

# **Analýza vnějšího prostředí firmy SOKO v ČR**

Jakub Blažek

---

Bakalářská práce  
2008



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav ekonomie  
akademický rok: 2007/2008

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jakub BLAŽEK**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Téma práce: **Analýza vnějšího prostředí firmy SOKO v ČR**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k analýze vnějšího prostředí firmy v ČR.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav vnějšího prostředí firmy SOKO v prostředí ČR.
- Na základě analýzy navrhněte doporučení jak lépe využít vnějšího prostředí.

Závěr

Rozsah práce: 40 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **ústěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] **NUANEČKOVÁ, L., VAŠŤÍKOVÁ, M.** Marketing služeb. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-995-0.  
[2] **KOTLER, P.** Marketing, management. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-08-02.  
[3] **SYNEK, M.** Manažerská ekonomika. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-0515-X.  
[4] **CHELKOVÁ, E.** Světová ekonomika. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0193-6

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zuzana Dohnalová, Ph.D.**  
Ústav ekonomie  
Datum zadání bakalářské práce: **16. června 2008**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. srpna 2008**

Ve Zlíně dne 16. června 2008

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkankyně*



Ing. Zuzana Dohnalová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*

## **ABSTRAKT**

Abstrakt česky

Bakalářská práce popisuje analýzu vnějšího okolí podniku SOKO. Popisuje vzájemné působení podniku na své vnější okolí a zároveň jak vnější okolí působí na podnik a ovlivňuje jeho chod a činnost. Práce se dále zabývá analýzou největších překážek z pohledu vnějšího okolí. Popisuje situace, které firmu nejvíce ohrožují z hlediska vnějšího okolí v další činnosti a nabízí možná doporučení a řešení těchto problémů. Zmíněné problémy jsem se snažil popsat co nejobektivněji.

Klíčová slova: Vnější okolí, podnik, stát, banka, konkurence, dodavatelé, odběratelé, město, stroj

## **ABSTRACT**

Abstrakt ve světovém jazyce

The Bachelor thesis contains analysis of external vicinity company SOKO. Describe one another interrealitionship between company SOKO and his external vicinity. In the other hand thesis describes analysis of the biggest obstruction in viewpoint of external vicinity. Thesis reports of a situation in which the external vicinity impact on company and makes problems with another operations on market. These problems I tried to describe detachedly.

Keywords: external vicinity, company, state, bank, competition, suppliers, customers, city, machine

Poděkování, motto

Děkuji Ing. Zuzaně Dohnalové Ph.D., za odborné vedení práce a poskytování rad.

Lidé, kteří se ve světě neztratí, jsou lidé, kteří zvednou hlavu a rozhlédnou se po tom, co chtějí.

A když to nenajdou, vytvoří to.

**George Bernard Shaw**

**OBSAH**

ÚVOD.....	8
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>10</b>
<b>1 Vnější prostředí podniku obecně.....</b>	<b>11</b>
1.1 RELATIVNĚ ZÁVISLÉ EKONOMICKÉ FAKTORY.....	11
1.2 Relativně nezávislé ekonomické faktory.....	12
1.2.1 Daňová zátěž podniků.....	12
1.3 Právní podmínky podnikání.....	15
<b>2 Charakteristika vztahů podniků a okolí.....</b>	<b>17</b>
2.1 HMOTNÁ STRÁNKA.....	18
2.1.1 Ekonomické vztahy.....	18
2.1.2 Vztah podniku k dodavatelům a odběratelům.....	19
2.3 FINANČNÍ STRÁNKA.....	19
2.3.1 Podnik a banka.....	19
2.3.2 Smlouva o běžném účtu.....	19
2.3.3 Smlouva o úvěru.....	20
2.3.4 Příkaz k úhradě.....	20
2.4 PODNIK A POJIŠŤOVNA.....	21
2.5 PODNIK A FINANČNÍ ÚŘAD.....	21
2.6 PODNIK A CELNÍ ÚŘAD.....	21
2.7 PODNIK A OBEC.....	22
2.8 .PODNIK A STÁT.....	22
2.9 INFORMAČNÍ STRÁNKA.....	22
2.9.1 Technické.....	22
2.10 SPOLEČENSKÉ.....	23
2.10.1 Nekalá soutěž.....	24
2.10.2 Konkurence.....	24
2.10.3 Etické.....	27
2.10.4 Kulturně historické.....	28
2.11 INFORMAČNÍ.....	28

2.12	EKOLOGICKÉ .....	30
2.12.1	Ovzduší .....	30
2.12.2	Voda .....	30
2.12.3	Půda .....	30
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>		<b>31</b>
<b>3</b>	<b>PROFIL SPOLEČNOSTI SOKO .....</b>	<b>32</b>
<b>4</b>	<b>HISTORIE FIRMY:.....</b>	<b>35</b>
<b>5</b>	<b>AKTIVITY FIRMY.....</b>	<b>36</b>
5.1	Typy strojů a výroba .....	36
5.2	Vývoj zisku .....	37
<b>6</b>	<b>Dodavatelé a odběratelé .....</b>	<b>38</b>
6.1	Největší dodavatelé .....	38
6.2	Ostatní dodavatelé .....	38
6.3	Dodavatelé ostatní státy podle objemu výroby.....	38
<b>7</b>	<b>Konkurence .....</b>	<b>39</b>
<b>8</b>	<b>Analýza vnějšího okolí podniku.....</b>	<b>42</b>
8.1	NEJZÁVAŽNĚJŠÍ HROZBY A PROBLÉMY VNĚJŠÍHO OKOLÍ .....	42
8.1.1	PLATEBNÍ NESCHOPNOST .....	42
8.1.2	SORTIMENT VÝROBKŮ FIRMY SOKO .....	45
8.1.3	VZTAH PODNIK A OBEC .....	49
<b>Závěr .....</b>		<b>52</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>		<b>55</b>
<b>Seznam použitých symbolů a zkratek.....</b>		<b>56</b>
<b>Seznam příloh .....</b>		<b>57</b>

## ÚVOD

Téma bakalářské práce na téma Analýza vnějšího prostředí zvolené firmy v ČR jsem si zvolil z důvodu, že jako zaměstnaný a studující jsem měl zájem poznat, jak firma funguje ve své podstatě, jaké má vztahy se svým okolím, jaké jsou dodavatelsko – odběratelské vztahy a jak je to s konkurencí. Zvolenou firmu jsem si vybral záměrně, neboť v této firmě pracuji již pět let a není mi lhostejné to jak firma funguje.

V teoretické části práce jsem se zaměřil na popis vnějšího okolí podniku jako celku a následně vybral ty části, které působí na podnik v největší míře. Na každý ekonomický subjekt působí vnější okolí. Žádná firma není izolovaný objekt. Na jedné straně působí podniky na vnější okolí a na straně druhé vnější okolí působí naopak na každou firmu působící na trhu. Teoretická část této práce má přiblížit význam vnějšího okolí podniku pro lepší pochopení samotné analýzy vnějšího okolí zpracované v praktické části. Úvod praktické části je věnován obecným bodům vnějšího okolí jako jsou vztahy s dodavateli, vztahy s odběrateli, vztahy podniku s bankou, jak ovlivňuje firma konkurenci a naopak jak konkurence působí na firmu. Hlavním cílem této práce je popsat ty vztahy s vnějším okolím, které představují pro firmu SOKO největší ohrožení a problémy a které by měla firma, pokud chce pokračovat ve své činnosti, co nejlépe a nerychleji vyřešit. Jsou to problémy se samotným sortimentem, který firma nabízí, dále nevyřešené vztahy podniku s obcí Vizovice a problémy dotací do zemědělství.

Cílem, co se týká práce samotné a popsání vnějšího okolí, je zjistit jak například firma získává informace o tom, které výrobky a jak vyrábět. Celý systém vztahu podniku s vnějším okolím je zajímavý a z hlediska nestranného pozorovatele vidím, že podnik je živý organismus a že i ty nejprimitivnější věci a vztahy mají význam pro celkové bezproblémové fungování vztahu podniku a okolím jež ho obklopuje. Protože popsání vnějšího okolí podniku jako celku by nebylo v rámci rozsahu této práce možné, je práce zaměřena na problémy a rizika které firmu ve vztahu s vnějším okolím nejvíce limitují a ohrožují. Dále se chci pokusit o návrh, jak by dle mého pohledu mohla firma tyto nedostatky a problémy řešit. Téma analýzy vnějšího prostředí je tak široké, že není možné postihnout všechny oblasti v jedné práci.. Cílem práce je poukázat především na specifika podnikání v zemědělské oblasti trhu.



Firma SOKO se rozhodla podnikat v netradičním oboru podnikání a tím je prodávat náhradní díly na zemědělské stroje. Obor podnikání už jako takový nabízí jistá specifika a to ještě firma SOKO prodává náhradní díly převážně na ty stroje, které se již patnáct let nevyrábějí. Specifika této oblasti podnikání jsou například to, že prodej náhradních dílů není závislý jen na firmě a odběratelích, ale v podstatné části souvisí například i s přízní či nepřízní počasí. Souvisí tedy s okolnostmi, které firma nemůže ovlivnit. Přesto nebo právě proto je podnikání v oblasti zemědělství zajímavé a nabízí možnosti které jsou co do využití téměř nevyčerpatelné.

# **I**

## **TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ PODNIKU OBECNĚ

Každý podnik, jednotlivec, firma nebo podnikatelský subjekt jsou prvkem vnějšího prostředí. Výsledkem těchto vztahů je nejen působení vnitřní struktury podniku, ale i vzájemné propojení s vnějším prostředím podniku. Kdo provádí podnikatelskou činnost není na trhu sám, ale je obklopen vnějším světem, který determinuje jeho cíle a chování. Různými vlivy, které se odehrávají v těchto letech a mezi něž patří např. vstup České republiky do Evropské unie se vliv vnějšího okolí podniku ještě zvyšuje. Každý podnikatelský subjekt má různě velké okolí. Okolí pro něho může mít buď jen místní význam nebo význam mezinárodní. S rostoucím trhem a novými firmami na trhu se rozšiřuje i okolí podniku – větší trh, volný pohyb pracovních sil. Vnější prostředí zahrnuje mnohé oblasti, které mohou mít vliv na podnikání. Je mnoho pohledů na vnější okolí podniku. Vnější okolí podniku je vše, co je mimo podnik, ale působí ve vztahu s podnikem a má pro něho důležitý význam (viz. Příloha č. I). Vazba působení podniku na okolí a okolí na podnik je oboustranná. Žádný podnikatelský subjekt nepůsobí na trhu sám, ale je obklopen okolím. Okolí může ovlivňovat podnik aniž by podnik mohl okolí nějak ovlivnit sám.[1]

Obecně rozlišujeme dvě skupiny faktorů:

- relativně závislé ekonomické faktory
- relativně nezávislé ekonomické faktory

### 1.1 RELATIVNĚ ZÁVISLÉ EKONOMICKÉ FAKTORY

Mezi relativně závislé ekonomické faktory analýzy vnějšího okolí podniku bychom mohli zařadit analýzu trhu, která pro každý podnikatelský subjekt představuje rozhodující úlohu.

Tyto analýzy se orientují na:

- strukturu trhu
- možnosti a bariéry vstupu na trh
- stupeň koncentrace zákazníků
- preference a kupní chování zákazníků
- cenovou úroveň konkurenčních výrobků

Je tedy zřejmé, že mezi relativně závislé ekonomické faktory podniku budou patřit zákazníci, dodavatelé, konkurence, distributoři. Analýza vnějšího prostředí podniku je zpravidla zkoumána přímo na trhu a jejím výsledkem je zhodnocení příležitostí a možností podniku. Rozhoduje o tom v jaké oblasti podnikat, jaká je konkurence, jak hledat dodavatele, distributory, nové zákazníky. Posuzuje se taky umístění podniku a dostupnost z hlediska dopravy.

## 1.2 Relativně nezávislé ekonomické faktory

Na podnik působí celá řada faktorů, které nemůže svou činností nijak ovlivnit. Každý podnik je ovlivněn celkovou ekonomickou situací dané země. Patří sem například daňová zátěž podniku, výše inflace, právní podmínky pro podnikání apod.

### 1.2.1 Daňová zátěž podniků

Daňový systém je v každé zemi stanoven příslušným zákonem a jednotlivé země se mohou v daních výrazně lišit. Daňová soustava určitého státu vždy odráží konkrétní ekonomické podmínky a ne náhodou patří daňové zákony ve všech zemích světa mezi zákony nejčastěji novelizované. Podnik je zde hned v několika směrech tlaků. [3]

- Stát potřebuje vybrat co nejvíce peněz, aby mohl rozvíjet své aktivity.
- Občané a firmy naopak chtějí odvádět co nejméně daní, aby jim zůstalo co nejvíce pro vlastní potřeby.
- Řada daní je svázána s mezinárodním obchodem a pohybem kapitálu – zde jsou zase tlaky na stát, aby sjednotil své daně s ostatními zeměmi a podepsal s nimi dohody o zamezení dvojího zdanění.
- Stát musí respektovat sociální únosnost daní (to jej vede k systému úlev, výjimek apod.).
- Při konstrukci daňového systému musí stát zohledňovat i technická a ekonomická kritéria vybíratelnosti a vymahatelnosti daní ( čím složitější systém s větším počtem výjimek, tím se administrativní náročnost výběru daní zvyšuje a samozřejmě i prodražuje – stát potřebuje více a kvalifikovanějších úředníků, narůstají mzdové

náklady, náklady na prostory, vybavení, techniku. Stát sice vybere více daní, ale také více peněz neproduktivně utratí.)

