

**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

# **Diplomová práce**

**Valerie Prošková**

*2007*



**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu**

**Jindřichův Hradec**

# **Diplomová práce**

**Valerie Prošková**

*2007*



**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

*Katedra managementu podnikatelské sféry*

# **Strategická analýza společnosti Vishay**

**Vypracovala:**

*Valerie Prošková*

**Vedoucí diplomové práce:**

*Prof. Ing. František Kovář, CSc.*

*Prachatice, duben 2007*

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

pro akademický rok 2006/2007

- Název práce:** Strategická analýza firmy Vishay Sfernice S.A.
- Zadání práce:** Cílem práce je zhodnocení pozice firmy zejména se zaměřením na přesuny výroby do ČR za účelem snížení nákladů. Na základě výsledků posoudit do jaké míry je to výhodné a zda by se mělo v přesunu výroby do ČR pokračovat a zda nepřesunout veškeré činnosti.
- Jméno studenta:** Bc. Valerie Prošková
- Ročník:** 4.
- Obor:** MANAGEMENT
- Vedoucí práce:** prof. Ing. František Kovář, CSc.
- Katedra:** Katedra managementu podnikatelské sféry
- Termín zadání:** 23.6.2006
- Termín odevzdání:** Dle vyhlášky o průběhu státních závěrečných zkoušek v ak. roce 2006/2007

V Jindřichově Hradci 23.6.2006



Ing. Vladimír Příbyl

proděkan pro pedagogickou činnost

# Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma  
»Strategická analýza společnosti Vishay«  
jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály  
uvádím v příloženém seznamu literatury.

*Prachatice, duben 2007*

---

podpis studenta

# **Anotace**

Česká republika se v posledních letech stala cílem masivních zahraničních investic. Na konkrétním případu chci demonstrovat potenciál, který Česká republika těmto investorům přináší a zda se takový postup v jejich výsledcích pozitivně projevuje.

*duben 2007*

# Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci

děkuji

**Prof. Ing. Františku Kovářovi, CSc.**

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci

**Ing. Vladimíru Proškovi**

ze společnosti Vishay

# OBSAH

<b>1 ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>2 TEORETICKO – METODOLOGICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 VÝVOJ STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU .....</b>	<b>12</b>
2.1.1 <i>Vývojové etapy .....</i>	<i>12</i>
<b>2.2 VYMEZENÍ POJMŮ STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU.....</b>	<b>14</b>
2.2.1 <i>Strategie.....</i>	<i>14</i>
2.2.2 <i>Strategické řízení .....</i>	<i>15</i>
2.2.3 <i>Strategický plánovací cyklus.....</i>	<i>16</i>
<b>2.3 STRATEGICKÉ CÍLE A POZICE .....</b>	<b>17</b>
2.3.1 <i>Strategické cíle.....</i>	<i>17</i>
2.3.2 <i>Strategické pozice .....</i>	<i>18</i>
<b>2.4 KOMPLEXNÍ STRATEGICKÉ PLÁNY .....</b>	<b>18</b>
<b>2.5 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ .....</b>	<b>19</b>
<b>2.6 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ .....</b>	<b>20</b>
2.6.1 <i>Analýza makrookolí .....</i>	<i>20</i>
<b>2.6.1.1 PEST analýza .....</b>	<b>20</b>
<b>2.6.1.2 Metoda 4C .....</b>	<b>21</b>
2.6.2 <i>Analýza mikrookolí .....</i>	<i>24</i>
<b>2.6.2.1 Analýza odvětví.....</b>	<b>24</b>
<b>2.6.2.2 Analýza konkurence .....</b>	<b>29</b>
<b>2.7 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>32</b>
2.7.1 <i>Analýza zdrojů specifických příležitostí.....</i>	<i>32</i>
<b>Podnik .....</b>	<b>32</b>
2.7.2 <i>Analýza rentability.....</i>	<i>33</i>
2.7.3 <i>Analýza SWOT.....</i>	<i>34</i>
<b>3 PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>35</b>
<b>3.1 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE .....</b>	<b>35</b>
<b>3.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA .....</b>	<b>40</b>



3.2.1	<i>Analýza vnějšího prostředí</i> .....	40
3.2.1.1	<b>Ekonomické faktory</b> .....	40
3.2.1.2	<b>Politicko – právní faktory</b> .....	45
3.2.1.3	<b>Technologické faktory</b> .....	49
3.2.1.4	<b>Sociálně kulturní faktory</b> .....	53
3.2.1.5	<b>Poloha České republiky</b> .....	58
3.2.2	<i>Analýza odvětví</i> .....	58
3.2.2.1	<b>Základní charakteristiky odvětví</b> .....	58
3.2.2.2	<b>Struktura odvětví</b> .....	61
3.3	<b>INTERNÍ ANALÝZA</b> .....	63
3.3.1	<i>Analýza zdrojů specifických příležitostí</i> .....	63
3.3.2	<i>Analýza nákladů</i> .....	66
3.3.3	<i>SWOT analýza</i> .....	71
<b>4</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>72</b>
<b>5</b>	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>74</b>

# 1 ÚVOD

Strategická analýza je součástí procesu tvorby podnikové strategie, která by měla být chápána jako nikdy nekončící proces, ve kterém na sebe navazují jednotlivé kroky. V konkurenčním prostředí je výchozím bodem tohoto procesu vymezení poslání firmy, pokračuje analýzou vnějšího prostředí firmy a jejích vnitřních zdrojů. Na základě toho se stanoví strategická vize a strategické cíle firmy.

Strategie dlouhodobě určuje směr a rozsah aktivit firmy. V ideálním případě přizpůsobuje své zdroje měnícímu se prostředí, v němž organizace působí. Úspěšné firmy se bez strategie neobjedou, to však neznamená, že samotná existence strategie zaručuje úspěch. Důležitá je její realizace a provádění. Manažerský přístup ke strategii musí být dynamický, flexibilní a inovační. Management musí pochopit mocnou roli, kterou v organizaci hrají hodnoty a cíle. Musí vnímat důležitou roli intuice, tichých znalostí, „učení se děláním“, a to vše může doplnit „vědeckou“ analýzou. Strategické řízení postrádá všeobecně přijímané, vnitřně konzistentní a empiricky ověřené jádro teorie. Účelem strategické analýzy proto není poskytnout odpovědi, ale pomoci pochopit problém.

Strategická analýza vnějšího prostředí by se měla zaměřovat na odhalení vývojových trendů, které by mohly firmu v budoucnu významněji ovlivnit. Zjištěné skutečnosti z této analýzy by měly být následně vyhodnocovány tak, aby firma mohla určit své příležitosti a ohrožení a odhalit vývojové trendy. Analýza vnitřního prostředí firmy je důležitá z hlediska identifikace silných a slabých stránek firmy.

Pro strategickou analýzu platí, že by měla být relevantní, čili provedena s ohledem na účel, pro nějž je zpracovávána, a měla by na výstupu poskytovat pouze fakta využitelná při syntéze. Po důkladném zpracování strategické analýzy může firma přistoupit k formulaci její strategie.

Cílem mé diplomové práce je zpracování strategické analýzy ve společnosti Vishay, přičemž se zaměřuji na aspekty související s přesunem části výroby její divize Sfernice do České republiky. Vishay je nadnárodním koncernem, v jehož čele stojí společnost Vishay Intertechnolgy, Inc. se sídlem v Pensilvánii ve Spojených státech. Vishay je jedním z předních světových výrobců a dodavatelů pasivních elektronických součástek, diskrétních polovodičových součástek a integrovaných obvodů. Divize Sfernice je vedena společností VISHAY S.A. se sídlem v Nice ve Francii a zabývá se výrobou pevných odporů, stálých

odporů velmi vysoké přesnosti, potenciometrů a pohybových snímačů na bázi potenciometrů. Společnost se v posledních letech zaměřuje na strategii nízkých nákladů a strategii zvyšování prodeje.

Divize Sfernice přesouvá od roku 1996 svou výrobu do České republiky. Transfer se v první fázi týkal výroby odporů, potenciometrů a potenciometrických snímačů s aplikacemi mimo automobilový průmysl. Od roku 2002 byl zahájen i přesun výroby potenciometrických snímačů pro automobilový průmysl. S použitím techniky strategické analýzy simulují proces, který vedl management divize k rozhodnutí přesunout tuto výrobu do České republiky a posuzují, zda transfer přinesl předpokládané ekonomické efekty a zda byl využit veškerý potenciál, který prostředí České republiky nabízí.

Úvodní část práce obsahuje teoreticko-metodologickou část, která je zaměřena na objasnění pojmů souvisejících se strategickým řízením. Největší pozornost zde věnuji popisu jednotlivých metod strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, které dále případně použiji v praktické části.

