

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vliv okolí podniku na konkrétní podnik

The Influence of Surroundings on specific company

Markéta Pejsarová

Plzeň 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2014/2015

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

Jméno a příjmení: **Markéta PEJSAROVÁ**
Osobní číslo: **K12B0335P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Vliv okolí podniku na konkrétní podnik**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte zvolený podnik.
2. Analyzujte okolí podniku.
3. Sestavte SWOT analýzu.
4. Zhodnoťte vliv okolí na vývoj podniku.
5. Navrhněte opatření pro budoucí vývoj společnosti.

Rozsah grafických prací: neuveden
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

- **DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK, Peter.** *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí.* 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-210-5411-0.
- **SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel.** *Strategická analýza.* 2., přeprac. a dopl. vydání. V Praze: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- **SVOBODA, Emil, BITNER, Libor a SVOBODA, Patrik.** *Moderní přístup v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí.* 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2006. ISBN 80-86946-12-6.
- **SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ Eva.** *Podniková ekonomika.* 5., přeprac. a dopl. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lenka Zahradníčková**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2015**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

„Vliv okolí na konkrétní podnik“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příloze bibliografie.

V Plzni dne

.....

Podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala Ing. Lence Zahradníčkové za vedení bakalářské práce a rady, které mi během vypracování práce poskytovala.

Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům a vedení podniku Metzler International s.r.o. Především bych ráda poděkovala Ing. Josefu Černému za informace, které mi poskytl a za přístup do interních dokumentů podniku.

OBSAH

ÚVOD	8
1 CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉHO PODNIKU	10
1.1 Definice podniku	10
1.2 Představení společnosti	11
1.2.1 Předmět činnosti podnikání	13
1.2.2 Základní informace	13
1.2.3 Historie společnosti.....	13
1.2.4 Struktura společnosti.....	14
1.2.5 Cíle společnosti.....	14
2 OKOLÍ PODNIKU	16
3 VNITŘNÍ OKOLÍ PODNIKU	18
3.1 Charakteristika managementu	18
3.2 Zaměstnanci	18
3.3 Finanční analýza podniku Metzler International s.r.o.....	19
3.4 Informační systém podniku.....	24
3.5 Marketingový mix	24
3.5.1 Produkt.....	24
3.5.2 Cena	26
3.5.3 Distribuce.....	27
3.5.4 Propagace.....	28
4 VNĚJŠÍ OKOLÍ PODNIKU	29
4.1 Analýza makrookolí	29
4.1.1 Geografické okolí	30
4.1.2 Sociální okolí	30
4.1.3 Politické a právní okolí	31
4.1.4 Ekonomické okolí	33
4.1.5 Ekologické okolí	34
4.1.6 Technologické okolí	34
4.1.7 Etické okolí	35
4.1.8 Kulturně historické okolí	35

4.1.9	Změny v makrookolí.....	35
4.2	Analýza makrookolí podniku Metzler International s.r.o.	36
4.2.1	Geografické okolí	36
4.2.2	Sociální a demografické okolí	37
4.2.3	Politické a právní okolí	38
4.2.4	Ekonomické okolí	40
4.2.5	Ekologické okolí	42
4.2.6	Technologické okolí	42
4.2.7	Etické okolí	43
4.3	Analýza mikrookolí.....	43
4.3.1	Charakteristika odvětví	45
4.3.2	Konkurenti	46
4.3.3	Dodavatelé	47
4.3.4	Odběratelé (Zákazníci)	48
4.3.5	Potenciální noví konkurenti	49
4.3.6	Substituty	50
4.4	Analýza mikrookolí podniku Metzler International s.r.o.	51
4.4.1	Charakteristika odvětví	51
4.4.2	Konkurenti	51
4.4.3	Dodavatelé	52
4.4.4	Odběratelé.....	54
4.4.5	Potenciální noví konkurenti	55
4.4.6	Substituty	55
5	SWOT ANALÝZA	57
5.1	SWOT analýza podniku Metzler International s.r.o.	59
6	SPACE ANALÝZA	63
6.1	SPACE analýza společnosti Metzler International s.r.o.	64
7	OPATŘENÍ PRO BUDOUCÍ VÝVOJ PODNIKU	68
7.1	Informační systém.....	68
7.2	Reorganizace skladu.....	71
7.3	Vybudování podnikové prodejny	72
7.4	Prodej kazových výrobků.....	73
	ZÁVĚR	76

SEZNAM TABULEK	78
SEZNAM OBRÁZKŮ	79
SEZNAM POUŽITÁCH ZKRATEK.....	80
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	81
SEZNAM PŘÍLOH.....	84

ÚVOD

Tématem bakalářské práce je Vliv okolí podniku na konkrétní podnik. Jsou zkoumány jednotlivé vlivy okolí na společnost Metzler International s.r.o., která, jak je v práci dále uvedeno, je velkoobchodem v odvětví oční optiky.

První kapitola práce se věnuje představení společnosti Metzler. Zde je vykreslena působnost podniku v České republice, představena současnost, minulost i budoucnost podniku. Budoucnost podniku je naznačena v podobě cílů, jež stanovilo vedení podniku.

Druhá kapitola práce se zabývá analýzou okolí podniku, vlivem okolí na podnik, ale i velikostí vlivu podniku na okolí. Je zde zmíněna i globalizace a příležitosti, které se českým podnikům naskytly po vstupu České republiky do EU.

Charakteristice vnitřního prostředí podniku z teoretického hlediska se věnuje třetí kapitola práce. V této kapitole jsou charakterizovány jednotlivé vnitřní faktory podniku, které ovlivňují podnik. Dále se tato kapitola práce zabývá vnitřním okolím podniku Metzler International s.r.o. Nejprve jsou charakterizováni zaměstnanci a vedení společnosti. Následně je v práci provedena finanční analýza společnosti. Kapitola se také věnuje informačnímu systému podniku a marketingovému mixu společnosti Metzler neboli charakteristice produktů, ceny, distribuce a propagace.

Vnějšímu okolí podniku se věnuje čtvrtá kapitola práce. Kapitola je rozčleněna na čtyři podkapitoly. V první podkapitole s názvem makrookolí jsou vymezeny jednotlivé vlivy okolí podniku, které mají vliv na podnik, např. ekonomické, geografické, technologické, sociokulturní a další. V následující podkapitole jsou rozebrány makroekonomické vlivy ovlivňující společnost Metzler. Ve třetí podkapitole s názvem mikrookolí se práce věnuje Porterově analýze, tudíž práce analyzuje odvětví, substituty, konkurenci, dodavatele, odběratele a potencionální konkurenci podniku. Dále jsou v poslední podkapitole charakterizováni dodavatelé, odběratelé, konkurenti, substituty podniku Metzler a odvětví, ve kterém společnost Metzler působí.

Pátá a šestá kapitola se věnuje analýzám vnitřního a vnějšího okolí SWOT a SPACE analýze. Nejprve z teoretického hlediska a následně je teorie aplikována na podnik Metzler. Jsou zde charakterizovány silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby, které slouží k rozpracování konkrétní strategie podniku. SPACE analýza slouží k analýze vnitřního a vnějšího prostředí. Vnitřní prostředí je analyzováno dle finanční síly a

konkurenční výhody podniku, zatímco vnější prostředí je rozpracováno dle přitažlivosti odvětví a stability prostředí.

Návrhům na úpravu strategie podniku Metzler se věnuje sedmá kapitola bakalářské práce. Navrhovaná a dále v této kapitole rozpracovaná opatření jsou zavedení nového informačního systému na principu automatické identifikace, reorganizace skladu, zřízení podnikové prodejny a distribuce zboží s drobným kazem.

Cílem bakalářské práce je představit zvolený podnik a analyzovat jednotlivé vlivy okolí podniku. Dále pak je účelem zhodnotit jednotlivé vlivy působící na okolí vybraného podniku a navrhnout kroky vedoucí k úpravě podnikové strategie.

1 CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉHO PODNIKU

1.1 Definice podniku

Každý podnik je charakterizován svojí právní subjektivitou (podnik vystupuje ke svému okolí jako subjekt, který má své jméno, práva a povinnosti) a ekonomickou samostatností (samostatně hospodaří, tj. dosahuje výnosů, ze kterých platí náklady). [8]

Od 1. ledna 2014 platí Nový občanský zákoník (dále jen NOZ), který uvádí změny týkající se podniku. NOZ uvádí změny např. ve výši základního kapitálu u s.r.o. nebo v typech právních osob. NOZ dává oproti starému občanskému zákoníku více možností jak podnik založit a vést. [8]

Společně s novým občanským zákoníkem vstoupil v platnost i Zákon o obchodních korporacích. Jedná se o zákon, který z části nahradil dřívější obchodní zákoník. Zákon o obchodních korporacích upravuje z legislativního hlediska obchodní společnosti a družstva.

Dle nové právní legislativy již neexistuje pojem podnik. NOZ zavádí pojem obchodní závod. Obchodní závod je v NOZ definován jako „Organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“ (NOZ, §502) Z ekonomického hlediska stále zůstává důležitý pojem podnik

Nový občanský zákoník definuje podnikatele následovně: "Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele." (NOZ, §420)

Každý podnik má své nedomyslitelné znaky, jejichž kombinací vzniká jedinečná charakteristika pro daný podnik. Mezi hlavní znaky podniku lze zařadit: [2]

- obchodní firmu (název podniku),
- sídlo podniku,
- organizačně – právní normu,
- předmět činnosti podnikání,
- IČ – identifikační číslo,
- formy vlastnictví,

- zakladatele společnosti podniku,
- právní samostatnost,
- stanovené cíle podniku,
- stanovené jednatele společnosti,
- ekonomickou a majetkovou samostatnost,
- jednoznačně přiřaditelné zdroje podniku,
- ručení za závazky podniku majetkem podniku,
- způsob ručení společníků za závazky společnosti,
- kooperující okolí podniku,
- specifickou organizační strukturu,
- systém řízení.

Podniky lze dále třídit podle následujících kritérií: dle velikosti, charakteru, vlastnictví či organizačně – právní formy. Dle velikosti jsou podniky členěny na malé, velké a střední. Jednotlivé podniky se dle charakteru dělí např. na výrobní, obchodní či bankovní. Vlastníci podniku mohou být soukromníci, družstva, stát nebo kombinace družstev a soukromníků. V tomto případě se jedná o tzv. smíšené vlastnictví. Podniky se dle NOZ dělí na fyzické a právnické osoby nebo obchodní společnosti (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným a akciová společnost). [2]

Jedním ze základních motivů podnikání je snaha dosáhnout zisku - dosáhnout přebytku výnosů nad náklady. Zisku podnik dosahuje tehdy, když se orientuje na zákazníka a jeho potřeby, zájmy, požadavky a preference. Potřeby zákazníků jsou uspokojovány pomocí výrobků a služeb na daném trhu. Podnik musí čelit řadě rizik, podnikatel se snaží tato rizika eliminovat volbou vhodné strategie. Na začátku každého podnikání je do podniku vložen kapitál, který je buď vlastní, nebo cizí. [12]

1.2 Představení společnosti

Metzler International je velkoobchodním dodavatelem kvalitních značkových brýlových obrub, slunečních brýlí a čoček. Toto zboží získává od svých dodavatelů a dále je dodává očním optikům v České i Slovenské republice. Podnik Metzler je zaměřený na produkty střední a vyšší cenové kategorie. Hlavním předmětem podnikání se stala distribuce

brýlových obrub, čoček a slunečních brýlí na jednotlivé trhy. Sídlo společnosti se nachází od roku 2008 v Jindřichově ulici v Domažlicích.

V roce 1996 začala společnost Metzler dodávat speciální a taktické produkty pro ochranu očí české armádě. Ve stejném roce se firma Metzler stala certifikovanou společností ISO. O deset let později začala společnost nabízet a distribuovat oční čočky. Později firma Metzler začala s poskytováním servisu očních čoček. [29]

Společnost Metzler International byla zapsána do obchodního rejstříku 1. června 1995 u Krajského soudu v Plzni pod spisovou značkou C 6203. Prvních deset let působil podnik Metzler pod názvem METZLER Optik Partner s.r.o. a Metzler Internation/Česko/ s.r.o., od 12. září 2005 je společnost zapsána v obchodním rejstříku jako Metzler International s.r.o. [28]

Právní forma společnosti Metzler International s.r.o. je společnost s ručením omezeným. Dle vnitropodnikových dokumentů, byl podnik Metzler International s.r.o. založen sepsáním společenské smlouvy dvou společníků dne 30. 5. 1995. Postupně se měnil jak jednotlivý vklad společníků, tak jednotliví společníci. V současné době se ve společnosti nachází jediný společník Ing. Jiří Kaiser se vkladem jeden milion korun. Vklad je 100 % splacen. Základní kapitál společnosti je jeden milion korun. Jedná se o peněžní vklady zakladatelů. Současnému jedinému společníkovi tedy náleží 100 % obchodní podíl.

Statutárním orgánem společnosti je jednatel. Jednatel společnosti je Ing. Jiří Kaiser. Společnost je ve všech záležitostech zastupována jednatelem společnosti. Zastupování při podepisování se provádí následovně: k tištěnému nebo ručně sepsanému dokumentu je k názvu společnosti připojen podpis, jméno a funkce jednatele společnosti.

Podnik Metzler International se podle počtu zaměstnanců, obratu, ale i bilanční sumy řadí do kategorie malých a středních podniků. Jedná o malý podnik, jelikož počet zaměstnanců je nižší než 50 a bilanční suma nižší než 2 miliony euro. Vedení společnosti se snaží využívat výhody, které se společnosti nabízí v souvislosti se statutem MSP. Jedná se o jednodušší organizační strukturu či dodavatelsko – odběratelské vztahy s většími podniky. Naopak se společnost snaží minimalizovat nevýhody, jež pro ni představují veřejné zakázky, dražby nebo např. pronikání na zahraniční trhy.

1.2.1 Předmět činnosti podnikání

- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodeje,
- oční optika,
- služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy,
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců,
- velkoobchod,
- reklamní činnost a marketing,
- zprostředkování obchodu a služeb. [28]

1.2.2 Základní informace

Den vzniku: 1. červen 1995

Základní kapitál: 1 000 000 Kč

IČ: 62621017

Sídlo: Jindřichova ulice 308, Týnské Předměstí, 344 01 Domažlice

Právní forma: Společnost s ručením omezeným [28]

1.2.3 Historie společnosti

V roce 1992 se německá firma Metzler Optik Partner AG založená roku 1830 rozhodla zřídit podnik v České republice. Podnik vznikl ve městě Domažlice s cílem vyrábět vysoce kvalitní brýlové obruby. Vedením společnosti byli pověřeni 2 generální manažeři, a to Luděk Kaiser a Ing. Jiří Kaiser, jenž je v současnosti jediným společníkem. Zapsáním do obchodního rejstříku 1. června 1995 oficiálně vznikla společnost Metzler s.r.o. V roce 2000 byla společnost Metzler osvojena společností Moulin Group, jejíž sídlo se nachází v Hong Kongu. Společnost Moulin Group představovala v té době jednoho z nejvýznamnějších producentů brýlových obrub na asijském trhu. V roce 2005 prošla společnost Metzler insolvenčí. Po insolvenci se do vedení společnosti vrátil opět Ing. Jiří Kaiser a stal se jediným společníkem. [29]

V roce 2005 se společnost Metzler rozhodla využít své střešní prostory a umístila na střechu sídla společnosti solární panely. Solární panely lze využít na ohřev vody, ale také na přeměnu slunečního záření v energii elektrickou. Za solární panely odvádí podnik Metzler čtvrtletní poplatky společnosti ASEKOL Solar s.r.o. Podle zákona

č. 185/2001 Sb. o odpadech a zákona č. 165/2012 Sb. o podporných zdrojích musí mít každá společnost zajištěné bezpečné nakládání s odpadem ze solárních panelů. ASEKOL Solar s.r.o. zajišťuje sběr, zpracování, následné využití nebo ekologické odstranění vysloužilých solárních panelů. [29]

1.2.4 Struktura společnosti

Společnost Metzler je organizována dle funkční organizační struktury. Funkční organizační struktura je nejzákladnější organizační struktura, která rozděluje podnik na různá oddělení, ve kterých pracují zaměstnanci na podobných úkolech. Organizační struktura Metzler International s.r.o. je rozdělena na tři základní oddělení. Prvním oddělením je oddělení financí, nákupu a logistiky. Druhé oddělení představuje oddělení prodeje brýlí a marketingu. Třetí neméně podstatné oddělení se zabývá prodejem brýlových čoček. Jednotlivá oddělení se dále dělí na menší jednotky tak, aby podnik dosahoval co největších výkonů. Podnik mezi výhody funkční organizační výhody řadí především stabilitu a centralizaci. Vyskytlé problémy jsou řízeny vedením společnosti. Jako nevýhody org. struktury uvádí společnost izolovanost jednotlivých oddělení, mizivé příležitosti pro inovace a téměř nemožný karierní růst. Organigram společnosti Metzler International s.r.o. je přiložen jako příloha A.

1.2.5 Cíle společnosti

Vedení společnosti Metzler se soustřeďuje na tři hlavní cíle: vytvořit dlouhodobě trvajícího podnik a vybudovat dobré vztahy s obchodními partnery, zvýšit obrat společnosti, zvětšit export společnosti do zemí Evropské unie.

Zvyšování obratu společnosti – stejně jako pro ostatní podniky, tak i pro společnost Metzler představuje zvyšování obratu jeden z nejdůležitějších cílů. Od roku 2005, kdy společnost prošla insolvencí, dochází k neustálému zvyšování tržeb podniku. Cílem vedení podniku je do roku 2020 zvýšit současný obrat podniku o 20%. Vedení společnosti se domnívá, že k neustálému zvyšování tržeb dochází díky vývozu zboží do států EU. Právě díky zvyšování obratu pak může společnost rozšířit řady zaměstnanců, reorganizovat sklad či uvažovat o zvětšení stávající budovy společnosti. [29]

Zvětšení exportu do EU – již od svého založení působí firma na českém a slovenském trhu, kde probíhá jejich hlavní odbyt výrobků. V roce 2000 začala s vývozem produktů do Spolkové republiky Německo, později export rozšířil i do Holandska a Rakouska.

Po vstupu České republiky do Evropské unie, a to roku 2004, navázala společnost obchodní vztahy s podniky ve Velké Británii. V současnosti se společnost snaží o spolupráci s očními optiky v dalších zemích Evropské unie. Od roku 2020 bude Metzler s.r.o. spolupracovat s očními optikami v Chorvatsku, Polsku nebo v Litvě. [29]

Vytvořit dlouhodobě trvající podnik a vybudovat dobré vztahy s obchodními partnery – v roce 2005 prošla společnost insolvenčí, po níž, jak je již v práci uvedeno, došlo ke změně vlastnických vztahů společnosti a ke změně ve vedení podniku. Současný generální manažer podniku, jenž je mj. jediným společníkem, se snaží vést společnost tak, aby se do takovéto situace již nedostala. Na začátku roku 2005 si manažeri společnosti dali za cíl do konce roku 2020 vybudovat podnik, jenž bude schopen být rovnocenným konkurentem podnikům v odvětví oční optiky. Společnosti se tento cíl daří plnit, snaží se budovat dlouhodobé vztahy se zákazníky, dodavateli a odběrateli. Pozornost je věnována nejen stávajícím, ale také potenciálním obchodním partnerům. [29]

2 OKOLÍ PODNIKU

Podnik není izolován, nýbrž obklopen vnější světem. Vnější okolí zahrnuje vše, co se nachází za hranicemi podniku. Podnik ovlivňuje své okolí a zároveň je okolím ovlivňován. Vliv okolí na podnik je velice silný, zatímco vliv podniku na okolí je omezený, dokonce až zanedbatelný. Okolí podniku nutí podnik k určitému chování, především k tvorbě cílů a stanovení způsobů, jak jednotlivých stanovených cílů dosáhnout. V dnešní době si musíme uvědomit, že okolí podniku tvoří celá Evropská unie, dokonce celý svět, jelikož se v dnešní době mluví o tzv. globalizaci. [12]

Dle Dvořáčka a Slunčíka je globalizace společenským procesem, ve kterém dochází k omezení ekonomických, sociálních, kulturních, společenských a politických systémů. Právě technologický pokrok způsobil odstranění ekonomických vzdáleností mezi jednotlivými zeměmi. Ovšem globalizace nebyla ovlivněna pouze technologickými změnami, nýbrž především rozvojem komunikačních technologií. V posledních letech vzniká globální ekonomika jako další stupeň internacionalizace. Díky globalizačním procesům se prohlubuje závislost jednotlivých trhů, mění se hospodářský vývoj zemí a národní produkty už téměř neexistují. Jednotlivé národní ekonomiky se stávají pevnou součástí světové ekonomiky. [1]

Po vstupu do EU se ČR stala součástí jednotného trhu. Jednotný trh pro podniky znamená: [12]

- volný pohyb osob, právo bydlet, pracovat a žít v kterékoliv zemi EU,
- volný prostor pro poskytování služeb na celém území EU,
- volný pohyb kapitálu,
- volný pohyb zboží na celém území EU.

Členství v EU umožnilo českým podnikům vstoupit na nové trhy. Zároveň se podnikům v ČR zvětšila konkurence, jelikož na její území začali více pronikat zahraniční podnikatelé a podniky.

Pokud podnik nechce být svým okolím nepříjemně zaskočen, musí bedlivě sledovat své okolí. A případné změny v okolí proměnit ve svoji výhodu a svůj prospěch. [12]

Ačkoli okolí podniku nastavuje danému podniku pomyslné mantinely pro jeho působení, i podnik má schopnost ovlivňovat své okolí. Ovlivňování okolí podnikem závisí na následujících faktorech: [9]

- *Vzdálenosti okolí od podniku* – obecně vzato platí, že čím je prvek okolí od podniku vzdálenější, tím méně je podnik schopen jej ovlivnit. Podnik umí více působit na své dodavatele a odběratele než například na regionální instituce či vládu.
- *Velikosti podniku* – velké podniky mají samozřejmě větší vyjednávací pozici než menší podniky. Velké podniky mohou používat např. lobbying, a tím ovlivnit i vzdálenější prvky svého okolí.

Okolí podniku můžeme rozdělit na dvě hlavní části – vnitřní a vnější okolí podniku, kterým je věnována pozornost v následujících kapitolách.

