční analýza lze také použít pro hledání rezerv, zvýšení konkurenceschopnosti nebo budoucímu rozvoji. Je používána v menších i větších podnicích, v bankách mebp jí využívají investoři i obchodní partneři. Finanční ukazatelé mohou být stěžejní pro odhalení souvislostí a slabin v oblasti financování podniku. Tato diagnóza, hodnotící finanční hospodaření společnosti, zahrnuje analýzu budoucího i minulého vývoje, budoucí prognózy či využívá informace pro posouzení reálnosti plánovaného rozhodnutí.⁵³

Dle P. Suchánka jsou základními oblastmi finanční analýzy např.: horizontální i vertikální analýza rozvahy, výkazu zisku a ztrát nebo sem lze zahrnout analýzu poměrových ukazatelů. Do finanční analýzy se také může zahrnout výpočet alternativních nákladu nebo přidané hodnoty ekonomické.

Rozvaha

Bilance podniku neboli rozvaha, zobrazuje finanční situaci podniku k určitému časovému okamžiku, ke kterému se sestavuje. Jde o vyjádření finanční i majetkové struktury, kde jsou jednotlivé položky těchto struktur rozděleny následovně. Majetková struktura podniku je zachycena v aktivech, které tvoří pohledávky za upsaný kapitál základní, dlouhodobý majetek hmotný, nehmotný i finanční. Dále jde o oběžná aktiva, která jsou složena ze zásob, dlouhodobých i krátkodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku. Poslední složkou majetkové struktury jsou ostatní aktiva, která se skládají z přechodných aktiv a dohadné položky aktivní.

⁵³ SUCHÁNEK, P., *Finanční management*, s. 103

Do kapitálové struktury podniku spadají pasiva, jako je vlastní kapitál, cizí zdroje i ostatní pasiva. Vlastní kapitál je tvořen základním kapitálem podniku, kapitálovými fondy, fondy ze zisku či výsledkem hospodaření. Cizí zdroje obsahují rezervy, dlouhodobé i krátkodobé závazky či bankovní úvěry a výpomoci. Poslední složkou kapitálové struktury jsou ostatní pasiva, která zahrnují pasiva přechodná i dohadné položky pasivní.⁵⁴

Nedostatkem rozvahy je fakt, že nezobrazuje současnou tržní hodnotu dané společnosti. Také neobsahuje položky, které obsahují určitou finanční hodnotu, může jít například o lidské zdroje, image společnosti či její obchodní značku atd.

Výkaz zisků a ztrát

Rozvaha zachycuje stav majetku a způsob, kterým je tento majetek financován. Důležité je však také zobrazení zisku, který v rozvaze představuje pouze jednu položku. K tomuto zjištění slouží výkaz zisků a ztrát, který ukazuje, jak bylo dosaženo dané hodnoty v rozvaze, zkráceně se tomuto výkazu říká výsledovka. Výsledovka informuje o způsobu tvorby zisku i o jeho samotné výši, zahrnuje jak výnosy, tak i náklady podniku za účetní období. Výkaz rozděluje výsledek hospodaření na provozní, finanční a mimořádný. Výsledek hospodaření za dané účetní období se vypočítá jako součet výsledku hospodaření za běžnou činnost a mimořádného výsledku hospodaření. Ovšem tak, jako rozvaha i výkaz zisků a ztrát má určité nedostatky. Nejvýznamější nevýhodou je fakt, že náklady a výnosy nevyčísľují skutečné peněžní toky.⁵⁵

Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele patří k nejpoužívanějším metodám, jsou rychlé a také nenáročné. S jejich pomocí lze zjistit, která oblast podniku je více či méně problematická, je zde také velice důležitá jejich interpretace, jelikož jejich schopnost vysvětlovat jevy je velice nízká. Tyto ukazatele nemají univerzální platnost a nelze určit jednotné optimální hodnoty nebo doporučení pro konkrétní podnik. U každého ukazatele je potřeba přihlížet k podmínkám, ve kterých daná společnost působí. Finanční ukazatelé se proto rozděľují na ukazatele rentability (výnosnosti), likvidity (platební schopnosti), aktivity či zadluženosti.⁵⁶

⁵⁴ SUCHÁNEK, P., *Finanční management*, s. 115

⁵⁵ SUCHÁNEK, P., *Finanční management*, s. 121

⁵⁶ VALACH, J. a kol., *Finanční řízení podniku*, s. 189

Ukazatele rentability porovnávají zisk s ostatními veličinami a jejich smyslem je vyhodnocení úspěchu při dosahování cílů společnosti či zhodnocení vložených prostředků. Tyto ukazatele se proto rozdělují na kategorii zisku (ROA) a kategorii vloženého kapitálu podniku (ROE). Ukazatele likvidity vyjadřují platební schopnost společnosti, neboli její solventnost a cílem je vyjádřit potenciální schopnost podniku plnit své závazky, které jsou splatné v blízké budoucnosti. Rozlišuje se zde likvidita prvního, druhé a třetího stupně. Ukazatele aktivity vyjadřují schopnost společnosti užívat vložených prostředků a hodnotí vázanost kapitálu ve formách aktiv. Používají se zde ukazatele jako je obrat aktiv, doba obratu zásob a doba obratu pohledávek. Ukazatele zadluženosti posuzují strukturu společnosti z finančního hlediska, jde tedy o vztah mezi vlastními a cizími zdroji. Pomocí těchto ukazatelů, kam patří celková míra zadluženosti, míra zadluženosti vlastního kapitálu nebo úrokové krytí, se zjišťují pohledávky, které již nebudou uhrazeny. Vše se ale musí pozusovat v návaznosti na rentabilitu i likviditu podniku.⁵⁷

3.7 SWOT analýza

SWOT analýza je technika, která se zaměřuje na zhodnocení podniku v oblasti vnitřních a vnějších faktorů, které společnost přímo nebo nepřímo ovlivňují. Jde o zakončení strategické analýzy. Užívá se především jako situační analýza, která slouží pro strategické řízení a jejím autorem je Albert Humphrey. Tato analýza se skládá se čtyř písmen, která určují škodlivé či pomocné faktory společnosti:

- **S** – strengths (silné stránky)
- **W** – weaknesses (slabé stránky)
- **O** – opportunities (příležitosti)
- **T** – threats (hrozby)

V následující tabulce jsou znázorněny všechny tyto faktory, které jsou dány do vzájemné souvislosti podle prostředí, ze kterého pocházejí a které je ovlivňuje.

⁵⁷ SUCHÁNEK, P., *Finanční management*, s. 125

Tabulka 2 - SWOT analýza

	POMOCNÉ	ŠKODLIVÉ
VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)

Zdroj: Vlastní zpracování

SWOT analýza je shrnutím analýzy vnitřního i vnějšího prostředí a její závěry slouží pro optimalizaci strategie podniku. Podle této analýzy i podle strategie by měla společnost maximálně využívat své silné stránky a možné příležitosti na trhu a zároveň omezovat stránky slabé a hrozby, které společnosti hrozí. Jde o charakteristiku faktorů, které jsou klíčové pro strategické postavení společnosti na trhu.

Sestavení SWOT analýzy by mělo respektovat následující zásady. Sestavení analýzy by mělo být podle účelu, pro který je tato analýza zpracovávána, takže by závěry analýzy měly být relevantní. V analýze by nemělo být mnoho zbytečných informací, tudíž by měla být zaměřena pouze na fakta a jevy, které jsou podstatné. Neměla by být sestavena na základě subjektivních názorů, měla by odrážet objektivní vlastnosti prostředí či objektu. Faktory, které působí na analýzu a na podnik, by měly být zohledněny.

Úkolem SWOT analýzy je také označení faktorů, které mohou mít na podnik zásadní vliv, mohou podniku pomoci předvídat budoucí situaci nebo mohou ovlivňovat aktivity a strategie podniku. Většinou silné a slabé stránky vycházejí z interní analýzy, příležitosti a hrozby z analýzy externí, ale není to vždy pravidlem. Tato analýza je složitá tím, že někdy není jasné, zda je určitý jev hrozbou nebo příležitostí pro společnost.⁵⁸

Při kombinaci příležitostí i hrozeb okolí podniku nebo jeho silných a slabých stránek, vznikají varianty pro strategické chování společnosti, které určují budoucí vývoj. Tímto lze pro podnik podle charakteru odvětví určit typy strategií, které vycházejí ze čtyř přístupů.

⁵⁸ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení*, s. 87

Prvním přístupem je S-O, jde o využití stránek silných i příležitostí, které plynou z okolí podniku. Druhým přístupem je W-O, který se snaží eliminovat slabé stránky podniku pomocí příležitostí, které vyplývají z okolí. Dalším přístupem je S-T, který využívá silných stránek k eliminaci hrozeb okolí a posledním přístupem je W-T, který řeší znepokojivý stav v rámci slabých stránek i hrozeb okolí. Tento poslední přístup může také sloužit k rozhodnutí k likvidaci společnosti, pokud je jeho situace neúnosná.⁵⁹

3.8 Tvorba a volba obchodní strategie

Formulace strategie a jejích cílů a záměrů, se provádí na základě již provedených analýz a poznatků, které jsme z těchto komplexních analýz získali. Tudiž výchozím bodem pro tvorbu strategie je právě strategická analýza, ale také schopnost rozpoznat a využít potenciální příležitost. Tímto je dobré poukázat na fakt, že v dnešní době nelze předvídat nenadále změny, pouze můžeme na tyto změny včasné reagovat a předvídat možný budoucí vývoj. Toto je klíčem k úspěchu každé společnosti, proto by strategie neměla nikdy být jednorázovým procesem. Až po uskutečnění strategické analýzy můžeme identifikovat přednosti společnosti a hledat možnou konkurenční výhodu v daném odvětví, to vše na základě výsledků dané analýzy.⁶⁰

V podniku musí být hierarchická struktura, kde na sebe jednotlivé strategie navazují. Jde o strategii corporate, business, funkční a horizontální. Corporate vyjadřuje základní podnikatelské cíle a rozhodnutí. Rozhoduje o tom, jaké budou základní strategické cíle organizačních jednotek a jakou formu konkurenčního boje společnost zvolí. Business udává strategické cíle a cestu, kterou by měly být dosaženy pro jednotlivé jednotky. Funkční udává dílčí strategie řízení pro jednotlivé oblasti. Horizontální se zabývá vzájemnými vztahy, které mezi sebou obchodní jednotky mají.⁶¹

⁵⁹ VEBER, J. a kol., *Management, základy, prosperita, globalizace*, s. 319

⁶⁰ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K., *Strategická analýza*, s. 72

⁶¹ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení*, s. 104

3.8.1 Business strategie (strategie na úrovni podniku)

Tato strategie by měla udávat strategické cíle pro 7P marketingu. Nejprve je však potřeba vymezit si oblast podnikání, o jaké výrobky půjdu a na jaké trhy bude společnost expandovat. Následuje stanovení prostředků, které budou sloužit jako konkurenční výhoda na trhu a poté se rozhodne, zda využít strategii nákladovou či strategii odlišnosti.

Do strategie na úrovni podniku lze zahrnout strategii nákladovou a strategii diferenciaci. Nákladová strategie se orientuje na nízké ceny, využívá úspory v rozsahu a produkuje velký objem produkce. Poptávka je u této strategie relativně stálá, neboť jde o výrobky s nezbytnými funkcemi. Nákladová strategie je vhodná tam, kde je poptávka pružná a trhy se blíží dokonalé konkurenci. Nevýhodou může být fakt, že levné výrobky mohou být snadno napodobeny konkurencí.⁶²

Strategie odlišnosti (diferenciaci) se zaměřuje na odlišení se od konkurence, jde především o specifický charakter výrobků. Tato odlišnost může být ve vysoké kvalitě, v úrovni servisu, technickou úrovni nebo hodnotou výrobku v porovnání s konkurencí. Jde o to, nabídnout zákazníkovi něco, za co bude ochoten zaplatit více a bude spokojen, něco, co konkurence nebude moci napodobit.⁶³

3.8.2 Corporate strategie

Směr, kterým se společnost vydá, závisí na výsledcích SWOT analýzy, na všech interních a externích analýzách, na vytyčení cílů a rozhodnutí o strategii vůči konkurenci. Na základě všech těchto faktorů, může společnost začít formulovat následné alternativy strategií. Jde především o to, jakému druhu podnikání se bude společnost věnovat. Nezbytnou otázkou, kterou si společnost musí položit, je setrvání ve stejné oblasti, ve které podniká a na jaké úrovni. Další otázka se zaměřuje na omezení určité oblasti podnikání, expanzi novými trhy nebo výrobky a v neposlední řadě, zda neskombinovat vše dohromady. Pomocí těchto otázek rozeznáváme strategie stability, omezení, expanze a kombinované strategie.

⁶² DEDOUCOVÁ, M., *Strategie podniku*, s. 79

⁶³ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení*, s. 107

Strategie stability

Tato strategie se používá, pokud je okolí podniku stabilní a nejsou žádné výtky vůči společnosti nebo jiné nespokojenost. Společnost, která uplatňuje strategii stability, se většinou nachází ve stadiu zralosti vývoje. Podnik produkuje stále stejné výrobky nebo služby pro totožné trhy jako doposud a hlavní cíle a rozhodnutí jsou zaměřena především na zlepšení, zefektivnění a zkvalitnění postupů. Tato strategie je výhodná pro společnosti, které dobře podnikají, mají dobré postupy a jsou spokojeny se svými výsledky i se samotnou činností. Může jít také o podniky, které se snaží o diferenciaci produktů nebo hledají efektivní využití podnikových fondů. Okolí je zde vnímáno jako stabilní, nejsou zde výrazné hrozby, ale ani příležitosti. Strategie je vhodná i pro společnosti, které se potřebují zklidnit po nějaké události, může jít např.: o krizi či expanzi. Dalším důvodem je také fakt, že pro spoustu společností znamená změna stávající strategie velké riziko, tudíž je mnohem jednodušší sledovat strategii stability.⁶⁴

Strategie expanze (růstu)

Další strategií, kterou podniky využívají, je strategie expanze. Tuto strategii si společnosti volí, pokud se jejich výrobky a služby na trzích nacházejí před stupněm zralosti nebo jsou na začátku svého životního cyklu. Strategie je charakteristická zaváděním nových výrobků, zlepšováním jejich funkcí, vstupem na nové trhy či odvětví nebo expandování na daném trhu. V současnosti může jít především o snahu zvýšení svého podílu na trhu, rozšíření závodů nebo maximalizace tržeb. Aby těchto bodů mohla společnost dosáhnout, musí investovat větší množství finančních prostředků či jiného kapitálu. Investice mohou zpravidla vyvolat negativní reakce na vydání většího množství financí, může jít i o snížení efektivity nebo o negativní reakci konkurence.

Strategie expanze může mít spoustu pozitivních vlivů pro společnost. Důvodem pro její volbu je fakt, že pomocí expanze může společnost dosáhnout krátkodobého úspěchu v oborech, které nejsou stálé. Může se zvýšit efektivita a to díky většímu využití příležitostí, což je jedna z podnikatelských zásad. Pro společnost je pak důležitá motivace managementu, řídicích pracovníků, která je založena právě na expanzi společnosti. Někdy se též tato strategie využívá pro zajištění monopolní síly společnosti.

⁶⁴ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení*, s. 110

Strategie omezení (zpomalení)

Tuto strategii si volí společnosti, které potřebují omezit nebo zredukovat některou svou činnost či rozsah. Může jít o redukci rozsahu nabízených výrobků nebo služeb, trhů a oborů nebo může jít také o zúžení oblastí a oborů, ve kterých podnik působí a podniká. Ve většině případů se strategie omezení používá tehdy, pokud jsou výrobky nebo trhy ve stadiu životního cyklu, který klesá nebo není příliš uspokojivý. Nejde pouze o negativní činnosti, které jsou spojeny s touto strategií. Pomocí omezení či rušení určitých aktivit nebo části výroby, se mohou ušetřené finanční prostředky efektivněji využít na jiné činnosti, popřípadě na výrobu výrobků.

Společnost, která si zvolí strategii omezení, může mít různé důvody. Jde především o nedosažení vytyčených cílů na základě daných strategií, tudíž je společnost či management vystaven tlakům vedení. Může také docházet ke ztrátě, což je pro všechny společnosti negativní jev. Výrazným faktorem je zde také okolí podniku, pokud jsou hrozby na trhu příliš vysoké a ve společnosti převládají slabé stránky nad silnými, potom je strategie omezení pro tuto společnost vhodná.⁶⁵

Strategie kombinovaná

Poslední možností je kombinace strategií. Jde o využití více strategií najednou a rozdělujeme strategii kombinovanou na simultánní a sekvenční. Simultánní strategie znamená, že jde o využití v různých organizačních jednotkách. Sekvenční se týká časového intervalu a tím jsou po sobě následující časové periody. Tato strategie je vhodná pro podniky, které mají období, kdy se mění životní cykly jejich výrobků či trhů.

Dále je vhodná pro společnost, která má více vnitřních výrobních jednotek nebo strategických obchodních jednotek, které se nacházejí v rozdílných úrovních a nemají stejný potenciál pro možný budoucí rozvoj.⁶⁶

⁶⁵ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení*, s. 114

⁶⁶ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení*, s. 119

3.9 Provázání návrhu strategie s výsledky analýzy

Pro shrnutí lze říci, že navrhovaná strategie by se neměla řídit pouze podle poslání a cílů společnosti, ale také podle výsledků, které vyplývají z externí či interní analýzy nebo analýzy společnosti. Je proto velice důležité, provázat dosažené výsledky analýzy s návrhy, jak by měla strategie vypadat a jaká by měla být.

Porterův model také musí mít návaznost na navrhovanou strategii, následná kontrola pak zjišťuje, zda strategická opatření, která jsou do budoucna navrhována, snižují vyjednávací sílu zákazníků i dodavatelů, snižují hrozbu substitutů a zároveň rivalitu mezi stávající konkurencí, posledním bodem je zvyšování bariér pro vstup do odvětví.