Následující, praktická část diplomové práce, obsahuje popis společnosti, kterou se zabývám, to je zejména s ohledem na její zaměření, strukturu, historii a další relevantní informace.

V další části na zvolený úsek aktivit společnosti aplikuji jednotlivé metody strategické analýzy. Nejdříve analyzuji vnější prostředí podniku pomocí metody PEST. Poté se zaměřuji na analýzu vnitřního prostředí pomocí analýzy vnitropodnikových zdrojů a analýzy nákladů. V závěru provádím SWOT analýzu k identifikaci příležitostí a hrozeb a dále silných a slabých stránek podniku. Výsledky a případná doporučení, která z analýzy vyplynou, uvádím v závěru.

Informace a potřebné materiály k této problematice jsem čerpala zejména z odborné literatury, která je uvedena v bibliografii, interních zdrojů společnosti Vishay a internetu.

# 2 TEORETICKO – METODOLOGICKÁ ČÁST

## 2.1 Vývoj strategického managementu

Význam strategie a strategického managementu v současné době neustále narůstá. Je to důsledek velmi rychle se měnících podmínek ve světové ekonomice. Dochází k náhlým a obtížně předvídatelným změnám konkurenčních podmínek na domácím i světovém trhu. Expanze vědecko-technických poznatků podněcuje vznik nových a silných konkurentů. Prudký rozvoj informačních systémů a počítačové techniky urychluje rozhodovací procesy a reakce podnikatelských subjektů. Výrazněji se projevují surovinové, energetické i ekologické problémy, které omezují rozvoj mnoha podniků a odvětví. Tímto vším se současné podmínky pro působení organizací na trhu stávají mimořádně náročnými a v případě strategického řízení orientovaného na delší časové období to znamená rozhodování za vysokého stupně nejistoty a rizika.

### 2.1.1 Vývojové etapy

#### První vývojová etapa

Koncem šedesátých a počátkem sedmdesátých let minulého století se zrodil autonomní strategický management. Klíčovou se stala „analýza silných a slabých stránek podniku, příležitostí a rizik (hrozeb) trhu“ známá jako analýza SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Druhou formou se stala „portfoliová analýza“, tj. prověření a ocenění toho, čím podnik disponuje. To znamená, rozřídění výrobků nebo výrobních či prodejních sektorů do čtyř skupin:

- nejsilnější, do kterých se vyplatí investovat,
- nadále výnosné, které už ale nemají dlouhodobou životnost,
- nejisté, u nichž je nutné uvážit, co s nimi,
- nejslabší, které již dožívají.

#### Druhá vývojová etapa

M. Porter přichází s novým pojmem „konkurenční výhoda“. Má na mysli zejména konkurenční výhody podniků, celých odvětví i národů.

### Třetí vývojová etapa

V devadesátých letech, kdy je trh přeplněn, musí podniky volit novou strategii. Na trhu je silná konkurence, která se neustále zahušťuje. Do obchodu proniká velké množství inovací, které se stávají silou konkurenčních střetů (např. informatika a telekomunikace). Důležitou úlohu zde mají různé formy slučování podniků, proto se konkurence nazývá superkonkurence nebo hyperkonkurence.

### Čtvrtá vývojová etapa

Jedná se o nový směr strategického managementu v podmínkách chaosu a turbulence.

Strategické řízení a lidské zdroje se propojují. Jejich pokračující konvergence ukazuje, jak se strategie podniku identifikuje s jeho lidskou strategií. Strategická činnost se přestává podobat vytyčování přímých strategických plánů a stále více se blíží tvorbě nových obrazů budoucnosti. Kvalifikovaná strategie chrání podnik před nežádoucími vlivy chaosu. Současný podnik musí být konkurenceschopný v celosvětovém měřítku. Toho lze dosáhnout jen systematicky prováděnými operacemi zásadního strategického charakteru: vědeckotechnickým rozvojem, budováním celosvětových distribučních sítí, účelně řízenými investicemi, rozvojem tvůrčích lidských zdrojů.

Obr. č. 1. Vývoj strategického řízení<sup>1</sup>

SYSTÉMY ŘÍZENÍ						
	Kontrola	Dlouhodobé plánování	Strategické plánování	Strategické řízení	Řízení strategických problémů	Surprise Management
<b>Účel</b>	Kontrolovat odchylky a řídit složitosti	Anticipovat růst a řídit složitost	Změnit strategické zaměření	Změnit strategické zaměření a kvalifikaci	Prevence před nenadálými problémy ve strategickém řízení a reakce na příležitosti a ohrožení	Minimalizovat škodu způsobenou překvapením
<b>Základní předpoklady</b>	Minulost se opakuje	Minulé trendy se promítají do budoucnosti	Nové trendy a diskontinuita	Očekávání problémů Nové tendence Nová kvalifikace	Diskontinuita rychlejší než reakce	Dochází ke strategickým překvapením
<b>Limitující předpoklady</b>	Změny jsou pomalejší než reakce	Budoucnost bude podobná jako minulost	Minulé silné stránky budou využity v budoucnosti Strategická změna je vítaná	Budoucnost je předvídatelná	Budoucí trendy jsou OK	Budoucí trendy jsou OK

<sup>1</sup> Váchal, J., Váchalová, P.: Strategický management, VOŠ ČB, České Budějovice 2001

## 2.2 Vymezení pojmů strategického managementu

### 2.2.1 Strategie

Strategií rozumíme souhrn strategických rozhodnutí, která stanovují směry vývoje podniku v jeho prostředí. Strategií se určuje rozdělení zdrojů a vývoj oblastí činností a funkcí. Gälweiler definuje strategii jako „hledání, zajištění a zachování dostatečně vysokých a jistých potenciálů úspěchu“, zatímco v rozporu s tím rozumí operaci „nejlepší využití těchto potenciálů“.<sup>2</sup>

Strategický management je obsahově spojen se strategiemi, které úzce souvisí s cíli sledovanými podnikem. Strategie předurčuje budoucí činnosti podniku, jejichž realizací podnik dojde k naplnění cílů, které jsou ve strategických plánech.

Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku. Strategie podniku se musí přizpůsobit měnícímu se internímu a externímu okolí podniku, a to:

- změnám v podnikatelském prostředí,
- změnám poptávky skupin zákazníků,
- změnám stádií životních cyklů (podniku, výrobků, trhů apod.),
- změnám v ochraně životního prostředí podniku apod.

Strategii v teorii managementu můžeme zjednodušeně definovat jako souhrn záměrů a cílů a dále i postupů, jakými chceme těchto záměrů a cílů dosáhnout. Strategie je zpravidla orientována na delší časové horizonty (5 a více let).

Typologie strategií:

1. Ofenzivní strategie – vývojové záměry rozhodovacího subjektu jsou lepší než rozvojové záměry jiných rozhodovacích subjektů.
2. Neutrální strategie – záměry jsou vytyčovány na stejné úrovni jako záměry srovnávaných ekonomických subjektů.
3. Defenzivní strategie – vlastní rozvojové záměry jsou stanoveny na horší úrovni než je úroveň záměrů subjektů, se kterými se srovnává.

---

<sup>2</sup> Papula Jozef a kol.: Strategický manažement podniku, VŠE Bratislava, Bratislava 1992

Strategie mají určitý časový průběh. Z tohoto pohledu se dělí strategie na perspektivní a retrospektivní.

### **2.2.2 Strategické řízení**

Strategické řízení je proces tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného objektu a jejichž uskutečněním získává řídicí subjekt komparativní efekt.