3 VNITŘNÍ OKOLÍ PODNIKU

Vnitřní okolí podniku je tvořeno subjekty, které mohou být podnikem a jeho managementem ovlivněny a přímo řízeny. Vnitřní prostředí podniku zahrnuje podnikové útvary, činnosti, možnosti, finanční a lidské zdroje a technologie uvnitř podniku atd. Pokud podnik zná dobře své vnitřní okolí, dokáže správně definovat své příležitosti a rizika. Pro charakteristiku vnitřního okolí je důležité stanovit si konkurenční výhodu. [6]

Každá firma usiluje o dlouhodobé přežití na trhu, jež nezávisí pouze na vnějších faktorech, ale i na vnitřních zdrojích a schopnostech podniku reagovat na externí vlivy. Nejdůležitější vnitřní faktory podniku, které jsou schopny ovlivnit jeho strategickou pozici, jsou zdroje. Jedná se o aktiva (finanční, lidské, materiálové a nehmotné zdroje), které má podnik k dispozici a schopnosti podniku, jak jednotlivá aktiva dokáže využít a přeměnit je v užitek pro zákazníka. [13]

3.1 Charakteristika managementu

Vzhledem k velikosti společnosti není management podniku příliš početný. Ve vedení společnosti stojí šest manažerů. Jeden manažer na strategické úrovni řízení, tři manažeři na taktické úrovni řízení a dva manažeři na operativní linii řízení. Řízení ve společnosti je do značné míry centralizované, konflikty jsou řešeny manažery na taktické úrovni, ale převážnou část konfliktů řeší manažer na strategické úrovni. Zásadním problémem společnosti je neochota manažerů delegovat své pravomoci. Většina manažerů se domnívá, že svou práci zvládne. Stejně tak chtějí mít nad vším absolutní kontrolu. V podniku je uplatňována kombinace autoritativního a demokratického způsobu řízení. Manažeři nejsou ochotni delegovat své úkoly na podřízené úplně, zadávají jim úkoly pouze částečně. Manažeři podniku ochotně komunikují s podřízenými, respektují jejich názory a přikládají jim určitý význam.

3.2 Zaměstnanci

V současnosti je v podniku evidováno 19 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Podnik zaměstnává další pracovníky na základě dohody o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti. Pracovníky na DPČ nebo DPP společnost využívá pouze ve výjimečných situacích, jakými jsou inventura, dodání zboží z Asie, reorganizace skladu. Co se týče zastoupení pohlaví, 13 zaměstnanců představují ženy, 6 zaměstnanců

tvoří muži. Ze struktury zaměstnanců vyplývá, že v pracovním kolektivu společnosti převažují ženy, ale na vedoucích pozicích figurují muži. Již od počátku působení společnosti převažují v pracovním kolektivu ženy.

Na nižší pracovní pozice požaduje podnik pracovníky, již dosáhli středního odborného vzdělání s maturitou. Vedoucí či specializované pozice jsou obsazovány uchazeči, kteří jsou vyučeni přímo v oboru oční optiky nebo získali jiné vysokoškolské vzdělání. U 90% pracovních pozic je vyžadováno, aby pracovník ovládal anglický, případně německý jazyk. V pracovní době je zaměstnancům společnosti Metzler umožněno navštěvovat kurz anglického jazyka. Pro rekvalifikaci pracovníků využívá podnik nejrůznější školení, kterých se zaměstnanci mohou účastnit. Jedná se o školení, jejichž účelem je zlepšení dovedností pracovníků, a díky nimž získávají pracovníci nové v praxi využitelné zkušenosti. [29]

Zaměstnanci podniku Metzler mohou využít nespočet zaměstnaneckých výhod. Samozřejmostí stejně jako u ostatních podniků v ČR je příspěvek na obědy nebo příspěvek na dopravu. Od roku 2012 společnost každoročně pořádá víkendovou akci pro své zaměstnance a jejich rodiny. Účelem této akce je stmelení pracovního kolektivu. Mezi výhody, které zaměstnanci nejvíce oceňují, patří bezpochyby navýšení zákonem dané doby dovolené o 7 dní. V loňském roce společnost umožnila svým dlouholetým zaměstnancům výběr brýlových obrub zdarma, a to v rámci každých dvou let.

3.3 Finanční analýza podniku Metzler International s.r.o.

Bakalářské práce se zabývá i finanční analýzou podniku Metzler. Jak si podnik stojí, po finanční stránce znázorňují ukazatele rentability a likvidity. Jednotlivé ukazatele podniku Metzler jsou porovnány se společností Sagitta, již lze považovat za největšího konkurenta na českém a slovenském trhu. Výkazy společnosti Metzler, mi poskytlo vedení společnosti Metzler. A výkazy podniku Sagitta byly vzaty z Veřejného rejstříků a Sbírký listin.

Rentabilita znázorňuje schopnost podniku dosahovat výnosů vzhledem k vloženým prostředkům. Podnik Metzler každoročně počítá ukazatele rentability tržeb, vlastního kapitálu a aktiv.

Rentabilita tržeb – ukazatel ziskovosti tržeb bývá označován jako zisková marže nebo ziskové rozpětí. Rentabilita tržeb znázorňuje situaci, jak je podnik schopen dosahovat zisku s ohledem na tržby. [3]

Tab. č. 1: Vývoj rentability tržeb podniku Metzler International s.r.o.

Položka (v tis. Kč)	2011	2012	2013
Rentabilita tržeb ROS = EBIT / Tržby			
EBIT	3940	1177	7478
Tržby	62659	65792	69121
ROS	0,06	0,02	0,11

Zdroj: Vlastní zpracování dle [29], 2015

Tab. č. 2: Vývoj rentability tržeb podniku Sagitta, LTD spol. s r.o.

Položka (v tis. Kč)	2011	2012	2013
Rentabilita tržeb ROS = EBIT / Tržby			
EBIT	519	-1011	779
Tržby	55032	48460	48497
ROS	0,0094	-0,02	0,016

Zdroj: Vlastní zpracování dle [25], 2015

U rentability tržeb platí, že čím větší hodnota ukazatele, tím se podniku vede lépe. U podniku Metzler lze pozorovat vzrůstající tendenci ukazatele. Společnosti Metzler se neustále zvětšují tržby i zisk před úroky a zdaněním. Naopak podnik Sagitta na tom dle ukazatele rentability tržeb není nejlépe. Společnosti Sagitta nejen v jednotlivých letech klesaly nejen tržby, ale i zisk před úroky a zdaněním, která v roce 2012 dosáhla záporných čísel.

Rentabilita vlastního kapitál – následující ukazatel slouží k hodnocení kapitálu, který do podniku vložili vlastníci. [3]

Tab. č. 3: Vývoj rentability vlastního kapitálu podniku Metzler International s.r.o.

Položka (v tis. Kč)	2011	2012	2013
Rentabilita vlastního kapitálu ROE = EAT / VK			
EAT	2761	517	5828
VK	39751	40189	45711
ROE	0,07	0,13	0,13

Zdroj: Vlastní zpracování dle [29], 2015

Tab. č. 4: Vývoj rentability vlastního kapitálu podniku Sagitta, LTD spol. s r.o.

Položka (v tis. Kč)	2011	2012	2013
Rentabilita vlastního kapitálu ROE = EAT / VK			
EAT	49	-1751	94
VK	10615	9198	9291
ROE	0,0046	-0,19	0,034

Zdroj: Vlastní zpracování dle [25], 2015

U rentability vlastního kapitálu podniku Metzler lze pozorovat vzrůstající charakter ukazatele. Vlastní kapitál podniku neustále roste, zatímco čistý zisk společnosti Metzler nejprve klesl a v roce 2013 opět vzrostl. Ve srovnání se společností Sagitta je na tom podnik dle ukazatele rentability opět lépe. Investorům by se více zhodnotil kapitál vložený do společnosti Metzler oproti kapitálu vloženého do podniku Sagitta.

Rentabilita aktiv - jedná se o základní ukazatel finanční výkonnosti sloužící k vyjádření celkové efektivnosti podniku. Poměruje zisk a celková aktiva bez ohledu na to, z jakých zdrojů byla aktiva financována. [3]

Tab. č. 5: Vývoj rentability aktiv podniku Metzler International s.r.o.

Položka (v tis. Kč)	2011	2012	2013
Rentabilita aktiv ROA = EBIT / celková aktiva			
EBIT	3940	1177	7478
Aktiva	55818	64202	58835
ROA	0,07	0,02	0,13

Zdroj: Vlastní zpracování dle [29], 2015

Tab. č. 6: Vývoj rentability aktiv podniku Metzler International s.r.o.

Položka (v tis. Kč)	2011	2012	2013
Rentabilita aktiv ROA = EBIT / celková aktiva			
EBIT	519	-1011	779
Aktiva	22754	22062	22904
ROA	0,0046	-0,19	0,01

Zdroj: Vlastní zpracování dle [25], 2015

U rentability aktiv podniku Metzler i podniku Sagitta lze pozorovat podobný vývoj jako u ukazatele rentability vlastního kapitálu. I dle následujícího ukazatele se podniku Metzler v porovnání s největším konkurentem společností Sagitta vede lépe.

Likvidita je schopnost podniku hradit své splatné závazky. Podobně jako u rentability jsou uvedeny ukazatele likvidity za tři účetní období.

Běžná likvidita – jeden z nejsledovanějších ukazatelů v podnikové praxi. Běžná likvidita vyjadřuje schopnost podniku přeměnit oběžný majetek na peněžní majetek a uhradit tak krátkodobé závazky. [3]

Tab. č. 7: Vývoj ukazatele běžné likvidity podniku Metzler International s.r.o.

Položka (v tis. Kč)	2011	2012	2013
BL = Krátkodobá aktiva / krátkodobé závazky			
Krátk. aktiva	39614	48937	44242
Krátk. závazky	9129	13598	9225
BL	4,36	3,6	4,8

Zdroj: Vlastní zpracování dle [29], 2015

Tab. č. 8: Vývoj ukazatele běžné likvidity podniku Sagitta, LTD spol. s r.o.

Položka (v tis. Kč)	2011	2012	2013
BL = Krátkodobá aktiva / krátkodobé závazky			
Krátk. aktiva	22028	19189	20523
Krátk. závazky	5913	4788	6211
BL	3,73	4,01	3,30

Zdroj: Vlastní zpracování dle [25], 2015

Běžná likvidita by se měla pohybovat v rozmezí od 1,5 do 2,5. Z vývoje ukazatele firmy Metzler je patrné, že se firma nachází nad horní mezí doporučeného rozmezí. Je zřejmé, že společnost Metzler vykazuje vysokou likviditu, což je pozitivem hlavně pro věřitele podniku. V porovnání s podnikem Sagitta dosahuje podnik Metzler dosahuje větší likvidity peněžních prostředků. Podnik Metzler by měl do budoucna usilovat o přiměřenou úroveň likvidity, tak aby společnost nevázála v krátkodobých aktivách finanční majetek, který by mohl být využit jiným způsobem.

Pohotová likvidita – a rozdíl od likvidity běžné vynechává tento ukazatel v čitateli zlomku zásoby, tzn. nejméně likvidní složku aktiv. [3]

Tab. č. 9: Vývoj ukazatele pohotové likvidity podniku Metzler International s.r.o.

Položka (v tis. Kč)	2011	2012	2013
PL = (Krátk. aktiva - zásoby) / (Krátk. závazky)			
Krátk. aktiva	39614	38937	44242
Zásoby	26605	36187	28146
Krátk. závazky	9129	13598	9225
PL	1,43	0,94	1,74

Zdroj: Vlastní zpracování dle [29], 2015

Tab. č. 10: Vývoj ukazatele pohotové likvidity podniku Sagitta, LTD spol. s r.o.

Položka (v tis. Kč)	2011	2012	2013
PL = (Krátk.aktiva - zásoby) / (Krátk.závazky)			
Krátk. aktiva	22028	19189	20523
Zásoby	8354	8355	8966
Krátk. závazky	5913	4788	6211
PL	2,31	2,26	1,86

Zdroj: Vlastní zpracování dle [25], 2015

Pohotová likvidita by se v ideálním případě měla pohybovat mezi hodnotami 1 – 1,5. Z údajů dodaných firmou Metzler lze vyčíst, že se podnik v roce 2011 a 2012 nacházel v této stanovené mezi. Poslední rok se ukazatel likvidity přehoupl mírně nad doporučenou mez. Podnik Sagitta se ve všech sledovaných letech pohybuje nad doporučenou mezí. Oba podniky se zásadně liší v množství zásob a vázanosti aktiv. V porovnání s konkurentem Sagitta je na tom podnik Metzler opět o trochu lépe.

Okamžitá likvidita – je ukazatel, který se zabývá jen nejlikvidnější složkou aktiv. [3]

Tab. č. 11: Vývoj ukazatele okamžité likvidity podniku Metzler International s.r.o.

Položka (v tis. Kč)	2011	2012	2013
OL = Fin. majetek krátk. / Krátk. závazky			
Fin. majetek krátk.	2171	2461	4949
Krátk. závazky	9129	13598	9225
OL	0,24	0,18	0,54

Zdroj: Vlastní zpracování dle [29], 2015

Tab. č. 12: Vývoj ukazatele okamžité likvidity podniku Sagitta, LTD spol. s r.o.

Položka (v tis. Kč)	2011	2012	2013
OL = Fin. majetek krátk. / Krátk. závazky			
Fin. majetek krátk.	2026	1319	1981
Krátk. závazky	5913	4788	6211
OL	0,34	0,28	0,32

Zdroj: Vlastní zpracování dle [25], 2015

Ukazatel běžné likvidity by se měl dle doporučení pohybovat v rozmezí od 0,2 – 0,5. Společnosti Metzler se požadovaného rozmezí podařilo dosáhnout pouze v roce 2011. V následujícím roce společnost klesla pod hranici 0,2 a v roce 2013 se naopak dostala nad hranici 0,5. Na rozdíl od společnosti Metzler se konkurent Sagitta pohybuje v doporučeném rozmezí. Jedná se o jediný ukazatel, dle kterého se společnosti Sagitta vede lépe oproti podniku Metzler.

Zhodnocení finanční situace – Finanční situace podniku Metzler je příznivá. I porovnání s největší konkurencí podniku, společností Sagitta, jež disponuje větším tržním podílem na trhu než podnik Metzler. Podniku Metzler se neustále zvětšuje zisk před úroky a zdaněním, čímž roste i rentabilita tržeb v jednotlivých letech. Příznivě pro společnost vypovídá i ukazatel rentability vlastního kapitálu. Investorům, jež by chtěl investovat kapitál do odvětví oční optiky, by se vyplatilo vložit finanční prostředky více do společnosti Metzler než do podniku Sagitta. Podnik Metzler disponuje i značnou finanční likvidností. Vedení podniku Metzler by si do budoucna mělo dát pozor na přílišné vázání finančních prostředků v krátkodobých aktivách a zásobách.

3.4 Informační systém podniku

Firma Metzler není výrobní podnik, jedná se o podnik pouze obchodující se zbožím. Z tohoto důvodu společnost nevlastní žádné výjimečné technologie ani technologické postupy. Jediným technologickým postupem, který podnik Metzler využívá, je zabroušení brýlových skel. Jedná se o techniku broušení kulatých skel tak, aby se přizpůsobila oční vadě zákazníka a brýlovým obroučkám, které si zákazník vybral.

Společnost Metzler využívá informační systém ERP, který integruje činnosti podniků do jednotlivých procesů. Podnik Metzler řadí do jednoho procesu činnosti, jako jsou výroba, logistika, distribuce, fakturace a účetnictví. SQL je standardizovaný dotazovací jazyk, který je využíván ERP systémem. Podnik Metzler využívá informační systém Helios. Konkrétně podnik využívá produkt HELIOS RED, pomocí kterého společnost zpracovává veškerou agendu. [29]

3.5 Marketingový mix

Při umístění produktu na trh by se měl podnik orientovat především na potřeby a přání zákazníků. Potřeby a přání zákazníků jsou shrnuty do marketingového mixu. Marketingový mix zahrnuje tzv. 4P – produkt (product), cena (price), propagace (promotion), distribuce (placement). [10]

3.5.1 Produkt

Produktem je myšlený jakýkoliv hmotný statek, služba nebo myšlenka, která se stává předmětem směny na trhu, a je určena k uspokojování přání a potřeb zákazníků. Produkt není v marketingu chápán pouze jako předmět sloužící k uspokojení potřeb zákazníků.

Produkt je tvořen i dalšími částmi, které napomáhají k uspokojování potřeb zákazníků. Jedná se o obal, značku, kvalitu, design, záruku, servis, dodací podmínky atd. [10]

Produktem společnosti Metzler, jak již bylo několikrát zmíněno v předcházejících kapitolách práce, jsou brýlové obruby, sluneční brýle a kontaktní čočky. Brýlové obruby a sluneční brýle společnost distribuuje od počátku své působnosti, zatímco kontaktní čočky podnik nabízí odběratelům od roku 2001. Produkty firmy Metzler jsou spotřebním zbožím. V rámci kategorie spotřební zboží se jedná o zvláštní zboží. U zvláštního zboží lze pozorovat dlouhou přednákupní fázi a časovou náročnost výběru ze strany zákazníka. Koneční zákazníci většinou pečlivě zvažují cenu, kvalitu a design produktu.

Podnik Metzler v závislosti na poptávce na trhu nabízí více značkovou strategii produktů. Aby si společnost udržela nabídku atraktivních produktů a dokázala reagovat na poptávku na trhu, rozdělila celé značkové portfolio produktů na dvě části. Jednotlivá portfolio jsou nabízena různým obchodním partnerům dle jejich potřeby a přání. V každém portfolio je možnost vytvořit pro zákazníka soukromou kolekci přímo na míru a dle jeho přání. [29]

Tab. č. 13: Rozdělení značkového portfolio

Portfolio – prodejní skupina 1	Portfolio – Prodejní skupina 2
Nigura, Enjoy, Reebok	Polaroid
Dutz	Conquistador
Paco Rabanne	Jette
Soukromá bezejmená kolekce	Soukromá bezejmená kolekce

Zdroj: Vlastní zpracování dle [29], 2015

Podnik Metzler nabízí odběratelům dámskou, pánskou a dětskou kolekci. Jednotlivé kolekce se v pravidelných intervalech vždy opakují. Ze sledování poptávky po produktech je patrné, že o produkty, které preferovali zákazníci před dvěma lety, bude zájem přibližně opět za dva roky. Z toho plyne, že společnost každé čtyři roky opakuje úspěšné kolekce. V minulých letech byla vysoká poptávka po úzkých brýlových obrubách, v současnosti zákazníci upřednostňují spíše kulaté nebo velké a hranaté brýlové obruby. Podnik Metzler na trh přináší nové kolekce pravidelně dvakrát do roka, a to na jaře a na podzim. Jednotlivé kolekce brýlových obrub jsou vyřazeny z portfolio společnosti dva roky po uvedení na trh. V případě neúspěšné kolekce dochází ke stažení z trhu dříve, takováto situace však v historii společnosti zatím nenastala. [29]

Podnik Metzler je na trhu znám výborným doprovodným programem k jednotlivým značkovým portfoliím. Doprovodným programem společnosti je myšlen především záruční i pozáruční servis. Ke každému produktu společnosti Metzler obdrží spotřebitel také pouzdro na zakoupené brýle, což pro podnik představuje značnou konkurenční výhodu.

3.5.2 Cena

Druhou neméně důležitou částí marketingového mixu je cena. Cena je suma, kterou zákazník zaplatí na trhu za prodávaný výrobek nebo poskytovanou službu. Cena je jedinou částí marketingového mixu, která podniku přináší ekonomický prospěch v podobě tržeb za prodané zboží. Ostatní části marketingového mixu pro podnik představují pouze náklady. Cena je zároveň nejpružnějším nástrojem marketingového mixu, jelikož ke změně ceny může docházet každý den. [10]

Podnik Metzler je zaměřený na střední a vyšší cenovou kategorii brýlových obrub, čoček a slunečních brýlí. Cenové rozpětí produktů podniku se pohybuje v rozmezí jednoho až pět tisíc. Cílem cenové strategie společnosti je maximalizace zisku, tržního podílu na trhu a zabezpečení nejvyšší kvality, která má podstatný vliv právě i na výši ceny produktů. Vedení podniku společně s prodejním oddělením stanovuje nákladově orientovanou cenu produktů. Cena produktů závisí na pořizovací ceně, ke které je následně připočtena marže podniku, náklady fixní a jednotkové variabilní náklady. Jednotlivé marže k produktům se pohybují od 30 % do 60 % podle značky produktu a koupěschopné poptávce konkrétní značky produktu. Společnost se vyhýbá nabídce produktů nejvyšších cenových řad, např. brýlovým obrubám značek Dior nebo Gucci. Již v minulosti společnost zaznamenala, že zákazníci nemají zájem o produkty nejvyšší cenové kategorie, nýbrž se zajímají o produkty o jednu cenovou kategorii níže, např. o brýlové obruby Bruno Banani. Vedení společnosti mění cenovou strategii produktů tehdy, když se změní ceny u konkurence, dojde ke zvýšení fixních či variabilních nákladů, nebo dojde k úpravě cenové politiky dodavatelů.