Pomocí analýzy SWOT společnost navrhuje právě základ pro budoucí strategický návrh. Každá slabá stránka společnosti by měla mít strategické opatření, které by ji eliminovalo nebo dokonce snížilo natolik, že by slabina nebyla nijak nebezpečná. Důležitá je tady i následná kontrola strategie, kdy je každá slabina a hrozba analyzována či kontrolována a následně porovnávána s návrhem. Pokud hrozba nebo slabina není eliminována strategickým návrhem, je nutné tento návrh doplnit nebo zcela pozměnit.⁶⁷

3.10 Vhodnost a přijatelnost strategie

Aby byla vybraná strategie vhodná, musí splňovat určitá kritéria. Musí být především konzistentní s posláním společnosti, musí využívat silné dispoziční stránky podniku a především musí strategie vycházet z provedených analýz. Jde o rekapitulaci strategické analýzy a její následnou kontrolu. Přijatelná strategie musí do budoucna uspokojovat všechny stakeholders, zákazníky, vlastníky či management společnosti. Musí být rovněž výhodná pro stát a obchodní partnery. Strategie zde musí být hodnocena podle kritérií, které se těchto stakeholderů týkají.

Po správném výběru přichází implementace zvolené strategie. Tento krok zahrnuje především výběr řídicího systému a organizační struktury podniku, která má možnost dosáhnout v budoucnu vytyčených cílů.⁶⁸

⁶⁷ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení*, s. 121

⁶⁸ DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*, s. 88

4 VLASTNÍ PRÁCE

Praktická část práce bude vycházet z části teoretické, kdy se jednotlivé poznatky budou vztahovat na podnik a to konkrétně na Bosch Diesel, s.r.o., Jihlava závod Pávov. V této části bude provedena analýza vnějšího i vnitřního prostředí podniku a na základě výsledků z těchto analýz, bude sestavena SWOT analýza. Pomocí SWOT analýzy bude vytvořen návrh na zlepšení situace, který by mohly být pro společnost v následujících letech prospěšný.

4.1 Historie společnosti

Společnost Robert Bosch GmbH byla založena v roce 1886 Robertem Boschem ve Stuttgartu, jako dílna pro mechaniku a elektrotechniku. Toto jméno je spojeno především s inovativními technologiemi a vynálezy, které v dřívějších dobách tvořily historii. Obchodně-právní struktura je základem pro podnikatelskou samostatnost celého Bosch Group a díky tomu je společnosti umožněno dlouhodobé plánování či investování do záměrů, které se vztahují na zabezpečení budoucnosti. Společnost patří pod Bosch Group, který zastřešuje dalších více jak 440 dceřiných společností ve více jak 60 zemích.

Jde o mezinárodního dodavatele služeb a technologií, který za rok 2016 dosáhl tržeb přes 73 miliard Euro a zaměstnává zhruba 390 000 pracovníků. Za rok 2015 disponovala společnost zhruba 375 000 zaměstnanci, 118 technickými středisky po celém světě a 440 pobočkami v 60 zemích světa.⁶⁹

Činnost Bosch Group se dělí do čtyř obchodních oblastí: Spotřební zboží, Průmyslová technika, Mobility Solutions, Energetika a technika budov. Společnost Bosch v roce 2015 celosvětově přihlásila přes 5 400 patentů a jejím cílem je inovace pro propojený život, jde tedy o zlepšení kvality života pomocí výrobků a služeb, jež jsou inovativní. Společnost využívá svých znalostí, které se vztahují k oblasti senzorových technologií, služeb, softwaru či vlastního IoT cloudu. Tyto znalosti jsou nezbytné pro řešení problémů napříč všemi oblastmi a to z jediného zdroje. Jde o technologie, které jsou „Stvořené pro život“. Přinášet inovace pro propojený život, je strategickým cílem Bosch Group a tím se také řídí. Pro dosažení tohoto cíle Bosch zlepšuje kvalitu života na celém

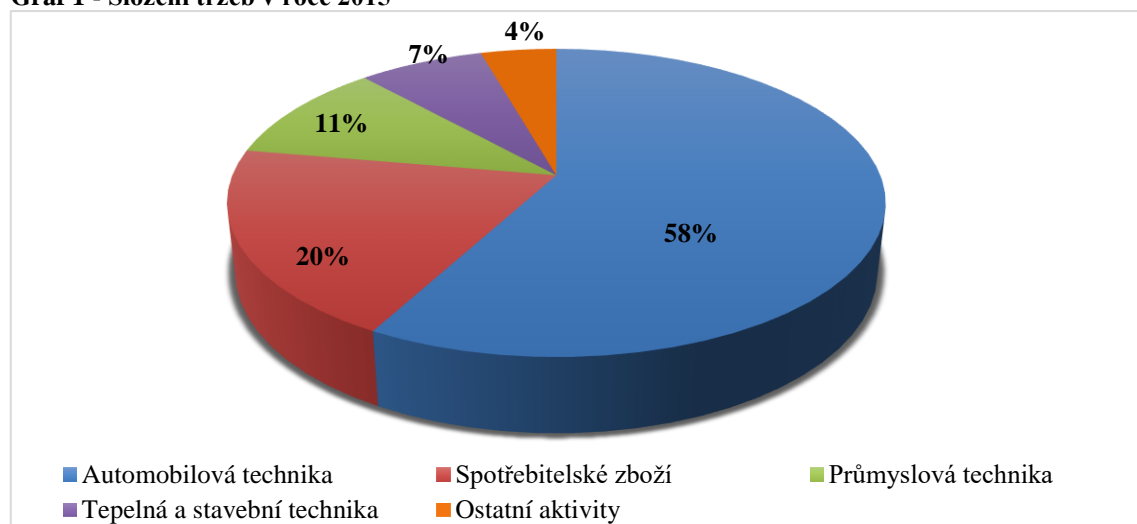
⁶⁹ BOSCH DIESEL, 2016. Historie. Bosch.cz [online]

světě a to díky výrobkům i službám, které jsou nezbytné, inovativní a budí nadšení u zákazníků. Budoucí růst firmy je založen na inovační síle, proto společnost Bosch zaměstnává přes 59 000 pracovníků, ve 120 lokalitách po celém světě a to konkrétně v oblasti výzkumu a vývoje.⁷⁰

V oblasti inovací je společnost Bosch na prvních příčkách, a aby tuto pozici zachovala do budoucna, tak byl koncem roku 2015 otevřen nový výzkumný areál v německém Renningenu. Tento areál by se měl v budoucnu stát centrem globální vývojové a výzkumné sítě Bosch. Výzkum je zaměřen na technologie senzorů, automatizaci, vylepšené systémy automobilových pohonů či akumulátorové technologie. Pracuje se rovněž na rozšíření odborných znalostí v oblasti softwaru, v oblasti internetu a věcí, kde je přes 40% produktových kategorií Bosch schopno komunikace přes internet.⁷¹

Díky těmto faktům, se společnost stala jedním z nejvýznamnějších mezinárodních dodavatelů především v automobilovém průmyslu, ale i v průmyslových podnicích či domácnostech. Jde především o automobilové techniky, elektrické nářadí, domácí spotřebiče, tepelné a průmyslové techniky. Tyto výrobky jsou v zahraničí i v České republice velice důležité a to především v servisech i průmyslových podnicích.

Graf 1 - Složení tržeb v roce 2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle Bosch Dnes 2016, s. 15

⁷⁰ BOSCH DIESEL, 2015. Historie. Bosch.cz [online]

⁷¹ BOSCH Today, 2016. Historie. Bosch.cz [online]

Tabulka 3 - Fakta a čísla (v milionech Euro)

	2014	2015
Tržby	48 951	70 607
Náklady na výzkum a vývoj	4 959	6 378
Investiční výdaje	2 585	4 058
Počet zaměstnanců k 31.12. roku	290 183	374 778
Aktiva celkem	61 924	77 266
Zisk po zdanění	2 637	3 537
Nerozdělený zisk (dividendy RB)	3 030	4 587

Zdroj: Vlastní zpracování dle Bosch Dnes 2016, s. 18

4.1.1 Výrobní závody v ČR

V České republice se společnost objevila koncem 19. století, kdy obchodovala také s firmou Laurin & Klement. První pobočku založila roku 1920 v Praze. Bosch v ČR je složen z 6 entit, kde zaměstnává přes 7 650 zaměstnanců. Obchodními značkami, které spadají pod Bosch Group v České republice, jsou Bosch, Junkers, Buderus, Dakon, Skil, Dremel či Rexroth. Bosch dosáhl v České republice v roce 2014 obratu 452 milionů Euro. Obchodní aktivity Bosch v České republice zajišťují společnosti v Praze - firmy Robert Bosch odbytová s.r.o., Bosch Termotechnika s.r.o. a částečně firma Bosch Rexroth s.r.o. v Brně. V Praze dále sídlí dceřiná firma, která obchoduje s domácími spotřebiči - BSH domácí spotřebiče s.r.o. Výrobní závody Bosch se nacházejí v Jihlavě - Bosch Diesel s.r.o., v Českých Budějovicích - Robert Bosch, spol. s r.o., v Brně - Bosch Rexroth s.r.o, v Krnově a Městě Albrechtice - Bosch Termotechnika s.r.o.⁷²

Robert Bosch v Českých Budějovicích je výrobním závodem, který byl založen roku 1992 a zaměstnává více jak 4000 zaměstnanců. Díky rychlému rozvoji se závod stal vedoucím závodem pro vyvíjené a vyráběné komponenty, díky čemuž spoluřídí výrobu i v ostatních závodech po celém světě. Jeho výrobní program tvoří moduly sloužící k neutralizaci výfukových plynů ve vznětových motorech (DNOX), nádržové čerpadlové moduly, plynové pedály, sací moduly, víceúčelové regulátory, kryty hlav válců, odvodušňovací ventily nádrží, kabely, elektrická palivová čerpadla nebo zpětná vedení paliva. Odběrateli jsou především evropské automobilky, ale také japonské, asijské či jihoamerické podniky. Konkrétními odběrateli jsou světové autobmobilkly od Ferrari

⁷² Bosch Diesel s.r.o., © 2007 – 2013

po Volvo a od Nissanu po Avtovaz. Tento závod se každoročně řadí mezi největší a nejžádanější zaměstnavatele roku daného regionu. Byl také oceněn za objem exportu a jako jedna z nejvýznamnějších společností v Jihočeském kraji se umísťuje v soutěžích Czech Top 100.

Bosch Rexroth Brno patří k předním světovým dodavatelům komponentů či systémů pro zajištění dynamického a přesného pohybu. Tento závod působí v oblasti průmyslových hydraulických či řídicích systémů, elektrického pohonu, lineární i montážní techniky, servisu, mobilních hydraulických nebo svařovacích systémů. Tento výrobní závod je zaměřen především na efektivní využívání energií různými technologiemi. Mezi zákazníky patří především výrobci zařízení a strojů v těžkém, automobilovém a farmaceutickém průmyslu, ve výrobě polovodičů a balících linek v potravinářském průmyslu.

Závody **Bosch Termotechnika Krnov a Albrechtice** jsou největšími výrobci techniky v oblasti vytápění a ohřevu vody na světě. Bosch Termotechnika byla založena roku 1949 pod názvem Dakon a až roku 2008 se stala Bosch Termotechnika s.r.o. Produkce je exportována do 25 zemí světa a jde zhruba o 40% celkové produkce. Závod zahrnuje v této oblasti značky Buderus, Dakon, Bosch i Junkers. Produktové portfolio zde tvoří kotle na pevná paliva, plynové kotle, příslušenství ke kotlům, elektrokotle a stacionární průmyslové kotle.

Posledním výrobním závodem je **Bosch Diesel Jihlava**, kde hlavní výrobní program tvoří především komponenty pro vstříkovací systémy vznětových motorů Common Rail a sériové opravy čerpadel. Jde konkrétně o vstříkovací čerpadla, tlakové zásobníky a regulační tlakové ventily.⁷³

⁷³ BOSCH Today, 2016. Historie. Bosch.cz [online]

Schéma 1 - Bosch Group v ČR



Zdroj: Bosch Dnes 2014, s. 29

4.1.2 Bosch Diesel s.r.o. Jihlava

Společnost Bosch Diesel, s.r.o. v Jihlavě byla založena v roce 1993 a od tohoto roku investovala skupina Bosch do závodu v Jihlavě více než 850 milionů eur. Ze společnosti se 160 zaměstnanci se stal v rámci skupiny Bosch Group celosvětově největší výrobní závod, který je zaměřen na dieselové vstřikovací systémy Common Rail.

V současné době zaměstnává na 4 400 zaměstnanců a patří mezi největší zaměstnavatele a investory v kraji Vysočina. Ve 3 výrobních závodech se vyrábí komponenty pro dieselový vstřikovací systém Common Rail a to konkrétně dieselová vysokotlaká vstřikovací čerpadla, vysokotlaké zásobníky (raily) či tlakové regulační ventily.

Mezi jihlavské závody patří Závod I (Humpolecká), Závod II (Na Dolech), Závod III (Pávov). Každý závod má svá specifika a zaměření, v následujícím souhrnu jsou uvedena základní data, která jsou pro jednotlivé závody stěžejní.

Závod I - Humpolecká

Jde o úsek JhP/MFB, kde probíhají sériové opravy a technická podpora závodu. Závod disponuje pozemkem s výměrou 58 008 m² a užitnou plochou 17 869 m².

Důležitými roky jsou:

- **1992** - Joint Venture Motorpal a.s. a Robert Bosch GmbH
- **1993** - Jednoválcová čerpadla PFM (do roku 2003)
- **1993** - Držák trysky (do roku 1996)
- **1994** - Řadová čerpadla (do roku 1999)
- **1995** - PDM čerpadla (do roku 2002)
- **1995** - Sériové opravy dieselových vstříkovacích čerpadel VE, VP, UI, UP, CPx
- **1996** - Nástrojárna (do roku 2007)
- **1997** - Balicí stroje (do roku 2007)
- **1999** - Čerpadla CP1 (do roku 2004)
- **2006** - Výběh sériové výroby VE, VP30
- **2009** - Tělesa čerpadel VP44, VP30, VE

Závod II – Na Dolech

Jde o úsek JhP/MFR, kde se vyrábí vysokotlaký zásobník a tlakový regulační ventil. Závod se nachází na pozemku o výměře 65 308 m² a užití plochy 31 242 m². Důležitá data:

- **2000** - Koupě budovy od firmy ALFATEX
- **2000** - Výroba čerpadla CP3 (od roku 2002 na závodě III)
- **2002** - Náběh výroby tlakového zásobníku Rail (HFR), paralelně v Homburku
- **2003** - Regulační ventil tlaku DRV1
- **2003** - Výstavba dlouhodobé zkušebny (ETC)
- **2004** - Regulační ventil tlaku DRV2
- **2005** - Náběh výroby tlakového zásobníku LWR
- **2007** - Rozšíření výrobní haly
- **2008** - Zavedení štíhlé linky - montáž Rail (dodatečné procesy ve výrobě Rail)
- **2008** - Hlavní závod pro výrobu DRV, náběh výroby DRV3
- **2009** - Náběh výroby PVL5
- **2010** - Náběh výroby HRF20 a LWR20
- **2011** – Náběh výroby LWR

Závod III - Pávov

Jde o úsek JhP/MFP pro výrobu čerpadel CP3 a úsek JhP/MFH pro výrobu čerpadel CP4 či CPN5. Tento pozemek disponuje výměrou 384 794 m² a užitnou plochou 111 400 m². Je tedy největším výrobním závodem v Jihlavě. Důležitými roky jsou:

- **2000** - Začátek výstavby stavby
- **2002** - Náběh výroby čerpadla CP3 (součástí systému Common Rail)
- **2005** - Náběh výroby čerpadla CP1H (součástí systému Common Rail)
- **2007** - Otevření rozšířeného školícího střediska
- **2008** - Náběh výroby čerpadla CP4 (součástí systému Common Rail)
- **2011** - Ukončení výroby čerpadla CP1H
- **2012** - Náběh výroby čerpadla CPN5 (součástí systému Common Rail)

Společnost dodává své výrobky více než 30 předním celosvětovým výrobcům automobilů, jako je BMW, Audi, Toyota, Ford či Volkswagen, a proto výrobky musí splňovat i ta nejpřísnější a nejnáročnější kritéria kvality. Společnost Bosch je známa dobrou kvalitou, dodržováním dodacích termínů a konkurenceschopnou nákladovou strukturou. Závod v Jihlavě je přínosem do mezinárodní výrobní sítě v rámci skupiny Bosch a to pro svou vysokou technickou kompetenci, jakožto vývojový a výrobní závod. V oblasti automobilové techniky dosahuje nejvyšší kvality a to za pomoci výrobního systému (Bosch Produktion System, BPS) či metodiky neustálého zlepšování (Continuous Improvement Process, CIP). Jako největší exportér a zaměstnavatel kraje Vysočina podporuje veřejně prospěšné společnosti, nemocnice, školy či kulturní zařízení. Díky těmto aktivitám přispívá v oblasti vzdělávání ke zvyšování úrovně i kvalifikace pracovních sil v kraji.⁷⁴

Bosch Diesel v Jihlavě získal více než 70 certifikátů, národních i mezinárodních ocenění v řadě oblastí, např.: investování, životní prostředí, export, zaměstnanost či národní cena kvality atd. Mezi mezinárodní certifikáty se řadí Management kvality, Management ochrany životního prostředí, Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci nebo „Bezpečný podnik“. Národním oceněním je Investor roku 2001 a 2004, Exportér roku od 2001, Zaměstnavatel regionu v období 2005-2007, CZECH TOP 100 od roku 2002, Národní cena kvality - excelentní firma z roku 2011, HREA Excellence Award z roku

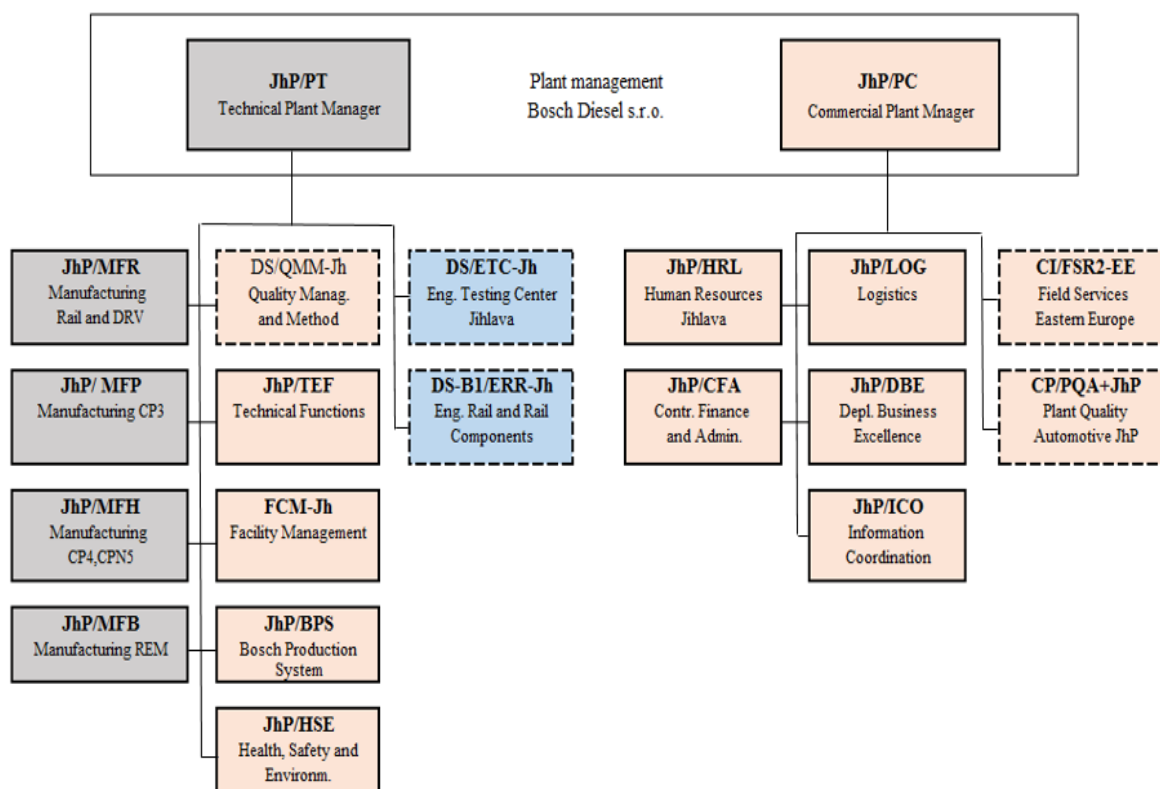
⁷⁴ BOSCH DIESEL, 2015. Historie. Bosch.cz [online]

2008, Audit rodina a zaměstnání z roku 2013 a 2014, Nejžádanější zaměstnavatel roku 2013, Nejlepší zahraniční závod TPM roku 2013 či Cyklozaměstnavatel roku 2014. Velice podstatná jsou také zákaznická ocenění, jako je Volkswagen: „Formel Q Fähigkeit, Prozessaudit A95%, A-Lieferant“, Toyota Motor Europe: „Certificate of Recognition - Quality in 2011“, Ford: „The Ford Q1 Award“ a další.