Druhy strategického řízení podle toho v jaké vzájemné vazbě jsou protikladné řídicí subjekty:

#### **Pravé strategické řízení**

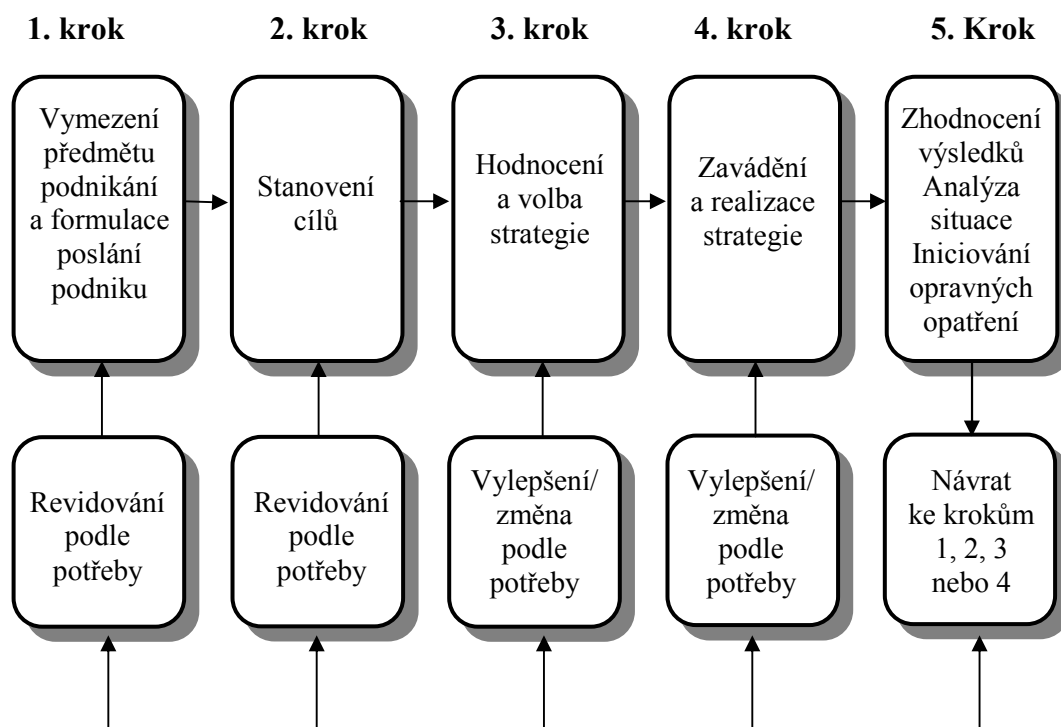
Je založeno na antagonistickém vztahu. V ekonomii existovalo v raných fázích vývoje tržních ekonomik. Ekonomické procesy byly výsledkem volného působení tržních sil, kdy slabší je pohlcován silnějším. V důsledku toho dochází k vytváření oligopolní struktury ekonomiky, která přechází do monopolní struktury. To vede k deformování ekonomického života v důsledku poklesu vlivu zdravé motivace. Pravé strategické řízení je tedy založeno na dravé konkurenci, na úsilí získat komparativní efekt na úkor jiného řídicího subjektu, který svým konáním likvidují nebo pohlcují.

#### **Nepravé strategické řízení**

Je založeno na neantagonistickém vztahu. Podstatou je komparativní efekt, který je získáván díky tomu, že jeden ekonomický subjekt funguje lépe než jiný. Konkurence se změnila na ekonomickou soutěž, kde vedle sebe operují velcí a malí výrobci. Nekalé soupeření a praktiky monopolní ekonomiky jsou zákonem zakázány. V nepravém strategickém řízení je s určitými omezeními povolen vliv vědeckotechnického monopolu a monopol dělby práce.

Strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií.

Obr. č. 2. Tradiční model procesu strategického řízení<sup>3</sup>



### 2.2.3 Strategický plánovací cyklus<sup>4</sup>

Strategický plánovací cyklus slouží jako základní orientační nástroj při tvorbě strategických plánů. Lze jej rozdělit do tří základních tematických okruhů, jejichž výsledky na sebe navzájem navazují:

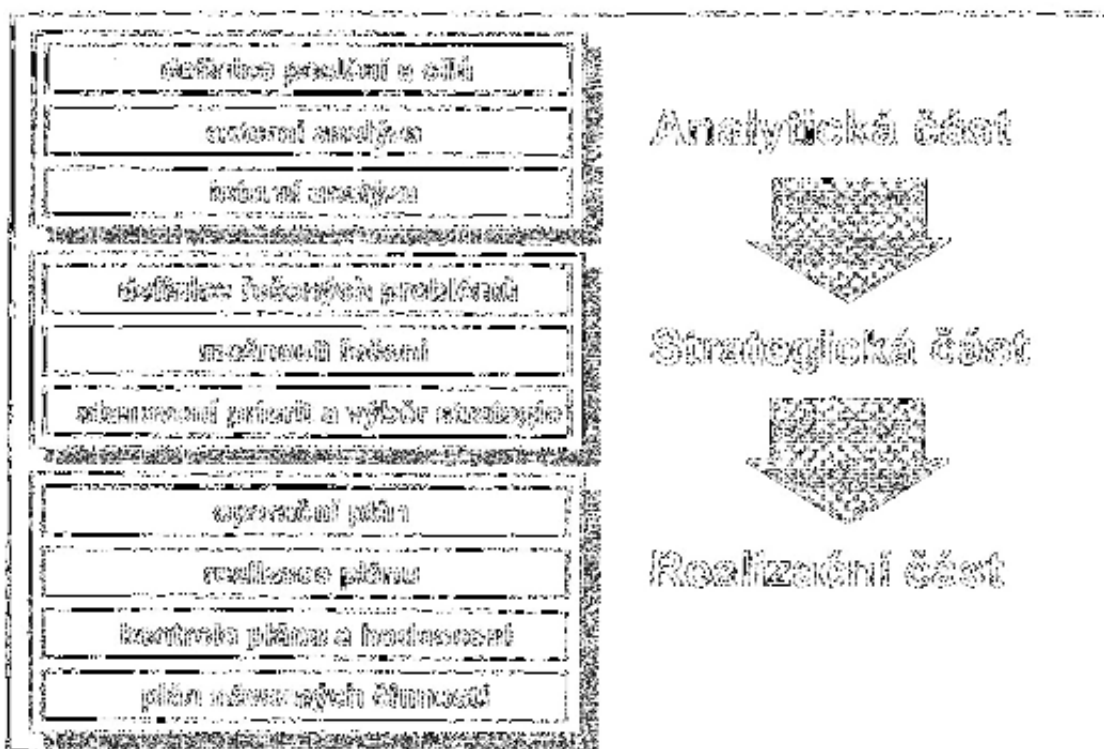
- analytická část,
- strategická část,
- realizační část

<sup>3</sup> Váchal, J., Váchalová P.: Strategický management, VOŠ ČB, České Budějovice 2001

<sup>4</sup> Kovář, F., Štrach, P.: Strategický management, VŠE Praha, FM, Jindřichův Hradec 2003



Obr. č. 3. Strategický plánovací cyklus



## 2.3 Strategické cíle a pozice

### 2.3.1 Strategické cíle

Cílem rozumíme žádoucí stav, jehož má být v budoucnosti dosaženo, a který můžeme měřit určitými kvantitativními nebo kvalitativními ukazateli. Určení cílů je velmi náročnou činností, která ovlivňuje celou budoucí existenci podniku, jeho vývoj a efektivnost. Formulaci cílů a vytvoření podkladů pro rozhodnutí o cílech je nutné věnovat značnou pozornost a dostatek času, protože strategické cíle orientují a sjednocují všechny činnosti podniku.

Určení cílů je založeno na analýze silných a slabých stránek podniku a na odhadu příležitostí a ohrožení. Od určených cílů se odvíjejí strategické operace, které směřují k jejich zajištění.

Nejdůležitější strategické cíle lze rozdělit takto:

- cíle vztahující se k uspokojování poptávky odběratelů,
- cíle vztahující se k vytvoření ekonomického efektu (ekonomické cíle),
- cíle vztahující se k rozvoji hmotného a nehmotného majetku podniku (majetkové cíle),
- cíle vztahující se k pracovnímu kolektivu, jeho stimulaci, kvalifikaci a motivaci (sociální program).

### **2.3.2 Strategické pozice**

Hlavní filozofií úspěšného podniku by měla být snaha o vytvoření co možná nejvýhodnější podnikatelské pozice. Mít dobrou pozici znamená zvyšovat své příjmy nejméně tak rychle jako konkurence a investovat tak, aby byla zaručena konkurenceschopnost podniku i do budoucna. Neznamená to být za každých okolností u každého sortimentu nejsilnější, ale chovat se a investovat tak, aby podnik mohl čelit konkurenci, spojit se s ní nebo nad ní zvítězit a tím získat větší příjmy z prodejů, což ve svém důsledku vede ke zvyšování celkového dlouhodobého zisku, popřípadě k dosažení jiných strategických cílů.