V posledním roce se společnost Metzler zabývá cenou produktů v souvislosti s plánovanou expanzí do EU. Cenu brýlových obrub, slunečních brýlí i čoček musí podnik Metzler pro odběratele v zemích Evropské unie nastavit tak, aby cena nebyla příliš vysoká, ani příliš nízká. Nízká cena by u zahraničních odběratelů mohla vyvolat obavy z

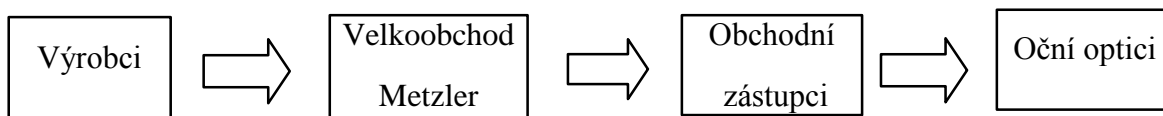
nízké kvality. Prodejní oddělení společnosti provádí průzkum zahraničních trhů, který je spojen se zjišťováním cen produktů budoucí konkurence. [29]

3.5.3 Distribuce

Distribuce výrobků od výrobců k zákazníkům probíhá pomocí prodejních cest. Prodejní cesty neboli distribuční kanály jsou buď přímé, nebo nepřímé. Distribuční cesty jsou určeny počtem prostředníků a zprostředkovatelských článků, jejichž prostřednictvím přechází zboží od výrobce k zákazníkovi. V rámci distribučních cest lze nalézt velké množství zprostředkovatelů, prostředníků, obchodních zástupců, maloobchodů i velkoobchodů. [10]

Podnik Metzler využívá pro distribuci produktů nepřímou distribuční cestu. Jednotlivé produkty společnost nejprve nakoupí u výrobců. Jelikož je podnik Metzler velkoobchodem, jeho hlavním podnikatelským cílem je pře prodej produktů. Distribuční řetězec dále pokračuje prostřednictvím obchodních zástupců. Společnost využívá celkem 9 obchodních zástupců, kteří pracují na živnostenské oprávnění. Podnik distribuuje zboží očních optikům v České republice pomocí šesti obchodních zástupců a na Slovensku pomocí třech obchodních zástupců. Obchodní zástupci se nestávají vlastníky zboží, pouze zprostředkovávají obchod společnosti Metzler s očními optiky. Zboží podniku Metzler je zahraničním odběratelům dodáváno pomocí partnerů v jednotlivých zemích, např. v Holandsku, Německu nebo Velké Británii. Obchodní zástupci jsou rozděleni do dvou skupin, přičemž každá skupina nabízí jiné značkové portfolio. Nejlepší odběratelé společnosti jsou navštěvováni obchodními zástupci společnosti každý měsíc. Obchodní zástupci předávají informace o požadavcích a přáních odběratelů vedení společnosti, které je dále konzultuje se zaměstnanci, již objednávky vyřizují. Objednávky očních optiků s největším odběrem musí být vyřízeny do pěti až sedmi pracovních dnů. Ostatním odběratelům je věnována pozornost dle velikosti jejich odběrů a kapacitních možností společnosti. Podnik Metzler distribuuje na českém i slovenském trhu stejná dvě značková portfolio, využívá stejné skladiště a logistické cesty. Distribuční cestu podniku Metzler znázorňuje následující obrázek. [29]

Obr. č. 1: Distribuční cesta podniku Metzler International s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

3.5.4 Propagace

Podnik Metzler využívá k propagaci produktů společnosti reklamu a přímý (direct) marketing. Reklama je placenou formou propagace. Jedná se o neosobní formu propagace společnosti. Výhodou reklamy je oslovení velkého množství zákazníků. Společnost Metzler využívá reklamu na internetu, v regionálních denících a televizi. Zaměstnanci podniku rovněž pravidelně přispívají odbornými články do periodik věnujícím se oční optice. V současné době společnost pracuje na inovaci internetových stránek, které slouží k hlavní propagaci společnosti a první komunikaci s odběrateli. Podnik Metzler dále nechává vyrábět propagační materiály, které jsou dodávány odběratelům. Jedná se o propagační materiály určené do výloh, nejrůznější letáčky, vlaječky nebo stojánky. V omezené míře společnost využívá i billboardy ve městech České republiky a na Slovensku. Společnost každoročně vysílá své zaměstnance z oddělení prodeje na veletrhy a nejrůznější předváděcí akce. Mezi největší veletrhy, kterých se podnik účastní, patří veletrhy v Miláně, Mnichově či Brně. Firma Metzler využívá ke své propagaci také přímý marketing, který zprostředkovává komunikaci mezi podnikem a zákazníci. Podnik k direct marketingu využívá převážně emaily, ale také telefon či poštu. Prostřednictvím emailové komunikace jsou odběratelům rozesílány informace o nejrůznějších akcích a pozvánky na předváděcí akce produktů společnosti. Podnik Metzler k propagaci nevyužívá facebookové stránky. Za hlavní důvody neochoty společnosti zpracovat facebookové stránky je považována časová náročnost a skutečnost, že facebookové stránky mají jednotliví odběratelé a řetězce očních optiků, např. Axis Optik. [29]

4 VNĚJŠÍ OKOLÍ PODNIKU

„Vnější okolí je specifické tím, že ho management podniku nemůže přímo řídit ani ovlivnit.“ [6]

Vnější okolí zahrnuje především čtyři faktory (odvětví, okolí, globalizace a ekonomický systém podniku), kterými je podnik nezanedbatelně ovlivněn. Každý podnik působí v nějakém odvětví a je umístěn v prostoru. Podniky jsou ovlivňovány globalizací a jsou zároveň součástí ekonomického systému, který je zahrnuje do národního okolí. [1]

4.1 Analýza makrookolí

Analýza makrookolí zkoumá především ty faktory a tendence ve vzdáleném okolí, které zpravidla podnik ani management podniku nemohou ovlivnit. Management podniku může na změny v okolí reagovat pouze včasným rozhodnutím a přípravou nejrůznějších alternativ, a tím ovlivňovat a měnit svůj směr a vývoj. [9]

Práce bude v dalších částech textu vycházet z předpokladu, že okolí podniku zahrnuje následující prvky: [12]

- Geografické okolí
- Sociální okolí
- Politické a právní okolí
- Ekonomické okolí
- Ekologické okolí
- Technologické okolí
- Etické okolí
- Kulturně historické okolí

Jednotlivé klasifikace prvků okolí, které jsou v práci uvedeny, pouze zjednodušují skutečnost. Hranice mezi okolími podniku nejdou ve skutečnosti přesně stanovit, jelikož jednotlivá okolí se navzájem ovlivňují a prolínají. Jisté druhy okolí podniku jsou převážně stabilní, ve většině případů záleží na podnikatelské činnosti. Tímto způsobem je vymezen větší či menší vliv okolí podniku. [12]

4.1.1 Geografické okolí

V první řadě je podnik ovlivňován právě geografickým okolím. Geografické umístění podniku ovlivňuje z velké části logistiku neboli řízení materiálových a výrobních toků od určitého zdroje ke konkrétnímu uživateli. Pokud se podnik zabývá stacionární výrobou, je vliv geografického okolí jedním z významných faktorů, ke kterému se přihlíží při výběru lokality pro daný podnik. [12]

4.1.2 Sociální okolí

Nezanedbatelný význam pro každý podnik představuje i sociální okolí. Každý podnik by se měl zabývat tím, jak jeho působení ovlivňuje společnost. V ideálním případě by působení podniku mělo být prospěšné jak pro podnik, tak pro společnost. Realita ovšem bývá jiná. V dnešní době jsou uplatňovány především zájmy manažerů podniků a na sociální zájmy není kladen dostatečný důraz. V minulosti České republiky existují výjimky mezi manažery, kteří nedbali pouze na zisk svého podniku, nýbrž se zajímali i o zaměstnance a společnost jako celek. Jedním z těch, kteří se snažili dbát na sociální zázemí svých zaměstnanců a rozvoj obce, byl Tomáš Baťa. Tento fakt je patrný hlavně z plánované koncepce Zlína, kdy za Baťovy éry nevznikaly jen výrobní závody, ale docházelo ke stavbě obytných čtvrtí, hotelů, kulturních domů a dalších obchodních zařízení. [12]

Nedochází k neshodě pouze mezi manažery a sociálním okolím, rozdílné cíle mají i zaměstnanci vůči sociálnímu okolí. Jedním z příkladů je zaměstnanecká stávka. Stávka ani v nejmenším nepřispívá ke stabilní sociální situaci ve společnosti. [12]

Manažeři podniků se musí ve větší či menší míře rozhodnout, jestli půjdou spíše cestou sociální odpovědnosti nebo cestou „čisté“ ekonomické reality. V několika posledních letech se opouští od úmyslu sledovat jen ekonomické cíle a nebrat ohled na sociální odpovědnost podniků. Do popředí se dostává názor, že ohled na sociální důsledky nemusí vést výhradně k ekonomickým ztrátám, ale může být pro podnik v jisté míře výnosný. [12]

Díky uplatňování sociálních aspektů vznikla v ekonomii obecná kategorie, tzv. sociální tržní ekonomika. Sociální tržní ekonomika je uplatňována hlavně ve Spolkové republice Německo, kde je tzv. tržní ekonomika ovlivňována zásahy státu. [12]

Mezi sociální faktory vnějšího okolí podniku patří především: [1]

- Historické pozadí podniku a společnosti
- Hodnotový systém jako spotřeba, šetření a kvalita života
- Množství a kvalita pracovní síly
- Věková, náboženská a pohlavní struktura
- Úroveň vzdělání a struktura vzdělávání
- Rozdělení příjmů neboli důchodů a rent ve společnosti

Zásadní roli v souvislosti s pracovní silou hraje její kvalifikace, vzdělání a výchova. Kvalifikace je schopnost vykonávat určité povolání, mít praktické zkušenosti a dovednosti, důležitá je i fyzická a duševní způsobilost k výkonu povolání. Vzdělávání je proces, ve kterém jedinec získává a osvojuje si poznatky. Výchova je zaměřená na utváření osobnosti člověka a jeho morální a charakterové vlastnosti. Jedinec si osvojuje způsoby a normy chování, které od něj společnost očekává. [1]

4.1.3 Politické a právní okolí

„Politické okolí ovlivňuje podnik především jako souhrn vlivů, jejichž výrazem jsou politické (tj. mocenské) zájmy institucionalizované v politických stranách, koalici, opozici atd.“ [12]

Každá politická strana zastává jiné názory, které různými způsoby ovlivňují podnikatelskou sféru. Znárodnění, privatizace a združstevnění jsou příklady různých politických rozhodnutí, které v minulosti ovlivnily společnost a poznamenaly budoucí vývoj českou ekonomiky. Tak jako politika vlády a velkých politických stran ovlivňuje ekonomiku, stejně tak působí komunální politika a vliv obecních úřadů velice zásadně na dané podniky. [12]

Nejedná se jen o celostátní legislativu, ale i legislativu oblastní či regionální. Vstupem do EU se státy zavazují k tomu, dodržovat nejen státní legislativu, ale také předpisy EU. Pokud podniky obchodují se zahraničními subjekty, musí dbát i na jejich legislativu.[12]

Do politických faktorů vnějšího okolí podniku lze zařadit především: [1]

- Typy vlád a její stabilitu
- Svobodu tisku, úroveň byrokracie, korupci a demokracii
- Regulaci a deregulaci ekonomiky a jednotlivé trendy v regulaci a deregulaci
- Pravděpodobné změny v politickém prostředí

Pro podporu podniků lze použít následující nástroje: podporu drobného podnikání, subvencování určitých aktivit, poskytování daňových úlev a podporování výzkumu a vývoje. Vláda je zároveň jeden z nejvýznamnějších zákazníků každého podniku, jelikož nakupuje zboží a služby od podnikatelských subjektů. [11]

Politické vlivy jsou za normálních podmínek prosazovány především prostřednictvím práva. Právo vytváří takzvaný rámec pro všechny podnikové aktivity. Právní normy stanovují, jaké chování podniků je správné, a jaké naopak naprosto nepřijatelné. V minulosti byl obchodní zákoník nejdůležitější normou, která se vztahovala k podnikatelské sféře. Obchodní zákoník vymezoval podmínky pro podnikání jak pro fyzické, tak právnické osoby. Vedle obchodního zákoníku existovaly jiné normy, které se zabývaly podnikatelskou sférou. Tyto normy představovaly zákonné úpravy činností investičních fondů a společností, dále pak zákony a nařízení, která se týkala mezinárodního podnikání, ochrany spotřebitele a ochrany akcionáře. I v hospodářské soutěži byl velice často využíván i občanský zákoník. Od 1. ledna 2014 je občanský zákoník a starý obchodní zákoník nahrazen Novým občanským zákoníkem a Zákonem o obchodních korporacích.

Právní úpravy nejsou tak rozsáhlé, aby v nich byl nalezen každý případ, který v hospodářské soutěži může nastat. Proto se při řešení určitých sporů vychází z řešení předešlých podobných případů. Vycházení z rozhodnutí nezávislých soudů není v ČR příliš rozšířené, zatímco v Anglii je to běžná praxe. [12]

Právní předpisy lze rozdělit na základní a specifické. Mezi základní pravidla, která vymezují působení podniku v tržním prostředí, patří: [1]

- Obchodní právo
- Pracovní právo
- Občanské právo
- Trestní právo

Naopak specifické předpisy jsou např.: [1]

- Regulace cen
- Regulace hospodářské soutěže
- Kontrola znečištění životního prostředí
- Investiční pobídky

4.1.4 Ekonomické okolí

Ekonomické okolí je jedno z nejdůležitějších druhů okolí podniku. Každý podnik využívá ze svého okolí výrobní faktory a kapitál a naopak nabízí do ekonomického okolí své výrobky a služby. Podniky jsou ovlivněny celkovou ekonomickou situací země, ve které se nachází. Na celkovou situaci podniku mají vliv především tyto faktory: [12]

- *Dostupnost a ceny výrobních faktorů* – S rozvojem logistiky a nových technologií došlo ke snížení pracnosti, což vedlo ke zvýšení produktivity práce. Důsledkem toho mají faktory jako cena výrobních faktorů postupně menší význam. Za ukázkový příklad lze pokládat Japonsko, které se i se svými omezenými surovinovými zásobami stalo velmocí těžkého průmyslu. Asijská konkurence ovlivňuje na českém trhu především bavlnářský a obuvnický průmysl, což vede prakticky k zániku těchto odvětví.
- *Daňové zatížení* – Daně ovlivňují podniky v každém jejich vývojovém stádiu. Každý stát se svou daňovou politikou hledá kompromis mezi tím, aby dosáhl co nejvyšších příjmů z daní a přitom nezatížil podniky daněmi natolik, že ztratí motivaci k podnikání. Poptávka po výrobcích a službách jednotlivých podniků je ovlivňována sazbou z přidané hodnoty a spotřební daní. I kvůli daňovým zatížením jsou některé výrobní závody přesunuty do „daňových rájů.“ V minulosti se členské státy EU dohodly na harmonizaci svých daňových sazeb.
- *Hospodářský růst, měnový a devizový vývoj* – Expanze jednotlivých podniků závisí na makroekonomickém růstu. Inlace má velký vliv na poptávku, cenu výrobních faktorů, koupěschopnou poptávku, ale i na ekonomické rozhodování podniků. Devizové kurzy, inflace a devalvace ovlivňují převážně ty podniky, které jsou zapojeny do mezinárodního obchodu, anebo ty, které se zabývají devizovým úvěrem. Celkový hospodářský růst vede k růstu koupěschopné poptávky.

K ekonomickému okolí podniku samozřejmě neodmyslitelně patří dodavatelé, odběratelé a finanční instituce, jako jsou banky. [12]

Základní indikátory, které ovlivňují základní plnění cílů a strategie podniku, jsou: [9]

- *Míra ekonomického růstu* – ekonomický růst nebo každá změna v ekonomickém cyklu vede k růstu či poklesu spotřeby.

- *Úroková míra* – pokud je nízká úroková míra, vyskytuje se podnikům příležitost realizovat své podnikové záměry a naopak. Pokud je úroková míra vysoká, podniky nebudou realizovat své záměry nebo je budou realizovat jen v omezené míře.
- *Míra inflace* – míra inflace má podobný vliv jako již výše uvedená úroková míra
- *Devizový kurz* – kurzem je ovlivněna konkurenceschopnost podniků především na zahraničních trzích.
- *Daňová politika*
- *Směnný kurz*

Propočtem dopadů jednotlivých ekonomických faktorů se zabývá finanční analýza, která je součástí analýzy zdrojů podniku. Vývoj výše zmíněných ukazatelů představuje pro podniky ne jen velkou příležitost, ale zároveň ohrožení, a to v případě, že se faktory nevyvíjí ku prospěchu podniku. [9]

4.1.5 Ekologické okolí

Ekologii a ochraně přírody by měly podniky věnovat značnou pozornost. Nenutí je k tomu jen stát a jeho instituce, ale hlavně nejrůznější občanská sdružení. Zejména aktivita jednotlivých občanských sdružení ovlivnila podniky tak, že se musely začít zabývat ekologií a otázkami týkajícími se ekologie. Ekologie a dbaní na ní tvoří pro podniky určité překážky. Pokud podniky chtějí jednat ekologicky, přináší jim to jisté ekonomické náklady. Naproti tomu se podnikům otvírá nová cesta, jakou směřovat svou výrobu a využít situace na trhu, jelikož většina spotřebitelů dává přednost ekologickým a recyklovatelným výrobkům. Otázkou ekologie se zabývá i EU, vydává směrnice, které musí podniky dodržovat, a případné porušení je sankcionováno. [12]

4.1.6 Technologické okolí

Jedná se o využití vědy a techniky v podniku, proto sem řadíme informační a komunikační technologie, metody řízení, produkty a jejich výrobní postupy. Právě technologie mají zásadní vliv na schopnost podniku. Jednotlivé technologie lze rozdělit na základní, klíčové a rodící se. Základní technologie může využívat každý podnik bez ohledu na své zaměření. Klíčové technologie nemůže používat každý podnik, ne každý podnik má ke klíčovým technologiím přístup. Produkty se liší nižšími náklady nebo

diferenciací. Jednotlivé technologie podniku vznikají v první fázi rozvoje podniku a vyznačují se velkým potenciálem. [7]

Změny v technologickém okolí podniku umožňují podniku zlepšit hospodářské výsledky a získat výhodu oproti svojí konkurenci. Změnami v technologickém okolí jsou myšleny hlavně změny v technologii a inovace v technice. Ne vždy mají inovace v technologickém okolí podniku dobrý vliv na životní prostředí a celkovou situaci společnosti. Proto směrnice EU nařizují, aby podniky používaly takovou technologii, která je šetrná k životnímu prostředí. [12]

4.1.7 Etické okolí

Etika a etické myšlení zastává v podniku důležité postavení. Etika se zabývá otázkou, co je a není správné. Stejnou otázku si tedy pokládají i manažeři podniku. V podnikatelském prostředí je za dodržování etických principů považováno například: poskytovat dobré služby zákazníkům, chovat se korektně v hospodářské soutěži, poskytovat úplné a pravdivé informace. [12]

Etické rozdíly jsou dány zeměpisnou polohou a historií jednotlivých zemí. To, co je někde považováno za etické, může být v jiné zemi naprosto odsuzováno. Etické myšlení a jeho působení na společnost ovšem nevznikne ze dne na den. Je výsledkem dlouhodobého historického procesu. [12]

4.1.8 Kulturně historické okolí

Stejně tak jako etické okolí nevzniká ze dne na den, tak i kulturně historické okolí nevznikne během momentu. Kdyby lidé nebyl vzdělání a nezvyšovala se kulturní úroveň obyvatelstva, nemohlo by docházet ke zlepšování ekonomického a technologického rozvoje. Právě v kulturním vzdělání se nachází jedna z největších nadějí do budoucnosti. [12]

4.1.9 Změny v makrookolí

Změny v makrookolí se dějí každý den a záleží jen na citlivostním vnímání podniku, zda změnu ve svém okolí, hlavně v makrookolí, promění ve svou výhodu či ji využije konkurence. Některé změny ovlivňují celé okolí podniku rovnoměrně se stejnou intenzitou a jiné naopak působí jen na některé části okolí podniku. Dále jsou v práci uvedeny změny, které v poslední době ovlivnily či stále ovlivňují makrookolí. Jedná se o: deregulaci, strukturální změny, nadbytečnou kapacitu, fúze a akvizici, ochranu

životního prostředí, očekávání zákazníků, technologické diskontinuity, méně protekcionismu, více volného obchodu, vzrůstající globální konkurenci. [9]

V poslední době jsou se změnami v okolí podniku spojovány především dva pojmy: [11]

- *Turbulence* – tento pojem je převzat z meteorologie. Turbulence ve vztahu k okolí podniku zahrnuje nelineární, nepravidelné a nevypočitatelné změny. Turbulentní prostředí je takové prostředí, ve kterém dochází k neustálým změnám a podniky musí měnit svoji strategii a přizpůsobovat se změnám.
- *Chaos* - stejně tak jako pojem turbulence je přenesen z meteorologie, tak i pojem chaos je do managementu přenesen z přírodních věd. Chaos nastává u neuspořádaných systémů, které nemají svůj vnitřní řád, nebo ho management podniku nezná. Každý podnik jako dynamický systém směřuje do stavu, který nelze předpovědět. Chaos bývá často spojován s bodem zvratu, který je důsledkem pozitivního či negativního hospodaření podniku. Pokud na sebe navazuje více bodů zvratu, dochází k chaosu.

4.2 Analýza makrookolí podniku Metzler International s.r.o.

4.2.1 Geografické okolí

Sídlo společnosti Metzler International s.r.o. se nachází v Plzeňském kraji ve městě Domažlice. Plzeňský kraj se rozkládá na jihozápadě Čech. Sousedí s Karlovarským, Jihočeským, Ústeckým a Středočeským krajem. Nejdelší hranici má s Bavorskem, jednou ze spolkových zemí Spolkové republiky Německo. Právě sousedství s Německem je pro řadu firem v Plzeňském kraji značnou výhodou, stejně jako pro společnost Metzler, která využívá služeb německé pošty. Deutsche Post doručuje zásilky přímo do sídla společnosti a zde je také vyzvedává. Díky tomu je společnosti Metzler usnadněna komunikace s jejími německými partnery. Plzeňský kraj je rozlohou třetí největší kraj v České republice, s celkovým počtem 571 709 obyvatel se řadí až na deváté místo ze všech krajů. Hustota zalidnění je tak v Plzeňském kraji druhá nejhorší v celé zemi. Plzeňský kraj patří mezi ekonomicky průměrně rozvinuté kraje. Na tvorbě hrubého národního produktu se Plzeňský kraj podílí 5,5 %. V podílu tvorby HDP na obyvatele se kraj nachází na pátém místě. [15]

Sídlo společnosti, jak je již v práci zmíněno se nachází v Domažlicích zhruba 10 kilometrů od hranic s Německou spolkovou republikou. V Domažlicích žije celkem 10 616 obyvatel. Jedná se o průmyslové město se značným turistickým ruchem.

Česká republika má ve srovnání s ostatními státy EU podprůměrnou infrastrukturu, což zásadním způsobem ovlivňuje hospodářský rozvoj celé republiky. Hustotou infrastruktury, především silniční infrastrukturou, by se Česká republika mohla srovnávat se západními zeměmi Evropy. Kvalita silnic, dálnic a železnic je však výrazně horší než ve státech západní Evropy. Infrastruktura se v každém státu skládá ze silniční, letecké, vodní a železniční dopravy. Pro společnost Metzler představuje nejdůležitější dopravu právě silniční, kterou využívá k distribuci produktů. Silniční doprava je tvořena: dálnicemi; silnicemi I., II., a III. třídy; místními a účelovými komunikacemi. V České republice je celkem šest dálnic: D1, D2, D3, D5, D8, D11. Některé dálnice jsou již dokončené a u některých stále probíhá dostavba. Podnik Metzler při své distribuci využívá hojně dálnice D1, D2 a D5.

Poloha podniku ve střední Evropě představuje značnou příležitost pro podnik Metzler i vzhledem ke snaze vedení podniku o zvětšení exportu do států EU. Do budoucna chce společnost Metzler k současným exportním trhům připojit i litevský, polský a chorvatský trh. Vzhledem k poloze a vybudované infrastruktuře, lze tento cíl po stránce geografické považovat za reálný. Cílem společnosti Metzler, ale i dalších společností, je neustále zvyšovat obrat, přičemž rozšíření působnosti na zahraniční trhy by značně přispělo k naplnění toho cíle.