4.2 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti odpovídá za určení organizačních struktur, zajišťuje delegování úkolů a pravomocí, které jsou odstupňovány podle odpovědnosti určité úrovně řízení. Za skupinu Bosch celosvětově odpovídá vrcholové vedení, kterému je podřízeno ústřední oddělení i vedení společnosti. Bosch Diesel, s.r.o. se poté dělí na jednotlivá oddělení, která jsou svěřena jednotlivým ředitelům.

Schéma 2 - Organizační struktura JhP



Zdroj: Vlastní zpracování dle Bosch Inside Portal

Společnost je rozdělena na výrobní, obchodní a technické úseky. Obchodní úsek vede obchodní manažer, v čele výrobních i technických úseků stojí technický manažer. Oba manažeri jsou si navzájem rovni a tvoří nejvyšší podnikové vedení.

Obchodní úsek se skládá z oddělení HRL, CFA, LOG, DBE a ICO. Oddělení HRL (Human Resources) zajišťuje hledání, výběr a vzdělávání zaměstnanců či mzdovou agendu. CFA (Controlling, Finance and Administration) se člení dle názvu na controlling, finanční účetnictví, nákup, oddělení zajišťující catering a služební cesty. Oddělení LOG (Logistics) zabezpečuje řízení toku zboží a služeb. DBE (Deployment Business Excellence) podporuje zlepšování a zajišťování vztahů s veřejností, vydává interní časopis a koordinuje reklamní aktivity závodu. Posledním oddělením obchodního úseku je ICO (Information Coordination), jež zabezpečuje závod v oblasti bezproblémového chodu IT.

Technický úsek zahrnuje oddělení QMM, TEF, FCM či HSE. Oddělení QMM (Quality Management and Method) zajišťuje management jakosti, kam spadá řízení měřidel či dokumentace i podpora při aplikaci nástrojů pro jakost. TEF (Technical Functions) se zabývá optimalizací výrobních procesů, dále konstrukcí i výrobou prostředků sloužících k provozu a údržbou zařízení i strojů. Oddělení FCM (Facility Management) zajišťuje stavební práce, zásobování energiemi i stěhování. HSE (Health, Safety and Environment) se zabývá nejen ochranou životního prostředí a ekologií, ale také ochranou zdraví při výkonu práce i o pracovní bezpečnost.

Do **výrobního úseku** patří oddělení MFR, MFP, MFH, MFB a nové MFN. Oddělení MFR (Manufacturing Rail and DRV) vyrábí tlakové regulační ventily i vysokotlaké zásobníky. MFP (Manufacturing CP3) se zabývá výrobou vysokotlakých čerpadel CP3 a oddělení MFH (Manufacturing CP4) výrobou CP4 pro osobní automobily. Oddělení MFN zodpovídá za výrobu vysokotlakých čerpadel typu CP5 pro nákladní automobily. Posledním oddělením daného úseku je MFB (Manufacturing REM), které zajišťuje opravy vstříkovacích čerpadel, která jsou poškozena nebo jsou nefunkční.

Pro společnost byl důležitý rok 1937, kdy zakladatel Robert Bosch sepsal svou poslední vůli, kde se udává, že zisky společnosti mají být použity pro charitativní účely. V roce 1964 byla proto založena Nadace Roberta Bosche, kam bylo převedeno 92% vlastnických práv společnosti (skupina Robert Bosch GmbH) a zbylých 8% bylo ponecháno jeho rodině. Protože jde o nadaci, která není zisková a nesmí se podílet na podnikatelských

aktivitách, byl založen Průmyslový koncern Robert Bosch (Robert Bosch Industrial Trust), který při rozhodování disponuje 93% hlasovacích práv. Rodina Roberta Bosche si opět ponechala zbylých 7%. Tato nadace patří dnes k největším solidárním organizacím Německa. Tato nadace se zaměřuje především na oblast zdravotnictví, výchovy, vzdělání, kultury, umění nebo na rozvoj kontaktů s ostatními národy.⁷⁵

4.3 Základní hodnoty a cíle

Bosch je společností, která je od počátku poháněna hodnotami. Některé hodnoty vznikly již při zakládání díky Robertu Boschovi, jiné se v průběhu existence společnosti změnilly nebo byly vytvořeny nové. V následujících hodnotách se odráží styl jednání s investory, obchodními partnery, zaměstnanci či s veřejností, kde je dodržována profesionální etika. Mezi tyto hodnoty se řadí:

- Orientace na budoucnost a tvorbu zisku – prospěšné projekty, Nadace R. B.,
- Odpovědnost a trvalá udržitelnost – společenské a ekologické aspekty,
- Iniciativa a důslednost – podnikatelská odpovědnost,
- Otevřenost a důvěra – pevný základ spolupráce,
- Vzájemná slušnost a poctivost – mezi zaměstnanci i s obchodními partnery,
- Spolehlivost, důvěryhodnost, dodržování zákonů – plnění slibů,
- Rozmanitost – součást úspěchu.

Orientace na budoucnost a výnosnost je dlouhodobým podnikatelským úspěchem, který je závislý na aktivním spoluutváření změn na trhu i v technice. Díky tomu lze v budoucnu nabízet inovativní řešení produktů zákazníkům a rovněž atraktivní pracovní pozice zaměstnancům. Pomocí orientace na tvorbu zisku si společnost zajišťuje finanční samostatnost a zároveň růst či možnost investování do inovací. V oblasti odpovědnosti firma jedná především v souladu se zájmy společnosti, nabízí služby a výrobky, které slouží k jistotě lidí, k čistotě životního prostředí a k šetrnému zacházení se zdroji.

Důležitou hodnotou je podnikatelská odpovědnost, kdy společnost jedná z vlastní iniciativy a v rámci podnikatelské zodpovědnosti. Pro udržení obchodních partnerů je potřeba otevřeného jednání a slušnosti, kterým je včas sdělování vývoj společnosti. Díky

⁷⁵ BOSCH DIESEL, 2015. Bosch.cz [online]

těmto hodnotám se prohlubuje důvěra mezi obchodními partnery, spolupracovníky i investory. Prioritní je též spolehlivost a legálnost, na čemž si musí společnost zakládat kvůli plnění zakázek. Neposlední podstatnou charakteristikou, kterou společnost disponuje, je kulturní rozmanitost, která přispívá k regionálnímu rozvoji.

Obchodní cíle Bosch Group vycházejí především z mise „We are Bosch“, ze strategie i z konkurenčního prostředí. Cílem je průměrný roční růst tržeb o 8%, přičemž 3% pocházejí z akvizic. Do roku 2020 je plánováno zvýšení tržeb v Africe z 500 mil. euro na 2 mld. euro či zlepšení rovnováhy mezi oblastí Mobility Solutions a ostatními oblastmi. Důležitý je také cíl dosažení provozního zisku před úroky a zdaněním ve výši 7% tržeb.

Závod Jihlava si klade za cíl vyrábět a vyvíjet komponenty pro pohonné jednotky automobilů dieselových systémů, současně jde o misi společnosti, která zajišťuje nové nebo inovované výrobky. Motivací pro tento závod je fakt, že je nazýván „Excelence z Vysočiny“ a je hlavní volbou zákazníků i zaměstnanců v tomto kraji, což je zároveň vizí jihlavského závodu, která přispívá k její konkurenceschopnosti. Strategickou prioritou jsou především zákazníci, zaměstnanci a konkurenceschopnost. V oblasti péče o zákazníky je důležitá rychlá zpětná reakce, nové produkty či procesy a především nulová chybovost. Pro příchod nových a kvalifikovaných zaměstnanců je nutná atraktivita zaměstnání, angažovanost, kompetence, odpovědnost, kreativita a dobré vztahy, kde je nutná vzájemná důvěra mezi spolupracovníky. V oblasti konkurenceschopnosti je primárním cílem optimalizace nákladů, flexibilita a neustálé zlepšování produktů. Stěžejními tématy závodu jsou např.: myšlení kvalitou, vedení, flexibilita či zaměstnanci.

Za silnou stránku se považuje nejvyšší kvalita, flexibilní výroba, vynikající výsledky a pozice uznávaného obchodního partnera. Mezi základní hodnoty závodu v Jihlavě patří především orientace na budoucnost, tvorba zisku, odpovědnost nebo trvalá udržitelnost, důslednost, otevřenost a důvěra, poctivost, vzájemná slušnost, spolehlivost, důvěryhodnost, dodržování zákonů a v neposlední řadě rozmanitost.⁷⁶

⁷⁶ BOSCH DIESEL, 2015. Historie. Bosch.cz [online]

4.4 Produkty

K hlavním výrobkům jihlavského závodu patří dieselová vysokotlaká vstříkovací čerpadla, vysokotlaké zásobníky (raily) a tlakové regulační ventily. Dieselové vstříkovací systémy přispívají u dieselových motorů ke snížení emisí CO₂ a snížení spotřeby paliva. V porovnání s benzinovým motorem chce společnost u dieselových motorů snížit spotřebu paliva o cca 30 %, snížit emise CO₂ o 25 % a zvýšit točivý moment zhruba o 50 %. Diesel je tudíž ekonomicky výhodný a šetrný k životnímu prostředí.

Mezi prvními produkty společnosti bylo jednoválcové čerpadlo PFM a vstříkovače. Nosným programem se roku 1994 stala výroba řadových čerpadel, která probíhala 5 let a byla ukončena v roce 1999. Postupně byla nahrazována výrobou čerpadel PDM a výrobou balicích strojů. Následně se výrobní program rozšířil o sériovou opravu rotačních čerpadel a vstříkovacích jednotek. Přejížděnou dobu se ve společnosti také vyráběly světlometry. Výroba jednoválcových čerpadel PFM a PDM byla ukončena v roce 2003 a byla přesunuta do Indie.

Od roku 1999 se začaly vyrábět komponenty pro systém Common Rail (CRS), který dnes tvoří hlavní výrobní program jihlavských závodů - vstříkovací čerpadla pro vznětové motory typu CP1 (do roku 2004), CP3, tlakové zásobníky a od roku 2003 i regulační tlakové ventily. Pro výrobu čerpadla CP3 byl v Jihlavě v roce 2001 postaven nový závod, počet zaměstnanců se zvýšil na téměř 4.500, a společnost se tak zařadila k největším závodům skupiny Robert Bosch GmbH. V lednu roku 2008 byla zahájena sériová výroba nejnovější generace čerpadla CP4 v jedné z největších výrobních hal koncernu Bosch na světě. Jihlava a německý Feuerbach jsou jediné závody, ve kterých se tato nejnovější generace čerpadel vyrábí.

Vysokotlaké čerpadlo CP4

Výroba vysokotlakých čerpadel CP4 pro osobní automobily zastřešuje výrobu tělesa čerpadla, příruby a montáž. Toto dieselové vstříkovací čerpadlo je určeno pro tlaky do 2 000 bar pro Common Rail – Systémy osobních automobilů a začalo se v Jihlavě vyrábět roku 2008. V současné době provoz a výroba probíhá na montážním modulu CP4, kde odděleně probíhá výroba těles a výroba přírub (modul na výrobu těles a modul na výrobu přírub). Druhý modul je momentálně ve výstavbě a v přípravě je možný další montážní modul nebo

modul pro výrobu hlav CP4. Jde o nejnovější generaci čerpadla, která je vyráběna v jedné z největších výrobních hal Bosch Group na světě. Generace čerpadel 35 je vyráběna pouze v jihlavském závodě a v německém Feuerbachu. V rámci tohoto čerpadla také probíhá montáž na 4 linkách, z toho jsou 3 linky velkosériové a 1 malosériová.

Obrázek 1 – Vysokotlaké čerpadlo CP4

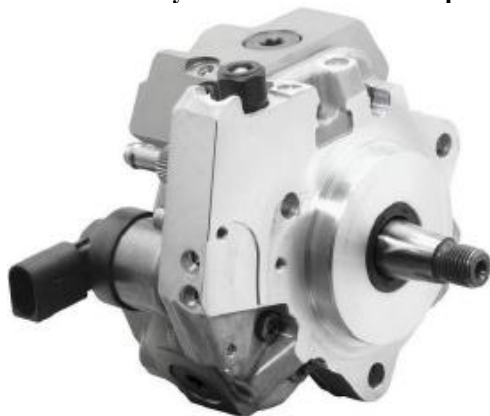


Zdroj: Bosch Inside Portal

Vysokotlaké dieselové čerpadlo řady CP3

Výroba vysokotlakých dieselových čerpadel CP3 pro systém Common Rail a drobných dílců či těles čerpadel, která se zde rovněž vyrábí, je určena pro tlaky od 1 600 bar do 1 800 bar. K výrobě těles se využívá 4 výrobních linek. Z toho jsou 3 výrobní linky velkosériové a 1 CNC linka. Další 3 výrobní linky jsou užívány na výrobu drobných dílců a v provozu jsou další 4 montážní linky, kde jsou 3 velkosériové a 1 malosériová.

Obrázek 2 – Vysokotlaké dieselové čerpadlo CP3



Zdroj: Bosch Inside Portal

Čerpadlo CPN5

Toto čerpadlo CPN5 je řadovým čerpadlem s písty. V dnešní době existují již 4 generace čerpadel, které patří k systému CRSN3.3 či CRSN4.2. Tato čerpadla se vyrábí především pro těžké užitkové stroje střední třídy či nákladní automobily. Čerpadlo CPN5 nahradí v Evropě všechna čerpadla, která se vztahují k již zmíněným užitkovým vozům. Jihlava proto bude jediným evropským výrobním závodem, kde se tato čerpadla budou vyrábět a zároveň od roku 2014 mateřským závodem pro CPN5. CPN5 je podstatně větší a těžší než ostatní čerpadla. Čerpadlo váží zhruba 15 kilogramů a prvním zákazníkem tohoto čerpadla je společnost Daimler.

Obrázek 3 - Čerpadlo CPN5



Zdroj: Bosch Inside Portal

Vysokotlaký zásobník RAIL pro systém Common Rail

Výroba vysokotlakého zásobníku RAIL pro systém Common Rail byla zahájena v roce 2005. Rail je tlakový zásobník, do kterého je vháněno palivo z čerpadla a odtud je rozváděno do jednotlivých vstříkovacích jednotek. V Jihlavě je výroba soustředěna na velké i malé série těles Railu a na montáž daných komponentů, jako jsou senzory, uzavírací šrouby, nízkotlaké vývody, přípojná hrdla, ochranné a omezovací ventily apod. Vyrábí se zde kované raily, což jsou polotovary výkovku či svařované raily, to jsou polotovary z oceli. Dále se vyrábí různé typy Railů podle odběratelů, kde může jít o Raily na 3, 4, 5, 6 a 8 válcové motory. Dle požadavků se Raily montují v tlakovém rozmezí od 1 400 do 2 000 barů a celkově se produkuje více než 200 typů na 4 montážních linkách.

Obrázek 4 – Vysokotlaký zásobník RAIL



Zdroj: Bosch Inside Portal

Tlakový regulační ventil DRV

Tlakový regulační ventil DRV zahrnuje technologickou přípravu i samotnou výrobu ventilu na regulaci tlaku paliva v oblasti mezi čerpadlem a motorem. Ventily jsou vyráběny ve 2 základních typech a to jako DRV1 a DRV2. DRV1 se montuje na CP1 či na Rail od roku 2002 a DRV2 se montuje pouze na Rail nebo se využívá s čerpadlem CP3 od roku 2004. Výroba DRV2 také zahrnuje výrobu filtrů, broušení kuželového sedla ventilu, praní dílců a montáž.

Obrázek 5 – Tlakový regulační ventil DRV



Zdroj: Bosch Inside Portal

4.5 Externí analýza

Mezi analýzy vnějšího prostředí patří STEP analýza, která zkoumá obecné faktory na veškerá odvětví, jde tedy o makroprostředí. Dále je do této analýzy zařazen Porterův model pěti sil, který se používá pro zkoumání daného odvětví, ve kterém se podnik pohybuje, jedná se o mikroprostředí.