Daňový systém je trvalým hledáním kompromisu mezi těmito tendencemi (ročně dochází k 200 až 300 změnám v daňových zákonech.) najít cestu mezi dvěma póly. Musí zajistit daňový výnos, který by naplnil státní pokladnu a na druhé straně nezatížil podniky tak, aby ztratily motivaci k podnikání.[2]

Na podnik působí daňový systém stanovených na následujících principech:

1. spravedlnost zdanění – stejné podmínky pro různé typy subjektů
2. všeobecnost zdanění – zdanění podléhají všechny typy vlastnictví,
3. účinnost zdanění – vhodným zdaněním stimulovat žádoucí aktivity (slevy na dani podnikatelů při zaměstnávání tělesně postižených občanů, úlevy při spozoringu sportovních, kulturních, vzdělávacích, charitativních a podobných organizací, podpora investic mimořádným odpočtem z daňového základu apod.)
4. harmonizace – sblížení naší daňové soustavy

Na podnik působí celá řada různých daní tzv. daňová soustava, která má následující strukturu:

## 1.2.2 INFLACE

Příčinou inflace je růst fyzického objemu peněz v ekonomice. Jednoduše řečeno, čím více peněz je do ekonomiky vpuštěno, tím více je jich potřeba, aby měly stejnou reálnou hodnotu (= abychom si za ně mohli pořídit věci stejné hodnoty). Množství peněz v ekonomice reguluje prostřednictvím měnové politiky centrální banka každého státu.

Pokud by se centrální banka rozhodla množství peněz v ekonomice nezvyšovat, vedlo by to k zániku inflace. Nicméně celá ekonomika je přizpůsobena aktuální míře produkce peněz, v okamžiku jejího skokového snížení by došlo k citelnému šoku, většina makroekonomických ukazatelů by se propadla dolů (např. hrubý domácí produkt). Obvykle se proto tvrdí, že by to v konečném důsledku nadělalo větší škody než mírná a stabilní inflace.[2]

Pokračování inflace není obhajováno pouze na základě nebezpečí deprese, kterou by vyvolalo její zastavení. Obvykle se soudí, ačkoliv je to nesprávné, že množství peněz musí odpovídat potřebám ekonomiky, že růst obou veličin musí být, pokud možno, stejný. V praxi to znamená, že centrální banky se pokoušejí o produkci peněz mírně vyšší než je růst hrubého domácího produktu. To silně souvisí s pojmem deflace.

Kdyby množství peněz rostlo pomaleji než produkce, ceny by obecně klesaly. Většinou dnešní ekonomové před takovou možností varují. Nicméně v éře komoditních peněz, zlatého standardu, to bylo zcela běžné, jakkoliv se to dnes zdá být neuvěřitelné. Nejvýznamnější příčinou inflace je růst fyzického objemu peněz v ekonomice. Jednoduše řečeno, čím více peněz je do ekonomiky vpuštěno, tím více je jich potřeba, aby měly stejnou reálnou hodnotu (= abychom si za ně mohli pořídit věci stejné hodnoty). Množství peněz v ekonomice reguluje prostřednictvím měnové politiky centrální banka každého státu. Stejný vliv jako nárůst množství peněz může mít i pokles poptávky po penězích, anebo pokles fyzického množství zboží. Vzhledem k faktu, že množství zboží v moderních ekonomikách obecně neustále roste a poptávka po penězích s intenzivní dělbou práce neklesá, nejsou tyto vlivy z dlouhodobého hlediska nijak důležité, mohou ovlivnit míru inflace jen krátkodobě.

Často se hovoří i o dalších příčinách inflace. Na jedné straně může být způsobena například růstem ceny nějaké důležité komodity, jako je ropa. Stejně tak ji může zvýšit i rostoucí poptávka po zboží. V obou případech však jde pouze o krátkodobé šoky. Dříve či později se ekonomika přizpůsobí vyšším cenám ropy. Stejně tak není možné, aby lidé dlouhodobě vydávali víc, než kolik činí jejich příjem, takže brzy jejich poptávka poklesne na udržitelnou úroveň. To potvrzuje tvrzení uvedená výše, a sice že skutečnou a trvajícím příčinou inflace může být jen vzrůst množství peněz. [4]

### **Dopady inflace**

Inflace je především přerozdělováním bohatství. V okamžiku, kdy jsou nově vytvořené peníze vpuštěny do oběhu, všichni držitelé hotovosti ztrácejí. Ti, kdo se však k novým penězům dostávají první, naopak na jejich úkor získají, protože mohou za staré ceny nakupovat novými penězi. Za běžných okolností každá bankovka odpovídá nějaké službě, kterou její současný majitel musel předchozímu poskytnout, aby ji získal. Může to být například mzda, která je vyplácena za poskytnutí pracovní síly. Nové peníze však nemusel jejich

majitel nijak pracně získávat na trhu, namísto toho byly pro něho vytvořeny prakticky odnikud. Jsou kryty právě prací všech držitelů hotovosti. Jak peníze prostupují ekonomikou, lidé si uvědomují, že došlo ke změně jejich hodnoty, že ztrácejí hodnotu. Ti, ke kterým dospějí jako k posledním, ztrácejí nejvíce, protože už po jistou dobu byli nuceni platit nové vyšší ceny, zatímco jejich příjmy se ještě nezvýšily na novou úroveň. Toto přerozdělování je proto velmi nerovnoměrně a nelze přesně předvídat, kdo jím bude nejvíce obohacen. [4]

Inflace způsobuje, že cenový systém přestává plnit svou roli. Jsou to právě ceny, které informují každý subjekt na trhu o relativní vzácnosti různých statků. Inflace tyto signály narušuje.

Přerozdělování bohatství provází proměna celé struktury ekonomiky. Ti, kdo získávají, mají jiné preference než původní majitelé peněz. Jejich spotřeba je odlišná a proto se musí celé hospodářství této změně přizpůsobit. Změna rychlosti tisku peněz tedy je proto s jistým zpožděním doprovázena odpovídající proměnou struktury různých odvětví.

V okamžiku, kdy dojde k rychlé kontrakci objemu peněz v ekonomice, nastává recese. Lidé a podniky náhle v důsledku deflace postrádají hotovost. Mnoho projektů, které se dříve zdály být výhodné, musí být ukončeno. Zastavení inflačního přerozdělování představuje konec odčerpávání peněz z rukou držitelů hotovosti, ti se tedy opět navrátí ke své původní spotřebě. Z toho plynoucí nutnost strukturálních změn dále přispívá k prohloubení šoku. Pokud nedochází k dalším narušením, zhruba po šesti měsících až roce se hospodářství zotavuje, adaptuje se na nové podmínky. V ten okamžik však obvykle bankovní systém začíná opět produkovat nové peníze.

Inflace ovlivňuje ceny výrobních faktorů, poptávku i koupěschopnost zákazníků. Má vliv na ekonomické rozhodování podniků, hlavně když se při rozhodování jako rozhodující kritérium používá současná hodnota peněz.

### 1.3 Právní podmínky podnikání

Každá podnikatelská činnost musí být právně ošetřena. V každém státě existují různé právní normy, které vytváří podmínky pro podnikání na stanoveném území. Tyto normy nám určují kdo může podnikat, za jakých podmínek může podnikat, v jakém oboru může podnikat, jakou podnikatelskou činnost může vykonávat apod. Po vstupu ČR do Evropské

unie se tyto podmínky změnilly. Nástroje které každý stát používá k právním normám podnikání jsou formy zákoníků a zákonů. K nejznámějším a nejdůležitějším patří:

- Obchodní zákoník - upravuje postavení podnikatelů, obchodní závazkové vztahy a některé jiné vztahy s podnikáním související. Definuje, co je podnikání, kdo je podnikatel, co je neoprávněné podnikání či určuje základní podmínky u podnikání zahraničních osob.
- Občanský zákoník - Občanský zákoník upravuje majetkové vztahy fyzických a právnických osob, majetkové vztahy mezi těmito osobami a státem, jakož i vztahy vyplývající z práva na ochranu osob, pokud tyto občanskoprávní vztahy neupravují jiné zákony.
- Zákoník práce - je základní zákon upravující oblast pracovního práva.
- Zákon o konkurzu a vyrovnání - Zákon je určen k tomu, aby bylo dosaženo poměrného uspokojení věřitelů prodejem majetku dlužníka a uspořádání majetkových poměrů dlužníka v úpadku.
- Zákon o živnostenském podnikání - Zákon upravuje podmínky živnostenského podnikání. Zákon stanovuje druhy živností (živnosti koncesované, živnosti ohlašovací - řemeslné, vázané a volné); co je a není živností, dále podmínky pro provozování živností (odborná způsobilost); rozsah živnostenského oprávnění (živnosti obchodní a výrobní, živnosti poskytující služby); dále náležitosti spojené s vydáním živnostenského listu/koncesní listiny a jejich centrální evidencí.
- Celní a daňové zákony - Tento zákon upravuje některé právní vztahy v oblasti celnictví, pokud nejsou upraveny bezprostředně závaznými předpisy Evropských společenství.[10]



## 2 CHARAKTERISTIKA VZTAHŮ PODNIKŮ A OKOLÍ

Hlavní stránky vztahu podniku a okolí jsou:

- **hmotná stránka** – podnik nakupuje materiál; zaměstnanci pracují v podniku; vyrábí výrobky, ekonomické, vztah k dodavatelům, vztah k odběratelům
- **finanční stránka** – za dodaný materiál podnik platí; vyplácí mzdy zaměstnancům, vztah podnik a banka, podnik a celní úřad, podnik a obec
- **informační stránka** – dodávce materiálu předchází kupní smlouva; následuje dodací list a faktura, konkurence, nové technologie

Nedílnou součástí vztahu podniku a okolí je dále:

- **společenská stránka**
- **ekologická stránka**

Vnější vztahy podniku ovlivňují jeho rozvoj, a proto jejich vývoji musí podnik věnovat pozornost, proto také musí vytvářet. To vše vyžaduje dlouhodobější koncepci, kterou vytváří vedoucí pracovníci.

- dobré obchodní vztahy
- kolektiv kvalifikovaných pracovníků

## 2.1 HMOTNÁ STRÁNKA

### 2.1.1 Ekonomické vztahy

Ekonomické vztahy jsou dány hospodářskou politikou státu. Projevuje se v těchto oblastech – dostupnost a ceny výrobních faktorů, daňová zátěž podniků, hospodářský růst, měnový a devizový vývoj, výkonnost národního hospodářství a jeho stabilita.

Ekonomickým okolím pro podnik je trh. Ve svém rozhodování je podnik ovlivněn ekonomickým okolím respektive celkovou hospodářskou situací země a dynamikou ekonomiky. Dostupnost ceny a dostupnost výrobních faktorů (s růstem a rozvojem nových technologií jejich význam klesá), daňová zátěž, měnový a devizový vývoj, hospodářský růst a inflace jsou faktory, které na podnik působí. K ekonomickému okolí patří také odběratelé-zákazníci, dodavatelé podniku a finanční instituce (zejména banky).

Nejdůležitější pro tvorbu komplexních strategických plánů podniku je ekonomické (tržní) okolí podniku a jeho dlouhodobé prognózy, které je dáno především

- strukturou trhu
- podmínkami vstupu na trh
- konkurenceschopností, podnikatelskou pozicí konkurence
- stupněm koncentrace zákazníků
- preferenčními hodnotami zákazníků
- integračními možnostmi podniku
- možnostmi vstupu či zvýšení podílu na zahraničních trzích
- cenovou úrovní ostatních výrobků, elasticitou poptávky
- cenovou úrovní materiálových vstupů a jejich dostupností
- cenovou úrovní pracovních sil
- rozmístěním zdrojů a rozmístěním odběratelů [9]

## 2.2 Vztah podniku k dodavatelům a odběratelům

Nazývá se tak peněžní vztah podniku, který při prodeji zboží vystupuje jako dodavatel a vzniká mu pohledávka za odběrateli. Tato pohledávka zaniká až po uhrazení závazků odběratele. Na straně druhé podnik vystupuje jako odběratel. Pro fungování podniku je nutné nakoupit zásoby, stroje, materiál, nástroje. Závazek zaniká opět až zaplacením závazků věřiteli. Každý podnik by si měl pokud možno vytvářet trvalé obchodní spojení. Zpravidla dodavatel (prodávající) hledá odběratele (kupujícího). Při nasyceném trhu je obtížnější prodat, proto je nutné před zahájením činnosti provést průzkum trhu.

## 2.3 FINANČNÍ STRÁNKA

### 2.3.1 Podnik a banka

Podnikat v dnešní době již nejde bez pomoci bank. Firma si vybere banku (rychlost zpracování, výše úroků, solidnost) a u ní si založí účet-vkladový, na něj mu chodí veškeré úhrady a provádí z něj platby, v případě vkladového účtu je podnik věřitel a banka dlužník, vyplácí podniku úroky, podnik si může požádat o úvěr (půjčku), není na něj právní nárok, v případě úvěrového účtu je banka věřitel a podnik dlužník, za poskytnutí úvěru platí podnik úrok (je vyšší), vztah podniku a banky se nazývá úvěrový. Používají se příkazy, které podnik vystaví a dá své bance, která převede peníze z jeho účtu na účet dodavatele. Dále uvádím nejdůležitější dokumenty ve vztahu podniku s bankou.

### 2.3.2 Smlouva o běžném účtu

Běžný účet se zřizuje pro používání účtu jako platebního prostředku při bezhotovostním platebním styku. Účelem smlouvy o běžném účtu je umožnit majiteli používat prostředky na jeho běžném účtu v bezhotovostním platebním styku. Na druhé straně banka dostává od majitele účtu k dispozici peněžní prostředky, které může používat při své podnikatelské činnosti. Zároveň musí včas a řádně plnit platební příkazy majitele účtu a k tomu musí mít stále dostatek likvidních prostředků.