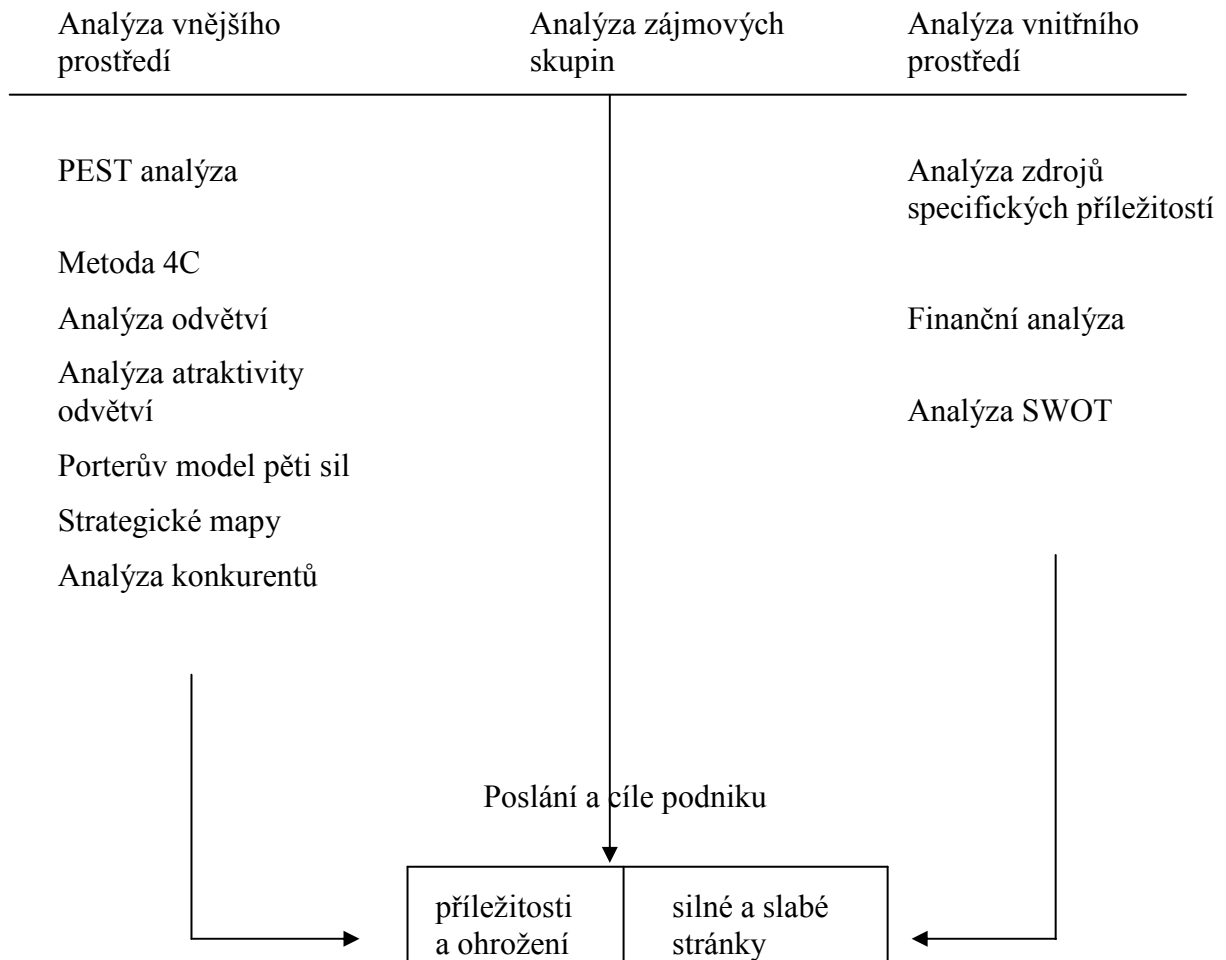
Úroveň konkurenceschopnosti poskytuje podniku možnost rozvoje do budoucna nebo naopak limituje jeho další rozvoj. Má jak své silné tak i slabé stránky, které je třeba analyzovat.

## **2.4 Komplexní strategické plány**

1. Stanovení vize podniku
2. Stanovení strategických cílů
3. SWOT analýza
4. Návrh základních komplexních podnikatelských strategií
5. Zpracování strategie výrobního portfolia
6. Vypracování dílčích rozvojových strategií (marketing, finance, personalistika...)
7. Vypracování variant integrované komplexní podnikatelské strategie
8. Výběr neoptimálnější varianty
9. Formulace komplexního strategického plánu
10. Sestavení rozpočtu
11. Převedení komplexního strategického plánu do taktického a operativního

## 2.5 Podnikatelské prostředí

Proces formulace podnikové strategie



## **2.6 Analýza vnějšího prostředí**

Analýza externího prostředí subjektu se odvíjí od analýzy dvou základních složek:

- a) makrookolí podniku,
- b) mikrookolí podniku.

### **2.6.1 Analýza makrookolí**

Makrookolí představuje politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje. Tyto podmínky vznikají nezávisle na podniku a jeho chování a malý či střední podnik nemá víceméně šanci stav tohoto okolí aktivně ovlivnit. Zásadním faktorem úspěšnosti tedy bývá schopnost na vzniklé podmínky reagovat, připravit se na určité možnosti a tím ovlivnit směr svého vývoje.

#### **2.6.1.1 PEST analýza**

Tato analýza vychází z popisu skutečností z minulosti, které jsou důležité pro vývoj vnitřního prostředí, a na jejich základě zvažujeme, jak se mění v čase. Poté je třeba odhadnout, jak se v důsledku těchto změn mění jejich specifické úrovně důležitosti, respektive jak se mění míra závislosti vývoje vnitřního prostředí na vývoj relativního faktoru viz obrázek č. 4

Obr. č. 4. Vybrané faktory používané při PEST analýze<sup>5</sup>

<b>Ekonomické faktory</b>	<b>Politicko – právní faktory</b>
Trendy vývoje HDP Ekonomické cykly Úrokové sazby Vývoj peněžní zásoby Míra inflace Disponibilita a cena energií Míra nezaměstnanosti	Antimonopolní opatření Zákony na ochranu životního prostředí Politika zdanění Regulace zahraničního obchodu Sociální politika Stabilita vlády
<b>Sociálně – kulturní faktory</b>	<b>Technologické faktory</b>
Demografický vývoj Rozdělení důchodu Mobilita obyvatelstva Vývoj životní úrovně Míra vzdělanosti	Vládní výdaje na výzkum Trend ve výzkumu a vývoji Rychlost technologických změny Míra zastarávání technologií Přístup k výzkumu a vývoji

### 2.6.1.2 Metoda 4C

Podnik se většinou zpočátku zaměřuje na domácí trh. Postupem se však stane, že domácí trh začne být nasycený, malý a podnik si začne hledat cestu globální expanze. Otázkou je jakou strategii zvolit:

- a) globální, která bude považovat svět za jeden homogenní trh nebo
- b) lokální/multiregionální, která bude považovat jednotlivé regiony za rozdílné a bude je oslovovat odděleně nebo se bude soustředit pouze na jeden.

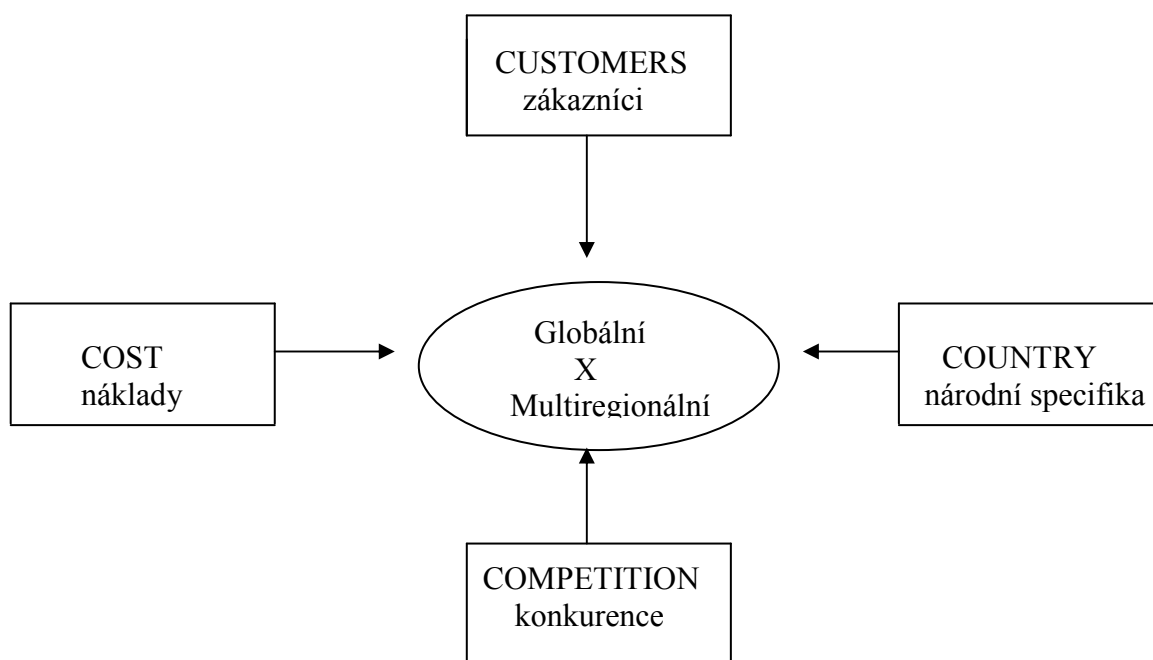
K nalezení správné strategie slouží právě metoda 4C, nazývána podle prvních písmen anglických názvů jednotlivých skupin faktorů, mezi něž patří:

- Customers – zákazníci
- Country – národní specifika

<sup>5</sup> Váchal J., Váchalová P.: Strategický management, VOŠ ČB, České Budějovice 2001

- Costs – náklady
- Competition – konkurence

Obr. č. 5. Schéma faktorů metody „4C“<sup>6</sup>



### **Zákazníci**

Zde si klademe tyto otázky:

- Jsou požadavky zákazníky homogenní nebo se mezi regiony významně liší?
- Uspokojí homogenní produkt nebo služba spotřebitele ve všech regionech?
- Je možné použít jednotné marketingové strategie v případě existence podobné potřeby a univerzálního životního stylu?