4.5.1 STEP analýza

Faktory v této analýze se nedotýkají pouze podniku Bosch Diesel, s.r.o., ale také jednotlivých odvětví a trhů, jde tedy o analýzu makroprostředí. Jedná se o vývoj prostředí Evropské unie i České republiky a světa. Analýza bude zaměřena na prostředí České republiky, které je rovněž závislé na zahraničních trzích. Budou zde hodnoceny sociální a demografické, politické a legislativní, technologické a také ekonomické faktory. Některé faktory, které se vztahují na Českou republiku, budou následně porovnány s Evropskou Unií, která trhy výrazně ovlivňuje.

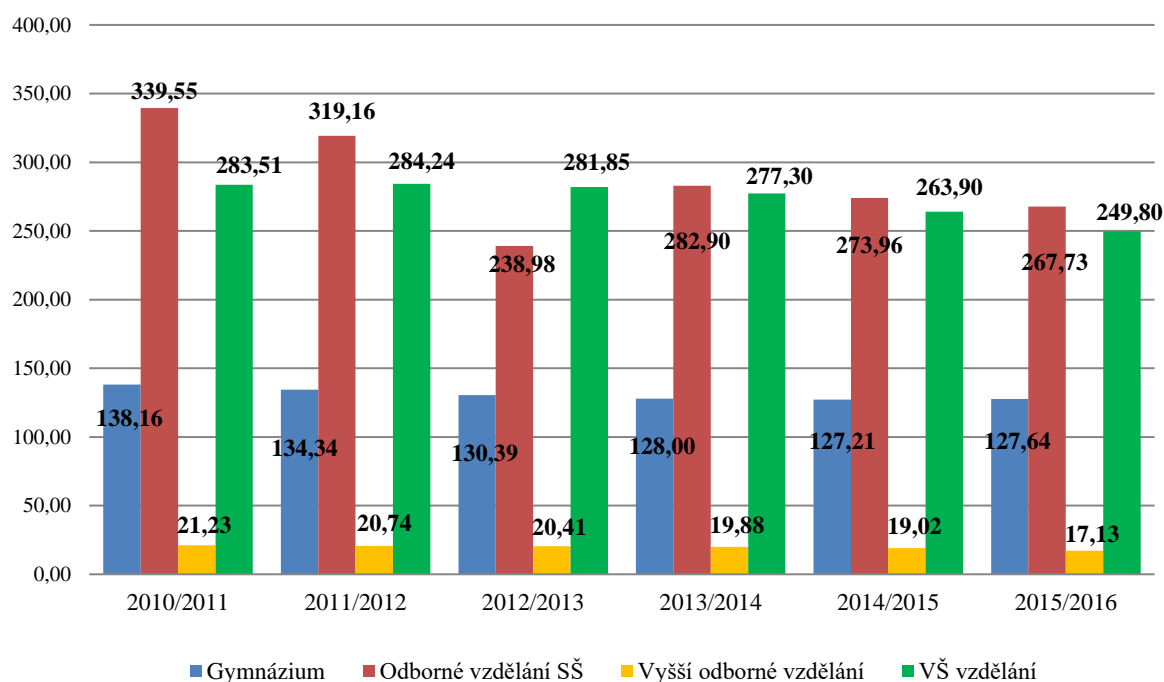
Sociální a demografické faktory

Mezi nejdůležitější sociální faktory, které ovlivňují trh jako celek, patří především velikost populace, pohlaví, věková struktura, národnost, vzdělání, preference zaměstnání, příjmy či životní styl obyvatel atd. Velkým problémem může být však stárnutí populace a málo kvalifikovaná pracovní síla. Na celém světě dochází k růstu populace a populace v Evropě je dle údajů z roku 2015 743,1 mil. obyvatel, Česká republika má podle dat 10,55 mil. obyvatel. V porovnání s předešlým rokem, se počet obyvatel zvýšil o necelých 16 tisíc a to na základě příchodu obyvatel z ostatních států.

Vyspělost země se neměří pouze podle ekonomických hledisek, jako je např.: vysoké HDP na obyvatele, ale také strukturou vzdělanosti obyvatel. Jelikož zákazníci společnosti nejsou koncoví spotřebitelé, ale ostatní podniky, které s komponenty dále manipulují, tak zde sociální faktory působí hlavně přes nabídku práce. Dnešní doba je typická tím, že upadá zájem o odborná učiliště a tudíž i značná část vyučených pracovníků. V České republice je téměř stejný počet studentů s vysokoškolským vzděláním, jako studentů na odborných učilištích. Tento vývoj je zaznamenán v grafu. Dalším problémem trhu práce je odliv kvalifikovaných odborníků do zahraničí. Pro automobilový průmysl jsou kvalifikovaní pracovníci nezbytní, jelikož zastávají místa nejen u montážních pásů.

Důležitý je rovněž věk obyvatel, jelikož průměrný věk neustále roste, v roce 2015 je to 42 let a to by mohlo být problémem v budoucnu. Kulturním faktorem se zde vyznačuje image a dlouholetá tradice a také nákupní zvyklosti. Společnost Bosch a celkově Bosch Group je kvalitou na nejvyšší úrovni nejen v automobilovém průmyslu.

Graf 2 - Úroveň vzdělání (v tis.)



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ

Důležitým faktem je v tomto ohledu spolupráce s EU, díky které byl spuštěn rekvalifikační program pro Vysočinu, jehož zaměření se vztahuje na obslužnost CNC strojů ve výrobě. Vstup do kurzu byl ovšem omezen na určitou cílovou skupinu. Touto skupinou jsou muži a ženy, kteří se necházejí v evidenci uchazečů o zaměstnání více jak 6 měsíců a mají ukončené středoškolské či učňovské vzdělání technického směru. Tuto podmínku bylo možno splnit se vzděláním, jako je např.: brusič, frézař, soustružník či tesař a truhlář. Samotnou rekvalifikaci zařizuje Střední odborná škola technická, Střední odborné učiliště. Díky tomuto faktu se společnost podílí na aktivní politice zaměstnanosti v kraji a podporuje zvyšování kvalifikace regionu.

Technologické faktory

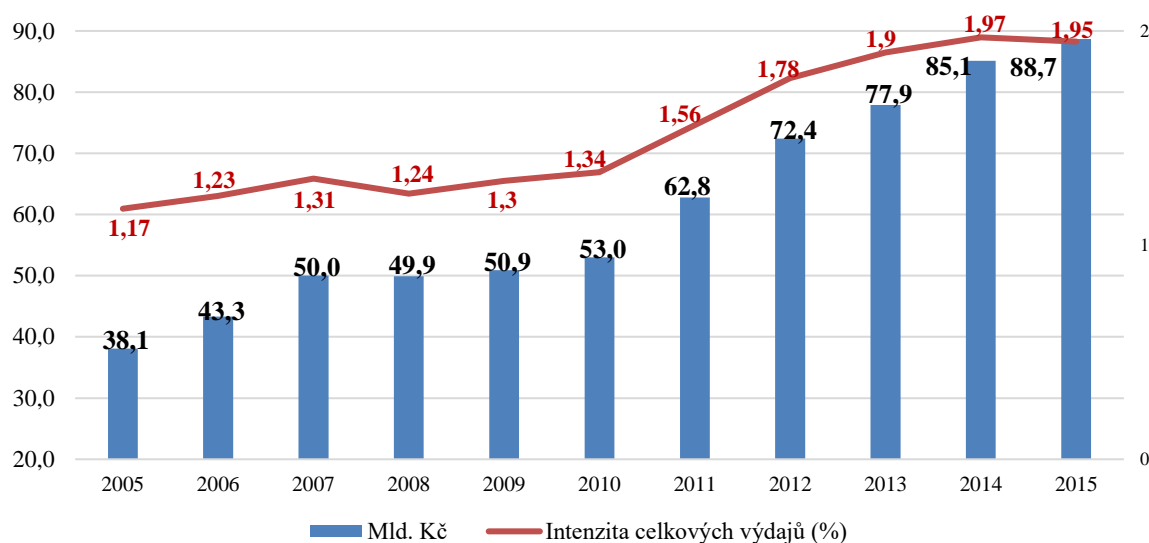
Mezi tyto faktory se řadí především technologické vybavení, které ovlivňuje náklady výroby i kapacity. Nové technologie přinášejí úspory v rozsahu a zvyšují efektivnost, zatím co staré technologie jsou drahé s nízkou výrobní kapacitou. Proto jsou nezbytné investice jak do strojního vybavení, tak do nových technologií. Důležitá je rovněž podpora vlády v oblasti výzkumu a vývoje, nové vynálezy, technologická úroveň či rychlost morálního zastarání strojů a zařízení.

V posledních letech se rovněž rapidně zvýšil pokrok v oblasti výpočetní a informační technologie. Tato technologie umožňuje rychlou komunikaci mezi podniky a díky tomu je zajištěno rychlejší zajišťování zásob a zboží. Uskutečňují se tak i veškeré platby a v dnešní době je nutné mít přehled o stavu podnikových bankovních účtů. Velkým plusem informačních technologií je skutečnost, že pomocí internetu může společnost prosazovat své produkty a informovat veřejnost o své historii, kvalitě nebo rozvoji. Webové stránky jsou důležité nejen pro potenciální a stávající zákazníky, ale také pro budoucí zaměstnance, kteří mohou hledat volné pracovní pozice a podmínky přijetí.

Výpočetní technika je důležitá pro většinu oblastí, jako je např.: zdravotnictví, strojírenství či automobilový průmysl. V automobilovém průmyslu se tato technika může zařadit do oblasti bezpečnosti, pro systémy ABS nebo pro pohonné jednotky. Tyto jednotky jsou v dnešní době ovládány pomocí řídicích jednotek a díky tomu mohou být motory seřizeny nebo může být diagnostikována závada.

Všechny tyto technologie, které jsou podstatné pro získání konkurenční výhody na trhu, jsou závislé na finančních prostředcích, které byly vynaloženy na výzkum a vývoj. Dle dat ČSÚ z roku 2015 jsou výdaje na výzkum a vývoj vyčísleny na 88 663 milionu Kč. Vývoj výdajů na výzkum a vývoj v České republice je znázorněn v následujícím grafu.

Graf 3 - Výdaje na výzkum a vývoj v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ

Celkově je společnost Bosch Diesel velmi konkurenceschopná v automobilovém průmyslu a to i díky tomu, že ročně investuje nemalé finanční prostředky právě do výzkumu a vývoje. Za rok 2015 investovala společnost 4 058 mil. eur. Do oblasti výzkumu a vývoje byly vynaloženy náklady ve výši 6 378 mil. eur, což tvoří 9 % z tržeb a nejnovější data z roku 2016 vykazují 6 600 mil. eur v této oblasti.

Ekonomické faktory

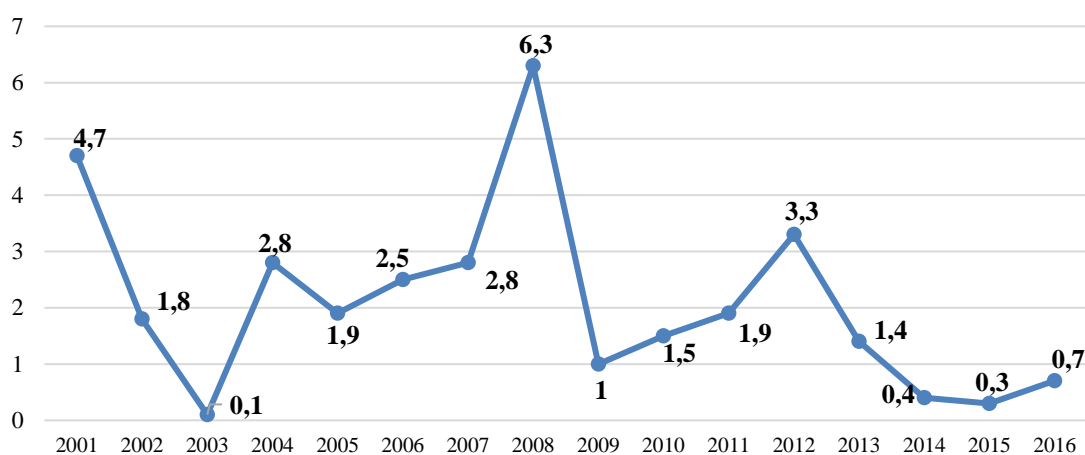
Mezi nejdůležitější ekonomické faktory se řadí HDP, míra nezaměstnanosti, směnný kurz, daně a ostatní sazby nebo inflace, díky které klesá hodnota zisku. Velice důležité jsou daňové sazby a to konkrétně spotřební daň i DPH.

V Evropské Unii klesla **inflace** od roku 2011 z 3,1% na 0,3% a cílem Evropské centrální banky je udržet inflaci pod hranicí 2%. V roce 2016 se průměrná roční míra inflace v České republice pohybovala okolo 0,7%. Tato hodnota je nejvyšší za poslední 3 roky, což je negativním jevem. Tento vývoj ovlivnilo především zvyšování cen v oblasti potravin, nápojů, stravování, ubytování a dopravy.

Nízká inflace podporuje stabilizaci finančního sektoru a pozitivně působí na veškeré podniky daného odvětví. Růst inflace způsobuje zvýšení cen vstupů, což je negativní především pro menší podniky, které na zvýšení cen nemusí reagovat pružně. Příčinou růstu inflace může být nárůst regulovaných cen i nepřímých daní a následkem může být zvýšení cen energií nebo zvýšení mezd zaměstnanců. Naopak snížení míry inflace příznivě ovlivňuje

podnikové investice z dlouhodobého hlediska i podnikové plánování. I když se inflace bude meziročně nepatrně zvyšovat, tak tento vývoj nebude pro společnost tolik zásadní, jelikož zákazníci jsou další společnosti, proto změna kupního chování nebude natolik citelná. Vývoj inflace v České republice v období 2001-2016 je zobrazen v následujícím grafu.

Graf 4 - Průměrná roční inflace (v %)

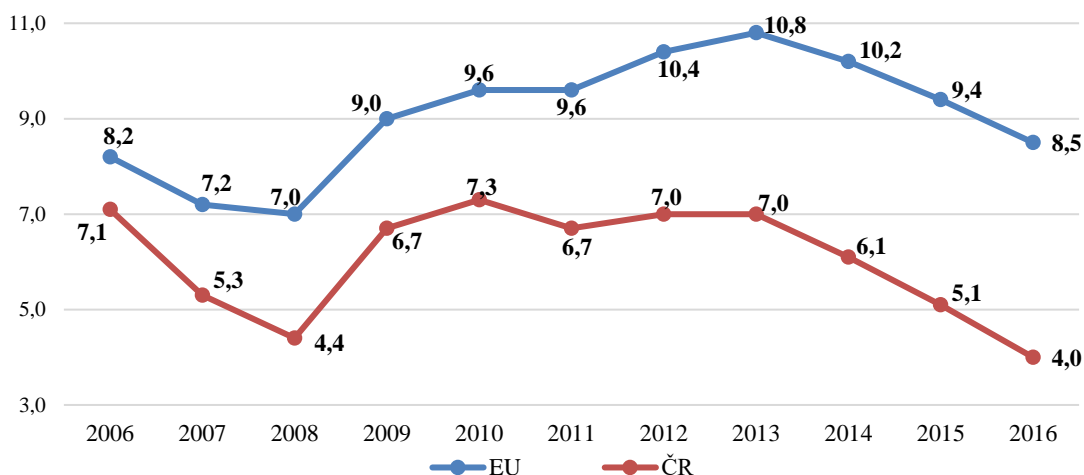


Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ

Velice podstatným ekonomickým ukazatelem je **nezaměstnanost**, která rovněž utváří trh práce a zdraví ekonomiky. S tím souvisí zaměstnanost a to konkrétně procento ekonomicky aktivního obyvatelstva, které je zaměstnáno. Se snižující se nezaměstnaností je stále těžší hledání vhodných a kvalifikovaných zaměstnanců, protože společnosti bojují o tyto potenciální zaměstnance, což se může také projevit v růstu nákladů na zaměstnance. Průměrná nezaměstnanost v České republice byla za rok 2016 nejnižší od roku 2008 a to konkrétně 5,5%. V prosinci 2016 vzrostla míra nezaměstnanosti ze 4,9% na 5,2% a to díky sezónním faktorům, proto je hodnota vyšší. V porovnání se zeměmi EU, patří Česká republika dle Eurostatu mezi země, které mají nejnižší hodnoty míry nezaměstnanosti. Co se týče kraje Vysočina, tak průměrná míra nezaměstnanosti činila zhruba 5,2 % u osob ve věku od 15 do 64 let.

Nezaměstnost by měla i v tomto roce dle predikcí klesat. Tento vývoj nezaměstnanosti a vysoký počet pracovních míst, by měl zároveň napomoci k růstu mezd, což se projevilo i na mzdových statistikách v průběhu loňského roku. Vývoj nezaměstnanosti je znázorněn v následujícím schématu.

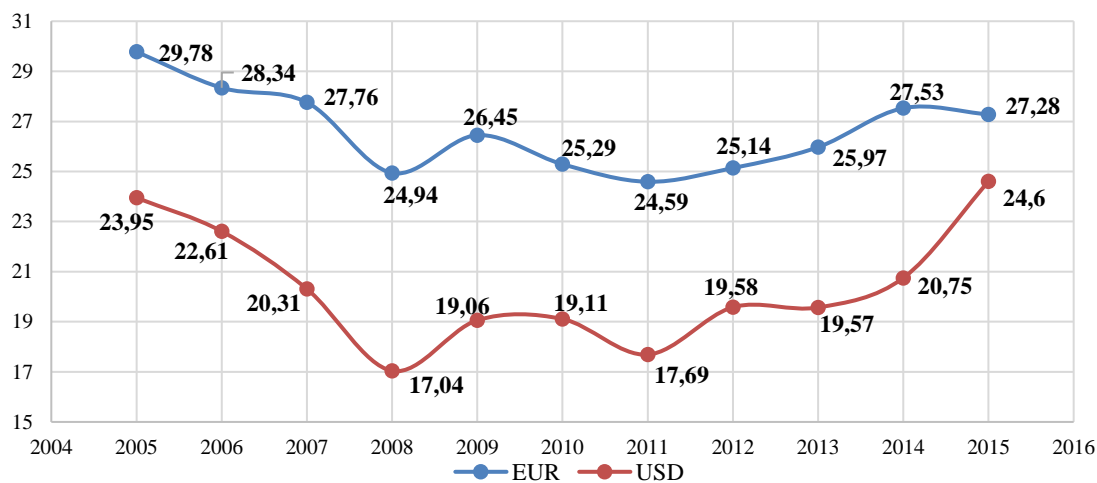
Graf 5 - Průměrná roční míra nezaměstnanosti (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ

Dále trh ovlivňuje úroková míra a dostupnost úvěrů. Stabilita měny nebo **hodnota měnových kurzů** je dalším klíčovým faktorem. Pro exportující podniky, které zúčtovávají své pohledávky a závazky v cizích měnách, je posilující koruna nevhodná, protože jsou tržby přepočteny na domácí měnu a tím se snižuje jejich zisk. Posílením koruny vydělávají především dovozci, nakupují levněji. Pro společnost je nepříznivé posilování české koruny vůči euru, protože to zdražuje ceny vstupů i výstupů. Současný směnný kurz za 1 Euro činí 27,0059 Kč nákup a 27,0359 Kč prodej. Kurz za 1 USD činí 25,2152 Kč nákup a 25,2652 Kč prodej. U kurzu eura jde o téměř stabilní vývoj, avšak u amerického dolaru jde o pokles zhruba o 0,08%. Vývoj kurzů k EUR a USD je znázorněn v následujícím grafu.