Od přijetí obchodního zákoníku uplynula už nějaká doba, přesto je nutné zdůraznit, že smlouvy o běžných účtech (i smlouvy o vkladových účtech) uzavřené před 1.1. 1992 se řídí obchodním zákoníkem, nikoli dosavadními předpisy jako platí zásadně u ostatních smluv.

### 2.3.3 Smlouva o úvěru

Právní úprava smlouvy o úvěru je dána ustanoveními § 497 až 507 obchodního zákoníku. Aby se mohla použít tato ustanovení, musí uvedená smlouva obsahovat podstatné části smlouvy stanovené v základním ustanovení. Podle základního ustanovení se smlouvou o úvěru zavazuje věřitel, že na požádání dlužníka poskytne v jeho prospěch peněžní prostředky do určité částky, a dlužník se zavazuje poskytnuté peněžní prostředky vrátit a zaplatit úroky. Toto ustanovení má pouze jediný odstavec. Případný druhý odstavec, který by určoval písemnou formu této smlouvy, není zařazen. To znamená, že smlouva o úvěru může mít i ústní formu. Podstatnými částmi smlouvy jsou: určení věřitele a dlužníka, určení částky úvěru a závazek dlužníka k vrácení částky úvěru a zaplacení úroku. Předmětem jsou peněžní prostředky ve stanovené měně. Smlouva je uzavřena již dohodou o poskytnutí peněžních prostředků a nikoli teprve faktickým poskytnutím těchto prostředků.

Strany si mohou určit peněžní prostředky, jež jsou předmětem smlouvy, i v jiné než české měně, pokud to není v rozporu s devizovými předpisy. Pokud se strany nedohodnou jinak, je dlužník povinen vrátit peněžní prostředky v měně, v níž mu byly poskytnuty, a v téže měně platit úroky.

### 2.3.4 Příkaz k úhradě

Příkaz k úhradě může být jednotlivý ( pro jednu platbu) nebo hromadný (pro zadávání více plateb), trvalý – zřizuje se například pro trvalou platbu jednomu příjemci na stále stejnou částku. Patří sem například platby pojistného, zálohy. Hlavní výhodou příkazu k úhradě by měla být jeho jednoduchost při používání, rychlost vykonané operace.

Příkaz k úhradě dává majitel účtu své bance a požaduje po ní, aby provedla určitou platbu z jeho účtu ve prospěch účtu jiného subjektu (tento účet může být veden u téže banky nebo u kterékoliv jiné banky).

Příkazy k úhradě se využívají i v rámci mezinárodního platebního styku, kde bývají označovány jako hladké platy.

## **2.4 PODNIK A POJIŠŤOVNA**

Pojišťovací vztah, vzniká buď zákona-povinné pojištění (ZP, SP, pojištění odpovědnosti za úraz či nemoc z povolání, pojištění odpovědnosti za provoz motor. vozidel) nebo na základě smlouvy-dobrovolné pojištění-firma si může pojistit majetek, odpovědnost či rizika spojená s podnikáním, podnik uzavře s pojišťovnou smlouvu, platí sjednané pojistné a v případě pojistné události (úraz, smrt) dostane pojistné plnění.

## **2.5 PODNIK A FINANČNÍ ÚŘAD**

Podniky musí platit daně a odvádět daňová přiznání, výši daně si sami vypočítají a v termínu ji zaplatí. Finanční úřad kontroluje správnost výpočtů a včasné placení, při nesrovnalosti ukládá penále (pokuty), smyslem daní je vytvořit zdroje státního rozpočtu, tvoří jeho příjmy, druhy daní: DPH, daň z příjmu, spotřební daň

## **2.6 PODNIK A CELNÍ ÚŘAD**

Týká se podniků, zabývajících se zahraničním obchodem, podnik musí předložit doklady a zboží ke kontrole celníci, ta kontroluje, popř. vyměřuje clo u dovozu nebo clo u vývozu

## 2.7 PODNIK A OBEC

Obec vytváří podmínky pro podnikání - osvětlení, komunikace, inženýrské sítě, rozhoduje o umístění provozovny, dává souhlas k další investiční výstavbě, podnik hraří poplatky a část daní do rozpočtu obce - vytváří pracovní místa, dobrovolně může přispívat na různé akce - sponzorské dary

## 2.8 PODNIK A STÁT

Stát vydává zákony a další právní normy pro podnikání, např. obchodní zákoník, živnostenský zákon, zákoník práce, řídí peněžní oběh, kontroluje hygienu a zdravotní nezávadnost výrobků, ve spolupráci s odbory a zaměstnavateli upravuje pracovní-právní vztahy(tripartita), státní zakázka-tím stát vstupuje na trh, stát ovlivňuje podniky svými zásahy:

**Přímé** - zákaz prodeje závadných výrobků, pokuty za znečištění, zákaz vývozu(zbraně,drogy)

**Nepřímé** - vytváření celního,daňového systému(vyšší poplatky=nevýhoda v podnikání)

## 2.9 INFORMAČNÍ STRÁNKA

### 2.9.1 Technické

tvoří probíhající technický rozvoj, který zahrnuje:

- a) novou techniku-patří sem prostředky postupné spotřeby (stroje, zařízení), určené k používání výrobních či nevýrobních činností (např. výpočetní, zdravotnická, dopravní, spojovací, didaktická, vzduchotechnika...),
- b) nová technologie-to je způsob, jakým člověk pomocí techniky vyrábí(např. mechanické zpracování-výroba nábytku, chemické technologie-výroba papíru,biologická

technologie-kvašení vína, fyzikální technologie-vaření, mražení, pečení, ...), vývoj technického rozvoje vedl od ruční práce, přes mechanickou k automatizaci a robotizaci, podnik musí technický rozvoj neustále sledovat, jinak by zaostal a tratil konkurenceschopnost, při pořizování nové techniky a technologie musí podnik posuzovat efektivnost vynaložených nákladů a sledovat návratnost vložených prostředků.

c) Etapy technického rozvoje jsou:

- I. Etapa: Základní výzkum - probíhá ve výzkumných ústavech na vědeckých pracovištích
- II. Etapa: Aplikovaný výzkum - výsledky základ. výzkumu jsou použity při řešení konkrétních problémů.
- III. Etapa: Vývoj - vytváří se prototyp výrobku, jedná se hlavně o konstrukční práce
- IV. Etapa: Osvojení výroby-výroba se ověřuje, zjišťují se nedostatky, vyřeší se problémy
- V. Etapa: Zavedení nové výroby – jde o výrobu v běžných podmínkách

## 2.10 SPOLEČENSKÉ

Společenské prostředí podniku představuje systém, v němž podnik uskutečňuje své podnikání, v ČR do roku 1989 centrálně řízená ekonomika-tzn., že podnikům byly z centra určeny plánované úkoly (např. druhy a počet výrobků, počet zaměstnanců, velikost vývozu, apod.), stát určoval co, v jakém množství, za jakou cenu, od jakých dodavatelů nakupovat a komu prodávat, od roku 1990 tržní ekonomika-podniky mají samostatnost a odpovědnost, existuje svoboda podnikání, ale při tom je nutno dodržovat zákony, kromě toho by se každý podnikatel měl řídit i morálními normami (spolehlivost, neúplatnost, ochota, ...)

Mezi nejdůležitější společenské formy patří nekalá soutěž, konkurence, etické a kulturně historické faktory.

### **2.10.1 Nekalá soutěž**

V tržním hospodářství je výhoda, že si podnikatelé konkurují kvalitou, cenou, dalšími službami, při čemž musí dodržovat pravidla hospodářské soutěže, nekalá soutěž je nepřípustná, její podstatou je jednání, které poškozuje jiného soutěžitele (výrobce či obchodníka), např. nesprávné označení jakosti, nepovolené využití vynálezů, úplatky, využití konkurenčních výrobků ve své reklamě, apod., ten, kdo utrpí újmu v důsledku nekalé konkurence se může na viníkovi domáhat náhrady škody (soud) Jednání z nekalé soutěže je upraveno obchodním zákoníkem (zákon č. 513/1991 Sb., v platném znění). Nekalé soutěže se mohou dopustit podnikatelé i osoby (ať již fyzické, či právnické), které nejsou podnikateli, za předpokladu, že se účastní hospodářské soutěže (dále jen soutěžitelé). Tito soutěžitelé musí při své činnosti dbát právně závazných pravidel hospodářské soutěže a nesmějí svou účast v soutěži zneužívat. Ten, kdo svou účast v hospodářské soutěži zneužije, dopouští se nekalé soutěže, popř. nedovoleného omezování hospodářské soutěže. Tato pasáž je zaměřena na nekalou soutěž.

### **2.10.2 Konkurence**

S působením tržních sil v podobě nabídky a poptávky úzce souvisí chování jednotlivých konkurenčních subjektů. Pro každou firmu je nezbytně nutné, aby znala konkurenční strategii svých protivníků, jejich podnikatelskou filosofii, tradice, zvyky apod. Jen blázen se dnes domnívá, že firma vyrábí a zákazník automaticky kupuje. Dnes to funguje trošku jinak. Firma vyrábí a zákazník pečlivě vybírá z pestré nabídky, kterou produkují firmy s podobnými cíli – dosáhnout zisku a uspokojit zákazníka.

Postupem času se společnosti neustále zdokonalují, rozšiřují své pozice, modernizují technologie a snaží se kdejakým způsobem naběhnout zákazníkovi. Na trhu už dnes prakticky nenaleznete neobsazené místo. Zvětšení vlastního podílu na trhu je tedy možné jen na úkor podílu konkurenta. Obsadit podíl konkurenta, jinými slovy přitáhnout k nám



jeho zákazníky, znamená nabídnout něco lepšího, levnějšího, užitečnějšího. Musíme tedy vědět, co nabízí konkurence. Pro firmy to tedy znamená, že by svým konkurentům měly věnovat stejnou pozornost jako svým zákazníkům. Přesto některé firmy nejeví o studování konkurence žádný zájem. Některé firmy se domnívají, že se o svých konkurentech dozvědí všechno už samotným každodenním střetáváním se s nimi, jiné firmy považují poznávání konkurence za zcela zbytečné. Mnohé firmy však již pochopily, jak jsou pro ně tyto informace důležité. Tyto subjekty pak zřizují systémy získávání informací o konkurentech a z toho vychází efektivní marketing. Firma musí neustále srovnávat své výrobky, ceny, odbyty i propagaci s konkurencí. A porovnávat v čem je lepší nebo naopak horší než konkurence. Na základě těchto srovnání pak může firma zlepšovat své strategie, ať už útočné nebo obranné. [5]

Mnohdy se firmy hájí, že mají přehled a znají své konkurenty, ale ve skutečnosti toho mnoho nevědí. Například firma Coca-cola ví, že jejím hlavním konkurentem je firma Pepsi-cola - často tomu tak ale není, protože pole konkurentů bývá mnohem širší a patří do něho i firmy, které by se na první pohled mohly zdát neškodné. V České republice je takovou firmou Toma, která na trhu nealkoholických nápojů hraje velice důležitou roli. Tito neznámí konkurenti jsou potom velkým nebezpečím. Například firma Kodak se vždy nejvíce obávala svého největšího konkurenta, firmy Fuji. Teď ale musí čelit mnohem většímu nebezpečí. Firmy Canon a Sony totiž přišly na trh s novým fotoaparátem – tzv. "bezfilmovou kamerou", která film vůbec nepotřebuje.[6]

Nejdůležitější informace o konkurentech, které potřebuje firma získat jsou následující:

1. Kdo jsou hlavní konkurenti ?
2. Jaké jsou jejich strategie ?
3. Jaké jsou jejich cíle ?
4. Jaké jsou jejich přednosti a slabiny ?
5. Jaké jsou možné jejich reakce ?

Podle nahraditelnosti výrobků rozlišujeme čtyři úrovně konkurence:

1. Hlavními konkurenty jsou takové firmy, které nabízejí podobné výrobky stejným zákazníkům za podobné ceny. Příklad: Volkswagen – General Motors
2. Firma považuje za své konkurenty všechny výrobce podobných výrobků ve všech cenových relacích. V tomto případě by firma Ford považovala za svého konkurenta i firmu Mercedes.
3. Firma vidí své konkurenty ve všech, kdo nabízejí podobnou službu. To znamená, že například výrobce osobních automobilů považuje za konkurenty i všechny výrobce motorek, jízdních kol, nebo nákladních automobilů.
4. Firma vidí konkurenta v každém, kdo soupeří o tytéž zákazníkovi peníze. Tedy, že výrobce osobních automobilů považuje za konkurenty i cestovní kanceláře.

Za ideálního stavu by mohla jakákoli firma vstoupit do odvětví a nabízet zboží. To by však vedlo k rozšíření nabídky, a tím ke snížení zisků jednotlivých firem. Snadný vstup do odvětví by zabránil stávajícím firmám realizovat mimořádné zisky. Jednotlivé průmysly se tedy liší obtížností, s jakou je možné do nich vstoupit. Je relativně snadné otevřít novou restauraci, ale je obtížné zahájit výrobu aut.

Hlavními překážkami vstupu jsou:

- vysoká kapitálová náročnost
- patenty a licence
- suroviny
- územní podmíněnost

Některé bariéry, (zmenšení a výstupu, vládní opatření) jsou vlastní určitým průmyslům, jiné jsou uměle vytvořeny opatřeními jedné či více firem v průmyslu. Firma musí čelit řadě překážek i po vstupu do odvětví, jestliže chce dosáhnout atraktivnějších částí trhu. Také opuštění průmyslu přináší často problémy. Těmi mohou být:

- závazky vůči zákazníkům (oficiální i morální)
- závazky vůči věřitelům a zaměstnancům
- vládní opatření

- nedostatek jiných příležitostí
- citové bariéry

Mnoho firem zůstává v průmyslu, dokud je schopno pokrýt své variabilní náklady a část, nebo všechny fixní náklady. Setrvávání takovýchto firem v průmyslu však snižuje zisk všem, proto je v zájmu firem, které chtějí v tomto průmyslu zůstat, aby byly v co nejvyšší míře odstraněny výstupní bariéry. Mohou nabídnout odkoupení zařízení, nebo převzetí závazků.