4.2.2 Sociální a demografické okolí

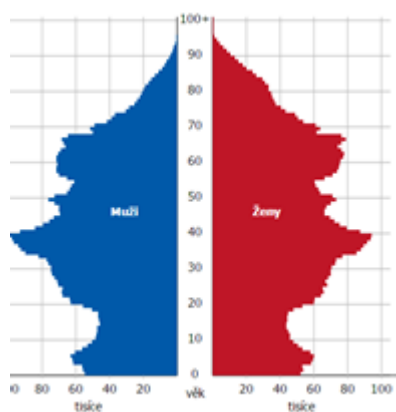
Podnik Metzler je z velké části ovlivněn společností a demografickým vývojem společnosti. Produkt podniku je určen přímo pro konečného uživatele, proto hraje demografický vývoj společnosti, zejména stárnutí populace, a potřeba daného produktu zásadní roli. Firma Metzler International s.r.o. se zabývá oční optikou, obchodem s brýlovými obrubami a čočkami. Oční vadou v České republice trpí 10 % dospělé populace a každé čtvrté dítě. Dle průzkumů trhu prováděného společností Metzler a informací získaných od očních optiků, jedna třetina obyvatel České republiky udává, že nosí brýle nebo kontaktní čočky. Ve skupině populace nad 65 let pak potřebuje brýle

každý druhý. Meziročně tato čísla stále stoupají. Za příčinu stálého růstu je považováno v první řadě zanedbání preventivních prohlídek. [29]

Růst počtu obyvatel, jenž musí nosit brýlové obruby, vede k zvětšení počtu zákazníků podniku Metzler. A zároveň přispívá k růstu tržeb společnosti a ke splnění stanoveného cíle týkající ho zvětšení obrátu podniku o 20 %. [29]

V současnosti má Česká republika 10 528 477 obyvatel. Podle stromu života lze rozdělit celou populaci do tří skupin: pod 15 let, 15 – 64 let, 65 a více let. Věková struktura obyvatel (viz níže) znázorňuje, že nejvíce početnou skupinou populace jsou jedinci ve věku 15 – 64 let, kterých je téměř 7,2 milionu. Ostatní dvě skupiny populace pod 15 let a nad 65 let jsou přibližně stejně velké. Strom života ukazuje, že v budoucnu dojde ke zvětšení skupiny 65 a více, z čehož lze usuzovat, že se zvětší poptávka po produktech společnosti Metzler. [26]

Obr. č. 2: Věková struktura populace České republiky k 31. 12. 2013



Zdroje: Český statistický úřad dle [26], 2013

4.2.3 Politické a právní okolí

Hlavní a nejzásadnější změnou, která ovlivnila všechny podnikatelské subjekty v České republice, byl zánik obchodního zákoníku. Jak již je v práci uvedeno, od 1. ledna 2014 platí nový občanský zákoník, jímž byl nahrazen obchodní zákoník. Zákon o obchodních korporacích převzal problematiku věnující se kapitálovým společnostem a družstvům.

Společnost Metzler je společnost s ručením omezeným. „Společnost s ručením omezeným je společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše,

v jaké nesplnili vkladovou povinnost podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění.“ (§132, ZOK)

Orgány společnosti s ručením omezeným jsou valná hromada a dozorčí rada. Statutárním orgánem je jednatel společnosti nebo více jednatelů společnosti.

Nevýhodou společnosti s ručením omezeným je dvojí zdanění. Nejprve dochází ke zdanění výsledku hospodaření neboli rozdílu mezi výnosy a náklady, dále zdanění daní z příjmů právnických osob a následně se podíly společníku musí zdanit srážkovou daní 15 %. V minulosti byly právnické osoby zatíženy větší daní z příjmů, než je tomu v současné době. Od roku 2010 je sazba daně pro právnické osoby stanovena na zatím historicky nejmenší sazbu 19 %. Ještě v roce 2003 se sazba daně pohybovala okolo 30 %, jak znázorňuje následující tabulka. I do budoucna lze předpokládat, podobně jako v posledních šesti letech, úroveň sazby na 19 %. [27]

Tab. č. 14: Vývoj sazby z daně z příjmů právnických osob v %

Rok															
2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
31	31	31	31	28	26	24	24	21	20	19	19	19	19	19	19

Zdroj: Vlastní zpracování dle [27], 2015

Firma Mezler v minulosti vlastnila certifikáty na nejrůznější ISO normy. Mezi nejdůležitější ISO normy pro podniky patří ČSN ISO 9000 Normy pro řízení a zabezpečení kvality, ČSN ISO 14001:1997 Systém environmentálního managementu a normu ČSN:EN ISO 12312 – 1. [29]

Norma ISO 9000 je evropskou normou kvality. Tyto normy přímo vyžadují zpracování příruček kvality k danému produktu. Způsobilost podniku k využívání normy ISO 9000 je posuzováno při auditu kvality. Certifikace není na dobu neurčitou. Podniky jsou průběžně prověřovány a podle výsledků kontrol pak norma podniku buď zůstává, nebo je odebrána. Firmě Metzler byla ISO norma 9000 odebrána.

Norma ISO 14000 je využívána hlavně pro zařazení EMS neboli systému environmentálního managementu do struktury podniku. Norma ISO 14001 je normou environmentálního managementu. Jedná se o normu, která se zabývá vztahem firmy k životnímu prostředí. Projekt na výstavbu EMS má čtyři fáze: Informační semináře, zjišťovací analýzu, konzultační etapu a školení interních auditorů. V podniku Metzler probíhá první etapu, a to informační semináře. [30]

Jelikož hlavním cílem společnosti se stal export do zemí EU, obě tyto normy mohou být přínosné k dosažení tohoto cíle a k získávání zahraničních obchodních partnerů. Díky exportu by mohl být naplněn další z mnoha stanovených cílů společnosti, a sice navázání dlouhodobých vztahů s obchodními partnery.

K celkové ekonomické stabilitě přispěla i skutečnost, že Česká republika má po střídání vlád a vládě odborníků relativně stabilní vládu a politickou situaci. V listopadu 2014 byl sestavením vlády pověřen Bohuslav Sobotka, kterému se povedlo sestavit po delší odmlce stabilní vládu.

4.2.4 Ekonomické okolí

Na společnost Metzler působí makroekonomické ukazatele, jako jsou míra inflace, nezaměstnanost a kurzovní rozdíly. Společnost byla též poznamenána krizí ekonomiky v roce 2009 a intervencí ČNB.

Celosvětová ekonomická krize způsobila pokles ekonomiky hlavně na přelomu roku 2008 a 2009. Hlavní příčinou této krize se stala americká hypoteční krize, která vypukla roku 2007 a postupně nabyla světových rozměrů. Za další příčinu lze považovat vysokou cenu ropy v první polovině roku 2008. Vysoká cena ropy vedla k poklesu reálného HDP a zapříčinila zvednutí spotřebitelských cen. Jednalo se o druhou největší krizi ekonomiky, hned po Velké hospodářské krizi. Důsledek krize představovalo pro firmu Metzler snížení obrátu o 20 % a celkové snížení poptávky po produktech společnosti. [16]

Dalším nezanedbatelným vnějším faktorem, který ovlivnil firmu Metzler, se stala intervence ČNB. ČNB se na začátku listopadu 2013 rozhodla využít nástrojů měnové politiky a uměle oslabit korunu vůči euru pomocí intervence. Rada české národní banky se rozhodla držet kurz koruny vůči euru na úrovni 27 Kč/Euro. Firma Metzler, stejně jako ostatní podniky zabývající se exportem, tento postup uvítala, jelikož přímým důsledkem bylo zvýšení zisku společnosti. Podnik ale zaznamenal i negativní dopad intervence ČNB, jelikož došlo k inflaci, což zásadně ovlivnilo spotřebitele a poptávku na trhu.

Makroekonomický ukazatele, které působí na společnost Metzler:

- *Míra inflace* – ČSÚ v roce 2014 uvedl, že průměrná roční míra inflace byla v ČR 0,4 %. Jedná se o inflaci vyjádřenou přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. Dle definice českého statistického úřadu slouží průměrný index spotřebitelských cen k znázornění procentní změny za posledních 12 měsíců

oproti průměru 12 předcházejících měsíců. Následující tabulka znázorňuje, jak se inflace vyvíjela v posledních čtrnácti letech. [20]

Tab. č. 15: Vývoj průměrné míry inflace

Rok														
2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4

Zdroj: Vlastní zpracování dle [19], 2015

- Nezaměstnanost* – je stav na trhu práce, kdy nabídka pracovních míst je nižší než poptávka. Za nezaměstnanou je považována osoba starší patnácti let, která se aktivně zapojuje do procesu hledání pracovního místa, a její nástup do zaměstnání je tak možný do 14 dnů od nalezení. V posledních letech zaznamenala Česká republika pokles nezaměstnanosti. [21] Pokles nezaměstnanosti je spojen s rozvojem ekonomiky, kdy dochází k vytváření nových pracovních míst. Nejvyšší míra nezaměstnanosti byla v březnu roku 2000, kdy dosáhla 9,3 %. Naopak nejnižší nezaměstnanost nastala v únoru 1996, a to 3,6 %. V roce 2014 se nezaměstnanost v jednotlivých měsících pohybovala okolo 6 %. [22] Nezaměstnanost v Plzeňském kraji je jedna z nejnižších v porovnání s ostatními kraji ČR. Podíl nezaměstnaných se ke konci roku 2014 pohyboval okolo 5,72 %.[15]
- Hrubý domácí produkt* – je celková hodnota všech statků a služeb vytvořených na daném území. Tento ukazatel zobrazuje výkonnost ekonomiky daného státu. Mezi HDP a výkonností ekonomiky platí vztah přímé úměry. Čím je větší HPD, tím se ekonomice daří lépe. [18] Z tabulky HDP je zjevný propad ekonomiky v roce 2009, krátkodobí růst ale v roce 2012 opětovný propad. [17]

Tab. č. 16: Vývoj hrubého domácího produktu v %

Rok													
2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
3,6	2,5	1,9	3,6	4,5	6,3	6,8	6,1	2,5	-4,1	2,2	1,7	-1,2	-0,9

Zdroje: Vlastní zpracování dle [17], 2015

Vývoj kurzu měn a ostatní makroekonomičtí ukazatele by mohli ovlivnit jak růst obrátu podniku, tak zpomalit nebo zastavit plánovaný export podniku Metzler. Zatímco další intervence ČNB by pro export podniku byla přínosem, pokles měnového kuru Eura není

pro podnik a jeho cíl spojený s exportem žádoucí. Ale vzhledem ke skutečnosti, že podnik Metzler je i významným dovozcem, devalvace měny by nepřinesla jen příznivé dopady.

4.2.5 Ekologické okolí

Společnost Metzler, podobně jako každá jiná právnická osoba, musí dodržovat zákon o odpadech č. 185/2001 Sb. Tento zákon ukládá právnickým osobám povinnost třídit odpad dle kategorií stanovených v katalogu odpadů, a podle druhu kategorie s odpadem nakládat. [29]

Podnik Metzler by v případě schválení novely energetického zákona, který nyní míří k závěrečnému čtení v poslanecké sněmovně, platil menší poplatky za spotřebu elektrické energie než dosud. Novela stanovuje, že by poplatek za obnovitelné zdroje měl být vyměřen dle kapacity jističe a ne dle velikosti odběru daného podniku. [23]

4.2.6 Technologické okolí

Podnik Metzler vlastní několik ochranných známek. Ochranná známka je součástí značky produktu. „Ochrannou známkou je označení grafického znázornění, tvořené zejména slovy, písmeny, číslicemi, barvou, kresbou nebo tvarem výrobku či jeho obalu, určené k rozlišení výrobku nebo službě.“ (Úřad průmyslového vlastnictví, ochranné známky, 2014) Přihlášku k zaregistrování ochranné známky může podat jak fyzická, tak právnická osoba. Přihláška k registraci se podává na Úřadu průmyslového vlastnictví, který provádí formální průzkum přihlášky a rozhoduje o způsobilosti zápisu. Vlastník ochranné známky získává zápisem do rejstříků výlučné právo na její užívání po dobu 10 let. Platnost ochranné známky lze prodloužit o dalších 10 let. V tomto případě musí vlastník ochr. známky podat žádost na její obnovu vždy v zákonem stanovené lhůtě. [24] Společnost Metzler má na Úřadu průmyslového vlastnictví registrované ochranné známky na brýlové obruby: ALFA, POINT, MONDO a PRAGA. Od výrobců brýlových obrub má společnost možnost využít ochranné známky na brýlové obruby: Hannah, Čtyřlístek a Horsefeathers.

V poledních dvou letech je podnik Metzler ovlivněn změnou v požadavcích zákazníků na materiály, ze kterých jsou brýlové obruby vyrobeny. Výrobci a distributoři brýlových obrub se snaží požadavkům zákazníků vyjít vstříc a pracují na inovacích materiálů. Výrobci brýlových obrub se rozhodli omezit výrobu brýlových obrub z plastových materiálů a zaměřili se na výrobu dřevěných brýlových obrub.

4.2.7 Etické okolí

Konkurenti podniku a celé odvětví, ve kterém podnik Metzler podniká, odmítá nekalou soutěž a nekalá obchodní jednání, která jsou v rozporu s dobrými mravy soutěže. Manažeři všech konkurenčních podniků i podniku Metzler se vyhýbají jednání, které je spojováno s nekalou soutěží, jedná se např. o klamavou reklamu, klamavé označení zboží, parazitování na konkurenci, podplácení a nedodržení obchodního tajemství. [29]

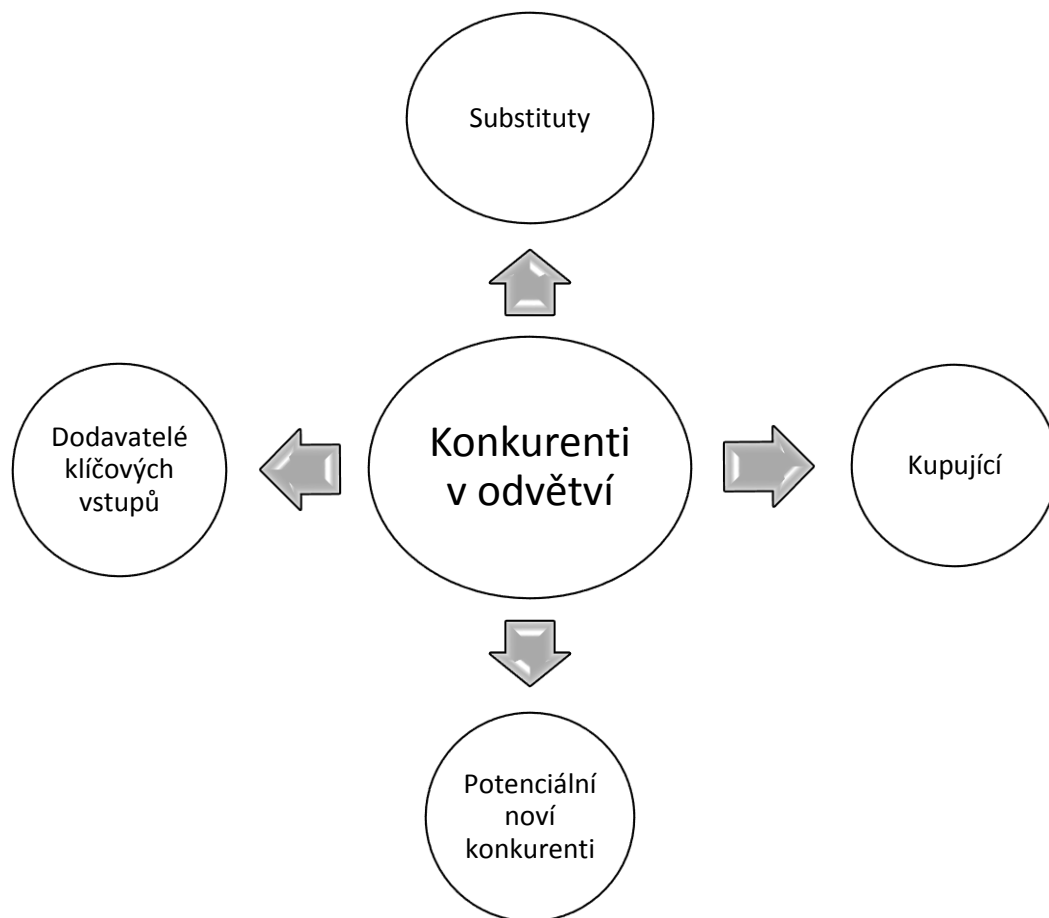
Vyhnout se nekalé soutěži, zajistit si dobré jméno a pověst na trhu, umožňuje podniku naplnění stanoveného cíle vytvoření trvalého podniku a vybudování dlouhodobých vztahů s obchodními partnery.

S cíle společnosti Metzler exportu do zemí EU, souvisí tlak zahraničních odběratelů, aby podnik Metzler přijal společenskou odpovědnost – CSR. Podnik by tak mohl lépe konkurovat zahraničním výrobcům a distributorům brýlových obrub. Vedení podniku, by přestalo sledovat hlavně zisk podniku. Naopak by se více věnovalo image podniku, životnímu prostředí a stakeholderům.

4.3 Analýza mikrookolí

Odvětví, ve kterém podnik působí, představuje mikrookolí podniku. Analýza mikrookolí směřuje k poznání vývojových trendů, zákonitostí a vazeb. Analýzu mikrookolí nejlépe vystihuje Porterův model pěti sil. [8]

Obr. č. 3: Model pěti sil



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Souhrn všech pěti sil rozhoduje o tom, jak bude podnik v daném odvětví úspěšný. Model pěti sil nám ukazuje skutečnost, že konkurence, která působí v odvětví, přesahuje hranice daného odvětví. Dodavatelé, odběratelé, zákazníci, substituty a bariéry vstupu do odvětví jsou pro vývoj odvětví významní. V každém odvětví působí jednotlivé síly jinak silně, což vede k tomu, že v každém odvětví je jiná výnosnost. „Je-li všech pět sil silných, lze očekávat, že výnosnost bude nízká, a to bez ohledu na to, jaké výrobky a služby se produkují. Naopak slabé síly dovolují vysoké ceny a nadprůměrnou výnosnost.“ [9]

Pokud se změní jedna z pěti sil, má to významný dopad na ostatní síly. Podniky mohou těchto pět sil ovlivnit strategií, zvolením cílů a celkovou organizací podniku. Management podniku si musí dát pozor, aby nezískal jen krátkodobou konkurenční výhodu a produkt se nestal snadno napodobitelný. Důležité je udržet si dlouhodobou

konkurenční výhodu a neztrácet zákazníky. Podniky musí evidovat, z jakého důvodu firmy z odvětví odcházejí, a proč naopak firmy do odvětví vstupují. Podniky by se měly věnovat všemu, co by jim mohlo vylepšit jejich postavení na trhu. [9]

4.3.1 Charakteristika odvětví

Odvětví je skupina podniků, které se zabývají stejným sektorem ekonomiky. Sektory ekonomiky jsou segmenty, na které se ekonomika dělí. Ekonomika se podle činností dělí na primární, sekundární, terciární a kvartérní sektor. Na výnosnost podniku nemá vliv jen rozhodnutí manažerů dané firmy, ale hlavně odvětví, ve kterém firma působí. Úroveň jednotlivých odvětví je důležitým prvkem, jelikož ovlivňuje možnosti financování, platební bilanci země a má vliv i na přitažlivost odvětví pro zahraniční investory a vlády. V odvětví působí podniky s velice podobnými činnostmi. Ekonomické činnosti jsou v celé EU i ČR povinně rozděleny podle klasifikace NACE. Klasifikace NACE je odvozená z klasifikace ISIC (Mezinárodní klasifikace všech ekonomických činností), kterou používá OSN. „Ekonomická činnost je výroba určitého výrobku nebo služby při použití kombinace výrobních prostředků, práce, výrobních postupů a meziproductů. Ekonomické činnosti jsou tudíž charakterizovány vstupy, výrobními postupy a jejich výstupy.“ [1]

Vzhledem k vývoji hospodářského cyklu lze odvětví rozdělit na cyklické, neutrální a anticyklické. Cyklické odvětví se vyvíjí stejně jako hospodářský cyklus ekonomiky. U neutrálního odvětví vývoj odvětví přímo nesouvisí s vývojem hospodářského cyklu. Anticyklické odvětví dosahuje nejvyšších hodnot tehdy, když se hospodářský cyklus nachází v krizi. [1]

Jednotlivé ekonomické činnosti a vztahy mezi nimi tvoří odvětvovou strukturu. Postavení jednotlivých odvětví je dáno právě odvětvovou strukturou. Strukturální změny nejsou chápány pouze jako změny podílu jednotlivých odvětví v makroekonomických charakteristikách, nýbrž se jedná i o změny uvnitř podniku. Faktory, které vyvolávají strukturální změny, jsou ovlivněny jak nabídkou, tak poptávkou. [1]

Životní cyklus výrobku má čtyři fáze: vznik, růst, zralost a zánik. Ve fázi *vzniku* přicházejí podniky na trh s novým nebo inovovaným produktem. V této fázi jsou potřebné investice. V druhé fázi *růstu* se začíná projevovat proces diferenciací. Spotřebitelé se drží své značky a nově přichozí firmy nemají snadný vstup na trh. Začíná se projevovat atraktivnost odvětví. Ve třetí fázi, fázi *dospělosti*, získávají podniky konkurenční výhodu.

V odvětví je velká konkurence a možnost substitutu. Může se objevovat přesun výroby do zahraničí. V poslední fázi *zániku* dochází mezi podniky k naprosté destrukci, které však podniky mohou předejít inovací produktu, nebo orientací na jiné odvětví. [1]

4.3.2 Konkurenti

Významnou faktorem ovlivňujícím odvětví jsou konkurenční síly, které v něm působí. Konkurenční síly jsou významným faktorem pro ovlivnění pozice a úspěšnosti podniku. V případě, že se podniky snaží působit v atraktivním odvětví, se může stát, že je agresivita rivalů postaví do nepříliš lichotivé pozice. Dokonce může dojít k situaci, kdy je podnik vytlačen konkurencí z daného odvětví. Konkurence se nemusí nacházet jen v odvětví, ale i za hranicemi odvětví, a to například tehdy, když firma z jiného odvětví nabízí substituční výrobky a zboží. [8]

Rivalita mezi konkurenty vede ke snaze každého podniku vylepšit si postavení na trhu i v odvětví a přilákat tak lepší dodavatele, odběratele i zákazníky. Podniky se střetávají v konkurenčním poli a za účelem být úspěšné používají různé nástroje jako: cenu, kvalitu, záruky a garance, reklamní kampaně, akce na podporu prodeje, distribuční kanály, nové výrobky atd. Těmito nástroji se podniky snaží dosáhnout tržního úspěchu a upevnit si postavení na trhu. [14]

Velikost rivality mezi konkurenty v odvětví ovlivňuje několik faktorů: [9]

- *Počet a velikost konkurentů v konkurenčním okolí* – čím více konkurentů se v odvětví nachází, tím větší je snaha podniků získat dominantní postavení na trhu a přilákat zákazníky. Pokud nejsou mezi konkurenty výrazné rozdíly, dochází k neustálému přetahování o vítězství na trhu. Podniky vedou tvrdý konkurenční boj za pomoci neustálých akcí a protiakcí. Nejstabilnější je situace, kdy jeden podnik zaujímá dominantní postavení a dokáže si jej udržet po delší dobu.
- *Míra růstu trhu* – pokud trhy rostou rychle, jsou obvykle provázány menší rivalitou, jelikož soupeřící podniky dosahují svých cílů prostřednictvím rostoucí poptávky. Naopak pokud trhy rostou pomalu, rozšiřuje se konkurence a dochází k tvrdému boji o podíl na trhu. Pomalý růst trhu a poptávky vede k cenovým válkám a konkurenčním taktikám.