Graf 6 - Vývoj směnných kurzů v Kč

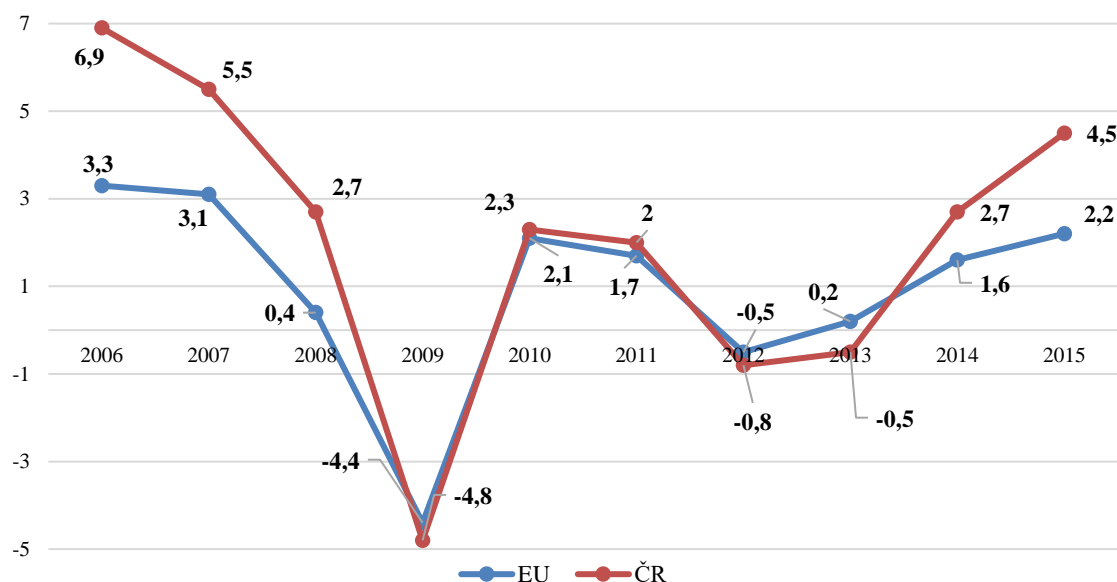


Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ

HDP neboli hrubý domácí produkt, je primárním národohospodářským ukazatelem, který slouží k měření výkonnosti celé ekonomiky a její srovnání s ostatními zeměmi. Růst HDP má většinou pozitivní vliv na podnikatelské prostředí a projevuje se poklesem nezaměstnanosti i růstem tržeb.

V roce 2015 bylo HDP vyjádřeno částkou 4 477 mld. Kč. Co se týče srovnání s ostatními zeměmi, tak se hodnota musí přepočítat na paritu kupní síly (PPS) na 1 obyvatele. Pro rok 2015 je hodnota HDP v PPS přepočtené k průměru EU28, který je roven 100, pro Českou republiku 87. V porovnání s ostatními státy EU, Česká republika zaostává za průměrem, který činí zhruba 97,9. Je však patrné, že nemá zdaleka nejnižší hodnoty v porovnání s ostatními státy. Ekonomika České republiky je s ekonomikami ostatních států Evropské unie silně provázána, a proto je její vývoj ovlivněn vývojem v ostatních zemích. Pro růst HDP je rovněž důležitý pohled z hlediska podílů jednotlivých oblastí dané ekonomiky. Pokud HDP bude meziročně růst, bude tato skutečnost pro podnik pozitivní, jelikož bude moci zvyšovat své tržby. Vývoj HDP je znázorněn v následujícím grafu.

Graf 7 - Vývoj HDP (v %)

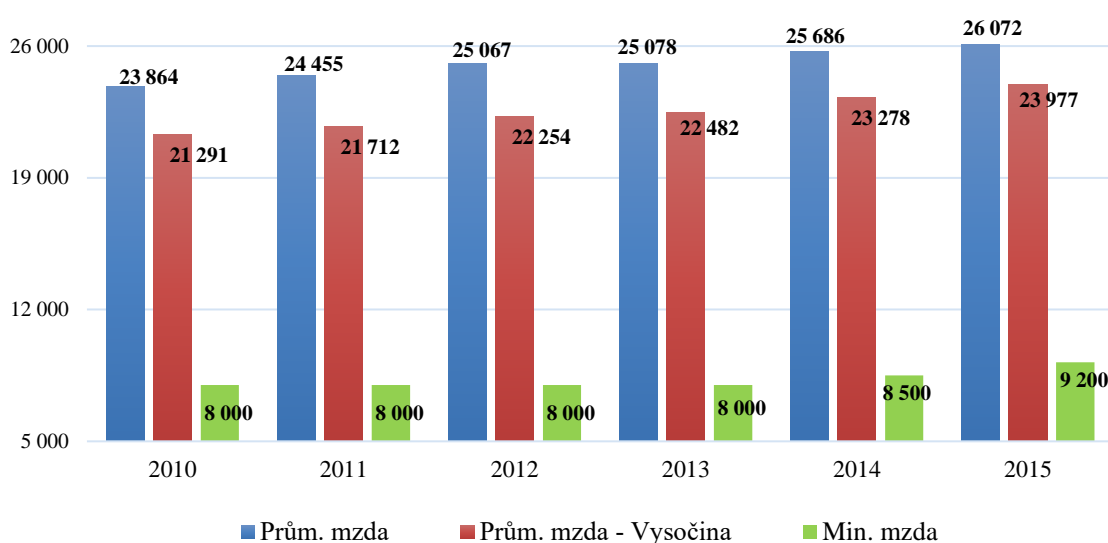


Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Eurostatu

Pro celou ekonomiku je důležitý **vývoj mezd**, kdy na podnik působí trh práce, díky čemuž se navyšují mzdové náklady. Průměrná hrubá měsíční mzda vyjadřuje podíl mezd na jednoho zaměstnance. Do mzdy jsou zahrnuty i příplatky, odměny, náhrady a ostatní

složky mzdy. Avšak nezahrnují náhrady mzdy za pracovní neschopnost, jde tedy o hrubou mzdu. Na vývoj a růst mezd zároveň působí růst inflace. Je velice důležité rozlišovat vývoj z geografického hlediska, protože v každém kraji a odvětví jsou jiné mzdové podmínky. Průměrná hrubá mzda v České republice se pohybuje okolo 27 220 Kč a průměrná hrubá mzda na Vysočině činí 24 639 Kč. Nejvyšších průměrných mezd dosahují větší podniky či hlavní město Praha. Vývoj průměrné mzdy v ČR a průměrné mzdy na Vysočině je zobrazen v následujícím grafu.

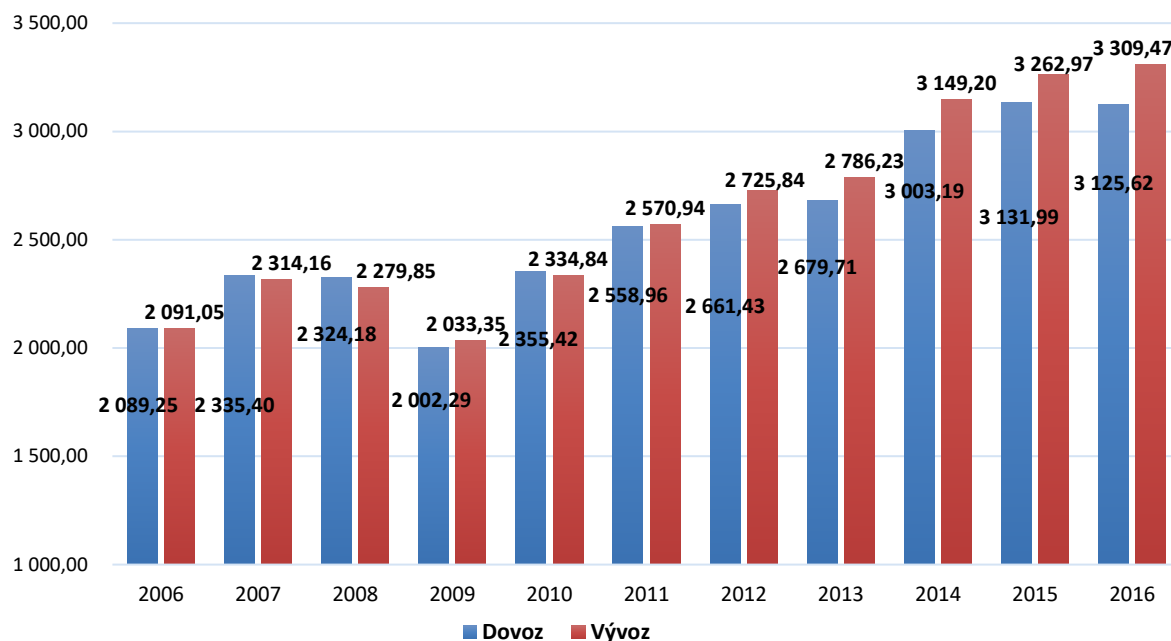
Graf 8 - Vývoj mezd v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z ČSÚ

Vývoj zahraničního obchodu je bez sporu pro exportující podniky zásadní, jelikož jejich obrat je z vysoké části závislý na vývozu produktů. Ke konci roku 2016 byla bilance zahraničního obchodu zjištěna jako schodek 5,0 mld. Kč, což byl o 3,8 mld. horší výsledek než v roce 2015. Tento vývoj byl nepříznivě ovlivněn meziročním poklesem obchodu s dopravními prostředky a se stroji zhruba o 4,0 mld. Kč. Příznivě však na bilanci působilo snížení záporného salda obchodu, které se týkalo chemických výrobků, polotovarů nebo materiálu. Bilance se státy EU28 skončila koncem roku 2016 přebytkem 33,1 mld. Kč a byl o 0,7 mld. Kč nižší než v loňském roce. Vývoz v národním pojetí zvýšil o 1,2% a dovoz o 2,7%. Celkově se obrat zahraničního obchodu zvýšil o 8,4,4 mld. Kč dle údajů ČSÚ. V současné době se tedy více vyváží, zahraniční obchod má rostoucí trend a to je pro exportované produkty společnosti kladným jevem.

Graf 9 - Zahraníční obchod se zbožím v národním pojetí (v mld. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z ČSÚ

Politické a legislativní faktory

Pro každou společnost jsou stěžejní zákony a předpisy v oblasti lidských zdrojů a ekologie. Jelikož závod v Jihlavě patří do České republiky a vyrábí komponenty pro automobilový průmysl, týkají se ho zákony i legislativní úpravy politického prostředí. Musí se také dodržovat nařízení nebo legislativní úpravy v rámci Evropské unie. Díky vstupu do EU byla zrušena dovozní cla a je zde možnost dotací z fondů i příliv zahraničního kapitálu. Musejí se také dodržovat Maastrichtská kritéria a většina legislativy České republiky je harmonizována s předpisy evropskými.

Politické prostředí je v České republice velmi turbulentní, často se střídají vlády, opozice se ostře vymezují proti vládnoucím stranám a parlamentní strany nejsou schopny spolupráce v oblastech, které jsou důležité pro budoucí vývoj. Takovou oblastí může být důchodová reforma, zdravotnictví nebo daňová soustava. Díky tomu jsou často měněny zákony či předpisy týkající se daní, což vede k neustále se měnícímu podnikatelskému prostředí. Velkým problémem může být schvalování daňových zákonů ke konci roku, kdy společnosti do poslední chvíle neví, jakým způsobem upravit účetní programy pro následující daňové období. V České republice jsou tyto zákony díky novelizacím složité a nepřehledné, jako je např.: Zákon o dani z přidané hodnoty (DPH) č. 235/2004 Sb. a Zákon

o spotřebních daních č. 353/2003 Sb. Úpravy těchto zákonů jsou nejrizikovější, jelikož je výše daně na těchto změnách závislá, je proto nezbytné sledovat aktuální znění. Dalšími důležitými zákony, které ovlivňují nejen automobilový průmysl, jsou např.: Zákon o pohonných hmotách č. 311/2006 Sb. nebo Zákon o ochraně ovzduší č. 86/2002 Sb.

Dalším nepřehlédnutelným problémem může být v posledních letech korupce. Toto téma je velice citlivé avšak v tomto prostředí časté. Dle webových stránek organizace Transparency International, korupce v ČR patří mezi hlavní problémy, se kterými se společnost potýká a tím se i podkopává důvěra veřejnosti ve stávající státní správu. V roce 2014 byla Česká republika na 25. místě z 31 evropských států a celosvětově se umístila na 53. místě.

Jak již bylo řečeno, tak na politické dění daného státu má vliv i Evropská unie a mezinárodní politické vztahy. V současné době se EU potýká s migrační krizí a díky současné politice a hospodaření určitých států se nachází v hospodářské i politické krizi. Existují různé spekulace o vyloučení států z eurozóny nebo o budoucím rozpadu EU. Kromě toho se může jednat i o konflikty mezi Evropou, USA i Ruskem. Důležité jsou také konflikty týkající se oblastí, které jsou významnými ložisky ropy, tudíž mohou ovlivnit cenu i dodávky ropy pro trhy. I přes tuto krizi má Česká republika možnost čerpání finančních prostředků z fondů EU. Pro čerpání jsou stanovena pravidla, která společnost musí splnit. Projekty, díky kterým se finanční prostředky čerpají, jsou předkládány daným orgánům.

Jako všechny společnosti provozující činnost na území České republiky, tak se i společnost Bosch musí řídit platnými zákony, normami a předpisy ČR. Mezi nejdůležitější zákony patří např.: zákoník práce, zákon o odpadech, zákony o daních či ČSN normy. Česká republika se může také vyznačovat vysokou mírou otevřenosti ekonomiky, složitostí daňového systému a díky tomu i administrativní náročností, dále pak chybějícími nástroji, které jsou nezbytné pro financování inovativních projektů.

4.5.1.1 Zhodnocení STEP analýzy

Společnost je z velké části ovlivněna zvyšujícími se daněmi, jako DPH či daně spotřební a zvyšujícími se cenami vstupů do výroby. Ceny vstupů a energií mohou růst nejen na základě zvyšování daní, ale také díky zvyšování inflace, která má na tyto ceny negativní dopad a zvyšuje je. Veškeré faktory se ve výsledné podobě promítají do cen komponentů i konečných výrobků pro spotřebitele. Důležité jsou pro společnost nové vyhlášky

a zákony, které se především týkají ekologie, nakládání s odpadem a nařízení snižující CO₂. V České republice je turbulentní politické prostředí, což může mít negativní vliv na budoucí rozhodování společnosti. Pro společnost je velkým kladem stagnace kurzu koruny a eura, což má za následek výhodnější export produktů. Rovněž je pozitivní zvyšování hodnoty HDP, díky které může společnost dosahovat vyšších tržeb. Záporným faktorem může být stárnutí populace a nedostatek odborných oborů technického zaměření, které společnost potřebuje. Nové technologie a inovace přinášejí společnosti úspory, tudíž vyrábí efektivně a ekologicky, což je v dnešní době zásadní pro vnímání veřejností.

4.5.2 Porterův model

Pro analýzu oborového okolí (mikrookolí podniku) byla zvolena analýza na základě Porterova modelu, kde se hodnotí vyjednávací síla zákazníků, odběratelů, dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, rivalita mezi konkurenčními podniky či hrozba substitutů.

Charakteristika odvětví

Společnost spadá do automobilového průmyslu, který má každým rokem stále větší roli v ekonomice dané země a to z pohledu ekonomického výkonu i z hlediska pracovního trhu, kde působí jako jeden z hlavních zaměstnavatelů. V poslední době dochází k velkým změnám, jde především o technické novinky, zefektivňování procesu výroby, snižování nákladů, diverzifikace portfolia produktů i investice do vývoje a inovací. V nemalé míře se rovněž zpřísnují ekologické požadavky na vypouštění CO₂ či bezpečnostní standardy automobilů, jako jsou airbagy nebo ESP systémy kontroly stability vozu. Do budoucna bude velkou roli hrát elektromobilita a využívání alternativních zdrojů energie, což se projeví i dnes. Otázkou do blízké budoucnosti bude užívání samoříditelných aut a vozů potřebných pro vnitropodnikovou přepravu.

V České republice vzrostly v automobilovém průmyslu za rok 2015 tržby firem o 7%, export o více jak 7%, počet zaměstnanců o více než 4% a bylo vyrobeno téměř 1,3 mil. osobních automobilů. Toto odvětví je jedním z nejdůležitějších v českém hospodářství, tuzemská výroba vozidel vzrostla o 4,2% a export vozidel znamenal pro automobilový průmysl necelých 86 % tržeb. Zvyšuje se rovněž export vozidel i jejich výroba.

V roce 2015 se vyrobilo o 4,2% více osobních automobilů a o 3,5% nákladních automobilů dle dat sdružení automobilového průmyslu AutoSAP.

Bosch v Jihlavě má ve svém portfoliu více jak 15 druhů komponentů, potřebných pro dieslové vstřikovací systémy Common Rail. Mezi hlavní produkty se řadí dieslová vysokotlaká vstřikovací čerpadla CP3, CP4 i CPN5, dále vysokotlaké zásobníky nazvané raily, tlakové regulační ventily označené DRV nebo sériové opravy vstřikovačů a čerpadel.

Vyjednávací síla dodavatelů

Hrozba ze strany dodavatelů spočívá ve zvyšování cen vstupních materiálů. Pokud neexistují dostupné substituty nebo není společnost pro dodavatele důležitým zákazníkem, tak je jeho vyjednávací síla značná a může podnik ohrozit.