V každém podniku by mělo existovat oddělení zabývající se sledováním konkurence. Velké skupiny této činnosti věnují nesmírnou pozornost, u malých je to trošku problém, protože se jedná o nákladnou investici. Přesto je však nutné jmenovat alespoň několik lidí, kteří se tím budou zabývat. Platí zde jedna rada: „Sběr informací o konkurenci stojí mnoho peněz, ale nesbírání informací je ještě dražší.“

Informace jsou získávány prostřednictvím tzv. umělých pracovních příležitostí. Firma vyhlásí konkurz na nějaké místo, které ovšem neexistuje. Vyhlásí lukrativní podmínky a tím přiláká i pracovníky konkurence. Při přijímacích pohovorech potom tyto lidi sonduje a žádá od nich důležité informace. Informace lze také získat na odborných fórech, konferencích a veletrzích, kam firma posílá své odborníky, kteří konzultují a hovoří se zaměstnanci konkurence.

### **2.10.3 Etické**

Podnikatelská etika řeší věcný konflikt mezi vlastním sebezájmem a zájmy ostatních lidí, konflikt odedávna spojovaný s obchodní činností. Na druhé straně je to nová disciplína, která hledá teoretické koncepty a modely chování firem i jejich zodpovědných zástupců v globalizovaném a hodnotově nestejnorožím světě podnikání.

Je třeba hned na počátku připustit, že podnikatelská etika není terminologicky dostatečně ukotvená. Je to dáno především relativně krátkým vývojem, který má tato disciplína za sebou, a velmi mohutným rozvojem koncepcí, které vznikaly v různých místech věta nezávisle na sobě a přinášely s sebou i svoji vlastní jazykovou výbavu.

Podnikatelská etika bývá definována různě, vychází z obecných morálních norem společnosti a reaguje na společenské proměny a kulturní zázemí společnosti.

Etika je souhrn norem a pravidel, vyjadřujících názory společnosti na chování lidí z hlediska dobra a zla, správností a nesprávností. Je to nauka o mravnosti, o původu a podstatě morálního vědomí a jednání.

Ekonomická činnost se realizuje prostřednictvím vztahů mezi ekonomickými subjekty. Tyto vztahy mezi jednotlivými aktéry jsou regulovány právními a morálními normami. Morálka se tak stává součástí ekonomiky, protože její úroveň ovlivňuje chování ekonomických subjektů, a tím ovlivňuje hospodářskou výkonnost systému.

#### **2.10.4 Kulturně historické**

Je dáno celkovou vzdělaností a kulturní úrovní společností. Patří sem kulturní specifika a národní zvyky. Každý člověk žije v určitém prostředí, které obsahuje základní hodnoty společnosti a ovlivňuje jeho hodnoty a chování. Společnost působí na svého člena tím, že formuje jeho základní názory a hodnotový systém, který určuje zase jeho chování k jiným i k sobě samému. Kulturně historické prostředí se formuje mnoho let. Celková vzdělanostní a kulturní úroveň obyvatelstva je jednou z podmínek ekonomického rozvoje, technického a technologického pokroku.

### **2.11 INFORMAČNÍ**

Ekonomika, v níž rozhodující úlohu hrají informace, které mohou u neomezeného počtu příjemců aktivovat poznatky, teorie a inovace s vysokou tržní hodnotou, přičemž tržní cena informačního zdroje je zanedbatelná. Informační ekonomika je založena na no-

vém druhu sociálních vztahů a kulturních hodnot, opírajících se o rostoucí vliv informačních a komunikačních technologií, informačního průmyslu a informačního trhu. Informace nejsou v nové ekonomice pouze podkladem pro rozhodování; důležitosti nabývá sama komunikační infrastruktura, informační procesy a realizované transakce v digitálním světě. Informační ekonomika překonává tradiční ekonomiku v tom, že není vázána na hmotné produkty, ale pracuje se zdroji, které jsou svojí podstatou nevyčerpatelné. Vytváří proto zcela nové ekonomické priority a příležitosti. Informační ekonomika využívá komunikačních sítí k zmnohonásobení výnosů a posílení trhu. Zmenšuje se tak role geografické odlehlosti a vzrůstá úloha zrychlování inovačního cyklu informačních a komunikačních technologií. [7]

Současné tržní prostředí je utvářeno především rozvojem a využíváním nových informačních a komunikačních technologií (ICT) a často bývá označováno jako "informační ekonomika" nebo "digitální ekonomika". V těchto podmínkách, kdy je pro firmy charakteristická vysoká míra využívání ICT, se uvedený princip nemění, ale dochází již k mnohem intenzivnější výměně informací mezi firmou a jejím vnějším okolím. Těžiště výměny informací se velice rychle a dynamicky přesunulo k digitální formě. Studie uvádějí, že množství digitálních informací přístupných přes službu WWW dosáhlo v roce 2000 21 TB (bez dat generovaných z databází) a digitální forma komunikace přesáhla hodnotu 11 000 TB. Větší význam než samotné hodnoty má trend, a tím je další systematický růst uvedených hodnot (např. u WWW autoři předpokládají 100% růst). V těchto specifických podmínkách má informační management zásadní vliv na celkovou konkurenceschopnost firmy a také její další vývoj. Ke shrnutí lze použít analogii s přírodou a aplikovat klasickou Wienerovu poučku. Firma stejně jako každý živoucí organismus je a bude na takové úrovni, na jaké se nacházejí její informace o vnějším prostředí. První dílčí poznatek zní - Pro firmu jsou informace o vnějším okolí alfou a omegou jejího dalšího vývoje. [8]

V současné době je všeobecně uznávána marketingová koncepce řízení firmy, tedy koncepce orientovaná na zákazníka a trh. Základním principem této koncepce je poznatek, které říká, že východiskem pro veškeré podnikové procesy je identifikace požadavků zákazníka, v širším pohledu tedy poznání parametrů trhu. Použije-li manažer v této fázi neúplných, zkreslených nebo dokonce chybných informací, dostaví se zákonitě katastrofální následky. Zbývající procesy ve firmě, ať je použito sebemodernějších výrobních technolo-

gii a sebelepších forem prodeje, nelze z dlouhodobého hlediska dosáhnout celkového úspěchu.

## 2.12 EKOLOGICKÉ

Tvoří jej životní prostředí - to je vše, co člověka obklopuje, životní prostředí působí na podnik a podnik zpětně životní prostředí ovlivňuje, složky životního prostředí jsou ovzduší, voda a půda.

### 2.12.1 Ovzduší

Příčiny znečištění-výroba tepla, energie, chemické procesy (emise oxidu S, A, C, těžkých kovů), automobilová doprava (těžké kovy, oxid uhelnatý, obrana-bezolovnatý benzín, katalyzátor, elektrifikace), smog (=zvýšené množství nečistot, v blízkosti velkých průmyslových center), skleníkový efekt, ozónová díra (země ztrácí obranu proti UV paprskům), lapače popílku, odsávače škodlivých plynů-alkalická vypírka-Lovosice-zachycuje čpavek, fluor, dusík)

### 2.12.2 Voda

Nutné je zajistit nejen dostatek vody, ale i kvalitu pitné vody bez dusičnanů, v dnešní době jsou zdroje pitné vody upravovány chemicky, nezávadná pitná voda vhodná pro kojenec je dodávána balená, čističky a úpravny vody

### 2.12.3 Půda

Přihnojování, chemická hnojiva s mírou, výhodné je střídání plodit, obrana proti erozím (větrné, vodní)-větrolamy+dopr. zeleň, půdu rekultivovat, oázy zeleně

## **II**

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 PROFIL SPOLEČNOSTI SOKO

Ze všeho nejdřív bych představil firmu SOKO, kterou jsem si vybral pro svou analýzu vnějšího prostředí. Jedná se o firmu s tradicí od roku 1990. Již od vzniku své činnosti se firma zabývá výrobou a prodejem náhradních dílů na zemědělské stroje.

Firma jako právní subjekt je sdružení fyzických osob, které podniká pod obchodním názvem SOKO Zlín. Sdružení vzniklo v r. 1990 a je tvořeno dvěma fyzickými osobami podnikajícími na základě živnostenského listu.

Členy sdružení jsou:

#### **Ing Jiří Blažek (\* 1956)**

je absolventem VŠ zemědělské, obor strojírenství. Praxi prodělal v různých technicko-hospodářských funkcích. Od roku 1980 do roku 1992 pracoval jako vedoucí technického rozvoje a marketingu v Agropodniku Zlín. Zde získal bohaté zkušenosti v oblasti konstrukce strojů – především zemědělské techniky. Ve sdružení zodpovídá za obchodní a technické záležitosti.

#### **Soporský Bohumil (\*1948)**

je absolventem SPŠ strojní. Od roku 1983 do roku 1992 pracoval v Agropodniku Zlín jako vedoucí kooperačního úseku, kde získal bohaté zkušenosti v oblastech výrobních kooperací. Ve sdružení zodpovídá za výrobu a kooperaci.

Od počátku se firma zabývá výrobou a prodejem náhradních dílů na zemědělské stroje.

Od počátku se firma zabývá výrobou a prodejem náhradních dílů na zemědělské stroje. Náhradní díly jsou vyráběny formou kooperací se strojírenskými podniky. Pro některé náhradní díly má firma svoji vlastní výrobu. U výrobků, které jsou vyráběny formou kooperací je podkladem vlastní výkresová dokumentace vytvořená k nedostatkovým náhradním dílům.



Sdružení vlastní k výrobě jednoúčelové speciální nástroje a patří mezi největší dodavatele těchto ND v rámci ČR a SR. Firma provádí veškerou technologickou přípravu výroby, spolupracuje kooperačně s kvalitními firmami, jako jsou např. Wisconsin Prostějov, Zetor Brno, Tatra Kopřivnice, Moravan Otrokovice, Vagónka Studénka, ZPS – Prefix Ratiboř. Kromě České republiky obchoduje firma i s partnery ze Slovenska, Polska, Maďarska, Ukrajiny, Litvy a Německa. V oblasti výroby a prodeje náhradních dílů pro obilní mlátičky z bývalé NDR jsou vývojové trendy trhu dány počtem těchto strojů v ČR. Těch je v současné době cca 5 000 ks strojů a další po generálních opravách jsou stále do ČR dováženy. Sklizeň obilí v ČR je z 90% prováděna těmito mlátičkami.

Vzhledem k cenám nových strojů a možnému prodloužení životnosti starších strojů po jejich celkové generální opravě je reálný předpoklad, že poptávka po nabízeném sortimentu náhradních dílů bude minimálně po dobu dalších deseti let.

V oblasti náhradních dílů jsou cílovými zákazníky zemědělská družstva a soukromí zemědělci. Tito koneční zákazníci odebírají zboží v síti bývalých podniků Agrozet, která zahrnuje téměř celou ČR a částečně i SR.

Cena u náhradních dílů na mlátičky je počítána z vlastního kalkulačního vzorce, výsledné ceny jsou na úrovni cca 50% cen ND dovážených z Německa.

Vznik nové konkurence nelze v budoucnosti předpokládat vzhledem k tomu, že výroba těchto mlátiček byla zrušena více jak před patnácti lety. Navíc firma vlastní výkresové dokumentace, technologické nástroje a znalosti vlastní technologie výroby a ověřování výroby. ( Originální dokumentaci z bývalé NDR nelze získat ).

Do budoucna se počítá a firma připravuje otevření nových poboček a prodejních skladů ve státech kolem České Republiky a to konkrétně v Polsku a na Ukrajině. Pro tyto dvě země se firma rozhodla z hlediska vybudované distributorské sítě a taky proto, že má v těchto dvou státech vybudovanou pozici na trhu a výrobky firmy SOKO tedy náhradní díly jsou zde dobře známy a trh v těchto zemích náhradní díly od firmy SOKO vyžaduje.

V Polsku a na Ukrajině jsou stále dominantní kombajny Fortschritt a situace, že by zemědělci přecházeli na výkonnější stroje a kombajny Fortschritt opustili, je méně pravděpodobná a nedá se v blízké době předpokládat. V Polsku zajišťuje prodej zavedená firma, kterou se firma SOKO chystá koupit. Navíc zde má firma SOKO i závody, které pro ni

vyrábí náhradní díly. Na Ukrajině působí také přímý prodejce náhradních dílů firmy SOKO a sám se nabídl, že bude prodávat je výrobky a náhradní díly analyzované firmy.

Firma SOKO vlastní areál na okraji Vizovic o rozloze cca 1 000 m<sup>2</sup>. Součástí jsou zpevněné plochy o rozloze cca 1 660 m<sup>2</sup>. Pozemky má firma pronajaty od Městského úřadu Vizovice. Objekt je postupně rekonstruován. V roce 2000 byla přistavěna nová budova, která se využívá jako sklad.