- *Vysoké fixní náklady* – kapitálové náročné odvětví s vysokými fixními náklady vykazuje často značnou konkurenční rivalitu. V období, kdy je oslabená poptávka, jsou podniky nuceny využít rabaty, slevy a jiné podpory prodeje.
- *Diferenciace produktu* – pokud nejsou produkty diferenciovány, dochází ke snadnému přechodu zákazníka mezi podniky.
- *Výstupní bariéry odvětví* – vytvářejí se zpravidla v době, kdy je poptávka nízká. Podniky jsou tak nuceny zůstat v odvětví kvůli nadbytečné kapacitě. Výstupní bariéry mohou mít podobu odstupného pro nadbytečné zaměstnance nebo penále za nedodržení závazků.
- *Akvizice slabších podniků* – vstoupí-li do odvětví nějaký podnik v rámci akvizice, přináší s sebou nové konkurenční taktiky a strategie. Jeho cílem je získat vedoucí místo v odvětví.
- *Globální zákazníci* – existence globálních zákazníků výrazně zostřuje rivalitu mezi podniky. Firmy se snaží získat konkurenční výhodu v globálním měřítku.

4.3.3 Dodavatelé

Subjekty, které do konkrétního podniku dodávají materiál, polotovary, zboží, ale i služby, které slouží k chodu daného podniku a k uspokojování zákazníků, označujeme jako dodavatele daného podniku. Vyjednávací síla dodavatelů souvisí se situací na trhu a objemem konkurence v daném odvětví. Dodavatelé mají větší vyjednávací sílu, pokud: [13]

- V daném odvětví se nevyskytuje velká koncentrace konkurence. Daný dodavatelský podnik tvoří monopol, na trhu převládá monopolní síla.
- Náklady, které by podnik musel vynaložit při přechodu k jinému dodavateli, jsou příliš vysoké. Využívání substitučních výrobků se podniku nevyplatí.
- Podniky se snaží, aby po domluvě s dodavatelem došlo ke zkrácení distribuční cesty ke konečnému zákazníkovi (např. se snaží o vynechání určitého prostředníka).
- Dodavatelé vyrábějí a nabízejí určitý specializovaný produkt, který ostatní konkurenti nenabízejí.

Ve vztahu odběratel a dodavatel se v poslední době objevují nové principy, jak organizovat nákupní činnost. Jedná se o takzvaný „Single Sourcing“ a Princip

výrobního partnerství. „Single Sourcing“ je označení pro princip, při jehož realizaci upouští podnik od záměru nakupovat zboží od různých zaměnitelných dodavatelů, a začínají sázet na partnerské vztahy v rámci hodnotového řetězce. Princip výrobního partnerství vychází z poznání, že v dnešním vysoce konkurenčním prostředí musí podniky vycházet z transparentního partnerství, kdy si podniky navzájem důvěřují. Již od počátku práce na novém nebo inovovaném výrobku spolu spolupracují a předávají si informace. Je kladen velký důraz na permanentní a dlouhodobou spolupráci dodavatele s odběratelem. [2]

4.3.4 Odběratelé (Zákazníci)

Kupující je každá fyzická a právnická osoba, která je v přímém kontaktu a vztahu s další fyzickou či právnickou osobou. Odběratelé nemusí být jen koneční zákazníci a konzumenti produktu dané firmy, ale může se jednat i o prostředníky nebo prodejce. Pokud kupujícímu při přechodu k jinému dodavateli nevzniknou vysoké náklady, může se stát, že upustí od stávajícího dodavatele a začne nakupovat u prvovýrobce. Kupující musí být také velmi dobře informováni o situaci a nabídkách, které se na trhu vyskytují. Vyjednávací síla se na trhu projevuje podle toho, jakou mají dodavatelé a odběratelé schopnost diktovat si podmínky v oblastech ceny, distribuce či objemů zakázek či jiných podmínek. [13]

Stejně tak jako síla dodavatele je závislá na mnoha faktorech, tak i jednotlivá síla odběratelů záleží především na následujících podmínkách: [11]

- Pokud odběratelé odebírají a nakupují od dodavatelů větší část jejich produkce, mají lepší postavení a mohou si diktovat určité podmínky.
- Odběratelé nakupují standardizované produkty, mohou si libovolně vybírat mezi dodavateli. Každý odběratel je velice citlivý na cenu nakupovaného výrobku, především pokud nákup výrobku představuje vynaložení velkých nákladů. Podniky se pak snaží daleko více vyhledat nejvýhodnější nabídky.
- Odběratelé požadují zpětnou integraci do odvětví od svých dodavatelů. Když je odběratel dobře informován o ceně, kvalitě nebo nákladech dodavatele, má možnost zajistit si lepší vyjednávací pozici.

4.3.5 Potenciální noví konkurenti

Hrozba příchodu nové konkurence do odvětví je závislá na výši marže, nízké úrovni konkurence, relativně nízkých bariérách vstupu do takového odvětví a poptávce, která není uspokojena. Subjekty, které již v odvětví působí, zaměřují svoji pozornost na analýzu rizik. Podniky se analýzou rizik snaží odhalit problémy, které by jim přinesl vstup nových konkurentů do daného odvětví. Naopak subjekty usilující o vstup do daného odvětví si pokládají otázku, co jim vstup do odvětví a překonání bariér přinese. [13]

Nově příchozí podniky musí při vstupu do odvětví překonat tyto bariéry vstupu: [13]

Objem produkce a zkušenosti – většina odvětví se vyznačuje vysokým objemem produkce, který podnikům umožňuje dodávat zboží při nízkých jednicových nákladech. Podniky využívají úspory z rozsahu. Pro podniky nově vstupující do odvětví je velice obtížné dosáhnout velkého množství produkce a takových prodejů, jako mají firmy, které již v odvětví působí. Se vstupem do nového odvětví jsou spojeny i velké počáteční náklady a zkušenosti, které ostatní ekonomické subjekty v odvětví již získaly. Nově vstupující podniky je musí teprve získat.

Přístup k distribučním kanálům – subjekt vystupující na trh si musí zajistit přístup k distribučním kanálům, a to jak ke zdrojům, tak k dodavatelům. Podniky musí vytvořit pevné vazby s dodavateli a odběrateli. Překážkou jim může být vlastnictví distribučních kanálů podniků, které se již v odvětví nachází.

Legislativní omezení nebo podpora – vlády jednotlivých států se snaží o regulaci počtu konkurentů v odvětví. Určité legislativní omezení vychází z vlastnictví jistých patentů a licencí. Pro podniky, které v odvětví působí, je složité, pokud jim vlády zruší omezení a podpory. Podniky tak přichází o svou výhodu.

Diferenciaci – jedná se o snahu, kterou se podniky snaží odlišit od své konkurence. Pro diferenciaci využívají podniky prvky marketingového mixu jako je: poměr ceny a kvality, poměr prvotřídní kvality a značky.

Všeobecně platí, že pokud se firmy snaží zamezit vstupu nové konkurence na trh, měly by se zaměřit na potřeby svých zákazníků. Spokojený zákazník totiž nebude vyhledávat výrobky a služby, které nabízí konkurence. [13]

4.3.6 Substituty

Substituty bývají často opomíjeny manažery podniků, kteří jejich hrozbě nevěnují dostatečnou pozornost. Substitutem je chápán takový produkt nebo služba, který plní stejnou funkci jako produkt, který zákazník či odběratel dříve kupoval. Daný substituční produkt nebo služba musí plnit tzv. stejnou obchodní činnost. Pro určení velikosti hrozby substitutu si vedení firmy často musí položit stejné otázky jako zákazníci: Je výrobek podniku nahraditelný? Jaká je cenová elasticita poptávky? A jak velké jsou náklady na přechod ke konkurenčnímu výrobku či službě? [14]

Hrozba jednotlivých substitutů je ovlivňována následujícími faktory: [9]

- *Relativní výší cen substitutů* – pokud existují cenově dostupné substituty výrobků a služeb, které nabízí konkurence, nesmí podniky v odvětví nastavit ceny moc vysoko. Když jsou ceny v odvětví určitým způsobem limitovány, podniky nedosahují takových zisků a musí se vydat cenou úspor nákladů.
- *Diferenciací substitutů* – substituty a jejich existence umožňují odběratelům a zákazníkům srovnávání kvality, výkonů i cen výrobků a služeb. Podniky se musí snažit o diferenciaci, neboli jedinečnost svých produktů tak, aby si zákazníci vybírali jejich produkty a neodcházeli ke konkurenci. Diferenciace má nejrůznější podoby, nejčastěji se jedná o: kombinaci nižších cen, lepší kvalitu, lepší služby a výhodnější vlastnosti jako je skladovatelnost, recyklovatelnost a manipulativnost.
- *Náklady na změnu* – jsou náklady, které musí zákazníci vynaložit, aby si mohli pořídit produkt konkurence. Pokud nejsou náklady vysoké, je přesun mezi podniky v odvětví pro kupující. Náklady, které odrazují zákazníky k přechodu mezi podniky, jsou např. náklady na zaškolení, seřízení strojů, finanční náklady a náklady na testování kvality atd.

Sledováním prodeje substitutů výrobků a služeb může podnik odhadnout jejich sílu a zjistit tak, jak si na daném trhu a v daném odvětví vede jeho vlastní výrobek. [9]

4.4 Analýza mikrookolí podniku Metzler International s.r.o.

4.4.1 Charakteristika odvětví

Společnost Metzler působí v neustále se rozvíjejícím odvětví, jež spadá do sekundárního sektoru. Jedná se o velice atraktivní odvětví, které se vyvíjí podobně, jako celá ekonomiky, proto lze následující odvětví považovat za cyklické. Samotná firma Metzler se dle svojí činnosti nachází ve fázi dospělosti. O fázi dospělosti společnosti Metzler vypovídá hlavně snaha o expanzi na západní trhy.

Podnik Metzler dle klasifikace CZ – NACE náleží do sekce G – Velkoobchod a maloobchod, opravy a údržb', oddíl 46 – Velkoobchod, kromě motorových vozidel a skupina 46.1 neboli Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchodu v zastoupení. [29]

4.4.2 Konkurenti

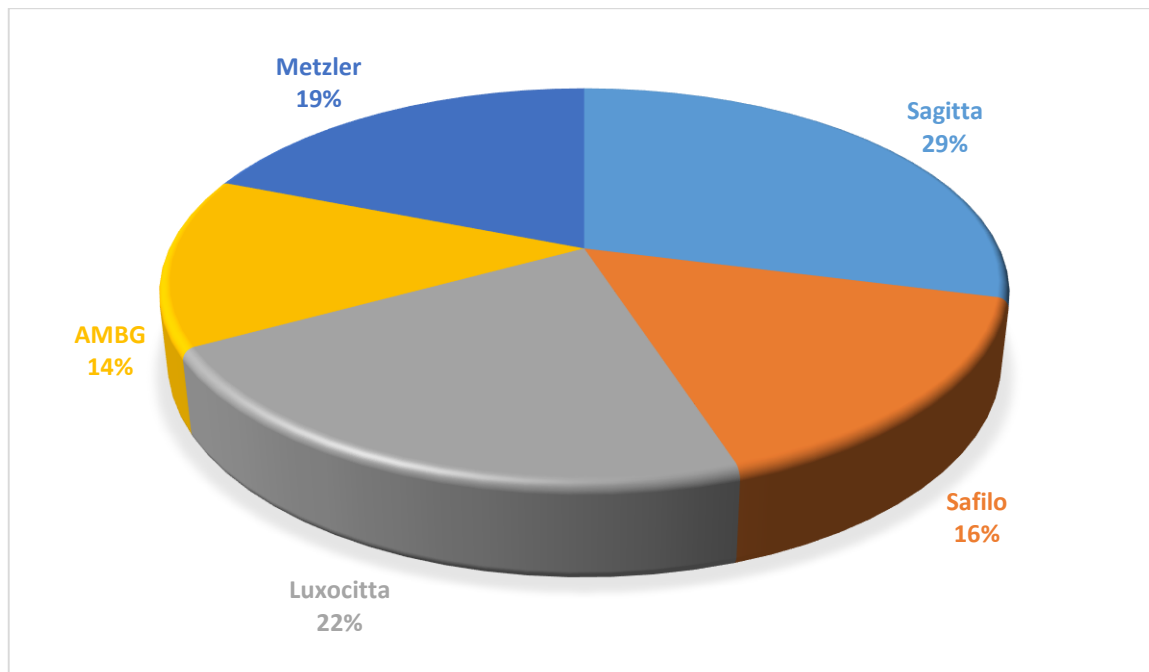
Přibývající konkurence není pro podnik Metzler neobvyklým jevem. Konkurenty přitahuje do odvětví oční optiky zejména atraktivnost odvětví a neustále se zvětšující počet potenciálních zákazníků. Další výhodou pro konkurenty je velice nízká diferenciacce produktů. Zákazníci upřednostňují především barvu a tvar brýlových obrub, než značku nebo výrobce.

Největšími konkurenty společnosti Metzler na českém a slovenském trhu, jsou vzhledem k jejich tržnímu podílu, následující dodavatelé brýlových obrub očním optikám: Safilo, Sagitta, Luxottica a AMBG. Vzhledem k velikosti podniku Metzler je konkurence na evropských trzích značně veliká. Společnost směřuje své cíle k proniknutí na zahraniční trhy, ale stát se rovnocenným konkurentem tamním podnikům je dlouhodobá záležitost. [29]

Vedení společnosti považuje za největší konkurenci firmu Sagitta. Jedná se o českou společnost, která začala svou činnost v roce 1991. Sagitta patří k prvním společnostem, jež se věnovaly dovozu brýlí do České a Slovenské republiky, a právě díky tomu si vybudovala velice silné odběratelsko – dodavatelské vztahy. Distributoři brýlových obrub Safilo a Luxottica představují pro podnik Metzler neméně silnou konkurenci. Safilo a Luxottica jsou zahraničními distributory i výrobci. Samotná výroba přináší podnikům Safilo a Luxottica značnou výhodu oproti distributorům, jako je např. Metzler, kteří se zabývají jen distribucí, nikoliv výrobou brýlových obrub. Český velkoobchod AMBG

představuje dalšího z mnoha konkurentů podniku Metzler na českém a slovenském trhu. [29]

Obr. č. 4: Tržní podíl konkurence podniku Metzler, v %



Zdroj: Vlastní zpracování dle [29], 2015

4.4.3 Dodavatelé

Podnik Metzler má velké množství drobných i větších dodavatelů z Evropy i Asie. Jednotlivé spolupráce společnost prohlubuje dle velikosti odběrů zákazníků a v závislosti na poptávce po produktech na trhu. Dodavatelé dodávají podniku brýlové obruby pro dioptrické i sluneční brýle, brýlové čočky a skla do brýlí. Podnik Metzler nemá uzavřenou žádnou strategickou spolupráci s dodavateli, ani žádné partnerství typu „Single Sourcing.“ S dodavateli jedná dle odběratelsko – dodavatelského vztahu.

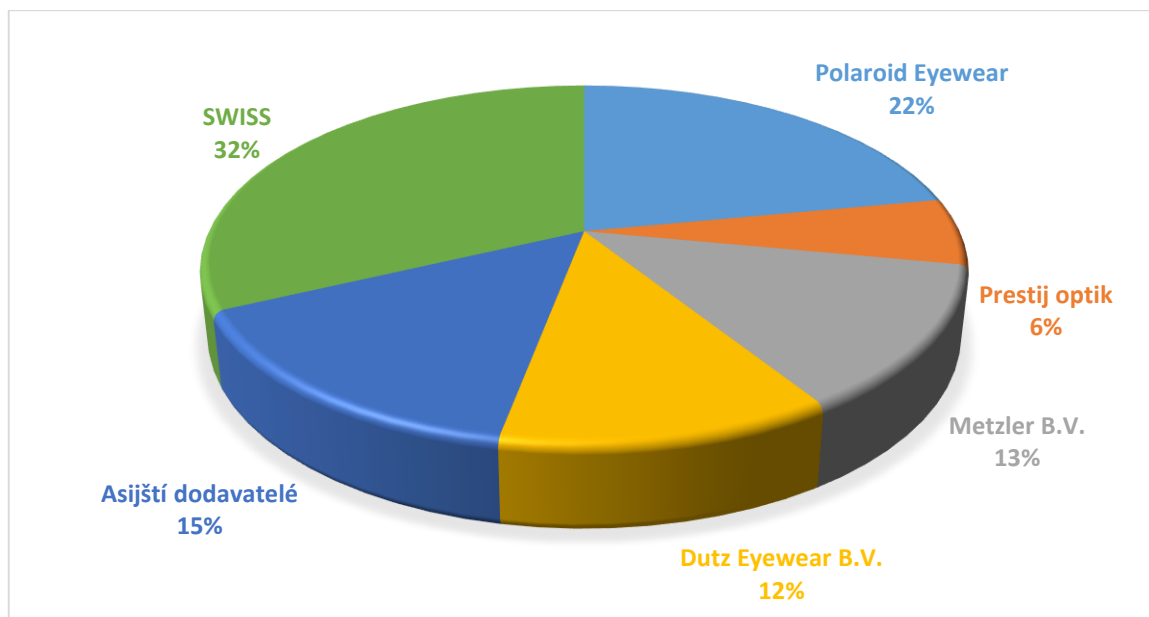
Mezi nejvýznamnější dodavatele slunečních brýlí patří firma Polaroid Eyewear. Firma Polaroid je společnost z Velké Británie, která klade důraz na kvalitu a design svých brýlových obrub. Metzler International odebírá od společnosti Polaroid dámské, pánské i dětské kolekce. Druhým podstatným dodavatelem slunečních brýlí je turecká společnost Prestij Optik. Společnost Metzler s podnikem Prestij Optik navázala spolupráci koncem roku 2013. Prestij Optik působí v odvětví oční optiky teprve krátce. Kvalitou a designem svých výrobků se však může srovnávat s dlouholetými výrobci ze západní Evropy, jako je Polaroid Eyewear. Podnik Metzler získává produkty od společnosti Prestij Optik za nižší pořizovací cenu než od dodavatelů ze západní Evropy. [29]

Dioptrické brýlové obruby odebírá společnost Metzler od více výrobců. Mezi nejvýznamnější lze zařadit: Metzler B. V., Dutz Eyewear B. V., Prestij Optik a jiní asijské dodavatele. Metzler B. V. je holandský dodavatel brýlových obrub stejně jako Dutz Eyewear B. V. Se společností Metzler B. V. měl podnik v minulosti navázanou dlouhodobou spolupráci. S asijskými dodavateli pokračuje spolupráce, která byla navázána v době, kdy podnik Metzler vlastnila čínská firma Moulin Group. Od asijských dodavatelů z Číny, Koreje a Honkongu podnik Metzler dováží hlavně brýlové obruby značky ALFA, které jsou žádané jak na českém, tak slovenském trhu. [29]

Skla do brýlí a brýlové čočky značky SWISS jsou dodávány výhradním dodavatelem firmou SWISS Micheal Pachleitner Group, jejíž sídlo se nachází ve Švýcarsku. Se společností SWISS Michael Pachleitner Group se podnik Metzler pokouší navázat dlouhodobou spolupráci. [29]

Největší vyjednávací sílu z pohledu ceny, technologie, kvality dodávek, množství dodaného zboží nebo doby dodání zboží mají dodavatelé, u kterých společnost Metzler odebírá brýlové obruby nejčastěji. Podnik Metzler je velice ovlivněn vyjednávací silou podniku SWISS a Polaroid Eyewear. Jedná se o dodavatele s velkým podílem na celkových nabízených produktech podniku Metzler. Naopak nejnižší vyjednávací silou disponují podniky DUTZ Eyewear B.V a Metzler B.V.

Obr. č. 5: Procentní znázornění odběru od dodavatelů



Zdroj: Vlastní zpracování dle [29], 2015

4.4.4 Odběratelé

Společnost Metzler dodává své produkty nejen očním optikům po celé České republice a Slovenské republice, ale i konečným spotřebitelům. Koneční spotřebitelé neboli zákazníci si zboží vybírají přímo ve skladu prodejny. 99 % všech zákazníků představují oční optici. Již od svého založení spolupracuje Metzler se sítí poboček Axis Optik v České republice i na Slovensku. Firma Metzler se snaží přilákat nové zákazníky prostřednictvím nejrůznějších veletrhů nebo pomocí reklamních kampaní. Ve většině případů se oční optici sami obrátí na společnost Metzler. V České republice distribuuje Metzler své produkty 480 očním optikům a přes 270 očním optikům na Slovensku. V nadcházejících letech se podnik chce pokusit o expanzi do států Evropské unie. Prozatím firma Metzler distribuuje produkty očním optikům v Německu, Holandsku a Velké Británii. [29]

Odběratelé s největšími odběry jsou obchodními zástupci společnosti Metzler navštěvováni každý měsíc. Ostatním očním optikům je věnována pozornost podle počtu odebraných produktů. Vysoce kvalitní servis je oceňován očními optiky v České republice, Slovensku i v zahraničí. Mezi nejvyužívanější služby očním optikům patří opravy brýlí a zábrus brýlových čoček. Opravu brýlí zajišťuje podniku Metzler jeho dlouhodobý externí partner společnost Galí Optik, která disponuje dlouholetými zkušenostmi v oblasti oční optiky. Služba oprava brýlí zahrnuje kvalitní záruční

a pozáruční servis, opravy a výměny poškozených dílů, letování titanu a barvení. Podnik nabízí pětiletou záruku na brýlové obruby a bezplatný servis na brýle, které distribuovala. Opravy brýlí jiných dodavatelů jsou za poplatek. Oční optici také využívají zábrus brýlových čoček. Zábrus brýlových čoček podnik Metzler provádí s důslednou výstupní kontrolou. Další službou vyhledávanou odběrateli se stal zábrus všech druhů brýlových obrub, a to jak od společnosti Metzler, tak od ostatních dodavatelů a výrobců.

Odběratelé podniku Metzler jsou dle odběru jednotlivých odběru děleny do čtyř skupin, na odběratele typu A, B, C a D. Dle příslušné skupiny je odběrateli poskytována i sleva na brýlové obruby, např. u odběratele typu A lze počítat se slevou 20%. Stejně tak odběratele typu A má přednost při vyřízení reklamací, oprav a záručního i pozáručního servisu. Dále odběratel typu A má výhodu v častějších návštěvách obchodních zástupců podniku, jak již práce zmiňuje a v přednostních dodávkách brýlových obrub z nové kolekce. [29]

4.4.5 Potenciální noví konkurenti

Ke stávající konkurenci v odvětví se neustále přidávají nově vstupující konkurenti. Odvětví oční optiky není příliš ovlivněno bariérami vstupu do odvětví. Podniky nemají navázané dlouhodobé vztahy s obchodními partnery, jedinou výjimkou je společnost Sagitta. Samotní konkurenti v odvětví si uvědomují, že pro vstup do odvětví je zapotřebí pouze pěkný design brýlových obrub, přiměřené množství kapitálu na založení společnosti a zaměstnance nebo partnera, který má vzdělání v oboru oční optika.

4.4.6 Substituty

V rámci konkurenčního boje jsou produkty společnosti Metzler nahraditelné. V porovnání s konkurencí v odvětví se Metzler snaží o diferenciaci svých produktů, a to především za pomoci vysoké kvality a nadstandardního servisu.