Dodavatelé společnosti jsou z 90% především z Evropy a převážná většina sídlí v Německu. Dodavatelé musí splňovat zásady BPS, kvalitu, JI, technická řešení, globální dostupnost a především plnění mezinárodních norem. Globální dostupnost má pro společnost zásadní význam, jelikož kvalitní dodavatel je důležitým faktorem úspěšnosti. Společnost rovněž své dodavatele koordinuje a úzce s nimi spolupracuje, aby byla zajištěna vysoká kvalita a včasná dodávka. Dodavatelé jsou důležití, a proto není jednoduché některého nahradit novým, a pokud se stávající dodavatel potýká s problémy v oblasti kvality dodávek, společnost na řešení tohoto problému vynaloží nemalé finanční prostředky.

Bosch své nejlepší dodavatele každoročně oceňuje udělením statutu přednostního dodavatele. Společnost Bosch spolupracuje s několika tisíci dodavateli po celém světě, z nichž jen několik málo z nich toto ocenění získá. Statut přednostního dodavatele platí ve všech podnicích Bosch na světě, ve všech obchodních odděleních této společnosti high-tech, jakožto největšího světového dodavatele automobilového průmyslu.

Dodavatelé společnosti jsou především společnosti, které dodávají polotovary komponentů, které jsou poté společností Bosch zpracovány do finální podoby. Většinu vstupů do výroby objednává z Německa od centrály Bosch Diesel Zei, která s dodavateli uzavírá rámcové smlouvy. Díky těmto smlouvám jsou společnosti poskytnuty množstevní slevy, které výrazně snižují náklady vstupů. Pro Bosch je přednostním dodavatelem pneumatické a automatizační technologie společnost FESTO.

Vyjednávací síla dodavatelů není příliš vysoká, jelikož vstupy do výroby, které se objednávají u jednotlivých dodavatelů, představují pro dané společnosti vysoké příjmy. Tyto společnosti o takové příjmy přijít nechtějí a firmy Bosch si váží.

Vyjednávací síla zákazníků

Rolí zákazníků v odvětví je snaha o snižování cen produktů, zvyšování jejich kvality a kvality servisních nebo poprodejních služeb. Tímto staví konkurenci v daném odvětví proti sobě. Čím více je zákazník koncentrovaný nebo čím větším objem produkce odebírá, tím vyšší vyjednávací sílu má.

Společnost dodává komponenty pro více jak 30 předních celosvětových automobilových výrobců, kde musí být splněna ta nejpřísnější kritéria kvality. Nejvíce zákazníků pochází z Evropy a to konkrétně 68%, 22% jsou společnosti z Asie a 10% z Ameriky. Zákazníky a zároveň odběrateli společnosti, kteří odebírají automobilové komponenty, jsou největší světoví výrobci automobilů, jako je Volkswagen, Audi, BMW, Volvo, Ford, Renault, Daimler, Toyota, Peugeot, Mazda, Mitsubishi, Honda či výrobci užitkových aut MAN atd. V seznamu zákazníků se nacházejí i společnosti menšího významu, kteří tvoří zbytek objemu zakázek. Komponenty jsou k zákazníkům dodány z výrobní linky bez delšího skladování. Konečný zákazník výrobky dostane přes distribuční centra v Německu.

Jelikož předmětem činnosti je zakázková výroba, kde si zákazník nechá vyrobit komponenty dle vlastních parametrů, mají automobilky velký vliv na společnost. Vyjednávací síla zákazníků je vysoká i proto, že jde o špičkové značky, které jsou pro automobilový průmysl důležité a to nejen z hlediska prodeje automobilů. Zákazníci těchto věhlasných značek disponují vysokou vyjednávací silou, díky které musí společnost dodržovat určité normy pro dieselové komponenty či dodací termíny dodávek.

Hrozba vstupu nových konkurentů

I když jde o lukrativní průmyslové odvětví a ziskovost je přitažlivým faktorem pro vstup nových konkurenčních podniků, tak se oblast automobilového průmyslu značí vysokými náklady při vstupu na trh, vysokou kapitálovou náročností a významnými společnostmi, které se na trhu pohybují. Dalším důvodem může být poskytování doprovodných služeb či dlouhodobý vztah s veřejností i stávajícími zákazníky.

Pokud by přes všechny tyto bariéry nový konkurent na trh pronikl, společnost by se mohla bránit nejen snížením ceny, ale rovněž prvotřídní kvalitou a inovacemi, kterými je proslulá. Z tohoto důvodu je hrozba potenciálních konkurentů nízká. Tento fakt může být způsoben rovněž vysokou kvalitou, tradicí, technologiemi, inovacemi a patenty společnosti Bosch, která na trhu obsazuje první příčky.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Rivalita mezi konkurencí na daném trhu vytváří tlak na snižování cen produktů a zvyšování jejich kvality. Tento cenový boj je zároveň závislý na elasticitě poptávky, na počtu konkurentů a jejich vyrovnanosti, růstem odvětví, výší nákladů a úsporami z rozsahu.

Celosvětově jsou pro Bosch největšími konkurenty v oblasti výroby vstřikovacích systémů pro dieselové motory společnosti Denso, Delphi a Siemens. Delphi je anglického původu a disponuje technickými středisky, výrobními centry nebo středisky pro podporu zákazníků ve více jak 46 zemích. K jejím největším zákazníkům patří Renault, Dacia, Ford, Citroen, Fiat, Hyundai, Jaguar, Kia, Mitsubishi, Nissan, Opel, Peugeot, Renault, Škoda, Suzuki, Volvo nebo Toyota. Dalším významným konkurentem na trhu je společnost Denso Corporation, která sídlí v Japonsku a je aktivní ve více jak 38 zemích. Mezi produkty se mimo vstřikovací systémy a náhradní díly řadí také klimatizační zařízení. Hlavními zákazníky společnosti jsou především Ford, Renault, Subaru či Toyota. Společnost Siemens Continental patří mezi největší elektrotechnické podniky ve více jak 200 zemích. Tato společnost se zaměřuje také na elektrifikaci, automatizaci a digitalizaci.

Aby společnost byla nadále na prvních příčkách, musí neustále své produkty inovovat, udržovat i zlepšovat jejich kvalitu, disponovat přijatelnou cenovou hladinou a komunikovat se zákazníky i veřejností, jelikož na trhu působí výrazná konkurence. Pokud tato společnost dodržuje, konkurence by ji neměla ve velké míře ovlivnit.

Hrozba substitutů

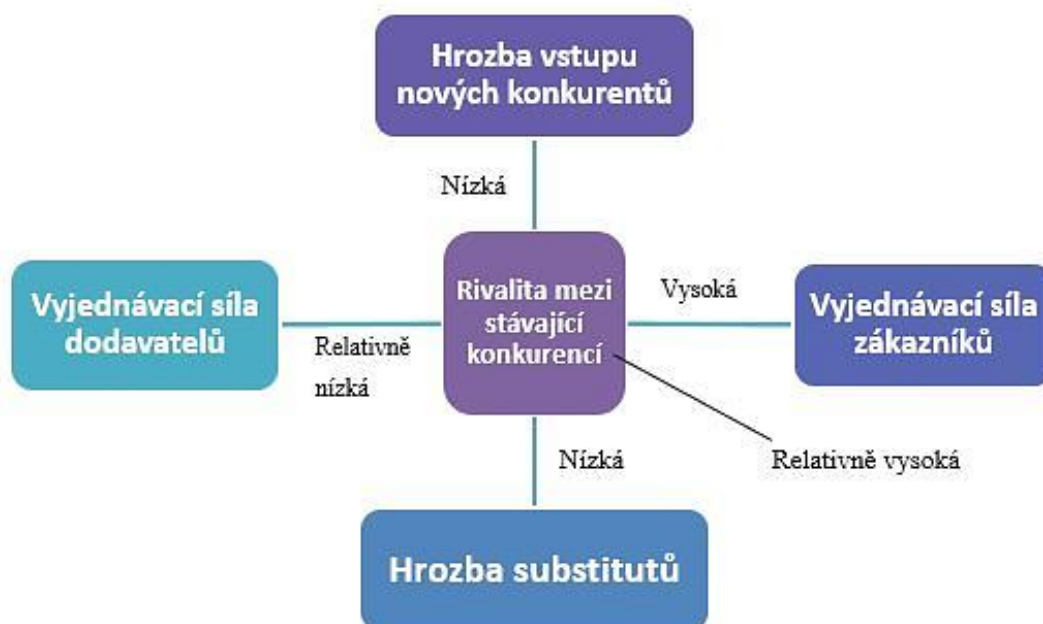
Oblast automobilových komponentů vysoké kvality, jakou disponuje Bosch, by neměla mít žádné substituty v oblasti komponentů pro dieselové systémy. Jde o komponenty, které by neměly být nahrazovány nekvalitními náhražkami způsobující závady na automobilech. Zároveň lze říci, že tato hrozba bude aktuální, pokud budou vyčerpány zdroje ropy a bude potřeba jiných zdrojů energie nebo v případě, kdy dojde k závažným

objevům nebo inovacím v oblasti dieselových motorů u nákladních i osobních automobilů. Riziko spojené se substituty je tedy v dnešní době zanedbatelné.

4.5.2.1 Zhodnocení Porterova modelu

Jelikož společnost zaujímá přední světové příčky v oblasti dieselových komponentů pro automobilový průmysl a díky vysoké kvalitě produktů je její pozice na trhu z více hledisek příznivá. Největším rizikem je v každém případě vyjednávací síla zákazníků, kteří jsou rovněž v pozici odběratelů. Jde o společnosti, které určují parametry pro výrobu komponentů a pro udržení těchto zákazníků, je nezbytné dodržovat daná kritéria těchto společností. V takovém případě si společnost Bosch Diesel může udržet své postavení na prvních příčkách, aniž by byla negativně ovlivněna konkurencí. Avšak konkurenční podniky mají na společnost také svůj vliv, protože se podnik musí neustále zlepšovat v inovacích i kvalitě a musí přinášet zákazníkům to, co jeho konkurence neposkytuje. Hrozba nových konkurentů je zanedbatelná z důvodu vysokých bariér vstupů do odvětví. Společnost by těmito konkurenty ani moc ohrožena nebyla, díky své stávající pozici, kvalitě i povědomí u stávajících zákazníků. Substituty v tomto ohledu nelze brát jako vážné riziko, maximálně v blízké budoucnosti při využívání jiných zdrojů energie, jako je například energie sluneční.

Schéma 3 - Porterův model společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

4.6 Interní analýza

Po analýze vnějšího prostředí je potřeba se zaměřit na prostředí uvnitř podniku, aby bylo možné zhodnotit slabé i silné stránky společnosti. Interní analýza se primárně zaměřuje na vnitřní zdroje společnosti a jde především o zdroje lidské, hmotné, nehmotné a finanční. Dále se lze zaměřit na výrobní faktory, řízení výroby nebo na marketingové a distribuční faktory. V této části se rovněž provádí finanční analýza, ke které nebyly poskytnuty údaje.

4.6.1 Lidské zdroje podniku

Každá společnost si zakládá na kvalifikovaných zaměstnancích a není tomu jinak ani u společnosti Bosch. Jejím klíčovým zdrojem i konkurenční výhodou jsou zaměstnanci, kteří musejí být v určitých oblastech velice dobře proškoleni a musejí mít odpovídající znalosti v různých oborech. Je to také dáno tím, že se společnost zaměřuje na spokojenost zákazníků, takže musí mít kvalifikované pracovníky rovněž v nákupním oddělení. Co se týče pracovních pozic, tak v Jihlavském závodě je poptávka po pracovnících s technickým zaměřením, kterých je na Vysočině nedostatek. Jde především o technology či odborné koordinátory ve výrobě.

Tomuto faktu se snaží společnost do budoucna předejít, jelikož začala spolupracovat s Vysokou školou polytechnickou v Jihlavě, kde byl otevřen obor Aplikovaná technika pro průmyslovou praxi na bakalářském studiu. Společnost také poskytuje trainee programy, které jsou sestaveny tak, aby odpovídaly potřebám konkrétních závodů. Jelikož společnost upřednostňuje obsazování pracovních pozic pracovníky z vlastních zdrojů, mají zde zaměstnanci příležitost ke kariérnímu růstu a to nejen napříč pozicemi, ale také divizemi i státy. To je velice důležité pro rozvoj vedoucích pracovníků a jejich znalostí. Důležitá je také možnost studentské praxe, stipendijního programu, exkurzí, možnosti psaní závěrečných prací či soutěž "Technik roku". Jde především o podporu studentů v oblasti automobilové techniky, tímto může společnost získat kvalifikované budoucí pracovníky v oboru. I přes všechny tyto snahy je stále nedostatek těchto kvalifikovaných pracovníků.

Díky absenci těchto kvalifikovaných pracovníků jak v kancelářích, tak především ve výrobě, se snižuje produktivita práce i její kvalita. Zvyšují se náklady na nové zaměstnance a odvedená práce je horší, vyskytují se kazové produkty (zmetci) a jelikož je výroba komponentů finančně náročná, je z tohoto důvodu jev nežádoucí. Dalším problémem může

být ztráta zákazníka kvůli kazovým produktům. Proto by v blízké době mělo být řízení lidských zdrojů prioritou závodu.

Dle mého názoru zde není úplně ideální motivace pracovníků na nižších úrovních, jako je výroba. Většina motivačních akcí, kdy vítěz získá finanční či hmotnou odměnu, je zaměřena především na pracovníky v kancelářích. Společnost by se měla zaměřit i na pracovníky ve výrobě. Výhodou je, že zaměstnanci v kancelářských prostorách dostávají firemní oblečení, které společnost reprezentuje navenek. Co se týče kariérního růstu či platu, je společnost v oblasti Vysočiny na vysoké úrovni, a protože společnost působí na mezinárodní úrovni, pracovníci v kancelářích musí ovládat cizí jazyky. Z tohoto důvodu jsou pro tyto zaměstnance zřízeny jazykové kurzy, což shledávám za velice příznivé, protože jde o rozvoj konkrétních zaměstnanců. Pokud zaměstnanec prokáže schopnost kvalitně řešit problémy a disponuje jazykovými dovednostmi, je postup na vyšší pozice více pravděpodobný.

Co se týče komunikace ve firmě, tak ta je někdy velice zdlouhavá, jelikož si mezi sebou jednotlivá oddělení přehazují úkoly nebo nedořešené záležitosti a odpovědnost zde není jednoznačná. To je velkým problémem, který by měl být v co nejkratší době vyřešen.

4.6.2 Hmotné zdroje podniku

Jelikož se společnost zaměřuje na výrobu komponentů pro automobilový průmysl, tak nejdůležitějšími zdroji podniku jsou především haly, technické vybavení, stroje či výrobní linky, sloužící k výrobě komponentů pro automobilový průmysl. Areál zahrnuje propojené výrobní haly, které jsou rozsáhlé a modernizované. I přes veškerou modernizaci stroje ve výrobě spotřebují značné množství energie. Dále je přesun materiálů a komponentů díky velkému rozsahu hal časově náročný, to i přes využití vnitropodnikové dopravy. Společnost rovněž disponuje stroji, které jsou speciálně upraveny pro konkrétní požadavky společnosti. Veškeré tyto úpravy, inovace a náklady ve výrobě jsou velice finančně náročné.

4.6.3 Finanční zdroje podniku

Primárním finančním zdrojem společnosti je zisk, který byl po zdanění v roce 2015 vyčíslen na 3 537 mil. euro. V roce 2015 dosáhly tržby 70 607 mil. euro a další rok 73 100 mil. euro. Důležitým zdrojem jsou také aktiva vlastněná společností, která dosahovala 77 266 mil. euro a základní kapitál v hodnotě 34 424 mil. euro.

4.6.4 Nehmotné zdroje podniku

Nehmotné zdroje jsou pro společnosti klíčové, jelikož jde především o obchodní značku, její historii a tradici, licence a patenty, které zajišťují obsazení prvních příček na trhu. Jde také o danou firemní kulturu a prostředí, ve kterém se společnost nachází. Podstatným faktorem jsou vztahy společnosti s okolním prostředím, na které má vliv politika firemní odpovědnosti, sociální a charitativní aktivity nebo zájem o ekologii. Společnost Bosch má zajisté dlouholetou tradici a nejen v automobilovém průmyslu dobré jméno, které je získáno především kvalitními produkty. Zároveň společnost pořádá firemní i kulturní akce v Jihlavě, které jsou spojeny s charitativní pomocí. Díky Nadaci Roberta Bosche společnost podporuje projekty, které se týkají nejen vzdělávání, ale také vědy a zdravotnictví. Mezi aktivity nadace patří stipendijní a výměnné programy pro mladé potenciální pracovníky a výzkumné granty pro novináře. V oblasti výzkumu a vývoje jsou veškeré závody Bosch závislé na inovacích, prováděných v německém výzkumném centru. V oblasti duševního vlastnictví společnosti jsou také označení značky Bosch, typové štítky, emblémy a firemní loga. Bez souhlasu společnosti nesmí být tato označení používána například ani na výstavách nebo veletrzích od jiné společnosti, která by značku propagovala.

4.6.5 Finanční analýza

V této analýze jde především o horizontální rozbor finančních výkazů, jako je rozvaha nebo výkaz zisku a ztrát. Součástí finanční analýzy je také rozbor finančních poměrových ukazatelů, jde především o likviditu, rentabilitu, aktivitu a finanční stabilitu. Veškeré údaje, které jsou potřebné pro tuto oblast, jsou brány ze závěrkových účetních výkazů a výročních zpráv. Bohužel tato data nebyla společností poskytnuta.

4.7 SWOT analýza

Na základě již provedené analýzy vnějšího i vnitřního prostředí společnosti, lze zpracovat SWOT analýzu, která může být východiskem pro sestavení obchodní strategie. V této analýze lze silné stránky společnosti chápat jako její konkurenční výhodu na trhu, které by měly zajistit maximalizaci zisku i růst tržeb. Slabé stránky by měly být naopak odstraněny a co nejvíce eliminovány, aby společnost neohrožovaly v působení na trhu. Příležitosti a hrozby jsou faktory, které působí na podnik jako vnější síla a strategie by měla tyto hrozby snižovat a naopak příležitosti maximálně využívat.