#### **4 HISTORIE FIRMY:**

1992 – rok založení firmy jako sdružení tří fyzických osob

- prodej náhradních dílů na zemědělské stroje
- prodej zahradní techniky zastoupených firmami Ering, Valex, Mythus, SIA
- sídlo firmy – Tyršovo nábřeží Zlín, kanceláře 50m<sup>2</sup>, sklad 100 m<sup>2</sup>

1994 - pronájem skladových prostor Příluky, sklad 300m<sup>2</sup>, kanceláře Tyršovo nábřeží

1996 – Zakoupení objektu Želechovice a objektu Vizovice, objekt Želechovice  
zrekonstruován na kancelářské prostory, objekt Vizovice rekonstrukce na sklad

1998 – Získán odborník na ND pro zemědělské stroje

2001 – získána výkresová dokumentace pro výrobu šikmých dopravních pásů a pro výrobu  
lopatkových dopravníků

2003 – kanceláře i sklady v objektu Vizovice, 150 m<sup>2</sup>, 1300 m<sup>2</sup>

2004 – zakoupen stroj na výrobu speciálních žaluziových lopatek pro žaluziová síta

V současné době firma zaměstnává 25 zaměstnanců.

## **5 AKTIVITY FIRMY**

Předmětem činnosti sdružení fyzických osob podnikajícího pod obchodním názvem SOKO Zlín jsou tyto aktivity:

Zajištění výroby a prodeje náhradních dílů pro obilní sklízecí mlátičky, žací mačkače, žací stroje, sběrací návěsy, rozmetadla.

### **5.1 Typy strojů a výroba**

#### **Sklízecí mlátičky řady E značky Fortschritt – výroba Německo**

E512, E514, E516, E517, E524

#### **Sklízecí mlátičky řady E značky MDW ( modernizace značky Fortschritt)**

MDW525 MDW 527

#### **Žací mačkače řady E značky Fortschritt – výroba Německo**

E301, E302, E303

#### **Rotační žací stroje – Výroba ČR**

ŽTR165, ŽTR185/186, ŽTR215/216, ŽTR245D/246D

#### **Sběrací návěsy – výroba ČR, SR**

NTVS4-1, HORAL AKTIV, MV-1-052, MV-3-022, MV3-30, MV3-31, MV3-47, MV3-47.1, SP3-340

#### **Rozmetadla chlévské mrvy – výroba ČR**

RUR-5, RMA-8

## 5.2 Vývoj zisku

rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Zisk (tis. Kč)	16 615	17 715	18 601	19 531	20 507	21 533	22 609

Cílem firmy je udržet potřebnou výši finančních prostředků nutných pro držení skladových zásob. Tyto jsou nezbytné pro obchodní činnost firmy, zejména potom v období přípravy na sezonu, která je u prodeje náhradních dílů na zemědělské stroje. Příprava začíná již v podzimních měsících, kdy je zadávána výroba náhradních dílů a připravovány objednávky, tak aby v jarních měsících následujícího roku byla firma schopna kapacitně uspokojit zvýšenou poptávku.

Nejprve bych chtěl charakterizovat vnější okolí podniku všeobecně. Popsat jak fungují dodavatelsko – odběratelské vztahy, vztahy mezi podnikem a státem, vztahy mezi bankou a firmou. Jak působí konkurence a jak se chová. Jak firma reaguje na svou konkurenci. Snažit se poskytnout obecné informace o vnějším okolí firmy SOKO.

## 6 DODAVATELÉ A ODBĚRATELÉ

Náhradní díly jsou vyráběny formou kooperací se strojírenskými podniky. Pro některé náhradní díly má firma svoji vlastní výrobu. U výrobků, které jsou vyráběny formou kooperací je podkladem vlastní výkresová dokumentace vytvořená k nedostatkovým náhradním dílům. Sdružení vlastní k výrobě jednocelové speciální nástroje a patří mezi největší dodavatele těchto ND v rámci ČR a SR. Sortiment obsahuje cca 1100 položek. Od počátku své existence si firma vybírá a spolupracuje jen s firmami, která splňují přísná kritéria a požadavky na preciznost a rychlost zpracování zakázek výroby. Záměrně jsou vybírány ty firmy, které mají nebo měli zkušenosti s výrobou požadovaných náhradních dílů na zemědělské stroje.

### 6.1 Největší dodavatelé

K největším dodavatelům podle objemu výroby v České republice patří firmy Wisconsin Inc., MSV Studénka, Tajmac Zlín, Tatra Kopřivnice, ZPS. (viz. Příloha č. II)

### 6.2 Ostatní dodavatelé

Mezi ostatní dodavatele v České republice patří firmy Agro – ND s.r.o. Blansko, Agro – KOVO s.r.o., Agrozet Týniště nad Orlicí. (viz. Příloha č.II)

### 6.3 Dodavatelé ostatní státy podle objemu výroby

Firmy, které dodávají své výrobky pro firmu SOKO a působí za hranicemi České republiky, jsou voleny tak, aby splňovali kritéria jak kvality výroby, tak i ceny.

Firmy s nimiž firma SOKO spolupracuje v rámci Evropy jsou následující Rollmetal ( Polsko), Delta Podvysoká a.s. (Slovenko), ZPCZ (Polsko), Agrokovo s.r.o. Sered' (Slovensko). (viz.Příloha č. III)

## 7 Konkurence

Jak již bylo napsáno výše konkurence se ustálila a je spíše na ústupu, protože některé konkurenční firmy si uvědomují, že tyto náhradní díly nemají již dlouhé životnosti a obrátily svou pozornost na modernější stroje jako například John Deere, CLAAS, New Holland, Laverda a další (viz. Příloha č. IV). U těchto strojů je do budoucna záruka trvalého odbytu, neboť tyto stroje mají dlouhou tradici, vysokou kvalitu a neustále vyvíjí a vyrábí nové a nové stroje. Firma Fortschritt ukončila svou výrobu v roce 1990. I přes ukončení výroby v roce 1990 převažuje v České republice právě pokrytí trhu těmito stroji (viz. Příloha č. V). S lepší se ekonomickou úrovní českého zemědělství ale postupně přechází čeští zemědělci na lepší zahraniční stroje.

V České republice je proto konkurence na ústupu a každým rokem spíše ubývá než stagnuje. V současné době přežívají jen firmy, které nabízí kompletní sortiment náhradních dílů. A to nejen na kombajny, ale i ostatní zemědělské stroje. Pravdou ovšem je, že kromě kombajnů potřebuje firma poskytující služby v zemědělství i jiné stroje pro jinou práci jako například rozmetadla chlévské mrvy, sběrací návěsy na trávu, žací stroje pro úpravu trávy. U těchto jmenovaných strojů je záruka jisté návaznosti a toho, že i unifikované řady těchto strojů budou mít alespoň částečně některé náhradní díly shodné jako stroje vyrobené dřívě. Navíc opotřebení u těchto strojů nedosahuje takové intenzity jako opotřebení náhradních dílů u sklízecích mlátiček. A co se týká cenové dostupnosti jsou náhradní díly pro tyto stroje daleko dostupnější než náhradní díly pro sklízecí mlátičky. Dostupnost a dosažitelnost náhradních dílů pro tyto stroje je pak daleko lepší než u kombajnů, protože většina těchto strojů je původem vyráběna v České republice. Je pravdou, že některé typy strojů se již v České republice nevyrábějí, ale zahraniční firmy které koupili podíly v těchto firmách a postupně přešli pod jejich vedení ponechali své závody z větší části v České republice.

Co se týká kombajnů je situace zcela jiná. Využití kombajnů Fortschritt se postupně přesouvá východně od našich hranic a v zemích jako je například Ukrajina konkurenční boj má stále vzestupnou tendenci.

Tento trend je do jisté míry pochopitelným vyústěním a výsledkem hospodářské situace země a paritou kupní síly místních firem. V ostatních zemích jako Polsko, Maďarsko, Ukrajina, Rusko, Bulharsko a částečně i Slovensko má stále dominantní pozici firma

Fortschritt a její výrobky. Ovšem u těchto států je pokles konkurence patrný, ale křivka využití těchto strojů nemá tak sestupnou tendenci jako v případě naší republiky. Ekonomická situace těchto států nedovoluje místním zemědělským podnikům zatím kupovat drahé zahraniční stroje. V těchto státech konkurence drží trvalou linku.

Jako konkurenční výhodu oproti ostatním podnikatelským subjektům s totožným nebo podobným zaměřením bych jmenoval zejména to, že firma vstoupila do svého podnikání v roce 1990 a předběhla tak své konkurenty v boji o zákazníka. V roce 1990 nepůsobila na trhu žádná firma s podobným zaměřením a nabízející služby poskytované firmou SOKO. S postupem času a přibývajících konkurencí pokles prodeje nenastal z důvodu, že zákazníci si zvykli nakupovat zboží právě od firmy SOKO.

Navíc firma je na trhu známa kvalitou svých výrobků a vysokým standardem nabízených služeb v oblasti zemědělství. Další výhodou je odborná znalost problematiky těchto strojů a dlouholetá zkušenost v této oblasti. Firma má ve svém týmu odborníka na tuto oblast prodeje náhradních dílů, který je považován za největšího odborníka co se strojů a speciálně kombajnů Fortschritt týká.

Za dobu své existence si firma vybuodovala dominantní postavení v prodeji náhradních dílů na zemědělské stroje a má po celé České republice svá prodejní místa. Do budoucna se počítá a plánuje otevřít další prodejny a sklady za hranicemi České republiky a to konkrétně v Polsku a Ukrajině. Firma si dobře uvědomuje, že potenciál těchto dvou zemí je téměř nevyčerpatelný.

Další konkurenční výhodou oproti ostatním firmám je cenová politika firmy. Snaha o dosažení co nejvyššího obratu a tím i prodeje za nízké ceny je cenová politika firmy SOKO. Ceny jsou nastaveny z hlediska konkurence pod jejich cenami z důvodu vysokých prodejních hodnot. Riziko tohoto kroku představuje nutnost prodat obrovský objem nabízených náhradních dílů což může být problém například při nepříznivém počasí kdy nemohou být zemědělské stroje plně využity nebo v situaci kdy skutečná úroda je nižší než se předpokládala.

U náhradních dílů na zemědělské stroje je počítána z vlastního kalkulačního vzorce, výsledné pod cenami cen náhradních dílů dovážených z Německa. Další způsob stanovení ceny je stanovení ceny zboží na základě konkurence. Provádí se porovnáním vlastní kalkulace a prodejních cen konkurence. Když firma zjistí, že je výsledná cena kalkulace i se za-



počítaným ziskem výrazně nižší než cena konkurence, cena výrobku se zvyšuje. Firma se snaží být s cenou svých výrobků pod cenou konkurence. Ziskovost se pohybuje u velkoobtěratelů mezi 20% - 30% a u maloobtěratelů dosahuje zisková přírážka až 50%.

Zajímavě se stanovuje cena u zboží, které podnik získal nebo koupil z výkupů již zkrachovalých firem nebo bývalých zemědělských družstev. Firma celoročně objíždí Evropu a skupuje nevyužité náhradní díly. Cena výkupu u těchto dílů se stanovuje nikoliv cenou za kus, ale cenou za kilogram. U zboží, které firma získá tímto způsobem je zisková přírážka někdy i 500%. Zpravidla se pohybuje mezi 100% – 150%. I přes tyto poměrně vysoké marže je firma schopna cenou konkurovat ostatním firmám.

Nepříznivým jevem je v dnešní době příliš rychle rostoucí ekonomika České republiky a to z důvodu toho, že koruna rychle posiluje a pro firmu se tak stává nevýhodné platit valutami. Krátkodobě může koruna ještě posílit. Lze si jen těžko představit, že se takto silná koruna neprojeví v ekonomice. Na problémy exportérů a následný pokles průmyslové výroby pak může reagovat výraznějším oslabením. Pro firmu SOKO, podobně jako pro ostatní firmy které jsou proexportní, představuje tak rychlý růst ekonomiky velké ztráty při prodeji zboží a výrobků do zahraničí. Firma se proti tomuto problému může bránit jedině zdražením svých výrobků. Proti zdražení se firma snaží bojovat i tím, že si hledá nové levnější dodavatele.

## 8 ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ PODNIKU

Na charakteristiku vnějšího okolí zvoleného podniku musíme pohlížet trochu jinak než na ostatní vnější okolí ostatních podniků. Majitelé firmy SOKO se rozhodly podnikat ve specifickém oboru ekonomiky, který sebou nese odlišné starosti a překážky v podnikání než u jiných odvětví obchodu nebo průmyslu.

Tak například firma nemůže ovlivnit počasí, které přímo ovlivňuje její obrat a zisk. Při nepříznivém počasí v prodejní sezóně reálně hrozí, že firma nevydělá dostatek peněz k zajištění své činnosti. Proto musí vytvářet rezervní fondy vzhledem ke svému oboru.

### 8.1 NEJZÁVAŽNĚJŠÍ HROZBY A PROBLÉMY VNĚJŠÍHO OKOLÍ

Na rozdíl od zemědělských podniků nebo i soukromníků firmě nikdo nenahradí to, že neprodá dostatečné množství náhradních dílů. V tomto případě jsou ve výhodě samotní zemědělci, kteří jsou v tomto případě ošetřeni dotacemi do zemědělství. Vzhledem ke složitosti a rozmanitosti jsem musel zvolit tu část vnějšího okolí podniku, která je pro firmu nejpodstatnější. Pro jednu firmu může být prioritní výzkum dodavatelů a odběratelů, pro jinou firmu zase například daňová zátěž. Z důvodu rozsahu této práce bylo potřeba vybrat pro firmu SOKO jen ty opravdu nejdůležitější oblasti vnějšího prostředí podniku. Na základě dotazníku bylo zjištěno, že největším problémem z hlediska firmy, je nedodržování termínu splatnosti vydaných faktur, což v konečném důsledku může způsobit platební neschopnost podniku. S tímto problémem se nepotýká jen firma SOKO, ale téměř každá společnost podnikající v zemědělské oblasti a poskytující výrobky nebo služby zemědělcům.