Substitutem produktů společnosti Metzler jsou především operace očí, které slouží k odstranění krátkozrakosti, dalekozrakosti a dalších očních vad jako astigmatismu nebo vetchozrakost. Operace jsou prováděny za pomoci laseru. Značnou nevýhodou operací očí je jejich cena. Cena operace se dle jednotlivých klinik pohybuje okolo 20 000 Kč. Pro většinu obyvatel ČR cena operace není, kvůli finanční náročnosti dostupnou. Výhodou operace je samozřejmě nemuset nosit kontaktní čočky nebo brýlové obruby.

Druhým významným substitutem produktů podniku, jsou kontaktní čočky. Kontaktní čočky jsou prodávány obvykle na 14 dní a jejich cena se pohybuje v rozmezí 200 – 400. Zákazníci upřednostňují kontaktním čočkám, z důvodu pohodlnosti při nošení. Kontaktní čočky jsou stejně jako první substitut finančně náročnější než produkty podniku Metzler.

5 SWOT ANALÝZA

Jedná se o analýzu, která se zabývá faktory vnitřního a vnějšího okolí daného podniku. Tyto faktory nejen popisuje, ale i hodnotí. Označení SWOT je zkratkou pro čtyři kategorie faktorů okolí podniku, jednotlivá písmena označující SWOT analýzu jsou odvozeny z anglických slov: [1]

S – Strengths (silné stránky)

W – Weaknesses (slabé stránky)

O – Opportunities (příležitosti)

T – Threats (hrozby)

Účelem sestavení této analýzy je identifikovat silné a slabé stránky, které jsou hledány přímo uvnitř podniku. Naopak příležitosti a ohrožení, která pocházejí z vnějšího okolí podniku. Od výsledku analýzy by se měla odvíjet tvorba strategie podniku. Strategie by měla využívat silné stránky a příležitosti, odstraňovat slabé stránky a minimalizovat ohrožení podniku. Strategie by měla podnik vést tak, aby byl schopen proměnit ohrožení v příležitost. SWOT analýza by měla být součástí každého strategického plánu společnosti. Zároveň by měla sloužit také pro strategickou kontrolu. SWOT analýza umožňuje podniku komplexní a úplný pohled na podnik a pomoci vedení společnosti nalézt problémy nebo například nové příležitosti růstu. [13]

Fakta a údaje potřebné k sestavení SWOT analýzy lze shromáždit pomocí nejrůznějších technik, například z jiných již provedených analýz podniku. Informace potřebné pro SWOT analýzu se dají shromáždit porovnáním s konkurencí, tzv. benchmarkingem nebo pomocí interview či řízenou diskuzí jednotlivých expertů společnosti.

SWOT analýza nemusí být sestavována jen za účelem řešení problémů nebo otázek týkajících se strategického řízení podniku, ale může se využít na operativní či taktické úrovni podniku. SWOT analýza může být zpracována se zaměřením na identifikaci silných a slabých stránek jednotlivce, tzv. osobní SWOT analýza. [7]

Obr. č. 6: SWOT analýza

Vnitřní prostředí	Silné stránky – S	Slabé stránky -W
Vnější prostředí		
Příležitosti - O	SO	WO
Hrozby - T	ST	WT

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Prostřednictvím SWOT analýzy se odvozují tyto základní strategie: [1]

SO – využití silných stránek ve prospěch příležitostí

WO – využití příležitostí překonáním slabých stránek

ST – odstranění ohrožení využitím silných stránek

WT – minimalizování slabých stránek a vyhnutí se ohrožení

SO (I. Kvadrant)

Zde se nachází kombinace silných stránek a příležitostí podniku. Management podniku by měl stanovit ofenzivní strategii a využít tak příležitosti na trhu díky svým silným stránkám. Nejrůznější aktivity podniku je zapotřebí rozvíjet a investovat do nich. [12]

WO (II. Kvadrant)

Ve druhém kvadrantu se nachází slabé stránky a příležitosti. Managementu podniku se tedy naskytují příležitosti z externího prostředí. Podnik tyto příležitosti ale nedokáže využít, jelikož mu chybí kapitál nebo jiný výrobní faktor. Vedení podniku musí vytvořit defenzivní strategii. [12]

ST (III. Kvadrant)

Ve třetím kvadrantu jsou propojeny silné stránky a hrozby. Strategie podniku se stává mírně ofenzivní, příležitosti podniků jsou skoro minimální. Podniky sice ve vnitřním prostředí mají silné stránky, ale kvůli možným hrozbám na trhu nejsou schopny tyto silné stránky využít. Do tohoto kvadrantu spadá značná část podniků v ČR. Podniky musí řešit problémy rychle. Tato situace na trhu nastane například, když na trh vstoupí nová konkurence. [12]

WT (IV. Kvadrant)

Ve čtvrtém kvadrantu se nachází kombinace slabých stránek a hrozeb. Jedná se o stav, kdy je podnikový management nedostatečně připraven na situaci na trhu nebo podnik utrpěl velkou ztrátu. Podnik ustupuje z trhu a upadá postupně do krize. Podniková strategie se orientuje na ústup z trhu. Problematikou této oblasti se zabývá krizový management. [12]

5.1 SWOT analýza podniku Metzler International s.r.o.

Následující tabulka uvádí jednotlivé silné a slabé stránky společnosti Metzler, které vychází z vnitřního okolí podniku. Dále jsou zde uvedeny hrozby a příležitosti vyskytující se ve vnějším okolí podniku.

Tab. č. 17: SWOT analýza společnosti Metzler International s.r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Kvalita produktů Servis produktů Cenová dostupnost produktů Kvalitní management podniku Image podniku Zaměstnanecké výhody Více značková portfolia Pětiletá záruční doba Propracovaná distribuce</p>	<p>Skladové prostory Velikost podniku – MSP, malá vyjednávací síla Selhání lidského faktoru - ztracení brýlových obrub</p>
Příležitosti	Hrozby
<p>Poloha podniku vhodná pro import i export Stárnutí obyvatel Počet obyvatel s oční vadou Módnost brýlových obrub a slunečních brýlí Vývoj ekonomiky</p>	<p>Kazovost nakoupených produktů Malý počet konečných zákazníků Zahraniční konkurence Vývoj kurzů měn Legislativní změny Nedostatek kvalifikované pracovní síly Politická situace v zemích dodavatelů</p>

Zdroje: Vlastní zpracování, 2015

Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti lze zařadit kvalitu produktů, kvalitní záruční i pozáruční servis, pětiletou záruku a cenovou dostupnost produktů širokým zákazníkům. Všechny zmíněné silné stránky napomáhají společnosti ke zvětšování tržního podílu na trhu. Nezanedbatelnými silnými stránkami, které pomáhají podniku k oslovování stále většího počtu zákazníků, jsou výborně zpracované distribuční cesty, více značkové produktové portfolio a neustále vzrůstající image podniku. Společnost využívá nepřímou distribuci pomocí partnerů a obchodních zástupců. Pro distribuci a komunikaci s obchodními partnery je pro podnik velkou příležitostí poloha podniku u hranic s Německem. Podniku se daří reagovat na měnící se módnost produktů pomocí dvou více značkových portfolií, kde si každý zákazník nebo oční optik může nalézt produkty, které ho zaujmou. Silnou stránku podniku Metzler je dále kvalitní management a výborně zpracované zaměstnanecké výhody, které slouží k získávání nových a udržení stávajících zaměstnanců.

Slabé stránky

Podnik Metzler spadá do kategorie malých a středních podniků, nemá velkou vyjednávací sílu. Neopomenutelnou slabou stránkou firmy jsou nedostatečné skladové prostory, které hlavně kvůli neustále se měnící poptávce po jednotlivých produktech nejsou dostatečné. Z toho důvodu uvažuje společnost o reorganizaci skladu, nebo o investování do rozšíření skladových prostorů. Mezi poslední neméně zanedbatelnou slabou stránku lze zařadit ztracení brýlových obrub při reklamaci, servisu nebo distribuci očním optikům. Právě ztracení nebo zaměnění jednotlivých zakázek není prospěšné pro pověst podniku.

Příležitosti

Nejvýznamnější příležitostí podniku je poloha podniku při hranicích s Německou spolkovou republikou, této příležitosti podnik využívá při exportu i importu. Podniku Metzler se v poslední době naskytují významné příležitosti v podobě stále vzrůstající módnosti brýlových obrub. Další naskytující se příležitostí podniku je zvětšování počtu zákazníků vzhledem k demografickému vývoji ve společnosti. Společnosti nahrává i fakt, že se ekonomika po krizi v roce 2009 začala opět vyvíjet příznivě.

Hrozby

Mezi největší hrozby, které společnost Metzler musí řešit, je vstup zahraniční konkurence na trh. Neméně závažnou hrozbu představují legislativní změny a politická rozhodnutí, která pro podnik znamenají administrativní náročnost a čas k prostudování nové legislativy. Velkou hrozbu pro podnik Metzler představuje nízký, až zanedbatelný počet zákazníků, jež si vybírají brýlové obruby přímo ve skladu velkoobchodu. Podnik nemá uzavřené žádné zvláštní smlouvy nebo partnerství s dodavateli. Tato skutečnost by mohla hrát zásadní roli v případě, že by se obchodní partner rozhodl přejít ke konkurenci. Společnost by zásadně ovlivnilo, kdyby přišla o dodávky čoček od firmy SWISS. Ostatní dodavatelé by se dali nahradit. Hrozbou pro podnik Metzler je i politická situace v zemích dodavatelů. Zatímco u dodavatelů ze západní Evropy je hrozba minimální, s rostoucím zastoupením výrobků pocházejících od asijských a tureckých dodavatelů se hrozba neustále zvětšuje. V souvislosti s dodavateli z asijských států pak závažnou hrozbu pro společnost představuje kazovost dodaných produktů. Asijské dodavatelé dodávají produkty s drobnými i většími vadami. Aby si podnik udržel pověst dodavatele kvalitního zboží na trh, kazové produkty dále neprodává, nýbrž je nechává na náhradní díly. Od vstupu ČR do EU je hrozbou i odchod kvalifikované pracovní síly do států Evropské unie. Neméně závažnou hrozbou je pro podnik Metzler jako exportéra a importéra vývoj kurzů měn.

Zhodnocení SWOT analýzy podniku Metzler International s.r.o.

Ze SWOT analýzy společnosti Metzler vyplývá, že společnost má řadu příležitostí, jichž dokáže využívat zásluhou silných stránek podniku. Společnost reaguje na vzrůstající poptávku a módnost výrobků pomocí vynikajícího servisu a výborné kvality. Naproti tomu společnost eviduje i slabé stránky, které jí zásadním způsobem ovlivňují. Mezi slabé stránky, na které společnost neumí zareagovat lze zařadit: ztracení brýlových obrub a nedostatečné skladové prostory. Největší hrozby pro podnik představují dodání kazových produktů a nízký počet konečných zákazníků. Vymezením těchto dvou slabých stránek a dvou hrozeb, na které podnik Metzler jen obtížně reaguje, se práce zabývá v kapitole Opatření pro budoucí vývoj podniku. Dle SWOT analýzy by společnost měla zaujmout strategii ST a eliminovat možné hrozby na trhu pomocí silných stránek.

Strategie ST - Jednotlivé silné stránky společnosti jsou na trhu do značné míry omezeny hrozbami z vnějšího prostředí podniku. Mezi největší hrozbu, které společnost Metzler

musí řešit, je vstup zahraniční konkurence na trh. Společnost sice může do značné míry konkurovat kvalitním servisem, kvalitou a cenovou dostupností, oproti silné zahraniční konkurenci má ale jen minimální šance a musí zaujmout mírně defenzivní strategii. Pokud je konkurence ze zahraniční distributorem a zároveň výrobcem brýlových obrub, pak může společnost Metzler jen stěží konkurovat tomuto podniku. Podniku Metzler se se vzrůstající konkurencí daří bojovat hlavně díky své dobré pověsti podniku na trhu a pětileté záruční doby na brýlové obruby. Mezi další hrozbu ovlivňující podnik Metzler je nedostatek kvalifikované pracovní síly, s touto hrozbou podnik bojuje pomocí zaměstnaneckých výhod, jež jsou poskytovány zaměstnancům. Bohužel hrozby spojené s vývojem kurzu měn, legislativními změnami a politickou situací v zemích dodavatelů podnik ovlivňuje jen obtížně. Podniku se s těmito třemi hrozbami daří bojovat hlavně zásluhou kvalitního managementu a jejich včasnou a dobrou reakcí na vzniklou situaci.

6 SPACE ANALÝZA

SPACE analýza je jedna z metod, která se zabývá vnitřním i vnějším podnikatelským prostředím. Cílem SPACE analýzy je najít vhodnou podnikatelskou strategii podniku. [11]

Vnější neboli externí prostředí je charakterizované především: [13]

Stabilitou tržního prostředí – stabilita tržního prostředí je ovlivněna dílčími faktory, jakou jsou: technologické změny, míra inflace, proměnlivost poptávky, cenová elasticita poptávky, úrokové míry, cenové srovnání apod.

Atraktivností odvětví – je hodnocena z pohledu růstového a ziskového potenciálu v odvětví. Mezi další hodnocení odvětví patří složitost vstupu a výstupu z odvětví a do odvětví, kapitálová náročnost, vyjednávací síla dodavatelů apod.

Vnitřní okolí je charakteristické: [13]

Finanční silou – lze ji hodnotit z pohledu standardních finančních ukazatelů jako je: rentabilita aktiv, likvidita, míra zadluženosti, návratnost investic apod.

Konkurenční výhodou – konkurenční výhodu dané organizace určují následující faktory: podíl na trhu, fáze životního cyklu výrobku, úroveň nákladů, loajalita zákazníku, kvalita výrobků apod.

Spojením všech externích a interních prostředí vzniknou čtyři odlišné modely strategického chování podniku: [11]

- Agresivní postavení
- Konkurenční postavení
- Konzervativní postavení
- Ofenzivní postavení

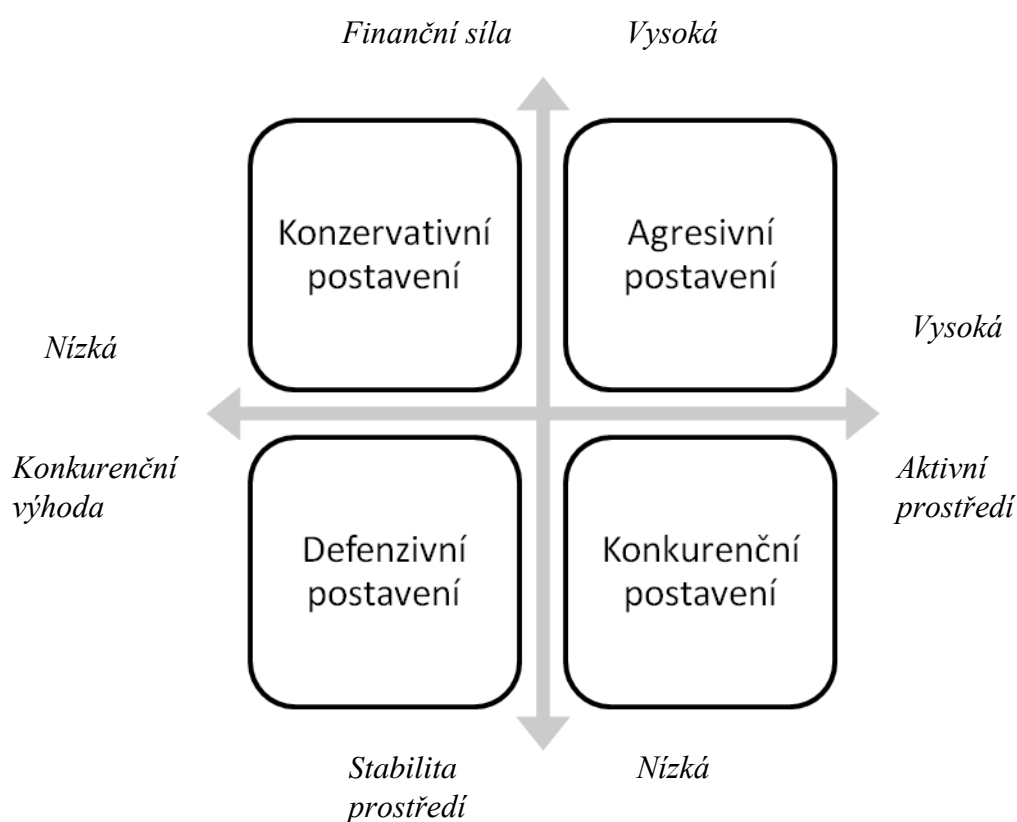
Agresivní postavení - zaujímají podniky, které se vyskytují ve stabilním a atraktivním odvětví. Podniky dosáhly konkurenční výhody, kterou jsou schopny si určitými nástroji chránit.

Konkurenční postavení - je typické pro podniky, které se vyskytují v atraktivním odvětví. Toto odvětví však není tak stabilní a podniky stále pracují na své konkurenční výhodě. Vedení podniku se snaží o rozvíjení finanční síly organizace.

Konzervativní postavení- je charakteristické pro podniky, které mají velkou finanční sílu. Podniky působí ve stabilním prostředí, které má ovšem nízkou míru růstu odvětví. Kritickým faktorem v této strategii je udržet si dlouhodobou konkurenční výhodu i po vstupu nových výrobků na trh.

Defenzivní postavení - zaujímají podniky, které podnikají v neatraktivním odvětví s nízkou finanční silou a nízkou konkurenceschopností výrobků podniku. Pozice podniku není atraktivní, tudíž ani neperspektivní.

Obr. č. 7: SPACE analýza



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

6.1 SPACE analýza společnosti Metzler International s.r.o.

Následující tabulka znázorňuje charakteristiku vnějšího a vnitřního prostředí podniku Metzler. Vnitřní prostředí je rozděleno podle konkurenční výhody a finanční síly. Naopak vnější prostředí je děleno dle stability prostředí a atraktivnosti odvětví. K jednotlivým částem SPACE analýzy byly přiřazeny faktory, které přímo ovlivňují podnik Metzler. Dále bylo k faktorům, po konzultaci s vedením podniku Metzler, přiděleno ohodnocení. Pro jednotlivá ohodnocení vnitřních a vnějších faktorů byla zvolena stupnice 1 – 6,

příčemž 6 je nejlepší a 1 samozřejmě nejhorší. Následně bylo spočítáno, která část SPACE analýzy dosahuje nejlepších výsledků. U podniku Metzler lze ohodnotit konkurenční výhodu na 18, stabilitu prostředí na 11, finanční sílu na 15 a přitažlivost odvětví na 10.

Tab. č. 18: SPACE analýza podniku Metzler International s.r.o.

Vnitřní prostředí	Vnější prostředí
Konkurenční výhoda	Stabilita prostředí
Podíl na trhu – 4 Úroveň nákladů – 3 Kvalita výrobků – 6 Loajalita zákazníků - 5	Technologické změny – 1 Proměnlivost poptávky – 3 Úrokové míry – 3 Cenové srovnání - 4
Finanční síla	Přitažlivost odvětví
Rentabilita aktiv – 5 Likvidita - 4 Míra zadluženosti - 2 Podnikatelské riziko - 4	Složitost vstupu a výstupu z odvětví a do odvětví – 1 Kapitálová náročnost – 3 Vyjednávací síla dodavatelů – 4 Tempo růstu trhu - 2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Mezi konkurenční výhody byly zařazeny faktory – podíl na trhu, úroveň nákladů, kvalita výrobků a loajalita zákazníků. Podíl na trhu byl ohodnocen na 4, jelikož má firma Metzler 19 % tržní podíl v odvětví. Úrovní nákladů byla přiřazena 3, jelikož tržby převyšují náklady v jednotlivých letech téměř dvojnásobně. Kvalita produktů společnosti je na nejvyšší úrovni, proto číslo 6. Loajalita zákazníků společnosti je také vysoká, velká část zákazníků se k produktům a jednotlivým značkovým řadám společnosti vrací, proto ohodnocení na 5.

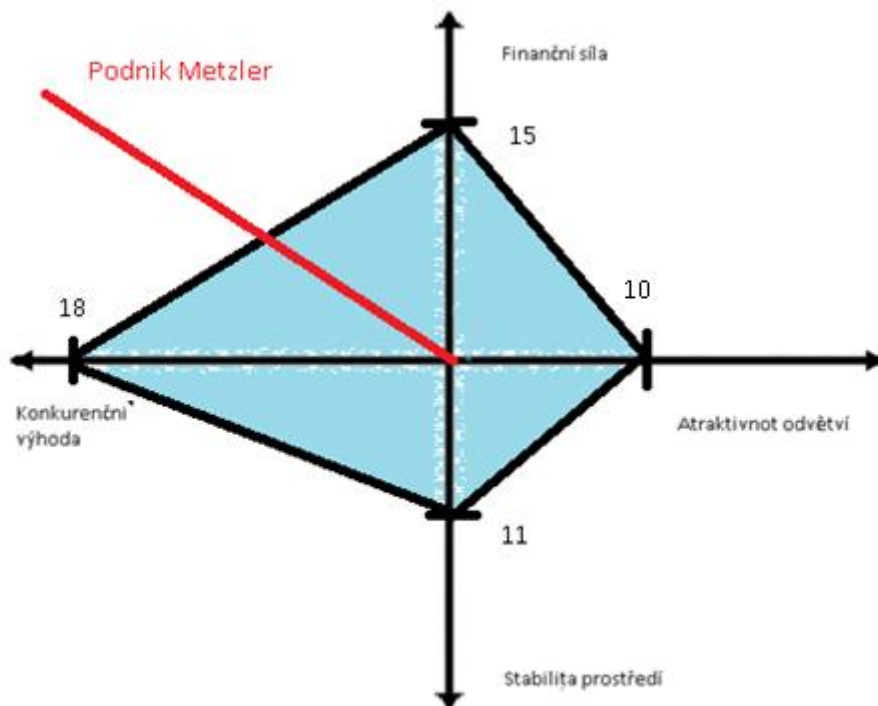
Finanční síla podniku byla hodnocena dle následujících faktorů – rentability aktiv, likvidity, míry zadluženosti a podnikatelského rizika. Podnik Metzler disponuje vysokou

rentabilitou v porovnání s konkurencí, jak lze vidět ve finanční analýze společnosti. Naopak jednotlivé likvidity podniku Metzler se pohybují nad horní mezí doporučeného rozmezí. Z toho důvodu byla stanovena hodnota ukazatele likvidity na 4 a rentability na 5. Míra zadluženosti je v současné době poměrně nízká. Cizí zdroje v jednotlivých letech v porovnání s vlastním kapitálem tvořily 20 až 40 %, proto velikost faktoru 2. Podnikatelské riziko společnosti není příliš vysoké, jelikož se jedná o zavedenou společnost na trhu, proto faktoru bylo přiděleno hodnocení 4.

Stabilita prostředí byla hodnocena dle faktorů – technologické změny, změna poptávky, úrokové míry a cenové srovnání. Podnik Metzler nevlastní, jak již práce zmiňuje, žádné zvláštní technologie, proto technologickým změnám byla přiřazena 1. Poptávku po produktech společnosti ovlivňuje převážně módnost produktů a velikost kupní síly, lze ji označit za relativně stabilní. Úrokové míry jsou dlouhodobě na svých minimech. Společnost Metzler se snaží dlouhodobě se nezadlužovat, proto byl tento faktor ohodnocen 3. V rámci konkurence v ceně produktů si podnik vede velice dobře. Cenová strategie spočívá v zpřístupnění produktů široké skupině zákazníků, proto celkové hodnocení faktoru 4.