### **Národní specifika**

Zde je potřeba zabývat se těmito oblastmi:

- Kulturní tradice a společenské normy  
Mohou být významnou bariérou užití jednotného marketingového přístupu, například

---

<sup>6</sup> Kovář, F., Štrach, P.: Strategický management, VŠE Praha, FM, Jindřichův Hradec 2003

díky různému vnímání podnětů při propagaci. Může jít o normy nepsané nebo také o normy zahrnuté do legislativy země.

➤ **Obchodní politika**

Všeobecný trend uvolnění hranic, který se dotkl i naší země ihned po roce 1989, však některé státy ignorují a zachovávají si určitý protekcionismus. To se týká i EU jako celku ve vztahu k třetím zemím.

➤ **Technické standardy**

Jejich smyslem je zajistit bezpečnost pro spotřebitele, ohleduplnost vůči životnímu prostředí a kompatibilitu. Cestu na nové trhy usnadňuje standardizování, které se stále více uplatňuje, avšak zavádění normovaných postupů a výrob může znamenat také dodatečné náklady.

### **Konkurence**

➤ **Globální konkurence**

V posledních letech přibývá nadnárodních korporací a řetězců téměř ve všech odvětvích. Roli zde hraje kapitálová síla a schopnost dosáhnout nízkých vstupních nákladů díky velkým odběrům zboží u výrobců. To samozřejmě vyžaduje široké odbytové zázemí se zvládnutou logistikou.

➤ **Provázanost činností**

Obecně může přispívat ke globalizaci. Jestliže se například obchodní firmě podaří integrovat se s výrobcem svého zboží, odpadá v nákladovém řetězci mezičlánek, takže se vytváří předpoklad pro konkurenceschopnější ceny na straně jedné a využití rozvinutých distribučních sítí na straně druhé.

### **Náklady**

➤ **Náklady na vývoj**

Aktuální pro výrobní podniky, náklady rostou přímo úměrně se zvyšující se technologickou důmyslností produktů. Navíc se zkracuje doba životního cyklu výrobků., což způsobuje velké tlaky na podniky vyvíjet nové výrobky.

➤ **Výnosy z rozsahu**

Obecně platí, že čím větší objem, tím nižší náklady na jednotku. Výnosy z rozsahu jsou jedním z faktorů hovořícím pro globalizaci.

➤ **Náklady na dopravu**

Tyto náklady mohou být zásadní bariérou v globalizaci. Snahou EU a dalších je však

snaha tyto náklady omezovat, budovat účinnější a hospodárnější infrastrukturu.

Po zhodnocení těchto faktorů lze dojít k těmto možným závěrům:<sup>7</sup>

1. Globální strategie není potřebná ani efektivní, protože mezi regiony jsou významné rozdíly. Konkurence se odehrává na lokální úrovni, překážky tvoří i dopravní náklady.
2. Multiregionální strategie je vhodná, protože regiony jsou heterogenní a ekonomické a konkurenční podmínky vyvolávají nutnost velkých objemů. Podnik musí rozšířit své aktivity na nové trhy.
3. Globální homogenní strategie je vhodná, protože regiony jsou homogenní, konkurence je z větší části globální a neexistují bariéry vstupu na mezinárodní trhy. Zlepšení nákladové efektivnosti a konkurenčního postavení je možné jen rozvinutím své činnosti na globálním základě.

## **2.6.2 Analýza mikrookolí**

Mikrookolí podniku se sestává především z odvětví, ve kterém podnik působí a z konkurenčních podniků. Dále sem patří také dodavatelé, zákazníci atd.

Na rozdíl od makrookolí lze mikrookolí alespoň částečně ovlivňovat, přesto však diktuje podniku řadu podmínek, které je nutné brát v potaz.

### **2.6.2.1 Analýza odvětví**

#### **Základní charakteristika odvětví**

Odvětví je okolí, ve kterém podnik působí spolu s dalšími firmami, jejichž produkty jsou podobné a nabízejí je stejným zákazníkům.

---

<sup>7</sup> Kovář, F., Štrach P.: Strategický management, VŠE Praha, FM, Jindřichův Hradec 2003



Obr. č. 6. Základní charakteristiky odvětví<sup>8</sup>

**Základní charakteristiky odvětví**

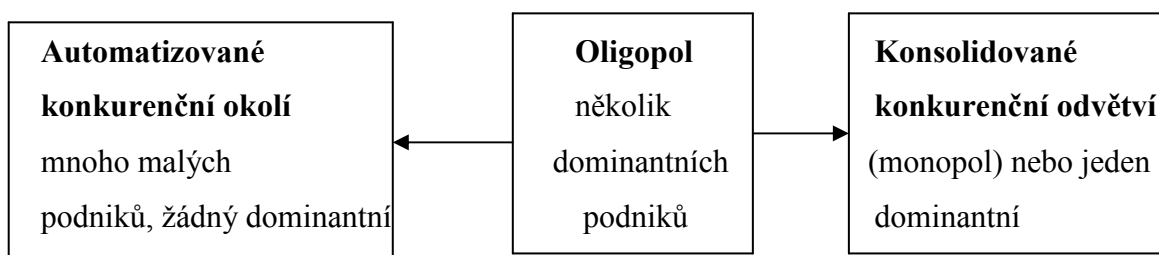
<b>Faktor</b>	<b>Charakteristika</b>	<b>Strategický dopad</b>
<b>Velikost trhu</b>	Celkový obrat	Velké trhy přitahují korporace, které se snaží obsadit firmy s pevnou pozicí v atraktivních odvětvích. Malé trhy naopak nebývají v pozornosti nových a velkých firem.
<b>Geografický rozsah konkurence</b>	Globální, regionální lokální	Prostorově vymezuje působení ekonomického subjektu a naznačuje globalizační tlaky.
<b>Vývoj trhu</b>	Fáze v životních cyklu trhu: Vznik, růst, nasycení, úpadek	Odkrývá možnosti růstu firmy, její odbytový potenciál. Rychlý růst přitahuje nové firmy, úpadek zvyšuje rivalitu, zejména na trzích s vysokými vstupními bariérami
<b>Konkurenti: Počet velikost</b>	Monopol, oligopol, monopolní konkurence	Dominantní firmy mají sílu ovlivnit cenu. Jejich rozhodnutí a reakce jsou provázané. Slabé a malé se musí přizpůsobovat.
<b>Zákazníci</b>	Počet a velikost	Malý počet velkých zákazníků způsobuje velkou vyjednávací sílu kupujících, která tlačí na snižování ceny u dodavatele.
<b>Míra vertikální integrace</b>	Zpětná nebo dopředná úplná či částečná	Způsobuje nákladové rozdíly. Zpětně integrované firmy mívají nižší vstupní náklady, ale zároveň omezený okruh dodavatelů, což je při změnách technologie podobně jako nevyužitá kapacita v době recese nevýhodou.
<b>Vstupní bariéry</b>	Např. legislativní úprava absolutní nákladové výhody, economy of scale, zkušenostní efekt loajalita zákazníků	Nízké přitahují konkurenty, především v etapě růstu, tím se snižuje profitabilita firem. Vysoké naopak jejich ziskovost a pozice chrání.
<b>Výstupní bariéry</b>	Např. provázanost firem či divizí, fixní výstupní náklady, vysoké investice bez variantního použití	Jsou-li vysoké, mají za následek velkou rivalitu konkurentů, která často vede k cenové válce, především při nasycenosti trhu a následném úpadku poptávky.
<b>Diferenciace produktu</b>		Čím vyšší diferenciací, tím nižší rivalita mezi firmami. Zákazníci tak mají také menší sílu díky ztížení přechodu od jednoho prodávajícího ke druhému.
<b>Míra hospodárnosti</b>	Zkušenostní efekt, economy of scale, využití kapacit	Snaha o dosažení větší míry hospodárnosti zvyšuje požadavky na tržní podíl a objem produkce, aby byla firma nákladově konkurenceschopná.