#### 8.1.1 PLATEBNÍ NESCHOPNOST

Problém platební neschopnosti hradit firmě SOKO závazky není jen na straně zemědělců. Celá problematika je mnohem závažnější. Zemědělství podléhá silné regulaci nejen u nás v České republice, ale v celé Evropské unii. Většinou se tato regulace zemědělství obhazuje poskytováním dotací do zemědělství. Původním záměrem dotací bylo zvýšit příjmy zemědělcům. Proto začaly být zemědělské výrobky dotovány. S většími příjmy sa-

možřejmě roste i produkce výroby, zemědělci tedy mohou vydělat více. To vede k rozšiřování osevních ploch, lepší mechanizaci, větší míra hnojení. Toto má za následek obrovskou nadprodukcí zemědělských výrobků. Nadprodukcí zemědělské produkce vede k převisu nabídky nad poptávkou a tedy snížení cen daných komodit. Pokles cen nakonec vrátí ceny na původní úroveň. Když v tomto bodě pomineme ekonomické dopady pro firmu SOKO, musíme zmínit i dopad na životní prostředí.

Při biologickém oběhu látek následuje při každé změně tropické roviny ztráta využitelné energie. Jde - velmi zjednodušeně, totiž o to, že jen asi 10 % v předešlém stupni nasrádané energie zůstává obsaženo, z tohoto základu jsou populace šelem menší než populace býložravců. Na lidi vztaženo to znamená, že - zjednodušeně - 10.000 kg obilí vyprodukuje 1000 kg hovězího masa a toto může být spotřeba použita pro 100 kg tělesné substance. Kdyby člověk sešel o 1 tropickou úroveň níže, tedy kdyby byl živ z obilí, mohlo by být uživeno 10 x více obyvatel.

Za viníka nadprodukce se označí mlýny a výkupny, které nechtějí a nemohou takové množství plodin vykupovat. Po tomto nezdaru vláda zavedení minimální výkupní ceny za které se budou komodity vykupovat. Co se stane? Za vyšší ceny se odkoupí jen část produkce, protože vyšší cena rovná se menší vykoupené množství. Minimální ceny zavést lze, ale nelze zavést minimální výkupní množství.

Proč se zemědělcům rozdělují dotace? Zemědělství se profiluje jako obor ekonomiky, který je specifický a sezónní. Ovšem nejenom zemědělství je specifické a sezónní. Sezónnost můžeme vidět i u jiných oblastí ekonomiky. Například cestovní ruch – v cestovním ruchu také funguje sezónnost a obrovské výkyvy ze strany poptávky v průběhu celého roku a přesto cestovní ruch dobře funguje. Logika obhájců zemědělských dotací je následující: zemědělci jsou tlačeni nízkými cenami svých komodit, a proto nemají dost peněz na vyrovnání sezónních výkyvů. To však platí proto, že existuje výrazná nadprodukcí.

Navíc příjem dotací pro zemědělce je charakteristický tím, že od žádosti o dotace a jejich příjmem je charakteristický dlouhodobý časový nesoulad. Zemědělci jsou povinni zažádat o dotace do konce měsíce března. Tyto dotace jim budou proplaceny v nejlepším případě až na konci roku. Ovšem zpravidla se tak děje až na začátku roku následujícího.

Jaké to má dopady pro firmu? Firma SOKO nechá vyrobit nebo vyrobí výrobky a náhradní díly před hlavní zemědělskou sezónou se splatností obvykle měsíc. Zemědělec potřebuje po sezóně opravit svoje stroje a proto také potřebuje nakupovat náhradní díly. Nakoupí náhradní díl, ale není schopen dostát svých závazků v požadovaných termínech. Vzniká tak platební neschopnost jak na straně v tomto případě dlužníka ( nakupujícího ), tak v případě věřitele ( prodávajícího ). Platební neschopnost tedy vyjadřuje situaci kdy, dlužník není schopen hradit své závazky. V tomto případě hovoříme o tzv. prvotní platební neschopnosti. Protože se na celou věc díváme z hlediska podniku poskytující výrobky, musíme zmínit i termín tzv. druhotné platební neschopnosti. Tedy situaci kdy je věřitel zároveň dlužníkem. Způsobů, jak řešit tuto situaci se nabízí několik.

Oboustranně korektní vztah nelze vždy bezpečně zaručit a tak se musí firma či podnikatel proti neplacení bránit. Nejčastěji se používají tři řešení. První je pojištění u specializované pojišťovny, která kryje riziko neplacení pohledávek. Nezřídka jsou klienty specializovaných pojišťoven i faktoringové společnosti, které se pojišťují a poté služby zprostředkovávají dál. Jedinou nevýhodou je fakt, že takto zaměřených pojišťoven je velmi málo a pojištění není zrovna nejlevnější, zpravidla se pojistné pohybuje v promilích z obratu pojištěných transakcí.

Druhou možností je bankovní úvěr, který pomůže překlenout nedostatek financí nezaplacené pohledávky. Riziko takové operace nastává v případě, kdy banka odmítne úvěr žadateli přidělit. Dalším rizikem je situace kdy, v případě nesplacení pohledávky zůstane věřiteli nejen tato pohledávka s dalšími náklady na její vymáhání, ale i úvěr, který musí bance splatit.

Třetím možným řešením je redukce počtu odběratelů a tyto motivovat různými slevami v případě včasných plateb. Tato možnost mi připadá jako nejméně pravděpodobná, protože snad neexistuje firma, která by chtěla snižovat počet svých odběratelů.

Jistotu placení ale nedá žádné firmě nikdo, proto když nastane situace kdy dlužníci nehradí své závazky je nutné tyto problémy bez zbytečných excesů a bez toho aby se firma stala insolventní.

### 8.1.2 SORTIMENT VÝROBKŮ FIRMY SOKO

Co se týká výrobků firmy SOKO, tedy náhradní díly na zemědělské stroje musíme si uvědomit jaké výrobky vůbec firma vyrábí a prodává. Stroje Fortschritt, na které firma prodává náhradní díly začaly v tehdejší Československu jezdit v roce 1969 tedy před třicetivíti lety. Posledním zástupcem řady kombajnů Fortschritt byl typ E 527, který se přestal vyrábět v roce 1995. V roce 1990 vzniká Fortschritt ErnteMaschinen, G.m.b.H Neustadt. Ten je v roce 1994 převzat skupinou Bidell (Eberhardt, Mengele). V roce 1997 pak přichází poslední významný milník v historii závodu - převzetí firmou Case-IH.

Po politických změnách koncem devadesátých let byla odstartována privatizace závodů kombinátů, kterých v té době bylo třicet se 60 tisíci zaměstnanců. V roce 1995 se tedy zaniklá firma Fortschritt stává součástí firmy MDW. Je zřejmé, že stroje vyrobené v roce 1969 nemohou konkurovat dnešním strojům. Proto společnosti nebo bývalá zemědělská družstva kupují modernější stroje, které mají větší účinnost. I když je takových firem zatím poměrně málo, dá se předpokládat, že při současném ekonomickém růstu naší země porostou tyto firmy geometrickou řadou. Pokud se na stroje Fortschritt z hlediska životního cyklu, mohli bychom je popsat takto:

#### 1. Fáze výzkumu a vývoje

Marketing má podle dlouhodobého plánu přijít s novým výrobkem či zjišťuje možnost budoucí poptávky po výrobku nové kategorie, popř. konkurence přichází s novým výrobkem, firma se ji rozhodla následovat.

Jestliže nový výrobek zapadá do strategie firmy a oddělení marketingu přesvědčí vedení firmy o nové možnosti na trhu, výzkum a vývoj začíná pracovat na přípravě výroby.

Podnik vynakládá značné částky, aniž ví, zda trh bude pozitivně reagovat. Vývojové náklady jsou značné, zisk žádný.

Když vezmeme v úvahu fakt, že se stroje Fortschritt začaly prodávat v roce 1969, je zřejmé že výzkum probíhal v letech 1965 – 1968.

## 2. Fáze uvedení na trh

Výrobek je nový, neznámý. Firma musí vynaložit značné částky na reklamu, aby výrobek vešel do povědomí zákazníků. Reklamní kampaň se může orientovat na vyzkoušení výrobku.

Prodeje jsou malé. V této fázi kupují tzv. inovátoři, kteří mají rádi nové výrobky a počáteční problémy s kvalitou přehlédnou. Cílem firmy je, aby tato fáze byla co nejkratší a výrobek se dostal do fáze růstu prodeje.

Jestliže je výrobek revoluční, první svého druhu a zájem zákazníků stoupá, konkurence se snaží výrobek napodobit. Je nutné tedy získat náskok.

Fáze uvedení na trh probíhala v letech 1969 – 1970

## 3. Fáze růstu prodeje

Prodeje dynamicky rostou. Produkt již uspokojil první skupinu zákazníků a ti opakují nákup. Další skupiny zákazníků se přidávají a začínají výrobek kupovat. Objevují se první konkurenti. Trh roste, všichni dávají značné částky na reklamu a propagaci. Se zvyšujícím se počtem prodaných výrobků klesá poměr nákladů za reklamu na jeden prodaný kus.

Fáze růstu prodeje nastala pro firmu Fortschritt v letech 1970 – 1975

## 4. Fáze zralosti

Fáze zralosti je charakterizována tím, že výrobek firmy lidé znají. Náklady na reklamu jsou minimální nebo se reklama provádí pro udržení zákazníka z hlediska věrnosti značce. Tato fáze životního cyklu byla charakteristická pro léta 1975 – 1985.

## 5. Nasycení trhu

Charakteristické pro tuto fázi je, že klesá prodejnost výrobku a lidé hledají jinou variantu u konkurence nebo přechází na výrobky zcela jiné. Pro firmu Fortschritt nastává tato situace v letech 1989 – 1995, kdy se lidé začínají poohlížet po konkurenčních výrobcích a nastává tak situace, kdy firma je nucena řešit existenční problémy.

## 6. Pokles prodeje

V této fázi se výrobek nachází až do stažení z prodeje. Modifikace výrobku byla již provedena v minulé fázi a na trhu se objevují novější a mnohem vyspělejší konkurenční výrobky. Náklady na reklamu jsou již téměř nulové, výjimkou je nutnost podpořit výprodej, před uvedením nového produktu. Po této fázi dochází ke sloučení firem Fortschritt a MDW Case. Výrobky firmy Fortschritt se přestávají vyrábět a jsou nahrazeny výrobky nové firmy Case MDW.

Firma SOKO, jak je uvedeno výše vznikla v době, kdy se již stroje Fortschritt nevyráběly, ale vzhledem k politické situaci minulého režimu, kdy bylo ze strany státu nařízeno, že se do Československa budou dovážet stroje Fortschritt začala prodávat náhradní díly na tyto stroje, protože jak bylo zjištěno, 99% tehdejších zemědělských podniků vlastnilo tyto typy strojů. V současné době jsou již tyto stroje na ústupu a jsou i v zemích bývalého východního bloku nahrazovány stroji moderními a výkonnějšími. Firma SOKO tedy stojí před rozhodnutím jaký směr vývoje zvolí, protože z hlediska časového horizontu se předpokládá úplné nahrazení těchto strojů do deseti let.

Návrhů a opatření se nabízí hned několik. Jako první návrh na řešení budoucnosti podniku se jeví myšlenka začít vyrábět a prodávat náhradní díly na modernější stroje a zařízení. Tato varianta se jeví jako nejpravděpodobnější, jelikož má firma již více jak patnáctileté zkušenosti s prodejem náhradních dílů na zemědělské stroje a těžko bude hledat nový a jiný obor podnikání. I když se tato varianta jeví jako nejlepší, je potřeba si uvědomit, že trh pokročil již do takové fáze, že v České republice působí již řadu let zastoupení těchto moderních strojů jako jsou například firmy CLAAS, CASE, JOHN DEERE, NEW HOLLAND, LAVERDA, CAT a další. Navíc i východní země za tu dobu pokročili ve vývoji strojů a prodávají konkurence schopné stroje za přijatelné ceny. A tyto firmy si svoje produkty důkladně hlídají a starají se tak o to, aby žádná firma bez jejich svolení nevyráběla jejich náhradní díly.

V České republice ovšem zákon umožňuje, podobně jako u automobilového průmyslu, vyrábět vlastní náhradní díly. Podmínkou je však tyto díly značit svými katalogovými čísly nikoliv čísly originálními. V důsledku této vzniklé situace se firma začíná poohlížet po nových vhodných partnerech. V současné době firma začíná obchodovat se zahra-

ničními firmami v oblasti prodeje náhradních dílů. V tomto roce započala spolupráce s firmou Granit s.r.o., která prodává jak originální, tak vlastní náhradní díly nejen na zemědělské stroje. Jedná se o firmu, která má svou tradici a dlouholeté zkušenosti s prodejem náhradních dílů. Firma vznikla v roce 1985 v Německu a za dobu své existence dosáhla postavení tržního vyzyvatele z hlediska zemědělských náhradních dílů. GRANIT-ND je specializovaná divize, která se zabývá dodávkami originálních a neoriginálních náhradních dílů na všechny v zahraničí vyráběné zemědělské, stavební a lesnické stroje a stacionární zařízení v zemědělství.

Filozofií divize GRANIT-ND je rychlá dodávka kvalitních a levných dílů přímo k zákazníkovi!

Pro splnění těchto požadavků jsou využívány centrální sklady GRANIT v Německu, které disponují cca 100.000 položkami náhradních dílů. O expresní dodávku ND ke kupujícímu se starají obchodní zástupci, nebo jsou využívány expediční služby. Zboží je možné objednávat prostřednictvím obchodních zástupců, na základě výběru v některém ze specializovaných katalogů GRANIT, nebo na základě originálního objednávkového čísla z katalogu náhradních dílů dodaného se strojem.