Přitažlivost odvětví byla hodnocena dle složitosti vstupu a výstupu z odvětví, kapitálové náročnosti, vyjednávací síly dodavatelů a tempa růstu trhu. V odvětví oční optiky nejsou zvláštní bariéry pro vstup nebo výstup společnosti, proto celkové hodnocení faktoru 1. Kapitálová náročnost souvisí v odvětví pouze se založením společnosti a jejím provozem, v odvětví se neobjevují žádné mimořádné požadavky na kapitál, z tohoto důvodu ohodnocení faktoru na 3. I přesto, že se v odvětví pohybuje mnoho dodavatelů, jejich vyjednávací síla je poměrně vysoká, proto ohodnocení číslem 4. Tempo růstu trhu je poměrně nízké. I když se trh, požadavky a přání zákazníků neustále vyvíjejí, z toho důvodu velikost ukazatele 2.

Obr. č. 8: Postavení společnosti Metzler na trhu dle SPACE analýzy



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Dle výsledků Space analýzy společnost zaujímá na trhu konzervativní postavení, jelikož největší část čtyřúhelníků spadá do prvního kvadrantu. Podnik Metzler disponuje velkou finanční silou v porovnání s konkurencí podniku. Společnost Metzler, jak již práce zmiňuje působí v atraktivním odvětví, jenž se vyznačuje nízkou mírou růstu. Vedení podniku Metzler se sanží o udržení dlouhodobé konkurenční výhody, hlavně zásluhou pětileté záruční doby, kvalitním servisem, inovací a diferenciací produktů. I do budoucna by vedení podniku mělo počítat s přibývající konkurencí a stále se zostřujícím konkurenčním bojem.

7 OPATŘENÍ PRO BUDOUCÍ VÝVOJ PODNIKU

7.1 Informační systém

V podniku Metzler je celé oddělení skladu, skladová evidence, vyřízení oprav a reklamací závislé na lidském faktoru. Pracovníci skladu kontrolují množství dodaných brýlových obrub a zapisují je do informačního systému podniku Helios. Dále pracovníci oddělení vyřizují reklamacie a opravy. Při těchto všech činnostech dochází k selhání lidského faktoru a ke zvětšení nákladů společnosti. K selhání lidského faktoru dle statistik podniku dochází ve 3 % vyřízení dodávek, objednávek, reklamací a servisu brýlových obrub. Mezi nejčastější případy lze zařadit: zboží zaslané omylem na chybnou adresu, špatné označení brýlových obrub při reklamaci, zaměnění brýlových obrub nebo dokonce ztracení brýlových obrub při opravě v podniku, při předávání brýlových obrub mezi odděleními společnosti či externím partnerem společností Galí Optik s.r.o., která zajišťuje opravu brýlových obrub. Podniku Metzler by se dle mého názoru vyplatilo uvažovat o zavedení automatické identifikace na principu čárových kódů, např. EAN 13, EAN 8, CODE 39, CODE 128. Pro společnost by to znamenalo značnou investici v rozmezí od 150 000 do 200 000 Kč dle cenové nabídky jednotlivých poskytovatelů automatické identifikace. Do ceny jsou již započteny náklady na pořízení snímačů čárových kódů. Společnost by k tisku čárových kódů mohla využít laserovou tiskárnu, jíž vlastní. Čárový kód by tak mohl být přidělen každým brýlovým obrubám, které by dorazily na sklad, a stejně tak by mohl být přidělen opravám a reklamacím, aby již nedocházelo k záměně, případně nejasnostem v množství kusů daného typu brýlových obrub na skladu. Měsíční náklady, které vznikají společnosti v souvislosti se selháním lidského faktoru, podnik vyčísluje na 3000 Kč měsíčně, za rok tedy 36 000 Kč. Provozní náklady by se společnosti v souvislosti s provozem automatické identifikace zvětšily zanedbatelně. Otázkou zůstává, zda by se společnosti Metzler zavedení čárových kódů na principu automatické identifikace vyplatilo. Zda se podniku zavedení čárových kódů vyplatí nebo ne, je v práci doloženo výpočty dynamických a statických ukazatelů metod hodnocení investic. Investice do čárových kódů bude hodnocena následujícími ukazateli, a to dobou návratnosti, diskontovanou dobou návratnosti, čistou současnou hodnotou a vnitřním výnosovým procentem. Doba užívání investice je odhadována na 10 let.

Doba návratnosti – je definovaná jako doba, za kterou peněžní příjmy z investice splatí jednorázové kapitálové výdaje. Investici lze přijmout, pokud je doba návratnosti kratší než doba životnosti. [4] Doba návratnosti se vypočte dle následujícího vzorce:

$$K = \sum(Z_n + O_n)$$

Kde: K – kapitálové výdaje

Z – roční zisk po zdanění v jednotlivých letech životnosti

O- roční odpisy z investice v jednotlivých letech životnosti

N – jednotlivé roky životnosti

Údaje pro výpočet:

K – 200 000,- Kč

Z – 36 000,- Kč

n – 10 let

Odpisy:

- Informační systém na principu automatické identifikace je dlouhodobý nehmotný majetek odepisovaný 36 měsíci.

1. Rok $(\text{Pořizovací cena}/36) \times 12 = 66\,667$

2. Rok $(\text{Pořizovací cena}/36) \times 12 = 66\,667$

3. Rok $(\text{Pořizovací cena}/36) \times 12 = 66\,667$

Po dosazení do vzorce bylo zjištěno, že by se investice vrátila podniku za **dva roky**. Z následujícího ukazatele vyplývá, že by společnost Metzler investici měla přijmout.

Diskontovaná doba návratnosti – následující kritérium je definováno jako doba, za kterou diskontované peněžní příjmy z investice splatí kapitálový výdaj. Jelikož se jedná o diskontované peněžní příjmy, které respektují faktor času, bude diskontovaná doba návratnosti delší než prostá doba návratnosti. Investice bude přijata v případě, že doba návratnosti bude kratší než doba životnosti. [4] Diskontovaná doba návratnosti se vypočte dle následujícího vzorce:

$$K / P = \text{zásobitel } (i \%, n \text{ let})$$

Kde: K – kapitálové výdaje

P – peněžní příjmy z investic v jednotlivých letech životnosti

i – diskontovaná úroková míra – požadovaná výnosnost

n – jednotlivé roky životnosti

Údaje pro výpočet:

K – 200 000,- Kč

P – 36 000,- Kč

n – 10 let

i – 13 %

Požadovaná výnosnost podniku Metzler by byla rentabilita vlastního kapitálu, tedy 13%. Pokud by podnik investici provedl, byla by financována z vlastních finančních zdrojů podniku.

Po dosazení do vzorce vychází doba návratnosti **deset let**. Dle tohoto ukazatele by společnost investici přijmout neměla, jelikož doba užívání investice je stejná jako diskontovaná doba návratnosti investice.

Čistá současná hodnota – je jedno z klíčových kritérií hodnocení ekonomické efektivnosti investičního projektu. Jedná se o rozdílový ukazatel, který respektuje faktor času. Vypočte se dle následujícího vzorce: [4]

$$ČSH = \sum \text{diskontované příjmy} - \text{vložený kapitál}$$

Údaje pro výpočet:

K – 200 000,- Kč

P – 36 000,- Kč

i – 13 %

n – 10 let

Po dosazení všech údajů do vzorce vychází čistá současná hodnota – **4658,8,- Kč**. Ze záporné hodnoty ukazatele lze soudit, že by podnik investici neměl přijmout.

Vnitřní výnosové procento – je taková úroková míra, při které je čistá současná hodnota nulová. Jedná se o situaci, při které se diskontované peněžní příjmy rovnají jednorázovým kapitálovým výdajům. [4] Vnitřní výnosové procento by mělo být větší než požadovaná

výnosnost. Podnik Metzler požaduje výnosnost podniku větší než je rentabilita vlastního kapitálu, tedy 13 %. Vnitřní výnosové procento lze spočítat dle následujícího vzorce:

$$\sum \text{diskontované příjmy} = \sum \text{vložený kapitál}$$

Údaje pro výpočet:

K – 200 000,- Kč

P – 36 000,- Kč

n – 10 let

$36\,000 \times \text{zásobitel} (10 \text{ let}, i\%) = 200\,000$

$i = 13\%$

Po dosazení do vzorce vyšlo vnitřní výnosové procento investice **13%**, tedy přesně jako požadovaná výnosnost podniku Metzler.

Společnost by neměla investovat do informačního systému na principu automatické identifikace. Kdyby vedení společnosti do systému přeci jen chtělo investovat, vyplatí se společnosti využít levnějšího dodavatele než nejdražší variantu, pro kterou byli jednotliví ukazatele počítáni.

7.2 Reorganizace skladu

Společnost Metzler využívá k distribuci do České republiky, na Slovensko a do států EU pouze jeden sklad, jenž se nachází v sídle společnosti v Domažlicích. Sklad podniku Metzler je rozdělen podle jednotlivých značek brýlových obrub. Systém skladování není řízen žádnou konkrétní metodou, např. FIFO, nýbrž dle poptávky na trhu a odběru očních optiků a zákazníků. Poptávka po produktech podniku je v jednotlivých měsících stejně velká. Jednotlivé dodávky od dodavatelů chodí do podniku nepravidelně, dle objednávek společnosti Metzler. Při dodávkách zboží se stává, že zboží od jednotlivých dodavatelů přijde ve stejný časový okamžik, např. během jednoho týdne. Především při dodání zboží od asijských dodavatelů nemůže společnost ovlivnit datum dodání zboží. Jednotlivé dodávky jsou rozbalovány, kontrolovány a zařazovány zaměstnanci skladu. V případě velkého množství dodaného zboží se jednotlivé dodávky ve firmě shromažďují do té doby, než je pracovníci skladu stihnou zkontrolovat. Pokud jsou dodávky do podniku dodávány s krátkými časovými intervaly mezi sebou, není pro dodané zboží ve skladu

společnosti místo. Krabice se zbožím o rozměrech 30 centimetrů na 15 centimetrů jsou skladovány po celé firmě, např. na chodbách a v kancelářích podniku, včetně kanceláře generálního ředitele. Rozmístěné krabice v objektu nepřispívají k dobrému případě, že do podniku přichází obchodní partneři. Pokud má generální manažer vést jednání s potenciálními nebo současnými odběrateli či dodavateli, není zrovna působivé, když se tyto obchodní partneři musí vyhýbat všudepřítomným krabicím. Řešením současné situace by bylo přesunout šatny zaměstnanců ze zadních prostorů skladu a uvolnit tak značnou část skladu pro dodané zboží. V zadní části skladu by tak vznikl prostor pro třídění a kontrolování dodávek. Zadní část skladu by bylo možné využít pro umístění regálů potřebných pro nové kolekce, které má společnost objednané u výrobců. Reorganizace skladu by nejen usnadnila práci zaměstnancům oddělení skladu, ale také zásadním způsobem zlepšila image podniku.

7.3 Vybudování podnikové prodejny

Odběratele společnosti lze rozdělit do dvou skupin, a to na zákazníky, kteří si vybírají zboží přímo ve velkoobchodní společnosti, a na oční optiky, kterým je zboží z velkoobchodu distribuováno pomocí obchodních zástupců společnosti. Zákazníci, kteří si produkty společnosti vybírají přímo ve velkoobchodu, tvoří jen 1 % celkového počtu zákazníků. Právě v této oblasti spatřuje společnost příležitost do budoucna. Zároveň by se ale za velkou nevýhodu dala označit skutečnost, že zákazníci si brýlové obruby vybírají přímo ve skladu velkoobchodu. Sklad společnosti je pro zákazníky a osoby, které se ve skladu společnosti nevyznají, značně nepřehledný. Z toho důvodu mají zákazníci problém si ve velkoobchodu brýlové obruby vybrat. Dalším problémem je, že se zákazníkům, kteří si brýlové obruby přijdou vybrat, musí věnovat zaměstnanci skladu. Zaměstnanci skladu mají každý den své pracovní povinnosti, a ne vždy mají dostatek času věnovat se zákazníkům do takové míry, jak by bylo potřebné. Podle mého názoru by pro společnost bylo nejvýhodnější vybudovat v prostorech společnosti podnikovou prodejnu. Podniková prodejna by se dala vybudovat v nevyužitých garážích společnosti, které přímo sousedí se sídlem společnosti. Investice do vybudování podnikové prodejny by dle níže uvedené kalkulace celkových nákladů na zřízení prodejny nebyla tak finančně náročná.

Kalkulace nákladů pro zřízení podnikové prodejny:

Cena za koberec – 8750,-Kč

Výmalba – 15 000,- Kč

Předělání garážových vrat na výlohu a vchod prodejny – 54 000,- Kč (zednické práce 6500,- Kč, zasklení okna – 29 300,- Kč, dveře prodejny – 18 200)

Celkové náklady na zařízení podnikové prodejny – 77 750,- Kč

Největší investicí by se stala výměna garážových vrat za výlohu a dveře prodejny. Vnitřní vybavení prodejny by pro podnik neznamenal takovou finanční zátěž, jelikož jednotlivé stojany na brýle, plakáty a další předměty pro vnitřní vybavení prodejny společnost již vlastní. Investice do vnitřních prostorů by byla jen v podobě výmalby a zabezpečení pokrytí podlah prodejny tak, aby atmosféra prodejna byla pro zákazníky příjemná. Podnik Metzler by musel samozřejmě zabezpečit pracovní sílu do podnikové prodejny. Kdyby otvírací doba prodejny byla jen odpoledne, popřípadě jen některé dny v týdnu, bylo by reálné potřebu personálních zdrojů pokrýt zaměstnanci podniku, případně pracovníky, kteří pracují ve společnosti na smlouvy DPP a DPČ. Vybudováním podnikové prodejny by se společnosti naskytla příležitost v podobě získání nových zákazníků, aniž by podnik musel investovat velké finanční prostředky.

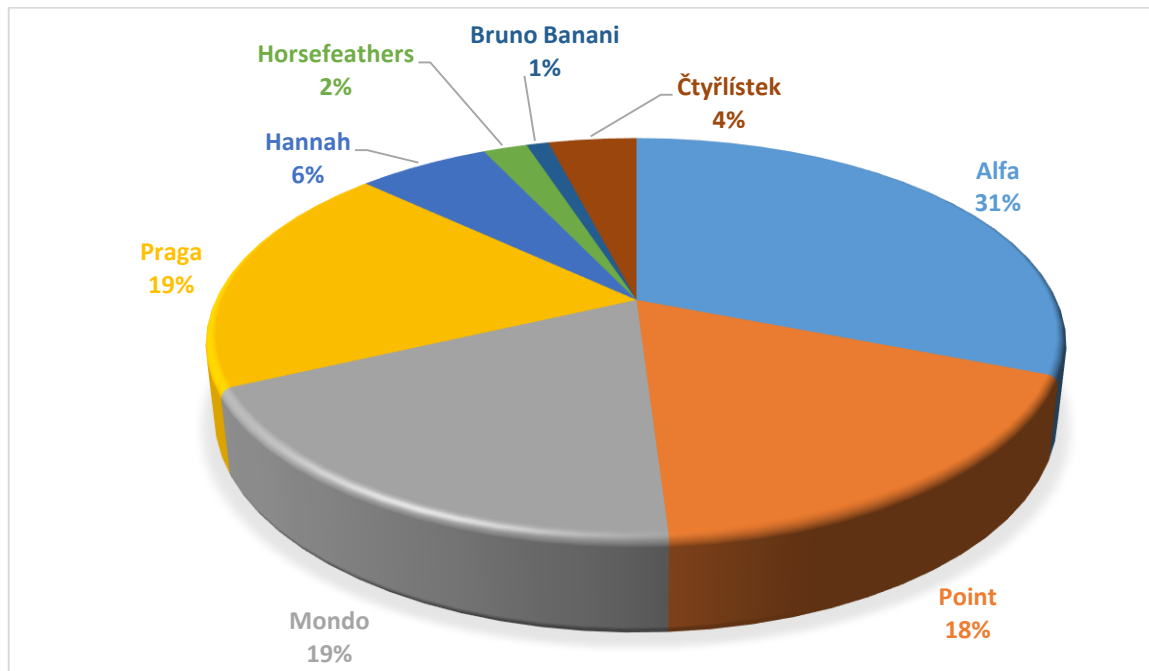
Dle mého názoru by měl podnik o vynaložení nákladů na zřízení podnikové prodejny uvažovat a získat tak větší počet konečných zákazníků. Vedení společnosti by mělo zvážit, do jaké míry by se v rámci města Domažlice jejich podniková prodejna stala konkurencí pro prodejnu Axis optik, kam Metzler dodává brýlové obruby.

7.4 Prodej kazových výrobků

Podnik Metzler odebírá produkty od evropských i asijských dodavatelů. Jakmile podnik obdrží dodávku s objednanými produkty, zaměstnanci oddělení skladu, popřípadě pracovníci na DPP nebo DPČ, musí zboží zkontrolovat. Kontrola má přísná pravidla a musí odpovídat vnitřním předpisům podniku. Jednotlivé objednávky jsou rozbaleny, je zkontrolováno množství a kvalita produktů. Produkty, aby prošly kontrolou kvality, nesmí být např. poškrábané, obarvené nebo dokonce zaměněna barva jednotlivých typů značek brýlových obrub. Produkty by měly splňovat kvalitativní stupeň nastavený vedením

podniku. Management podniku Metzler je v odvětví známý přísně stanovenými normami kvality.

Obr. č. 9: Kazy na produktech zaslaných výrobci v %



Zdroj: Vnitřní statistika podniku dle [29], 2015

Graf znázorněný výše ukazuje, jaké značky nejčastěji neprocházejí kontrolou kvality. Se stanovenou normou kvality mají problém značky brýlových obrub ALFA, MONDA, PRAGA nebo POINT. Brýlové obruby značky ALFA lze označit za nejvíce problémové výrobky, co se týče kvality. Pokud brýlové obruby neprojdou kontrolou kvality, jsou vyřazeny ze skladu, nafoceny a poslány dodavatelům k reklamaci. Po vyřazení ze skladových zásob jsou brýlové obruby zařazeny do skladu náhradních dílů. Z brýlových obrub jsou na náhradní díly použity ty části produktů, které splňují kvalitativní normy podniku. Produkty s drobnými kazy jsou na základě hodnocení zaměstnanců buď připuštěny k prodeji, nebo ponechány na náhradní díly. Právě dle statistik nejvíce kazová značka ALFA je velice žádanou značkou na českém a slovenském trhu. Podnik by této skutečnosti mohl využít a brýlové obruby s malým kazem distribuovat dále. Prodejní oddělení podniku by mohlo snížit marži podniku o 50 % tak, aby se podniku prodej brýlových obrub vyplatil. Kazové brýlové obruby by mohly být nabízeny jak očním optikům v České republice a na Slovensku, tak zákazníkům, kteří si vybírají brýlové obruby přímo ve skladu velkoobchodu Metzler.

Podniku Metzler by se tak vrátily náklady v plné výši, které vznikají společnosti při neuznání reklamace u dodavatelů podniku.

Kalkulace prodeje kazových výrobků oproti výrobkům bez kazu:

<i>Kazové brýlové obruby značky ALFA</i>	<i>Brýlové obruby značky ALFA</i>
Pořizovací cena: 350,- Kč	350,- Kč
Marže podniku: 200 % z PC – 2x350 = 700,- Kč	400 % z PC - 4x350 = 1400,- Kč
DPH: 220,5,- Kč	367,5,- Kč
Cena celkem: 1270,5,- Kč	2217,5,- Kč

Kalkulace kazového výrobku ukazuje, že prodejem výrobku s drobným kazem lze pokrýt pořizovací náklady. Sníží se sice marže společnosti, ale kazový výrobek pro podnik nebude ztrátový.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce je představit zvolený podnik a analyzovat jednotlivé vlivy okolí podniku. Dále pak je účelem zhodnotit jednotlivé vlivy působící na okolí vybraného podniku a navrhnout kroky vedoucí k úpravě podnikové strategie. Zhodnocení vlivů, jež ovlivňují podnik, bylo provedeno pomocí SPACE a SWOT analýzy. Pro aplikaci teoretických poznatků do praxe byl vybrán podnik Metzler International s.r.o., který působí již 10 let v odvětví oční optiky.

V první kapitole práce byl charakterizován samotný podnik Metzler. V této kapitole byl vymezen pojem podnik dle definice Nového občanského zákoníku a dále představena společnost Metzler. Následující kapitola práce charakterizovala okolí podniku z teoretického hlediska a bylo zde vymezeno, čím je okolí podniku tvořeno.

Třetí kapitola bakalářské práce analyzovala vnitřní okolí podniku. V této kapitole byli charakterizováni zaměstnanci, vedení, ale i např. technologické a informační zabezpečení společnosti Metzler. Kapitola dále představila marketingový mix společnosti. V podkapitole věnující se marketingovému mixu byla popsána jednotlivá portfolia společnosti, klasifikace cen podniku, nepřímá distribuce a v neposlední řadě způsoby propagace podniku.

Vnější okolím podniku se zabývala čtvrtá kapitola bakalářské práce. Ve dvou podkapitolách věnujícím se makrookolí podniku byly charakterizovány geografické, ekonomické, ekologické, politické a právní, sociální, technologické, etické a kulturně historické vlivy okolí podniku z teoretického hlediska a následně byly jednotlivé vlivy vymezeny na podniku Metzler. Třetí podkapitola byla zaměřena na analýzu mikrookolí na základě Porterovy analýzy pěti sil. V poslední podkapitole práce byli popsáni dodavatelé, odběratelé, substituty, konkurenti a potenciální konkurenti podniku Metzler.

Pátá a šestá kapitola bakalářské práce byla věnována analýzám, jež se zabývaly vnějším i vnitřním prostředím podniku. Zatímco SWOT analýza upozornila na slabiny podniku, SPACE analýza odhalila konzervativní strategii podniku a neustálou potřebu podniku Metzler pracovat na zlepšení postavení na konkurenčním trhu.

V poslední kapitole bakalářské práce jsou zpracovány dvě slabé stránky podniku Metzler a dvě nejvýznamnější hrozby podniku, které vyplynuly ze zpracované SWOT analýzy. Podnik Metzler by jim měl věnovat pozornost a přijmout tři ze čtyř navržených opatření.

Vedení společnosti by mělo uvažovat o přijetí opatření týkajících se reorganizace skladu, zavedení podnikové prodejny a distribuce produktů s drobným kazem. O prvním navrhovaném opatření, tj. zavedení čárových kódů na principu automatické identifikace, by vedení podniku nemělo uvažovat. Podnik by měl jiným způsobem usilovat o snížení nákladů, jež vznikají selháním lidského faktoru.