<sup>8</sup> Kovář, F., Štrach, P.: Strategický management, VŠE Praha, FM, Jindřichův Hradec 2003

## Struktura odvětví

Struktura odvětví je velice důležitá pro další analýzy. Nejdříve je nutné zjistit, z jakých prvků se tento systém skládá, jaké jsou vazby mezi těmito prvky, čím jsou ovlivněny atd. Až po té můžeme podrobněji zkoumat tlaky, síly a mechanismy, které odvětví formují, určují jeho atraktivitu a výhledy do budoucna. Následně určíme, zda jde spíše o atomizovanou nebo konsolidovanou strukturu.

Obr. č. 7. Struktura odvětví<sup>9</sup>



### Atomizované odvětví

Pro toto odvětví je charakteristické velké množství malých a středních podniků, z nichž není žádný dominantní, nízká úroveň vstupních bariér a malá diferenciací výrobku. To vyvolává cyklus konjunktury a úpadku. V případě velké poptávky přijde na trh mnoho firem, které budou chtít vytěžit co největší zisk z této konjunktury. Vstoupí-li však na trh příliš mnoho subjektů, budou později nuceni snížit ceny pro udržení určitých tržních podílů. Výsledkem bude cenová válka, což přinutí některé firmy z odvětví vystoupit. Tato situace trvá do té doby, než se kapacita odvětví vyrovná s poptávkou. Takové konkurenční prostředí představuje pro firmy spíše hrozby a nejlepší strategií je minimalizace nákladů.

### Konsolidované odvětví

Pro toto odvětví je charakteristické malý počet větších firem, z nichž jedna má dominantní postavení, popřípadě monopol, bariéry vstupu, a homogenní i diferencované výrobky. V tomto prostředí chování jednoho podniku ovlivňuje ostatní. V tomto případě je vhodná strategie diferenciací produktu prostřednictvím kvality, dodacích podmínek či marketingové komunikace. To vše bez výrazných cenových změn.

---

<sup>9</sup> Kovář, F., Štrach, P.: Strategický management, VŠE Praha, FM, Jindřichův Hradec 2003

### **Hybné změnotvorné síly odvětví**

Každé odvětví prochází určitým vývojem, který zahrnuje většinou pět etap (vznik, růst, ustálení, dozrání, úpadek), přičemž změny které v tomto vývoji probíhají, znamenají pro podnik příležitost a ohrožení. Nejvýraznější síly, které působí na odvětví, se nazývají hybné změnotvorné. Mezi nejběžnější patří<sup>10</sup>:

#### **Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví**

Tyto změny ovlivňují vstupy a výstupy firem z odvětví, rovnováhu mezi nabídkou a poptávkou, obtížnost růstu objemu produkce. Rostoucí poptávka přiláká nové firmy do odvětví a podpoří investice do rozvoje kapacit, pokles znamená odchod firem z odvětví a odložení investic.

#### **Noví zákazníci a způsob užívání produktu**

Změny v chování spotřebitelů, které vyvolávají potřebu přizpůsobení přístupu k zákazníkům, podněcují výrobce ke změnám sortimentu, změny v marketingové komunikaci atd.

#### **Výrobní inovace a změny technologií**

Přispívá k diferenciaci výrobků, umožňuje získat nové zákazníky atd.

#### **Nové formy marketingu**

Např. nové formy zavádění výrobků na trh, nové formy propagace atd.

#### **Vstup nebo odchod významné firmy**

Vstup silné firmy do odvětví může vytlačit drobné obchodníky, mění se struktura odvětví, konkurenční vztahy.

#### **Rostoucí globalizace**

Nadnárodní společnosti získávají výhodu nad domácími tím, že jsou schopné přenášet know-how mezi regiony. Typické pro automobilový průmysl.

#### **Změny nákladové efektivnosti**

Prudký nárůst cen klíčových vstupů může vést k rozvoji nových technologií a hledáním náhradních vstupů.

#### **Hybné síly plynoucí z makrookolí**

Takové síly vycházejí například z legislativní podpory, nebo útlumu vybraných odvětví nebo naopak vývoje informačních technologií atd.

---

<sup>10</sup> Kovář, F., Štrach P.: Strategický management, VŠE Praha, FM, Jindřichův Hradec 2003

### **Klíčové faktory úspěchu**

Identifikace klíčových faktorů úspěchu určuje schopnost podniku přežít a prosperovat. Klíčové faktory jsou hlavními determinantami úspěšnosti firmy v odvětví. Může to být například nějaká specifická přednost vyplývající z určité dovednosti nebo vlastnictví zdrojů. Mohou se vztahovat k technologiím, marketingu, výrobě apod. Jejich identifikace patří mezi prioritní úkoly strategické analýzy. Klíčové faktory úspěchu lze většinou nalézt v těchto oblastech<sup>11</sup>:

### **Organizace a řízení**

- pružnost organizační struktury,
- zkušený management,
- projektové řízení,
- informační systém.

### **Marketing**

- úzká spolupráce marketingového výzkumu, vývoje a výroby,
- schopnost identifikovat potřeby zákazníků, definovat segmenty,
- šířka a hloubka sortimentu,
- servisní zázemí, odborná asistence.

### **Technologie**

- odbornost v technologii,
- odbornost ve výzkumu a vývoji,
- schopnost inovace výrobního procesu,
- schopnost inovace výrobku.

### **Distribuce**

- pružnost dodávek,
- výše distribučních nákladů,
- bohatá distribuční síť,
- logistické know-how.

---

<sup>11</sup> Kovář, F., Štrach P.: Strategický management, VŠE Praha, FM, Jindřichův Hradec 2003

## **Výroba**

- nákladová efektivnost,
- vysoká produktivita práce,
- bezproblémová kvalitní výroba,
- schopnost pružně reagovat na přání zákazníků,

## **Ostatní**

- přístup ke kapitálu,
- celkové nízké náklady v rámci veškerého produkčního procesu,
- tradice,
- věrní, konzervativní zákazníci.

### **2.6.2.2 Analýza konkurence**

Analýza konkurence navazuje na analýzu odvětví a je zaměřena na identifikaci klíčových konkurentů a jejich profilu. Cílem je odhalení jejich strategie, specifických předpokladů, výhod a nevýhod jejich výrobků a příčiny zjištěného stavu.

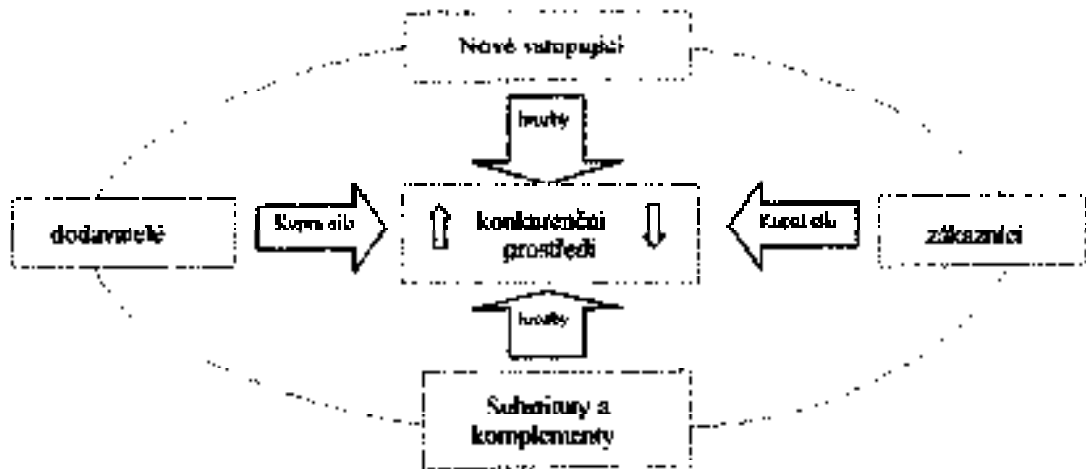
#### **Porterův model pěti sil**

Tato analýza se zaměřuje na faktory, které ovlivňují podnikání v konkurenčním prostředí. Než vstoupí firma na trh, musí analyzovat „pět sil“, které ohrožují vstup. Úkolem stratégů je proto tyto síly analyzovat a navrhnout postup, jak se proti těmto silám bránit.