Tabulka 4 - Faktory SWOT analýzy společnosti

	POMOCNÉ	ŠKODLIVÉ
VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	<p>Silné stránky (Strengths)</p> <p>S1 - Orientace na zákazníka S2 - Vysoká kvalita S3 - Moderní technologie S4 - Inovace S5 - Zvyšující se tržby S6 - Image a dobré jméno S7 - Know-how S8 - Nadace a kulturní akce S9 – Nízký stav zásob</p>	<p>Slabé stránky (Weaknesses)</p> <p>W1 – Špatná komunikace v organizační struktuře W2 - Nedostatek kvalifikovaných pracovníků v oboru W3 – Nízká motivace pracovníků W4 - Působení především v Evropě W5 - Nedostatečná propagace v médiích W6 - Zdlouhavý nákup a fakturace</p>
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	<p>Příležitosti (Opportunities)</p> <p>O1 - Využití alternativních zdrojů energie O2 - Cílení na asijský a americký trh O3 - Bariéry vstupu do odvětví O4 - Noví zákazníci O5 - Téměř neexistující substituty O6 - Stabilní kurz eura O7 - Rostoucí poptávka po automobilech O8 - Růst významu ekologie O9 – Externí pracovníci</p>	<p>Hrozby (Threats)</p> <p>T1 - Rychlý technologický pokrok T2 - Zvyšování úrovně konkurence T3 - Odchod zákazníků T4 – Problém získávání zaměstnanců T5 - Posilování koruny T6 - Růst cen vstupů do výroby T7 - Rychle se měnící potřeby zákazníka T8 – Ekonomický vývoj T9 – Úpadek dieselových systémů</p>

Zdroj: Vlastní zpracování

Nepochybně velice důležitou silnou stránkou je silná orientace na zákazníka, kdy společnost musí plnit specifické požadavky jednotlivých zákazníků a zároveň normy a nařízení vlády. Tyto specifické požadavky musí být plněny v co nejkratší době a zároveň v co nejvyšší kvalitě, aby byl zákazník spokojený a nepřešel ke konkurenčním podnikům. S tím tedy souvisí úroveň kvality, která je vysoká a to i díky nesčetným inovacím, které rozvíjejí automobilový průmysl a udávají jeho směr. K výrobě kvalitních komponent, které musí být v souladu s normami, je důležitá technologie, která je ve společnosti na špičkové úrovni a neustále se zdokonaluje. Obrovskou výhodou společnost je také fakt, že se zaměřuje

na co nejnižší stav zásob na skladě, které vážou finanční prostředky. Společnost se tedy zaměřuje na co nejnižší využívání skladu a co nejrychlejší odbyt výrobků z výroby. Silnou stránkou je každopádně jméno společnosti Bosch, které je celosvětově proslulé inovacemi i kvalitou dodávaných výrobků ve všech oblastech, ve kterých společnost aktivně působí. Velice podstatné je také působení na trhu, kde společnost každoročně zvyšuje své tržby a upevňuje své postavení. Tento fakt naznačuje, že společnost v konkurenčním boji zaujímá silné postavení vůči ostatním podnikům v celosvětovém měřítku, obzvláště v Evropě. Výhodou společnosti je nadace Roberta Bosche a kulturní akce, které se pořádají a mají dobrý vliv na veřejnost. Mezi tyto kulturní akce spadá každoročně pořádaný Firemní ples či Bosch Svařák, jehož výtěžek putuje na humanitní účely. Díky těmto pozitivům se společnost řadí mezi špičku v automobilovém průmyslu.

I přes všechna zmíněná pozitiva, má společnost také negativní stránky, které by měly být eliminovány. V každém případě zde bude zařazeno řízení lidských zdrojů. V této oblasti má jihlavský závod nedostatky, jelikož zde chybí kvalifikovaní pracovníci ve výrobě, kteří by společnost podpořili ve zvyšování produktivity i kvality výrobků. S tímto faktem souvisí další důležitý bod, který by měl být zlepšen, jde o nedostatečnou informovanost o volných pracovních pozicích a to především v oblasti technických oborů, které jsou pro společnost stěžejní. Je zde nedostatek technologů i pracovníků ve výrobě a rovněž praktikantů, kteří jsou nedílnou součástí podpory v jednotlivých odděleních. Negativem je také zdlouhavý nákup polotovarů a nepřímých prostředků pro výrobu a jejich následná fakturace. Z tohoto důvodu vznikají dlouhé dodací lhůty a prodlevy v platbách. S tím také souvisí špatná komunikace mezi jednotlivými odděleními, která prodlužuje dobu dodání i objednávání komponentů. Vše tedy závisí na kvalitě a ochotě pracovníků, kteří by měli být dostatečně motivováni k dobře odvedené práci. Oblast motivace je také zařazena ve slabších stránkách společnosti, jelikož je především na nižších pozicích nedostatečná. I když se společnost reprezentuje na různých veletrzích, tak jí i přes tuto skutečnost chybí rozsáhlejší propagace v médiích, která by společnost propagovala a zároveň přitáhla potřebné potenciální pracovníky. I přes své rostoucí tržby se pro společnost může stát negativním působení především v Evropě. Společnost by měla více zaměřit své aktivity i do jiných světadílů, které by mohly výrazně zvýšit její tržby a povědomí u výrobců automobilů například v Asii a Americe.

Ve vnějším prostředí by pro společnost mělo být příležitostí využití alternativních zdrojů energie, což by Bosch vyzdvihlo v inovacích a technologiích výš. Zároveň by tato skutečnost mohla být i ohrožením pro společnost v případě, že by konkurence tuto příležitost využila dříve, znamenalo by to tedy existenci substitutu a snížení pozice na trhu. Jak již bylo zmíněno, příležitostí by také bylo zacílení na jiný trh, než je ten evropský. Jde konkrétně o trh asijský a americký, který by umožnil ekonomickou a technologickou prosperitu společnosti nebo přístup novým zákazníkům. Důležitým faktorem v tomto odvětví jsou vysoké vstupní bariéry na trh, což snižuje pravděpodobnost vstupu nových konkurentů a zlepšuje postavení společnosti. V současné době se celkově veřejnost zaměřuje na otázku ekologie, třídění odpadu i znečištění ovzduší. To by společnost mohla využít v podobě komponentů, které splňují směrnice a snižují vypouštění škodlivých látek do ovzduší. Zároveň je třeba využívat a dále zpracovávat odpad z výroby, čímž společnost ušetří nemalé finanční prostředky. Se všemi uvedenými fakty souvisí též rostoucí poptávka po automobilech, která se každým rokem zvyšuje a zároveň se zvyšují i nároky zákazníků. Pro exportované výrobky je důležitý kurz eura, který lze považovat za stabilní a pro vyvážející podniky to znamená pozitivní faktor pro růst tržeb. Společnost by rovněž měla využívat příležitost v podobě externích pracovníků, jako jsou mladí lidé a studenti, kteří i přes nízké zkušenosti, přinášejí do podniků nové poznatky, kreativitu či nové nápady.

I přes veškeré příležitosti, které dnešní trh i společnost nabízí, se najde i značné množství hrozeb, které mohou mít na společnost nemalý vliv. V dnešní době je velkým ohrožením zastaralost technologií a vysoký technický pokrok. Společnost musí tomuto faktu předcházet inovacemi a používáním moderních technologií, které jsou úrovní před konkurencí. Aktuální hrozbou by mohlo být obtížné získávání kvalifikovaných pracovníků a zároveň jejich odchod ke konkurenci, kterých je v této době nedostatek a to konkrétně v technických oblastech nebo odchod stálých zákazníků v důsledku nesplnění norem i zadaných specifik pro výrobu. Důležitou roli hraje také evropská ekonomika a její vývoj, intervence současné vlády do vývozu výrobků a posílení koruny, které je pro exportující společnosti nepříznivým faktorem. Tyto faktory jsou podstatné a nelze je jednoznačně určit a předpovědět do budoucna, vždy se může naskytnout neočekávaná situace. Dalším faktorem, který by mohl být podstatnou hrozbou, je růst cen vstupů do výroby, jež by mohl zvýšit ceny výrobků. Jde především o růst cen energií, cen nakupovaných polotovarů i ropy, což je v dnešní době velice podstatný a reálný problém.

I přes veškeré hrozby, které jsou zmíněny, může společnost ohrožit i skutečnost, že se změní nákupní tendence zákazníků a zájem o diesellové systémy bude upadat. Tento fakt by byl pro společnost kritický, jelikož výrobní závod v Jihlavě se právě na tyto systémy zaměřuje.

Na základě zjištěných silných a slabých stránek i příležitostí a hrozeb, je třeba zjistit vzájemné vazby. Jak již byl zmíněno v teoretické části, ze SWOT analýzy vychází 4 přístupy a těmi jsou S-O, W-O, S-T a W-T. Všechny tyto přístupy řeší vzájemné vazby mezi zjištěnými faktory.

První přístup S-O využívá silné stránky a příležitosti vnějšího prostředí. Jelikož je společnost silná v oblasti inovací a moderních technologií, mohla by zacílit svůj výzkum na využívání alternativních zdrojů energie, což by ji přineslo obrovskou konkurenční výhodu a možnost přístupu k novým zákazníkům. Jelikož se velice diskutuje i o ekologii a životním prostředí, mohla by společnost využít této skutečnosti a začít investovat finanční prostředky do snižování ekologického dopadu diesellových komponentů, prostřednictvím inovací a technologií, které vlastní. Dále z dat vyplynulo, že se společnosti každoročně zvyšují tržby, což by mohla využít pro rozšíření svých aktivit na asijský a americký trh, který představuje perspektivní oblast. Díky vysoké kvalitě a orientaci na zákazníka by společnost mohla přilákat více automobilek a to i díky know-how, které vlastní.

Přístup W-O eliminuje slabé stránky na základě příležitostí. Pokud by společnost využila možnosti více kreativních a kvalifikovaných externích pracovníků, mohla by se snížit špatná situace v oblasti lidských zdrojů, která je pro podnik důležitá. Nejen, že by se mohla zlepšit komunikace mezi odděleními, ale také motivace zaměstnanců. Zároveň pokud by se společnost rozhodla více vstoupit na asijský či americký trh, snížila by se slabá stránka v oblasti působení především v Evropě a společnost by získala nové zákazníky.

Přístup S-T eliminuje hrozby pomocí silných stránek. Z vnějšího prostředí působí na společnost mnoho faktorů, které ji mohou ohrozit. Hrozbou může být rychle se měnící potřeby zákazníka či rychlý technologický pokrok. Tyto hrozby může společnost eliminovat při využívání nejmodernějších technologií a neustálých inovací a výzkumů. Pokud by se zhoršil ekonomický vývoj státu i EU a kurz koruny vůči euru by posiloval, společnost by tento dopad mohla snížit kvalitou produktů i stabilitou zákazníků, což by mohlo stabilizovat její tržby. Hrozbou též může být odchod zákazníků ke konkurenci, čemuž může společnost též zabránit vysokou kvalitou a inovacemi výrobků.

Poslední **přístup W-T** řeší stav slabých stránek a hrozeb. Jelikož je ve společnosti nedostatek kvalifikovaných pracovníků, což by mohlo mít za následek snížení kvality nebo vyšší chyby ve výrobě a tím i odchod zákazníků, měla by společnost více lpět na kvalifikované pracovní síle a její motivaci. Z tohoto důvodu by bylo potřeba více informovat veřejnost o dostupných pracovních pozicích. Zároveň působení především v Evropě by mohlo nahrát konkurenci, která by se zaměřila i na trhy v ostatních světadílech, což by ji zajistilo konkurenční výhodu. Tato skutečnost by byla dobře eliminována, pokud by společnost více pronikla na tyto trhy a nabídla inovativní produkty.

5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

Na základě provedené externí a interní analýzy a následně SWOT analýzy, byly shrnuty silné stránky i příležitosti společnosti Bosch, které by měly být maximálně využity k prosazení se na nových i stávajících trzích a pro udržení pozice vůči konkurenci. Byly zde rovněž uvedeny i stránky slabé a hrozby, které by měly být eliminovány či odstraněny a to i za pomoci uvedených příležitostí. Následná doporučení by mohla dopomoci k eliminaci těchto negativních faktorů v jihlavském závodu společnosti Bosch Diesel. Návrhy budou vycházet především ze SWOT analýzy, to znamená, že navržená opatření budou využívat silných stránek jako konkurenční výhodu ve prospěch daných příležitostí a k eliminaci zmíněných hrozeb.

V současné době si společnost buduje pevné postavení v oblasti automobilového průmyslu pomocí inovací, které by bylo výsadní a těžko dostažitelné konkurencí. Společnost obchoduje především na evropském trhu a to konkrétně s Německem, které se nejvíce podílí na obchodních aktivitách, což snižuje její povědomí v ostatních kontinentech. V oblasti lidských zdrojů se společnost snaží o motivaci zaměstnanců různými soutěžemi, které jsou především založeny na nových a prospěšných nápadech či vylepšeních. I přes tuto snahu je zde nedostatek pracovníků technického zaměření, což představuje velký problém. Pracovníci se rychle mění především ve výrobě, jelikož je pracovní tempo vysoké a ne každý jej vydrží. Bohužel jsou nabíráni i méně kvalifikovaní zaměstnanci a zaměstnanci zahraničního původu, kteří nepřispívají ke zvyšování kvality, ba naopak. Následující opatření by společnost mohla využít pro výše uvedená negativa, která by se tímto mohla eliminovat.

Podpora studentů na Vysočině

Jak již bylo zmíněno v předešlých analýzách, velkým problémem jihlavského závodu je nedostatek kvalifikovaných pracovníků a to především technického zaměření. Sice se Bosch částečně podílí na podpoře studia, pořádá různé soutěže a spoluzaložil obor Aplikovaná technika pro průmyslovou praxi na Vysoké škole polytechnické v Jihlavě na bakalářském studiu, přesto je tato aktivita nedostatečná. Vysočina se vyznačuje nízkým platovým ohodnocením i pracovními pozicemi. Z tohoto důvodu by se Bosch měl více zaměřit na budoucí pracovníky v oboru a navazovat s nimi kontakt již při studiu.

I když je v Jihlavě Vysoká škola polytechnická (VŠPJ), tak zde není možnost nastoupit na obor v navazujícím studiu, který je nezbytně potřebný pro budoucí technické pracovníky ve společnosti. Společnost by se proto mohla v této záležitosti začít angažovat a poté spoluotevřít technický obor na navazujícím stupni studia. Výsledkem by mohl být vyšší počet studentů, kterým by společnost nabídla dlouhodobou praxi, která by mohla být i finančně odměněna a zároveň by měla být pro studenty přínosná. Tito studenti by měli být do činnosti podniku zasvěceni, aby věděli, co tato práce obnáší a zároveň by se o ně měli stávající pracovníci aktivně zajímat a pomáhat jim v přidělené práci. Zároveň by pro tyto praktikanty i jejich nadřízené bylo přínosné chodit na různé porady či pravidelně navštěvovat výrobu. Tato aktivita je velice prospěšná pro obě strany, jelikož student pochopí fungování společnosti i portfolio výrobků a společnost zároveň získá kvalifikovaného pracovníka, který ví, jak podnik funguje a co vyrábí.

Pokud by se společnost začala o tyto uchazeče zajímat již v začátcích jejich studia a podporovala by je při studiu stipendiem či již zmíněnou praxí, těmto studentům by poté byla nabídnuta možnost pracovní pozice v podniku. Vše by mohlo být ošetřeno smlouvou mezi podnikem a studentem, který by pro zmíněné výhody a podpory při studiu tuto smlouvu podepsal a díky které by se zavázal společnosti nastoupením na zvolenou nebo přidělenou pracovní pozici po ukončení studia. Smlouva by mohla či nemusela být sepsána na určitou dobu, ale pro společnost by byla každopádně lepší varianta se smlouvou na dobu určitou, aby měla jistotu, že vynaložené finanční prostředky jí přinesou nějaký výsledek. Díky tomu rovněž absolvent získá práci a dobré platové ohodnocení, aniž by za prací musel dojíždět nebo se stěhovat do větších měst.

Na Vysočině je tato skutečnost velice důležitá, jelikož mladí lidé, obzvláště ti vystudovaní, odchází za prací do větších měst. Tímto by se částečně vyřešil problém nedostatku kvalifikovaných pracovníků.

Dalším bodem by mohla být podpora studentů na odborných učilištích, kterým by byla poskytnuta dlouhodobá praxe, která by mohla být rovněž finančně ohodnocena. Tento návrh by mohl nejen zvýšit zájem o pracovní pozice ve výrobě, ale také by mohl přispět ke zvýšení počtu kvalifikovaných pracovníků v oboru. V jihlavském Boschi chybí nejen technologové, ale také mistři či pracovníci ve výrobě, kteří jsou na tuto práci kvalifikováni. Jihlavský závod se s tímto problémem potýká již delší dobu.

Z toho důvodu by také společnost neměla přijímat pracovníky z jiných zemí Evropské Unie, kteří této práci nerozumí a snižují tak kvalitu, efektivitu a motivaci stávajících zaměstnanců. I přes veškeré dotace a příspěvky, které by společnost za tyto pracovníky mohla dostat, bude pracovní výsledek horší, proto je lepší vybírat pracovníky, kteří chtějí pracovat dlouhodobě a jsou kvalifikovaní. Pokud by společnost vyhradila více finančních prostředků na platy pracovníků ve výrobě a následné odměny za kvalitu odvedené práce, tento nedostatek by nemusel být řešen.

Zvýšení motivace zaměstnanců ve výrobě

S předchozím bodem souvisí rovněž motivace všech zaměstnanců ve společnosti. Je pravda, že společnost poskytuje motivační aktivity zaměstnancům, ale především těm v kancelářích. V jihlavském Boschi jsou dávány finanční či hmotné odměny za zlepšující nápady, které by společnost mohla využít, avšak kvalitní nápady produkují především pracovníci na vyšších pozicích, jelikož mají větší rozhled o stávající situaci a možnostech, než dělníci ve výrobě. Proto pro pracovníky ve výrobě nevyplývá tolik výhod, jako pro zaměstnance na vyšších pozicích. Tím také vzniká nedostatek zaměstnanců ve výrobě, protože platy neodpovídají zvolenému tempu, náročnosti a požadavkům práce nebo kvality.

Ve výrobě by určitě motivaci a také zájem o pracovní pozice zvýšil nárůst mezd i různých platových ohodnocení. Také by byla potřeba zaměřit motivační programy i na pracovníky ve výrobě. Mohlo by jít o návrhy, jak zlepšit pracovní prostředí na dílně, jak předejít nehodám ve výrobě nebo jak zefektivnit výrobu. Tyto nápady by rovněž měly být

odměněny hmotným či finančním darem. Pro zaměstnance by určitě bylo motivační, kdyby byla jejich odvedená práce jednorázově ohodnocena a to podle úrovně kvality. Pokud by se v určitém časovém horizontu kvalita zvýšila o určité procento a snížilo by se procento zmetků při výrobě, mohla by se tato snaha ohodnotit jednorázovým finančním příplatkem k platu zaměstnanců daného úseku. Jde především o to, aby společnost své stávající zaměstnance udržela a přitom přilákala potenciální pracovníky. Právě spokojení zaměstnanci mají velký vliv na to, jaké informace a dojmy budou o práci vyprávět ve svém okolí a tím přilákají potenciální pracovní sílu.