Z práce vyplynulo, že celková situace podniku je dobrá. Podnik úspěšně konkuruje podnikům na českém i slovenské trhu v odvětví oční optiky. Do budoucna by měl podnik dále pracovat na konkurenčních výhodách tak, aby podnik nebyl zaskočen konkurencí, která do odvětví neustále vstupuje. Určitou výhodou pro společnost představuje nejen její dobrá pověst, kterou si vybuodovala mezi obchodními partnery i zákazníky, ale i neustále se zlepšující kvalita produktů společnosti Metzler.

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Vývoj rentability tržeb podniku Metzler International s.r.o.	20
Tab. č. 2: Vývoj rentability tržeb podniku Sagitta, LTD spol. s r.o.	20
Tab. č. 3: Vývoj rentability vlastního kapitálu podniku Metzler International s.r.o.	20
Tab. č. 4: Vývoj rentability vlastního kapitálu podniku Sagitta, LTD spol. s r.o.	21
Tab. č. 5: Vývoj rentability aktiv podniku Metzler International s.r.o.	21
Tab. č. 6: Vývoj rentability aktiv podniku Metzler International s.r.o.	21
Tab. č. 7: Vývoj ukazatele běžné likvidity podniku Metzler International s.r.o.	22
Tab. č. 8: Vývoj ukazatele běžné likvidity podniku Sagitta, LTD spol. s r.o.	22
Tab. č. 9: Vývoj ukazatele pohotové likvidity podniku Metzler International s.r.o.	22
Tab. č. 10: Vývoj ukazatele pohotové likvidity podniku Sagitta, LTD spol. s r.o.	23
Tab. č. 11: Vývoj ukazatele okamžité likvidity podniku Metzler International s.r.o.	23
Tab. č. 12: Vývoj ukazatele okamžité likvidity podniku Sagitta, LTD spol. s r.o.	23
Tab. č. 13: Rozdělení značkového portfolia	25
Tab. č. 14: Vývoj sazby z daně z příjmů právnických osob v %.....	39
Tab. č. 15: Vývoj průměrné míry inflace.....	41
Tab. č. 16: Vývoj hrubého domácího produktu v %.....	41
Tab. č. 17: SWOT analýza společnosti Metzler International s.r.o.	59
Tab. č. 18: SPACE analýza podniku Metzler International s.r.o.	65

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Distribuční cesta podniku Metzler International s.r.o.	28
Obr. č. 2: Věková struktura populace České republiky k 31. 12. 2013	38
Obr. č. 3: Model pěti sil	44
Obr. č. 4: Tržní podíl konkurence podniku Metzler, v %.....	52
Obr. č. 5: Procentní znázornění odběru od dodavatelů.....	54
Obr. č. 6: SWOT analýza.....	58
Obr. č. 7: SPACE analýza.....	64
Obr. č. 8: Postavení společnosti Metzler na trhu dle SPACE analýzy	67
Obr. č. 9: Kazy na produktech zaslaných výrobcí v %.....	74

SEZNAM POUŽITÁCH ZKRATEK

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

NOZ – Nový občanský zákoník

EU – Evropská unie

ČR – Česká republika

ROA – rentabilita aktiv

ROS – rentabilita tržeb

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

EBIT – zisk před úroky a zdaněním

EAT – zisk po zdanění

VK – vlastní kapitál

BL – běžná likvidita

PL – pohotová likvidita

OL – okamžitá likvidita

SEZNAMPOUŽITÉ LITERATURY

- [1] DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. vyd.1. V Praze: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-210-5411-0
- [2] HOREJC, Jan. *Základy managementu průmyslových podniků*. 2. Vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2003. ISBN 80-7043-239-X
- [3] HRDÝ, Milan a Michaela HOROVÁ. *Finance podniku*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2009. ISBN 978-80-7357-492-5
- [4] HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7478-011-0
- [5] GERŠLOVÁ, Jana. *Dějiny moderního podnikání*. 1. Vyd. V Praze: Professional Publishing, 2012. ISBN 978-80-7431-080-5
- [6] KAŠÍK, Milan a HAVLÍČEK, Karel. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2. Aktualit. Vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. 262 s. ISBN 978-80-7408-060-9
- [7] KŘEKOVSÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H.Beck. 2002. ISBN: 80-7179-578-X
- [8] KOČMANOVÁ, Alena. *Ekonomické řízení podniku*. Vyd. 1. Praha: Linde Praha, 2013 ISBN 978-80-7201-932-8
- [9] SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1
- [10] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005. ISBN 80-86898-48-2
- [11] SVOBODA, Emil, BITNER, Libor a SVOBOD, Patrik. *Moderní přístup v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006. ISBN 80-86946-12-6
- [12] SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ Eva. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H.Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [13] TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Vyd. 1. V Praze: C.H.Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7
- [14] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9

Elektronické zdroje:

[15] Česká správa ČSU. *Český statistický úřad* [online]. 2014 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp>

[16] Ekonomická krize od 2007. *Wikipedie* [online]. 2015 [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Ekonomick%C3%A1_krize_od_2007

[17] HDP 2015, Vývoj HDP v ČR. *KURZYCZ* [online]. 2015 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

[18] Hrubý domácí produkt. *Wikipedie* [online]. 2015 [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Hrub%C3%BD_dom%C3%A1c%C3%AD_produk%20t

[19] Inflace - 2015. *KURZYCZ* [online]. 2015 [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

[20] Inflace, spotřebitelské ceny. *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

[21] Nezaměstnanost. *Wikipedie* [online]. 2015 [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Nezam%C4%9Bstnanost>

[22] Nezaměstnanost v ČR. *KURZYCZ* [online]. 2015 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?G=4&A=2&page=2>

[23] Novela energetického zákona míří k poslednímu čtení. *Ekolist.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: <http://ekolist.cz/cz/zpravodajstvi/zpravy/novela-energetickeho-zakona-miri-k-zaverecnemu-schvalovani>

[24] Ochranné známky. *Úřad průmyslového vlastnictví* [online]. 2014 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.upv.cz/cs/prumyslova-prava/ochranne-znamky.html>

[25] Sbírka listin. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 2014 [cit. 2015-02-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=559513>

[26] Věková struktura. *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz/>

[27] Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob. *Účetní kavárna* [online]. 2015 [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>

[28] Výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. 2014 [cit. 2015-02-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?subjektId=160076&typ=PLATNY>

Ostatní zdroje:

[29] Téma: Bakalářská práce

Interview s Ing. Josefem Černým, vedoucím finančního oddělení, oddělení nákupu a logistiky, Domažlice 20. 2. 2015

[30] HOLEČKOVÁ, Y. Management životního prostředí (přednáška) Plzeň: ZČU, Fakulta ekonomická, 2014

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Organizační struktura společnosti Metzler International s.r.o.

Příloha B: Rozvaha podniku Metzler International s.r.o. za období 2011 – 2013 v celých tisících Kč

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty podniku Metzler International s.r.o. za období 2011 – 2013 v celých tisících Kč

Příloha D: Rozvaha podniku Sagitta za období 2011 – 2013 v celých tisících Kč

Příloha E: Výkaz zisku a ztráty podniku Sagitta za období 2011 – 2013 v celých tisících Kč

Příloha B: Rozvaha podniku Metzler International s.r.o. za období 2011 – 2013
v celých tisících Kč

Označ	AKTIVA	řád	2011	2012	2013
	AKTIVA CELKEM	1	55 818	64 202	58 835
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2			
B.	Dlouhodobý majetek	3	14 959	14 244	14 617
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4			
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5			
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6			
3.	Software	7			
4.	Ocenitelná práva	8			
5.	Goodwill	9			
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10			
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11			
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12			
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13	14 232	13 723	13 143
B. II. 1.	Pozemky	14	880	880	880
2.	Stavby	15	10 159	9 863	9 461
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	3 189	2 980	2 802
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	17			
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18			
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19			

7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20			4
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21			
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	22			
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	23	727	894	1 101
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	24	727	894	1 101
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25			
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26			
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	27			
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28			
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	29			
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30			
C.	Oběžná aktiva	31	39 641	48 941	44 242
C. I.	Zásoby	32	26 605	36 187	28 146
C. I. 1.	Materiál	33	3027	2 118	2 682
2.	Nedokončená výroba a polotovary	34	17	23	23
3.	Výrobky	35			
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	36			
5.	Zboží	37	22 817	26 187	20 200
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	38	744	7 859	5 241

C. II.	Dlouhodobé pohledávky	39			
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40			
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	41			
3.	Pohledávky - podstatný vliv	42			
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	43			
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	143			
6.	Dohadné účty aktivní	44			
7.	Jiné pohledávky	45			
8.	Odložená daňová pohledávka	46			
C. III.	Krátkodobé pohledávky	47			
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	10 838	10 293	11 147
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	49	10 350	8 977	10 449
3.	Pohledávky - podstatný vliv	50			
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	51			
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	52	69	310	2
6.	Stát - daňové pohledávky	53			
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	54	168	168	
8.	Dohadné účty aktivní	55	133	324	390

9.	Jiné pohledávky	56			
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	57	118	500	306
C. IV. 1.	Peníze	58	2 171	2 461	4 949
2.	Účty v bankách	59	61	59	34
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	60	2 110	2 402	4 915
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	61			
D. I.	Časové rozlišení	62			
D. I. 1.	Náklady příštích období	63	1 245	648	349
2.	Komplexní náklady příštích období	64	931	442	344
3.	Příjmy příštích období	66	314	206	5
	PASIVA CELKEM	67	55 818	64 202	58 835
A.	Vlastní kapitál	68	39 751	40 189	45 711
A. I.	Základní kapitál	69	1 000	1 000	1 000
A. I. 1.	Základní kapitál	70	1 000	1 000	1 000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	71			
3.	Změny základního kapitálu	72			
A. II.	Kapitálové fondy	73	368	534	741
A. II. 1.	Emisní ažio	74			
2.	Ostatní kapitálové fondy	75			
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76	368	534	741
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	77			
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	78	100	100	100

A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/ nedělitelný fond	79	100	100	100
2.	Statutární a ostatní fondy	80			
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	81	35 522	38 042	38 042
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	82	35 522	38 042	38 042
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	83			
A. V	Výsledek hospodaření běžného účetního období	84	2 761	513	5 828
B.	Cizí zdroje	85	16 045	23 349	12 323
B. I.	Rezervy	86			
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	87			
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	88			
3.	Rezerva na daň z příjmu	89			
4.	Ostatní rezervy	90			
B. II.	Dlouhodobé závazky	91	53	66	80
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	92			
2.	Závazky – ovládající a řídicí osoba	93			
3.	Závazky – podstatný vliv	94			
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	95			
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	96			
6.	Vydané dluhopisy	97			
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	98			

8.	Dohadné účty pasivní	99			
9.	Jiné závazky	100			
10.	Odložený daňový závazek	101	53	66	80
B. III.	Krátkodobé závazky	102	9 129	13 598	9 225
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	5 626	10 486	6 631
2.	Závazky – ovládající a řídicí osoba	104	171	648	513
3.	Závazky – podstatný vliv	105			
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účast. sdružení	106	2 042		
5.	Závazky k zaměstnancům	107	490	469	471
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	287	265	260
7.	Stát – daňové závazky a dotace	109	158		1 081
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	215	1 406	80
9.	Vydané dluhopisy	111			
10.	Dohadné účty pasivní	112		324	189
11.	Jiné závazky	113	62		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	6 863	9 685	3 018
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	340	714	
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	6 523	8 971	3 018
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117			
C. I.	Časové rozlišení	118	22	664	801
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	22	664	801

2.	Výnosy příštích období	120			
----	------------------------	-----	--	--	--

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty podniku Metzler International s.r.o. za období 2011 – 2013 v celých tisících Kč

Označení	TEXT	Číslo řádku	2011	2012	2013
I.	Tržby za prodej zboží	1	59 587	63 043	65 594
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	28 438	30 564	33 367
+	Obchodní marže	3	31 149	32 479	32 227
II.	Výkony	4	3 066	2 754	3 527
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	3 072	2 749	3 527
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	-6	5	
3.	Aktivace	7			
B.	Výkonová spotřeba	8	19 671	21 079	19 118
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	3 569	6 055	5 095
2.	Služby	10	16 102	14 024	14 023
+	Přidaná hodnota	11	14 544	14 154	16 636
C.	Osobní náklady	12	9 090	8 767	8 535
C. 1.	Mzdové náklady	13	6 732	6 534	6 438
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14			
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	2 261	2 205	2 075

4.	Sociální náklady	16	97	28	24
D.	Daně a poplatky	17	88	53	109
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1 737	1 434	1568
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	527	6	219
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	527		165
2.	Tržby z prodeje materiálu	21		6	54
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	182		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	182		
2.	Prodaný materiál	24			
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	1 007	423	-1070
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	902	1 178	1 623

H.	Ostatní provozní náklady	27	806	3 241	2 427
V.	Převod provozních výnosů	28			
I.	Převod provozních nákladů	29			
*	Provozní výsledek hospodaření	30	3 052	1 420	6 909
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31			
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32			
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33			
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34			
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35			
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36			
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37			

K.	Náklady z finančního majetku	38			
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39			
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40			
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41			
X.	Výnosové úroky	42	2	1	1
N.	Nákladové úroky	43	309	313	110
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1 466	882	1 498
O.	Ostatní finanční náklady	45	580	1 126	930
XII.	Převod finančních výnosů	46			
P.	Převod finančních nákladů	47			
*	Finanční výsledek hospodaření	48	579	-556	459
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	870	351	1540
Q. 1.	- splatná	50	883	388	1526
2.	- odložená	51	-13	13	14
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	2 761	513	5 828
XIII.	Mimořádné výnosy	53			

R.	Mimořádné náklady	54			
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55			
S. 1.	- splatná	56			
2.	- odložená	57			
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58			
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59			
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	2 761	513	5 828
*** *	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	3 631	864	7 368

Příloha D: Rozvaha podniku Sagitta za období 2011 – 2013 v celých tisících Kč

Označ	AKTIVA	řád	2011	2012	2013
	AKTIVA CELKEM	1	22 754	22 062	22 904
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2			
B.	Dlouhodobý majetek	3	352	2 692	2 266
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4		499	347
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5			
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6			
3.	Software	7			347
4.	Ocenitelná práva	8			
5.	Goodwill	9			

6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10			
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11		499	
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12			
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13	352	2 193	1 919
B. II.1.	Pozemky	14			
2.	Stavby	15			
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	352	2 193	1 919
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	17			
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18			
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19			
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20			
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21			
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	22			

B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	23			
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	24			
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25			
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26			
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	27			
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28			
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	29			
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30			
C.	Oběžná aktiva	31	22 028	19 189	20 523
C. I.	Zásoby	32	8 354	8 355	8 966
C. I. 1.	Materiál	33			
2.	Nedokončená výroba a polotovary	34			
3.	Výrobky	35			
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	36			

5.	Zboží	37	8 354	8 355	8 966
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	38			
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	39			35
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40			
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	41			
3.	Pohledávky - podstatný vliv	42			
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	43			
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	143			
6.	Dohadné účty aktivní	44			
7.	Jiné pohledávky	45			
8.	Odložená daňová pohledávka	46			
C. III.	Krátkodobé pohledávky	47	11 648	9 515	9 576
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	10 575	7 856	8 608
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	49			
3.	Pohledávky - podstatný vliv	50			
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za	51			

	účastníky sdružení				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	52			
6.	Stát - daňové pohledávky	53	5	189	45
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	54	1 068	1 473	917
8.	Dohadné účty aktivní	55			
9.	Jiné pohledávky	56		-3	6
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	57	2 026	1 319	1 981
C. IV. 1.	Peníze	58	126	163	32
2.	Účty v bankách	59	1 900	1 156	1 949
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	60			
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	61			
D. I.	Časové rozlišení	62	374	181	115
D. I. 1.	Náklady příštích období	63	303	181	115
2.	Komplexní náklady příštích období	64			
3.	Příjmy příštích období	65			71
	PASIVA CELKEM	67	22 754	22 062	22 904
A.	Vlastní kapitál	68	10 615	9 198	9 291
A. I.	Základní kapitál	69	100	100	100
A. I. 1.	Základní kapitál	70	100	100	100

2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	71			
3.	Změny základního kapitálu	72			
A. II.	Kapitálové fondy	73			
A. II. 1.	Emisní ažio	74			
2.	Ostatní kapitálové fondy	75			
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76			
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	77			
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	78	10	10	10
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/ nedělitelný fond	79	10	10	10
2.	Statutární a ostatní fondy	80			
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	81	10 456	10 839	9 087
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	82	10 456	10 839	9 087
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	83			
A V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	84	49	-1 751	94

B.	Cizí zdroje	85	12 130	12 494	13 498
B. I.	Rezervy	86			
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	87			
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	88			
3.	Rezerva na daň z příjmu	89			
4.	Ostatní rezervy	90			
B. II.	Dlouhodobé závazky	91			
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	92			
2.	Závazky – ovládající a řídicí osoba	93			
3.	Závazky – podstatný vliv	94			
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	95			
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	96			
6.	Vydané dluhopisy	97			
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	98			
8.	Dohadné účty pasivní	99			
9.	Jiné závazky	100			
10.	Odložený daňový závazek	101			
B. III.	Krátkodobé závazky	102	5 913	4 788	6 221

B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	5 222	3 460	4 693
2.	Závazky – ovládající a řídicí osoba	104			
3.	Závazky – podstatný vliv	105			
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účast. sdružení	106		630	834
5.	Závazky k zaměstnancům	107	306	247	308
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	177	151	190
7.	Stát – daňové závazky a dotace	109	208	300	180
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110			
9.	Vydané dluhopisy	111			
10.	Dohadné účty pasivní	112			
11.	Jiné závazky	113			16
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	6 217	7 706	7 277
B. IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115		2 206	1407
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	6217	5500	5 870
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117			
C. I.	Časové rozlišení	118	9	370	115

C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	9	370	115
2.	Výnosy příštích období	120			

Příloha E: Výkaz zisku a ztráty podniku Sagitta za období 2011 – 2013
v celých tisících Kč

Označení	TEXT	Číslo řádku	2011	2012	2013
I.	Tržby za prodej zboží	1	54 796	48 353	48 493
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	32 026	30 986	27 840
+	Obchodní marže	3	22 770	17 385	20 653
II.	Výkony	4	236	107	4
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	236	107	4
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6			
3.	Aktivace	7			
B.	Výkonová spotřeba	8	15 712	11 275	12 348
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	1 143	688	1 994
2.	Služby	10	14 569	10 607	10 354
+	Přidaná hodnota	11	7 294	6 217	8 309
C.	Osobní náklady	12	6 973	6 874	5 989
C. 1.	Mzdové náklady	13	5 148	5 037	4 344
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14			
3.	Náklady na sociální	15	1 637	1 642	1 456

	zabezpečení a zdravotní pojištění				
4.	Sociální náklady	16	188	195	189
D.	Daně a poplatky	17	40	57	25
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	561	643	771
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19		70	60
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		70	60
2.	Tržby z prodeje materiálu	21			
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22			
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23			
2.	Prodaný materiál	24			
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25			-62

IV.	Ostatní provozní výnosy	26	60	383	109
H.	Ostatní provozní náklady	27	42	11	193
V.	Převod provozních výnosů	28			
I.	Převod provozních nákladů	29			
*	Provozní výsledek hospodaření	30	-262	-915	1 562
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31			
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32			
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33			
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34			
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35			
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36			

VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37			
K.	Náklady z finančního majetku	38			
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39			
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40			
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41			
X.	Výnosové úroky	42	1	1	3
N.	Nákladové úroky	43	470	740	685
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1 557	520	343
O.	Ostatní finanční náklady	45	493	617	1 129
XII.	Převod finančních výnosů	46			
P.	Převod finančních nákladů	47			
*	Finanční výsledek hospodaření	48	595	-836	-1 468
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	284		
Q. 1.	- splatná	50	284		
2.	- odložená	51			
**	Výsledek hospodaření	52	49	-1 751	94

	za běžnou činnost				
XIII.	Mimořádné výnosy	53			
R.	Mimořádné náklady	54			
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55			
S. 1.	- splatná	56			
2.	- odložená	57			
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58			
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59			
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	49	-1 751	94
*** *	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	333	-1 751	94

Abstrakt

PEJSAROVÁ, Markéta. *Vliv okolí podniku na konkrétní podnik*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU, s. 105, 2015

Klíčová slova: Podnik, Okolí podniku, Porterův model pěti sil, Marketingový mix, SPACE analýzy, SWOT analýza

Tématem předložené práce je Vliv okolí podniku na konkrétní podnik. Cílem bakalářské práce je představit zvolený podnik a analyzovat jednotlivé vlivy okolí podniku. Dále pak je účelem zhodnotit jednotlivé vlivy působící na okolí vybraného podniku a navrhnout kroky vedoucí k úpravě podnikové strategie. V první kapitole se práce zabývá definicí podniku dle NOZ a představením zvoleného podniku. Pro zpracování praktické části byl vybrán podnik Metzler, jedná se o velkoobchodní společnost v odvětví oční optiky. V dalších kapitolách se práce věnuje vnitřnímu a vnějšímu okolí podniku. Vnitřní okolí podniku je zpracováno z pohledu personálních i finančních zdrojů podniku a marketingového mixu. Vnější okolí je rozděleno na makrookolí a mikrookolí. Makrookolí je charakterizováno dle vlivů ovlivňujících podnik a v mikrookolí se práce zabývá Porterovým modelem pěti sil. Prvky, které mají významný vliv na podnik, jsou dále rozebrány ve SWOT a SPACE analýze. SPACE analýza upozornila na konzervativní strategii podniku a neustálou potřebu práce vedení společnosti na konkurenčních výhodách. Ze SWOT analýzy podniku Metzler vyplynuly dvě slabé stránky a dvě hrozby, které jsou dále rozpracovány v kapitole Opatření na budoucí vývoj podniku.

Abstract

PEJSAROVÁ, Markéta. *The Influence of surroundings on specific company*. Bachelor thesis. Pilsen: University of West Bohemia, Faculty of Economics, p. 105, 2015

Key words: enterprise, enterprise surroundings, Porters model of five powers, marketing mix, SPACE analysis, SWOT analysis

The theme of presented thesis is the impact of enterprise surroundings on the concrete enterprise. The aim of the thesis is to introduce the chosen enterprise and to analyse individual impacts of enterprise surroundings. Furthermore, the purpose is to evaluate individual impacts affecting the surrounding of chosen enterprise and to suggest steps leading to adjustment of enterprise strategy. In the first chapter, the thesis occupies the enterprise definition according to the new Civil Code and introducing the chosen enterprise. After processing a practical part was chosen the enterprise Metzler, this is a wholesale company in the sector of opticians. In other chapters, the thesis devotes to internal and external enterprise surroundings. The internal enterprise surrounding is processed from the perspective of personal and financial sources of enterprise and marketing mix. External surrounding is divided to macro surrounding and micro surrounding. Macro surrounding is characterized according to impacts affecting the enterprise and the thesis in micro surrounding dedicates to Porters model of five powers. Elements, which have an important influence on the enterprise are analyse in SWOT and SPACE analysis. SPACE analysis drew attention to conservative strategy of the enterprise and constant need of company leading on competitive advantages. From SWOT analysis of Metzler's company resulted two weaknesses and two threats which are elaborated in the third chapter, measures for the future development of the enterprise.