Další možnosti jak firmu udržet při konkurenci schopnosti je možnost přestěhovat firmu na východ respektive na sever od našich hranic nebo v těchto lokalitách vybudovat své pobočky a sklady, kde by se realizoval samotný prodej a poradenství. Firma SOKO si vybudovala dobrou pozici na trzích v Polsku a Ukrajině.

Přímo v těchto zemích působí firmy, které patří mezi největší odběratele náhradních dílů od firmy SOKO a projeví zájem o další spolupráci v případě, že by firma přesunula své sídlo buď do jedné nebo druhé země. Obě dvě země představují obrovský potenciál a výrobky firmy SOKO jsou v těchto zemích dobře známy. V Polsku navíc působí i firmy, které vyrábí pro firmu SOKO některé náhradní díly na zemědělské stroje v převážné části na kombajny Fortschritt. Tím by se i vyřešila otázka logistiky z hlediska dovozu a usnadnila by se komunikace při výrobě náhradních dílů. Polsko patří v Evropě k těm státům u nichž je zemědělství na vysoké úrovni. I přesto stále většina firem, které obhospodávají půdu používá kombajny Fortschritt a je zde vysoká pravděpodobnost toho, že v dohledné budoucnosti nebudou stávající stroje nahrazovat stroji novými. Zemědělství



v Polsku prošlo v poslední době výraznou restrukturalizací. Všichni zemědělci v Polsku jsou členy a podílníky družstev. Tato družstva podobná těm u nás zajišťují pro své členy, ale i pro ty kteří členy nejsou posklizňovou a tržní úpravu i uskladnění a odbyt jejich produkce. Zisk a realizace obchodu je v současné době používán pro splátku úvěrů z těchto nově vybudovaných center. Tato hospodářská družstva producentů zajišťují prodej hnojiv, osiv, pesticidů i ostatních hospodářských a zemědělských potřeb. Profit zůstává zemědělcům. Nastolený trend má obrovskou podporu jak u polských zemědělců, tak i u Evropské unie. Toto je záruka a faktor, který by mohl rozhodnout, kdyby se firma rozhodla založit nové sídlo právě nebo vybudovat pobočky firmy SOKO právě v Polsku. Ukrajina se jeví jako další možnost založit svoje pobočky nebo popřípadě založit nové sídlo společnosti. Ukrajina představuje obrovské možnosti co do výtěžnosti zemědělské půdy, problémem a zatím asi nepřekonatelnou překážkou proč se firma zatím obává je skutečnost že zkušenost s platební morálkou s firmami z Ukrajiny je na nízké úrovni. Firmy z Ukrajiny hradí své závazky někdy i rok po splatnosti.

Závažným problémem pro firmu SOKO představuje nevyřešená situace kolem vlastnických vztahů pozemků.

### 8.1.3 VZTAH PODNIK A OBEC

Firma má své sídlo v obci Vizovice. Vlastní areál na okraji Vizovice o rozloze budovy cca 1000 m<sup>2</sup>, která je částečně podsklepena a má půdu. Součástí jsou zpevněné plochy o rozloze cca 1660 m<sup>2</sup>. pozemky má firma pronajaty od Městského úřadu Vizovice. Objekt je postupně rekonstruován od roku 1998 do roku 2007 včetně zde byly provedeny rekonstrukce v ceně cca 3 170 000 Kč. Při rozhodování se o novém sídle společnosti v roce 1998 zvítězila obec Vizovice z důvodu snadné dostupnosti, vhodné lokality ( firma sídlí v bývalých stájích JZD Slušovice), dostačující skladové prostory. Obec Vizovice poskytla firmám, které uvažovaly o přesunutí nebo založení sídla firmy právě v jejich obci zajímavé investiční pobídky a podnikatelsky výhodné smlouvy jak pro obec Vizovice, tak pro nově přichozí firmy. Poskytly lokality, které byly snadno dostupné jak silniční dopravou, tak dopravou železniční. Nabídky atraktivní parcely pro výstavbu sídla firmy nebo poskytly nevyužité prostory ke komerčním účelům.

Tyto skutečnosti nalákaly do obce řadu dynamicky rozvíjejících se firem. Jediným ovšem dost podstatným problémem byly nedostatečné funkční inženýrské sítě a to především s vodou. Pitná voda nebyla dostupná vůbec. Problémem byla nefunkční inženýrská síť. Obec Vizovice se zavázala a předložila zpracovaný návrh na přípojku inženýrských sítí. V současné době není problém stále vyřešen, tudíž je nemožnost zkolaudovat prostory firmy. Přípojka pro plyn je vybudována, elektřina zavedena již v době stěhování v roce 1998. Přípojka vody dodnes nezrealizována. A to je závažný problém, který je potřeba co nejdříve vyřešit. Vstupem České republiky do Evropské unie se situace značně zkomplikovala.

Před vstupem do Unie bylo možno zkolaudovat dle zákona o kolaudaci prostory, které neměly přípojku pitné vody nebo neměli zkolaudovánu studnu nebo odběr pitné vody. Po vstupu České republiky do Evropské Unie vznikla povinnost pro kolaudaci mít vyřešenu pitnou vodu. Bez připojení na pitnou vodu ať už přípojkou nebo možností odebírat pitnou vodu ze studny je kolaudace z tohoto pohledu nemožná a úřad ji neprovede. Nabízí se dvě varianty jak problém řešit. První varianta je zřízení přípojky obcí. Tato varianta v současné době není příliš reálná, obec Vizovice nejeví zájem vést diskuzi na toto téma, přitom bylo slíbeno vybudování inženýrských sítí.

Druhá možnost je výstavba vlastních studní. Některé jsou již vybudovány, ale problémem je s kontaminací vody. Objekt leží v blízkosti výběhu koní a hospodářských zvířat, proto je voda znečištěna a zamořena exkrementy. Problém lze vyřešit zakoupením čističky spodních vod, ale tato čistička je velmi drahá a nákladná. I kdyby se čistička koupila bude firma muset každý měsíc předkládat vzorky vody v hygienických stanicích. Dále je nedostatek užitkové vody nutné k výrobě náhradních dílů.

Stroje pro tuto výrobu potřebují vodu jako zdroj chlazení. Tento problém se postupně stává alarmující, protože v období sucha trpí výroba nedostatkem vody. V případě přetrvávajících potíží s vodou může tento problém vést až k ukončení výroby.

Dalším problémem ve vztahu s obcí je odkoupení pozemků na nichž stojí budovy firmy. Tento problém přetrvává již od počátku a v současné době není asi reálné pozemky odkoupit vinou nepřiměřených finančních požadavků obce Vizovice. Podobně jako u inženýrských sítí byl předložen návrh ceny při stěhování firmy z Želechovic do Vizovic. Obec

se zavázala podporovat firmy působící v této lokalitě. Do dnešního dne nemá ani jedna z firem pozemky ve svém vlastnictví. Příslibem pro tento problém je rok 2008, kdy by se měly vlastnické vztahy pozemků převést na uživatele pozemků dle tabulkových cen.

V roce 2008 se věci daly do pohybu ale město Vizovice nejeví zájem se jakkoliv dohodnout na rozumných podmínkách a brání tak odkoupení pozemků a přípojky vody a tím i kolaudaci budov. Jednání probíhají, ale nejsou intenzivní a výsledky jsou neutrální. Nečekaným problémem při řešení tohoto problému se překvapivě stává i jedna firma, která není ochotna podepsat dokumenty nutné k dohodě. Tento problém se vleče již od doby, kdy se firma přemístila ze svého bývalého sídla v Želechovicích. Tento problém je závažnější než se zdá a přímo ohrožuje budoucnost podniku. Problém by se měl vyřešit v co nejkratším časovém měřítku pro plnohodnotné fungování podniku.

## ZÁVĚR

Ekonomickou interpretaci a závěr bych zhodnotil následovně. Analyzovaná firma SOKO Vizovice je zavedenou firmou na trhu náhradních dílů na zemědělské stroje. Výhodou je jistě to, že se firma rozhodla podnikat ve specifické oblasti trhu, kde byl na počátku devadesátých let jistý nedostatek nebo neuspokojení poptávky ze strany kupujících. V tomto odvětví není jistě konkurence tak vysoká, jako například u prodeje a výroby náhradních dílů pro automobilový průmysl, ovšem právě specifická tohoto odvětví je tak vysoká, že podnikat v této oblasti nese i jistá rizika. I když má firma komparativní výhody jako například dominantní postavení na trhu (viz. Příloha č. VI), jsou zde i negativní faktory, které firma sama ovlivnit nemůže. Jedná se například o riziko nepřízně počasí. Při neúrodě a malé sklizni přijde firma tímto negativním faktorem jak o potencionální zákazníky, tak i zákazníky, kteří s firmou spolupracují dlouhodobě.

Problém dotací zemědělcům se mi zdá jako nevyhovující a hlavně zbytečně komplikované. Problém dotací by vydal na samostatnou Bakalářskou práci. Ale mám – li hodnotit, jaký dopad mají dotace pro firmu SOKO, musím říct, že dotace jsou nastaveny zbytečně složitě a jejich příjemcům, tedy zemědělcům nepřidá ani to, že dotace dostávají až na konci roku a to je pozdě. Pro firmu to má za následek, že zemědělci, kteří jsou závislí na dotacích, což je většina, nejsou schopni hradit své závazky vůči firmě. Firma díky tomuto nedostatku přichází o peníze, jichž by mohla použít pro další zadávání výroby a tedy zrychlit tempo růstu ekonomických ukazatelů.

Největším problémem dále pro firmu SOKO zůstává otázka, jak vyřešit svoji budoucnost z hlediska nabízeného sortimentu. V současné době sice využívá většina zemědělských podniků stroje na které firma SOKO prodává náhradní díly, ale tyto stroje mají maximálně desetiletou životnost. Firma by se měla zaměřit na to, aby si našla nový obor podnikání, který bude perspektivní z hlediska budoucnosti. Jako nejpravděpodobnější se jeví možnost, že firma dále bude prodávat náhradní díly na stroje Fortschritt, ale bude se soustředit na jiné trhy než je Česká republika. Státy, kde tyto stroje budou využívány po dalších několika desítek let, jsou například Polsko, Maďarsko, Ukrajina, Rusko. K tomu aby firma přežila i na českém trhu bych navrhol začít vyrábět a prodávat náhradní díly na stroje, u nichž je záruka, že budou vyráběny i do budoucna a slibují perspektivu v prodeji náhradních dílů po dobu několika desítek let. Mezi tyto stroje patří například Claas, John Deere, New Holland apod. Tento problém by se měl vyřešit co možná nejdříve, jelikož

zavést novou výrobu a uchytit se na novém trhu, což znamená najít nové zákazníky je úkol, který nepotrvá několik měsíců, ale je otázkou několika let. Tuto situaci by vyřešila možnost začít prodávat výrobky firmy Granit, ale nese to s sebou řadu nevýhod. Například si nedokážu představit, jak by management firmy reagoval na to, kdyby podléhal jiné firmě a firma SOKO by tak ztratila část ze své suverenity a navíc by musela odvádět procenta z prodeje. Tento problém má ale i jednu výhodu a to, že firmě ubývá konkurence a nemusí tak investovat peníze do reklamy a propagace.

Třetím závažným problémem a překážkou, která se musí vyřešit je přípojka pitné vody. Firma v dnešní době využívá vody ze studen, které ale neobsahují pitnou vodu. Pitná voda se musí denně dovážet. Problém je i s nedostatkem vody a to zejména v letních měsících kdy panují horka a studny vysychají. Tyto studny využívají firmy, které působí v areálu jako firma SOKO. Při větším odběru vody jedné z firem nezůstává dostatek vody pro firmy ostatní. Problémy a následky, že není dostatek vody jsou pro firmu alarmující a projevují se zastavením výroby v důsledku nedostatku vody, jelikož firma využívá stroje, které ke svému fungování potřebují vodu k chlazení. Tento nedostatek by se vyřešil přípojkou pitné vody, která je částečně připravena a zbývá vykopat poslední metry k dokončení připojení. Problémem ovšem zůstává neochota domluvit se s majitelem jedné z firem. Přes pozemek této firmy by se musela vést kanalizace pro připojení vody. Majitel firmy ovšem odmítá za jakýchkoliv podmínek přívod vody povolit. Navíc firma nevlastní pozemky, na kterých stojí budovy, které využívá. To by samo o sobě nebyl takový problém, kdyby se daly pozemky odkoupit. Ale právě nevyřešená situace kolem vody komplikuje odkoupení pozemků a následnou kolaudaci budov. Před vstupem České republiky do Evropské unie bylo možno kolaudovat budovy i bez přípojky vody. Po vstupu do Evropské unie tato možnost pominula a subjekty nemohou kolaudovat objekty bez přípojek a napojení na zdroje vody. Vlastníci firmy doufají, že se situace v brzké době vyřeší ke spokojenosti všech stran - firmy SOKO, okolních firem a města Vizovice, které ale nevyvíjí snahu situaci dotáhnout do zdárného konce.

Celkově bych firmu hodnotil jako dobře fungující. Firma má vybudovanou pevnou pozici na trhu a z hlediska velkoodběratelů je odběr uspokojivý. V horizontu několika let by měla firma hledat nové zákazníky směrem na východ od naší země. V delším časovém horizontu (cca. 10. let) by měla firma zvážit, zda přejít na jiný druh podnikání nebo začít

s výrobou a prodejem náhradních dílů pro zahraniční moderní stroje, jelikož hlavním problémem je, že produkce a užitnost těchto strojů postupně upadá.

Výhodou firmy je fakt, že za dobu své existence si vybudovala dominantní postavení na trhu a nová konkurence se už zřejmě nevyskytne. Tento fakt je ale způsoben tím, že prodej těchto náhradních dílů nemá do budoucnosti velký význam a pokud se objeví nová firma na trhu s podobným zaměřením, bude se pravděpodobně soustředit na výrobu a prodej náhradních dílů pro modernější stroje.