#### **Pět sil**

- hrozba nově vstupujících na trh,
- obchodní síla zákazníka – mají stále větší možnosti volby mezi podniky,
- obchodní síla dodavatelů – rozhoduje ekonomická síla odběratele či dodavatele při určování cen,
- hrozba substituce výrobků a služeb (zejména s nižší cenou),
- pozice mezi běžnými konkurenty – „jízdni prostor“ pro tuto pozici – silní konkurenti mohou setrvávat na trhu i při problematické rentabilitě.

Obr. č. 8. Porterův model pěti sil<sup>12</sup>



Kromě těchto pěti sil charakterizuje Porter šest bariér, které musí podnik řešit.

### Šest bariér

- úroveň hospodárnosti – nutí podnikat ve velkém nebo přijmout nákladovou nevýhodnost,
- diferenciaci výrobků a služeb – nutí nově vstupující nabízet přídavné služby a provádět reklamu výrobku s nějakou výhodou,
- kapitálová náročnost – nutí investovat velké finanční zdroje např. na technologii, reklamu, krytí počátečních ztrát, podporu prodeje atd.,
- nákladové znevýhodnění – konkurenční podniky mohou mít nákladovou výhodu, nesouvisející s velikostí a hospodárností,
- přístup distribuční sítě – nově vstupující si musí zabezpečit prodejní síť nebo vytlačit konkurenční výrobky a služby z trhu např. nižší cenou, vhodně zvolenou reklamou atd.

---

<sup>12</sup> Porter, M. E.: Konkurenční strategie, Victoria Publishing, Praha 1994

## Analýza konkurentů

Jejím cílem je zhodnotit pozice největších konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku, rozlišit výhodně situované od nevýhodně situovaných a u klíčových konkurentů (viz obrázek č. 9) sledovat jsou-li vybaveni:

- tlaku zlepšit hospodářské výsledky,
- monitorovat názory o vývoji odvětví prezentované manažery konkurenčních podniků,
- studovat zázemí a filosofii manažerů konkurenčních podniků za účelem předvídání charakterů kroků, které mohou podniknout,
- studovat priority konkurenčních podniků a jejich výkonové cíle,
- odhadnout pravděpodobné příští tahy jednotlivých konkurentů.

Obr. č. 9. Rastr pro hodnocení konkurentů<sup>13</sup>

Charakteristika	KONKURENT			
	A	B	C	D
Jméno podniku				
Odhad tržeb				
Odhad podílu na trhu				
Cenová výhoda				
Kvalitní výhoda				
Technologická základna				
Odbytová základna				
Distribuční podmínky				
Nákladová výhoda				
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce)				
Vázanost konkurence (současná)				
Vázanost konkurence (v příštím roce)				
Vázanost konkurence (v dalších letech)				
Něco zvláštního na co ne třeba reagovat?				
Brzy				
Příští rok				
Dlouhodobější ohrožení				

---

<sup>13</sup> Váchal, J., Váchalová, P.: Strategický management, VOŠ ČB, České Budějovice 2001

## 2.7 Analýza vnitřního prostředí

Externí prostředí podniku, které je analyzováno v předešlé části, představuje příležitosti nebo hrozby, jež by měly být zohledněny. Strategie podniku je však také závislá na strategických možnostech podniku samotného. Strategické možnosti jsou dány vnitřními a vnějšími zdroji podniku.

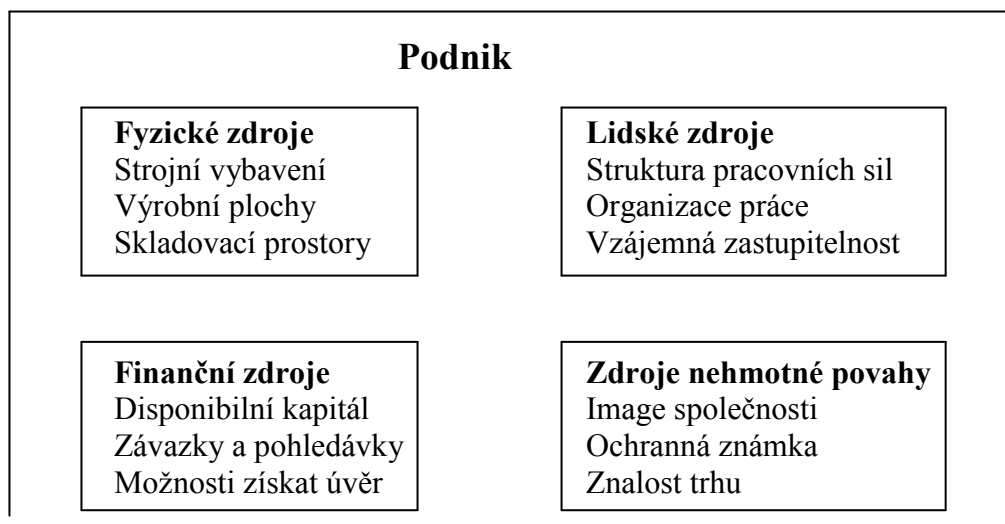
### 2.7.1 Analýza zdrojů specifických příležitostí

Význam specifických příležitostí spočívá zejména v tom, že umožňují podniku odlišit se od konkurence a dosahovat tak většího zisku.

Zdrojem specifických předností je majetek a podnikové schopnosti. Majetkem rozumíme např. finanční prostředky, technologický a investiční majetek a lidský potenciál. Majetek rozdělujeme na hmotný (budovy, pozemky, stroje) a nehmotný (know-how, patenty, licence, image, pověst podniku).

Dovednostmi podniku jsou schopnosti. Mezi schopnosti patří například to, jak se manažeři rozhodují uvnitř řídicího procesu o tom jak dosáhnout vytýčených cílů.

Obr. č. 10. Obecné vymezení zdrojů podniku<sup>14</sup>



<sup>14</sup> Váchal, J., Váchalová, P.: Strategický management, VOŠ ČB, České Budějovice 2001



## 2.7.2 Analýza rentability<sup>15</sup>

Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, čili dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu.

Ke zjišťování a měření rentability se nejvíce využívají tyto ukazatele:

- 1) Rentabilita celkového kapitálu – vyjadřuje celkovou efektivnost podniku a vypočítáme ji podle následujícího vzorce

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

$$\text{Zdaněná RCK} = \text{zisk po zdanění} + \text{úroky} (1 - \text{sazba daně ze zisku}) / \text{celková aktiva}$$

- 2) Rentabilita vlastního kapitálu – vyjadřuje efektivnost reprodukce kapitálu vloženého akcionáři

$$\text{RVK} = \text{zisk po zdanění} / \text{vlastní kapitál}$$

Rentabilita vlastního kapitálu by měla být vyšší než alternativní výnos stejně rizikové investice

- 3) Rentabilita tržeb, resp. zisková marže nebo ziskové rozpětí – ukazatel zisku v poměru k tržbám vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tzn. Kolik dokáže podnik vyprodukovat „efektu“ na 1 Kč tržeb.

$$\text{Provozní ziskové rozpětí} = \text{zisk před úroky a zdaněním} / \text{tržby}$$

$$\text{Čisté ziskové rozpětí} = \text{zisk po zdanění} / \text{tržby}$$

- 4) Rentabilita nákladů – je doplňujícím ukazatelem, který ukazuje, kolik nákladů podnik vynaloží na 1 Kč tržeb. Je-li ziskové rozpětí nízké, měl by se podnik zaměřit na analýzu jednotlivých druhů nákladů, neboť ziskové rozpětí je také měřítkem schopnosti podniku ovlivňovat úroveň nákladů. Snižováním nákladů může podnik dosáhnout vyššího zisku a zlepšit tak ukazatel ziskovosti tržeb.

$$\text{Rentabilita nákladů} = \text{náklady} / \text{tržby}$$

$$\text{Nákladovost} = \text{náklady} / \text{tržby}$$

---

<sup>15</sup> Grünwald R., Holečková, J.: Finanční analýza a plánování podniku, VŠE, Praha 2002

## 2.7.3 Analýza SWOT

Tato metoda slouží k analýze vlivu zdrojů podniku navenek a vlivu externího prostředí na podnik. Silné stránky (S) a slabé stránky (W) vyjadřují podnikatelskou pozici firmy, zatímco příležitosti (O) a nebezpečí (T) představují vliv vnějšího okolí. Rozbor celkové pozice firmy a její vliv na možné budoucí chování firmy je možné vyjádřit následujícím schématem.