Dalším důležitým bodem je přijímání zahraničních pracovníků. Tito pracovníci z Evropské Unie sice společnosti přinesou určité příspěvky, ale zároveň mohou snížit kvalitu i efektivitu výroby, zvýšit chybovost a především snížit motivaci, morálku i ochotu stávajících zaměstnanců. Pokud podnik začne přijímat pracovníky neochotné pracovat nebo dodržovat určitý plán, motivace stálých zaměstnanců poklesne, protože uvidí, že i takový člověk může být placen a nemusí odvádět natolik kvalitní práci, jakou odvádějí oni. Z tohoto důvodu je zapotřebí změnit platové ohodnocení a nabírat kvalifikované pracovníky.

Zvýšení prodeje do Ameriky a Asie

Společnost Bosch Diesel dodává své komponenty zákazníkům téměř po celém světě, nejvíce však působí v Evropě a to konkrétně v Německu. V automobilovém průmyslu se v Evropě řadí mezi špičku a její tržby každoročně rostou. Je však ohrožována současnou konkurencí na evropském trhu a to z pohledu ztráty zákazníků, jelikož ostatní společnosti produkují také kvalitní výrobky. Nevýhodou je, že i přes vysokou angažovanost v Evropě se může stát, že společnosti odejdou zákazníci, i ti klíčoví a následně poklesnou tržby. Pokud by se ovšem začala více zajímat i o trhy v jiných kontinentech, zvýšilo by se povědomí o společnosti Bosch a tím by mohla získat nové zákazníky a rovněž konkurenční výhodu. Je tedy zapotřebí, aby se prodej na těchto trzích zvýšil. Jde především o Ameriku a Asii, jelikož Čína a USA jsou největšími producenty automobilů a zároveň budou v budoucnu rozhodujícími zeměmi v oblasti automobilového průmyslu. V současné době se Bosch zaměřuje na prodej komponentů především v Evropě a to konkrétně z 68%, do Asie exportuje 22% a do Ameriky pouze 10%. Tato čísla by se každopádně měla zvýšit, protože v Americe se společnost angažuje velice málo.

Automobilový průmysl v Americe je jedním z největších producentů automobilů a v poslední době se začal odrážet od krize a to i přes menší počet registrovaných vozů. Společnost by se zde měla více zaměřit na místní automobilky, jako je Chrysler, který je součástí koncernu Fiat. Další automobilkou je Ford a General Motors, který zastřešuje značku Chevrolet. Chrysler vyrábí vlastní značky Dodge a Jeep, jež jsou pro USA typické. Kromě těchto značek osobních automobilů se zde také vyrábí užitkové vozy, které spadají pod společnost Caterpillar nebo John Deere. U těchto společností jde o výrobu stavebních strojů (Caterpillar) a zemědělských strojů (John Deere), pro které by bylo vhodné například jihlavské čerpadlo pro užitkové vozy CPN5 a v budoucnu hybridní systémy, které budou využívat upravené jihlavské komponenty.

Co se týče Asie, tak v roce 2016 prodej osobních automobilů v Číně vzrostl zhruba o 11,7% a v Thajsku o 12,2%. Velice podstatnou zemí je také Japonsko, ve kterém nalezneme automobilky jako je Toyota, Honda, Nissan, Mazda nebo Mitsubishi. Je tedy velice důležité, aby se společnost na tyto trhy více zaměřila, jelikož jde o potenciální zákazníky, kteří produkují velké množství automobilů. Konkrétně Japonsko se velice zaměřuje na vývoj hybridních pohonů či elektromobilů, čehož by Bosch mohl využít. Společnost by mohla začít vyvíjet alternativy diesellových systémů, které by byly v propojení s ostatními systémy a systémy, využívající alternativní zdroje energie.

Společnost by měla více s těmito automobilkami spolupracovat a vylepšovat diesellové komponenty pro tyto země, což by jí mohlo zajistit dobré postavení v oblasti diesellových komponentů na tomto trhu a zároveň by to mohlo snížit tlak z konkurenčního boje na evropském trhu.

Zaměření na výrobu CPN5

Jelikož je závod zaměřen také na produkci komponentů pro diesellové systémy v oblasti CPN5 a požadavky jednotlivých zákazníků a státu se neustále zvyšují, je třeba se na tento produkt zaměřit. Toto čerpadlo je pro jihlavský závod stěžejní, protože právě závod v Jihlavě má výhradní právo tento komponent vyrábět, je jediným výrobním závodem v Evropě a zároveň mateřským závodem pro výrobu CPN5. Faktem je, že užitkové vozy budou hrát v blízké době stěžejní roli, protože se poptávka a technologie neustále zvyšují. Užitkové vozy jsou nedílnou součástí každodenního života společnosti a to od nákladních automobilů až po zemědělské a přepravní vozy, které tento typ čerpadel využívají.

Pokud by se společnost zaměřila na získání dalších důležitých zákazníků pro komponent CPN5, jako je americký John Deere, který vyrábí zemědělské stroje, zvýšily by se tržby a zároveň by vzrostla aktivita na americkém trhu. Protože je pro jihlavský závod produkt CPN5 stěžejní a jde o komponent pro diesellový systém, mohla by se zde rovněž v budoucnu vyrábět varianta pro hybridní pohony užitkových vozů.

Jelikož v oblasti elektromobily jsou značné mezery, hybridní pohony by vyřešili u užitkových vozů spoustu problémů. Díky tomu by se maximální výkon zvýšil a zároveň by se snížila spotřeba paliva a tvorba emisí, která je v dnešní době terčem kritiky automobilového průmyslu. Z tohoto důvodu je pro závod zásadní výroba i vývoj tohoto komponentu.

Vývoj a výroba komponentů pro elektromobily či vozy s hybridním pohonem

Automobily s diesellovými i benzinovými systémy jsou i přes veškerá vylepšení stále ničitelé životního prostředí a to především díky výfukovým plynům i jejich počtu, je potřeba využívat i jiné zdroje. Elektromobilita se každopádně stane konkurenční výhodou v boji o postavení na trhu. V současné době je nevýhodou skutečnost, že baterie pro elektrické vozy tolik nevydrží a mají tudíž nízkou vzdálenost dojezdu. Celkově lze říci, že kupní cena elektromobilů i baterií je vysoká a podstatné je i to, že výběr vozů je celkem omezený. I když by tato finanční omezení byla akceptovatelná, tak velkým problémem je dostupnost dobíjecích stanic a především dlouhá doba nabíjení baterie.

Otázka v oblasti elektromobilů v každém případě směřuje do blízké budoucnosti, proto by se společnost na toto téma měla zaměřit. V této oblasti je třeba vytvořit specializovaný tým pro vývoj komponentů do elektromobilů či hybridů, je třeba zefektivnit elektromotory, zvýšit kapacitu i životnost baterií, zvýšit dojezd a zkrátit dobu nabíjení baterie. Tento problém je potřeba vyřešit v co nejkratší době, protože elektrický pohon bude stěžejní. Z tohoto důvodu by se společnost na tuto oblast měla zaměřit a začít spolupracovat s ostatními společnostmi na vývoji baterií i na vývoji diesellových komponentů pro automobily s hybridním pohonem ve všech oblastech výroby.

Je patrné, že za pár let budou limity emisních norem natolik vysoké, že se bude muset přejít na čistší pohony. Nejpřísnějšími emisními normami jsou především Euro66, China4 nebo americká LEV. Už v dnešní době společnosti usilují a předvádějí nové hybridní systémy či elektrická vozidla. Základem hospodárné mobility jsou dle různých průzkumů

spalovací motory, které při vyšším tlaku palivo jemněji rozprašují, spalování je čistější a spotřeba paliva výrazně nižší.

Potenciální skupinou výrobního programu jihlavského Bosche jsou především čerpadla pro CPN3, CPN4 a CPN5. Jelikož se automobilový průmysl neustále posouvá vpřed, bylo by dobré tyto čerpadla přizpůsobit novým technologiím a to především hybridním systémům. Podporou těchto diesellových komponentů bude elektrifikace, která diesellové systémy podpoří. Bylo by rovněž vhodné propojit diesellové, benzinové a elektrické systémy. V tomto ohledu vidím výhodu především ve výrobě CPN5, která je typická především pro Jihlavu. U těchto vozů by se snížila spotřeba paliva, emise a zvýšil by se trvalý výkon vozidla. Celkově jsou těžké užitkové stroje zodpovědné za dvě třetiny emisí CO₂ na světě a pokud bude čerpadlo vyvinuto tak, aby ho bylo možné použít v diesellovém motoru, podporovaného elektrickou technologií, vytvoří to pro jihlavský Bosch konkurenční výhodu i v rámci Bosch Group v oblasti užitkových vozů.

Dalším důležitým bodem pro automobilový průmysl je propojení IT technologií a elektronických zařízení, které umožňují prostřednictvím určitého softwaru měření otáček, detekci zaneseného filtru, nětěsnosti nebo údržby. Tato konektivita je pro tento trh velice důležitá, ale již nespadá do výrobního programu jihlavského Bosche, tudíž nebude tato problematika dále rozebírána.

6 ZÁVĚR

V tržním hospodářství závisí úspěch především na předvídání příležitostí na trhu a zároveň řešení potenciálních problémů dlouhodobého charakteru. Prioritou každého podniku i jeho výkonnosti je konkurenční výhoda, její identifikace, získání i udržení. Právě konkurenční výhoda, dlouhodobá strategie a kvalitní vedení jsou základem pro aktivní účast i boj s konkurencí v neustále se měnícím prostředí. Pokud má být podnik úspěšný, musí znát svou vizi, poslání i směr, kterým se chce a bude ubírat.

Cílem diplomové práce bylo na základě provedených analýz zhodnocení současné strategie vybraného podniku, kterým byl jihlavský závod Pávov společnosti Bosch Diesel, s.r.o. a následné návrhy, které by mohly být pro tento závod v budoucnu prospěšné. Práce je rozdělena do dvou částí, kterými je část teoretická a část praktická.

Teoretická část práce zahrnuje základní pojmy, které se vztahují k tématu strategického řízení. V této části je popsán marketing a jeho 4P, kterými je produkt, cena, distribuce a propagace. Dále je zde popsána podniková strategie, strategické cíle nebo tvorba strategie a její vhodnost pro podniky. Práce se také zabývá nejčastěji využívanými metodami, které se používají k analýze vnitřního i vnějšího okolí podniku. Konkrétně tato oblast teoretické části posloužila jako podklad pro zpracování analýz v části praktické.

Praktická část je zaměřena na aplikaci teoretických poznatků, je zde představena společnost Bosch, konkrétně její historie, závody v České republice, jihlavský závod Pávov a jeho produkty. Jak již bylo uvedeno, cílem práce bylo zhodnocení současného stavu závodu. Pro toto zhodnocení byla provedena analýza interní i externí. Provedenou analýzou vnějšího prostředí byla STEP analýza a Porterův model. STEP analýzou bylo zjištěno, že nejvíce společnost ovlivňují daně, vyhlášky a zákony, měnové kurzy, HDP nebo technologie a inovace. Pro analýzu oborového prostředí byl použit Porterův model pěti sil, který poukázal na vysokou vyjednávací sílu zákazníků, kterým se produkty přizpůsobují a zároveň na výraznou konkurenci na trhu. Analýza vnitřního prostředí byla zaměřena na oblast lidských zdrojů a zdrojů hmotných, nehmotných i finančních. Z této analýzy vyplunolo, že i přes veškeré snahy, má závod problém s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. Završením analýzy je aplikování SWOT analýzy, která určila silné i slabé stránky podniku a zároveň příležitosti i hrozby, které plynou z vnějšího prostředí.

Na základě této analýzy byly stanoveny návrhy na zlepšení stávající situace závodu. Mezi tyto návrhy patří zvýšení motivace stávajících pracovníků, podpora studentů na Vysočině, zvýšení aktivity na americkém a asijském trhu, zaměření na výrobu čerpadla CPN5 nebo vývoj a výroba komponentů, sloužící pro hybridní systémy a elektromobily. Lze tedy konstatovat, že předem stanovený cíl práce byl splněn pomocí uvedených návrhů.

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O.: *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 stran. ISBN 80-251-0396-X
2. DEDOUCHOVÁ, M.: *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 stran. ISBN 80-7179-603-4
3. HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M.: *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 171 stran. ISBN 80-7261-120-8
4. JAKUBÍKOVÁ, D.: *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 stran. ISBN 978-80-247-2690-8
5. JOHNSON, G., SCHOLLES, K.: *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 stran. ISBN 80-7226-220-3
6. KEŘKOVSKÝ, M.: *Ekonomie pro strategické řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 184 stran. ISBN 80-7179-885-1
7. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.: *Strategické řízení: teorie v praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 172 stran. ISBN 80-7179-578-X
8. KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: *Marketing*. 6th Edition. Praha: Grada, 2004, 856 stran. ISBN 80-247-0513-3
9. KOTLER, P.: *Marketing Management*. 12. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. 720 stran. ISBN 80-247-1359-4
10. KOTLER, P. a kol.: *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 stran. ISBN 978-80-247-1545-2
11. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I.: *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 175 stran. ISBN 80-247-0648-2
12. MALLYA, T.: *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 stran. ISBN 978-80-247-247-1911-5
13. PORTER, M. E.: *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 stran. ISBN 80-856-0512-0
14. PRAŽSKÁ, L.: *Obchodní podnikání*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 874 stran. ISBN 80-7261-059-7
15. SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K.: *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 stran. ISBN 80-7179-367-1

16. SCHEIN, E.: *Organizational Culture and Leadership*. 3. vyd. San Francisco: Jossey Bass, 2004. 437 stran. ISBN 07-8796-845-5
17. SOUČEK, Z.: *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 213 stran. ISBN 80-86419-47-9
18. SRPOVÁ, J.: *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2010. 427 stran. ISBN 978-80-247-3339-5
19. SUCHÁNEK, P.: *Finanční management*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 127 stran. ISBN 978-80-210-4277-3
20. VALACH, J. a kol.: *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, 1998. 324 stran. ISBN 80-86119-21-1
21. VAVŘEČKA, V.: *Česko-anglický, anglicko-český slovník management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 364 stran. ISBN 80-251-0519-9
22. VEBER, J.: *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 700 stran. ISBN 80-7261-029-5
23. WILLIAMS, J., CURTIS, T.: *Marketing management in practice*. first. S. 1.: Butterworth-Heinemann, 2007, 376 stran. ISBN 978-075-0684-132
24. WÖHE, G. KISLINGEROVÁ, E.: *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vyd. Praha: C.H. BECK, 2007. 928 stran. ISBN 978-80-7179-897-2

Internetové zdroje

1. Eurostat, *HDP v tržních cenách* [online], [cit. 2012-11-20]. Dostupné z: <https://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=tec00001>.
2. Bosch Česká republika. *Fakta a čísla* [online]. [cit. 2017-01-01]. Dostupné z: http://www.bosch.cz/cs/cz/our_company_7/facts_and_figures_7/facts-and-figures.php.
3. Bosch Česká republika. *Jihlava* [online]. [cit. 2017-01-01]. Dostupné z: http://www.bosch.cz/cs/cz/our_company_7/locations_7/location_9922.html.
4. Bosch Česká republika. *Historie* [online]. [cit. 2017-01-01]. Dostupné z: http://www.bosch.cz/cs/cz/our_company_7/history_7/history.html
5. Český statistický úřad. *Úroveň vzdělávání* [online]. [cit. 2017-01-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/1-vzdelavani>.
6. Český statistický úřad. *Výdaje na výzkum a vývoj* [online]. [cit. 2017-01-01]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/veda_a_vyzkum_veda.
7. Český statistický úřad. *Míra inflace* [online]. [cit. 2017-01-01]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny.
8. Český statistický úřad. *Míra nezaměstnanosti* [online]. [cit. 2017-01-01]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace.
9. Český statistický úřad. *Vývoj mezd* [online]. [cit. 2017-01-01]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace.
10. Český statistický úřad. *Zahraniční obchod* [online]. [cit. 2017-01-01]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zahranicni_obchod_se_zbozim_ekon.
11. Hybrid. *2020: Plug-in hybrid a elektromobil* [online]. [cit. 2017-01-01]. Dostupné z: <http://www.hybrid.cz/2020-3-miliony-plug-hybridu-25-milionu-elektromobilu>

8 SEZNAM TABULEK, GRAFŮ, SCHÉMAT, OBRÁZKŮ

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1- Hierarchie podnikových strategií	17
Tabulka 2 - SWOT analýza	37
Tabulka 3 - Fakta a čísla (v milionech Euro).....	45
Tabulka 4 - Faktory SWOT analýzy společnosti.....	76

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Složení tržeb v roce 2015	44
Graf 2 - Úroveň vzdělání (v tis.).....	59
Graf 3 - Výdaje na výzkum a vývoj v ČR	61
Graf 4 - Průměrná roční inflace (v %)	62
Graf 5 - Průměrná roční míra nezaměstnanosti (v %)	63
Graf 6 - Vývoj směnných kurzů v Kč.....	63
Graf 7 - Vývoj HDP (v %).....	64
Graf 8 - Vývoj mezd v ČR.....	65
Graf 9 - Zahraniční obchod se zbožím v národním pojetí (v mld. Kč).....	66

SEZNAM SCHÉMAT

Schéma 1 - Bosch Group v ČR.....	47
Schéma 2 - Organizační struktura JhP	50
Schéma 3 - Porterův model společnosti.....	72

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 2 – Vysokotlaké čerpadlo CP4	55
Obrázek 3 – Vysokotlaké diesellové čerpadlo CP3	55
Obrázek 4 - Čerpadlo CPN5	56
Obrázek 5 – Vysokotlaký zásobník RAIL	57
Obrázek 6 – Tlakový regulační ventil DRV	57

9 PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Národní cena kvality ČR

Příloha č. 2: Ocenění od společnosti TOYOTA

Příloha č. 1: Národní cena kvality ČR



Příloha č. 2: Ocenění od společnosti TOYOTA