Dalším problémem, který ale firma nemůže ovlivnit, jsou dotace zemědělským podnikům. Tuto složku vnějšího okolí firma nemůže sama ovlivnit a přitom má rozhodující vliv na další růst podniku. Špatně načasované příjmy dotací mohou mít nezanedbatelné následky na chod firmy.

Třetím závažným problémem zůstávají nevyřešené problémy s vodou a tím i nemožnost kolaudace budov, které se díky tomuto faktu nemohou využívat v plném rozsahu.

Analýza vnějšího okolí firmy SOKO v ČR není komplexním pohledem na problémy fungování firmy SOKO a to jak na ni působí vnější okolí a naopak jak firma působí na své okolí. Pokud bych měl analyzovat vnější okolí komplexně, nestačil by rozsah zadané práce. Proto jsem se snažil popsat problémy a překážky vnějšího okolí podniku, které podnik nejvíce ovlivňují v jeho činnosti. Tři výše pojmenované problémy jsou opravdu problémy, které firma řadí mezi nejaktuálnější a musí tyto řešit v co nejkratším možném termínu. Doporučení pro řešení každého problému jsou mé domněnky a závěry, ke kterým jsem došel a myslím si, že by firmě mohly pomoci k postupné restrukturalizaci a jejímu zachování činnosti a pohybu na trhu. Zemědělství jako celek přináší obrovské možnosti podnikatelské činnosti a podobně jako například využití biomasy má své místo i do daleké budoucnosti, protože zemědělství tady bude neustále.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] *Agrární portál zemědělství* [online] Dostupný z WWW: <http://www.agris.cz/etc/>
- [2] SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007.  
ISBN 80-247-0515-X
- [3] ŠVARCOVÁ, J. *Ekonomie*, vydání pro rok 1998/1999, CEED, 1999.  
ISBN 80-902552-0-5
- [4] CIHELKOVÁ, E. *Světová ekonomika*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002.  
ISBN 80-247-0193-6
- [5] KOTLER, P. *Marketing, management*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1992.  
ISBN 80-85605-08-02.
- [6] JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-995-0.
- [7] DRUCKER, P.F., *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management press, 2004  
ISBN 978-80-7261-066-2
- [8] JONÁK, ZDENĚK, ZLATUŠKA, J., *Informační technologie mění ekonomiku* [online ]  
Dostupný z WWW: <http://www.sims.berkeley.edu/howmuch.info/summary.html>
- [9] DVOŘÁKOVÁ Z. a kol., *Management lidských zdrojů*. Nakladatelství C. H. Beck, 2007. ISBN 80-7179-893-4
- [10] ŠVARCOVÁ, J., *Centrum pro rozvoj ekonomického vzdělání* [online] Dostupný z WWW: [http://www.ceed.cz/podnikani/11\\_pravni\\_normy.htm](http://www.ceed.cz/podnikani/11_pravni_normy.htm)

## **SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
cca	circa
č.	číslo
Kč	Koruna česká
Kg	kilogram
ks	kusů
ND	náhradní díl
SPŠ	Střední průmyslová škola
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tzv.	tak zvaný
VŠ	Vysoká škola

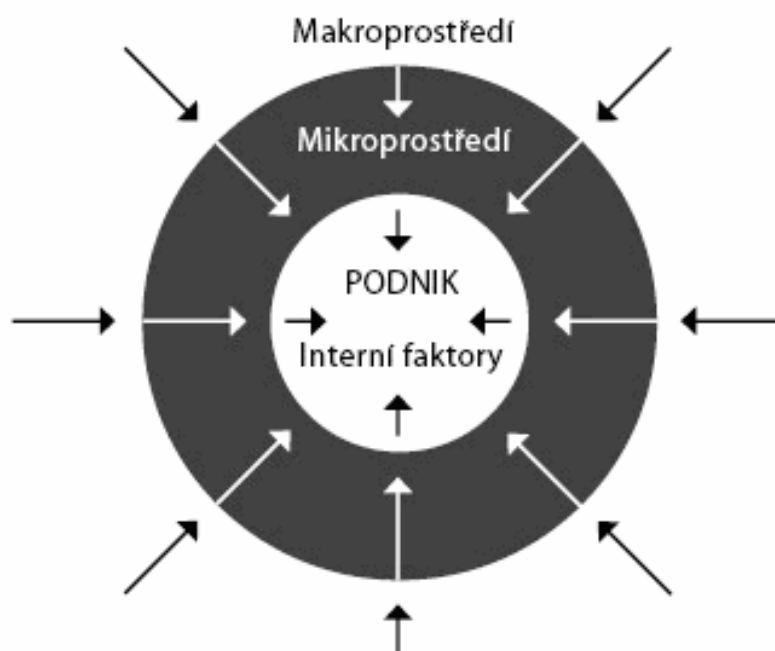


## **SEZNAM PŘÍLOH**

- P I Relativně závislé faktory podniku a relativně nezávislé faktory a jejich působení na podnik
- P II Největší dodavatelé firmy Soko Vizovice
- P III Dodavatelé ostatní státy podle objemu výroby
- P IV Podíl obilních mlátiček v ČR podle značek ( předpoklad rok 2018)
- P V Podíl obilních mlátiček v ČR podle značek rok 2008
- P VI Podíl na trhu ČR rok 2007 (prodej ND na obilní mlátičky Fortschritt)

## PŘÍLOHA Č I:

**Relativně závislé faktory podniku (mikroprostředí) a relativně nezávislé faktory (makroprostředí) a jejich působení na podnik**



## PŘÍLOHA Č II:

### Největší dodavatelé firmy Soko Vizovice

Název firmy	Objem výroby - počet vyrobených ks
<i>Wisconsin, Inc. – dodavatel dlouhých hřídelí</i>	<b>22654 ks</b>
<i>MSV Studénka – Výkovky na ozubená kola, aj.</i>	<b>19485 ks</b>
<i>Tajmac Zlín – Tepelné zpracování, odlitky</i>	<b>15465 ks</b>
<i>Tatra Kopřivnice – odlitky</i>	<b>12845 ks</b>
<i>ZPS Ratiboř - klínové řemenice, kladky, silentbloky</i>	<b>9456 ks</b>

### Ostatní dodavatelé firmy SOKO Vizovice

Název firmy	Objem výroby - počet vyrobených ks
<i>Agro – ND s.r.o. Blansko</i>	<b>8 476 ks</b>
<i>Agro – kovo s.r.o.</i>	<b>5 211 ks</b>
<i>Agrozet s.p. Týniště nad Orlicí</i>	<b>4 985 ks</b>
<i>Agrokom Žďár nad Sázavou</i>	<b>3 578 ks</b>
<i>Agrowest, a.s. Plzeň</i>	<b>2 945 ks</b>
<i>Agrico, s.r.o. Týniště nad Orlicí</i>	<b>2 421 ks</b>

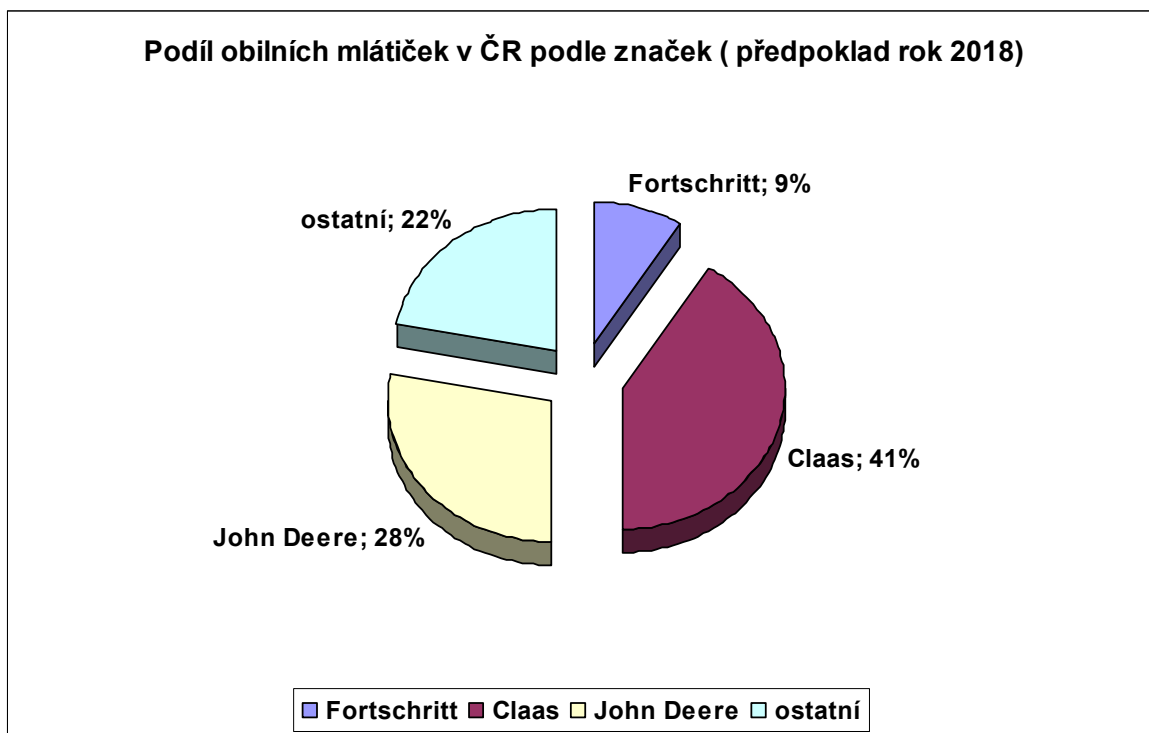
### **PŘÍLOHA Č III:**

#### **Dodavatelé ostatní státy podle objemu výroby**

<b>Název firmy</b>	<b>Objem výroby - počet vyrobených ks</b>
<i>Rollmetal – Ozubená kola, hřídelky (Polsko)</i>	<b>36 532 ks</b>
<i>Delta Podvysoká – (SR)</i>	<b>6 238 ks</b>
<i>ZPCZ – opotřebitelné díly (Polsko)</i>	<b>5 468 ks</b>
<i>Agro – Trend, s.r.o. Sebranec (SR)</i>	<b>5 464 ks</b>
<i>Agrokovo, s.r.o. Sered' (SR)</i>	<b>2 465 ks</b>
<i>Regina Slovakia – (SR)</i>	<b>1 235 ks</b>
<i>Juraj Fándli – (SR)</i>	<b>458 ks</b>
<i>BHG Karcag – plechy ( Madarsko)</i>	<b>128 ks</b>

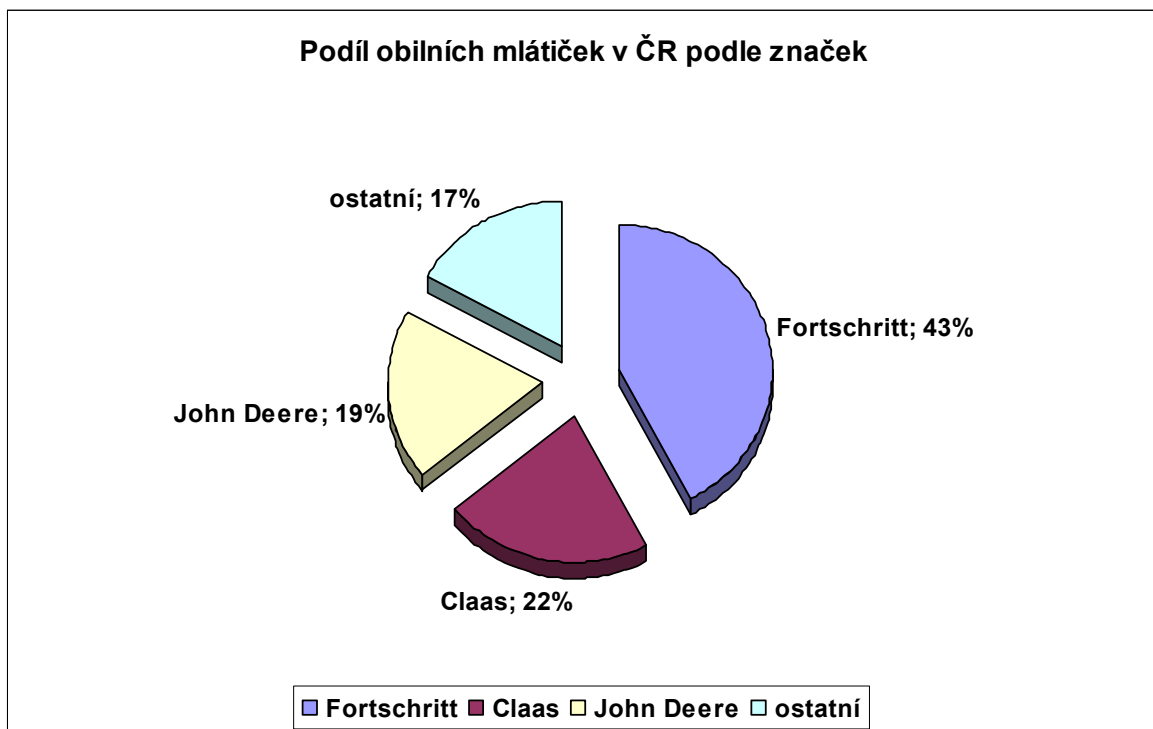
## PŘÍLOHA Č IV:

### Podíl obilních mlátiček v ČR podle značek ( předpoklad rok 2018)



## PŘÍLOHA Č V:

### Podíl obilních mlátiček v ČR podle značek rok 2008



## PŘÍLOHA Č VI:

### Podíl na trhu ČR rok 2007 (prodej ND na obilní mlátičky Fortschritt)