Obr. č. 11. SWOT<sup>16</sup>

		Interní faktory	
		Silné stránky S	Slabé stránky W
		kapitálová síla silné zdroje vysoký tržní podíl moderní technologie nízké mzdové náklady kvalita výrobků	slabá finanční pozice vysoká zadluženost zastaralá technologie vysoké režie slabý management špatní dodavatelé
Externí faktory		Přístup SO	Přístup WO
<b>Příležitosti trhu O</b> růst trhu, růst poptávky fragmentované trhy možnost diferenciací možnost integrace možnost exportu		Ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly. Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky. Snaha o vedoucí či účelnou pozici.	Snaha o využití příležitosti z okoli. Pomalé posilování pozic. Snaha o natežení spolehlivého spojence. Různé formy integrace.
<b>Nebezpečí trhu T</b> silná konkurence vstup zahraniční konkurence objemové trhy málo možnost diferenciací stará odvětví nestabilita trhu		<b>Přístup ST</b> Využití pozice silného postavení k blokování nebezpečí. Oslabení konkurence. Diverzifikace výrobních sortimentu. Distribuční spojení	<b>Přístup WT</b> Uvažování o kompromisech. Spojení se silnou formou i za cenu úpravy programu. Snaha o přežití. Opuštění trhu.

Jasně vytipování silných a slabých stránek a jejich rozbor ve vzájemné spojitosti s přednostmi a ohroženími dovlí podniku uvažovat o stanovení cílů a volbě strategií pro jejich dosažení. Je třeba průběžně rozvíjet silné stránky a snažit se eliminovat slabiny, což je předpokladem minimalizace hrozeb a maximalizace využití potencionálních příležitostí. Je rovněž možné soustředit se na existující slabiny a s takovým důrazem, že se změni v přednosti. Vhodné strategie by měly vycházet ze silných stránek a využívat dobrých příležitostí.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Váchal, J., Váchalová, P.: Strategický management, VOŠ ČB, České Budějovice 2001

<sup>17</sup> Horáková, H.: Strategický marketing, Grada Publishing, Praha 2003

# 3 PRAKTICKÁ ČÁST

## 3.1 Představení organizace

### Charakteristika společnosti Vishay

Vishay je jedním z hlavních výrobců a dodavatelů pasivních elektronických součástek, diskretních polovodičových součástek a určitých integrovaných obvodů.

Všechny tyto součástky jsou nezbytné pro operace v elektronických obvodech a můžeme je nalézt v počítačích, telefonech, televizích, automobilech, domácích spotřebičích, lékařském vybavení, satelitech a ve vojenském a leteckém vybavení.

Vishay vznikl z myšlenky Dr. Felixe Zandmana navrhnout a vyrábět odporové elektronické součástky odolné proti změnám teploty. Akcie společnosti byly rozděleny stejným dílem mezi Dr. Zandmana a pana Slanera, který poskytl půjčku. To bylo v roce 1962 a tržby Vishaye činily zhruba 50 000 dolarů. Vishay byl pojmenován po malé litevské vesnici, původním domovu Slanerovy i Zandmanovy rodiny. Vishay byl zvolen jako název společnosti na památku těchto rodin, jenž zahynuly v holocaustu během druhé světové války. Základní technologie Vishaye byly mechanické inženýrství a fyzika, ve kterých získal Dr. Zandman doktorát. Další technologická inovace Vishaye byl vývoj a úspěšné zavedení odporového materiálu, který může být využit ve výrobě odporových snímačů a rezistorů tak, aby zamezil nežádoucím efektům teploty na výkon těchto součástek. Tato inovace byla využita na překonání problému klesající teploty v měřidlech napětí. Dr. Zandman také použil tuto technologii k vývoji zcela nové generace ultra přesných a ultra stabilních rezistorů odolných proti tepelným výkyvům.

Na začátku 80. let zaujal Vishay technické a tržní prvenství v oblasti ultra přesných rezistorů odporových snímačů. Vishay začal získávat uznávané, strategicky postavené výrobce v USA a Evropě. Mezi největší z těchto akvizic patří:

- Dale Electronics
- Draloric Elctronic
- **Sfernice**

V první polovině 80. let přinesla strategie akvizic firmě Vishay výrazný nárůst tržeb. Během pouhých tří a půl let vzrostly celkové roční tržby z 59 mil. dolarů na více než 400 mil. dolarů – udělaly tak Vishay největším stálým výrobcem rezistorů v USA na trhu přesahujícím podle současných odhadů 1,2 miliardy ročně. Akvizice společnosti Sfernice Vishayi poskytla opěrný bod na evropském trhu rezistorů, který představuje přibližně 800 mil. dolarů ročně.

V roce 1992 získal Vishay majetek společnosti Sprague Electric největšího výrobce tantalových kondenzátorů v USA a Evropě. Tyto kondenzátory jsou nejmenší a nejstabilnější a jsou široce používány v počítačích, telekomunikacích a v automobilovém průmyslu. Tato akvizice zvýšila roční tržby firmy Vishay na 664 mil. dolarů. Následně, v roce 1993, byl získán Vishay Roederstain, přední výrobce vrstevných kondenzátorů v USA a v Evropě. Významný výrobce vícevrstevných keramických čipových kondenzátorů Vitramon byl přiřčen v roce 1994 a v roce 1995 Vishay odkoupil 49% majetkovou účast ve společnosti Nikkohm., japonském výrobcu tenkých vrstevných rezistorů a sítí. Akvizice Nikkohmu umožnila firmě Vishay poprvé v historii vyrábět v Japonsku.

Připojením 65 % společnosti LiteOn Power Semiconductor Corporation (LPSC) ke své skupině světových značek vstoupil Vishay v roce 1997 na 14 miliard dolarů velký trh diskretních polovodičů. Jen o devět měsíců později přidal Vishay polovodičový podnik TEMIC (Telefunken a Siliconix), předního výrobce výkonových a analogových polovodičových součástek a vytvořil si tak potenciál k dosažení tržeb ve výši 2 miliardy dolarů o pět let dříve než bylo plánováno.

Dnes patří skupina Vishay mezi 1000 nejlepších společností podle amerického časopisu Fortune, a jeho roční tržby dosahují 1,8 miliardy dolarů. Společnost je největší americký a evropský výrobce pasivních elektronických součástek a přední výrobce diskretních polovodičových součástek, IrDC (infračervené komunikační zařízení) a výkonových integrovaných obvodů.

## **Divize Sfernice**

Sfernice je dnes jednou z divizí skupiny Vishay. Tato divize se zabývá výrobou a prodejem pevných odporů, stálých odporů velmi vysoké přesnosti, pohybových snímačů a automobilových snímačů. Oblast aplikace je velice široká: aeronautika, vojenství, civilní a vojenské letectví, vesmírné programy, telekomunikace, informatika, elektrotechnika, automobilový průmysl, automatika.

Součástí divize jsou:

Mateřská společnost VISHAY S. A. sdružující ředitelství v Nice a výrobní závody v Nice a v Hyères. Společnost VISHAY ELECTRONIC spol. s r. o., respektive její závody v Prachaticích a v Blatné. Dále provozovny v Ontariu (USA), Mexicali (Mexiko), Holon (Israel), které jsou formálně začleněny do společností zastřešující místní kapitálové účasti Vishay.

### **Závod Nice**

Činnost: marketing, vývoj, výroba, nákup, prodej

Výroba: pevné odpory, stálé odpory velmi vysoké přesnosti, pohybové snímače, automobilové snímače

### **Závod Hyères**

Činnost: vývoj, nákup, výroba

Výroba: deskové potenciometry, modulátory, jedno a víceotočkové trimry

### **Závod Prachatice**

Činnost: výroba

Výroba: potenciometry, trimry, navíjené odpory, snímače pohybu, indukční a transformátory

### **Závod Blatná**

Činnost: výroba

Výroba: automobilové snímače, trimry

## Historie Divize Sfernice

- 1938 Založení společnosti SFERNICE zaměřené na výrobu a prodej elektronických komponentů
- 1973 Otevření závodu v Hyeres specializovaného na výrobu potenciometrů a trimrů
- 1979 Založení společnosti AZTRONIC
- 1984 Začlenění společnosti GEKA do skupinou VISHAY
- 1988 Začlenění společnosti SFERNICE do skupiny VISHAY
- 1991 Začlenění společnosti AZTRONIC do divize SFERNICE
- 1992 Začlenění společností SOVCOR a GEKA do divize SFERNICE
- 1994 Začlenění společnosti VITRAMON do divize SFERNICE
- 1996 Otevření závodu v Prachaticích
- 2000 Začlenění společnosti SPECTROL do divize SFERNICE.  
Přesun výroby ze závodu z Ancenis (FR) do Nice, Hyères a Prachatic
- 2001 Přesun výroby ze závodu v Chateau Gontier a (FR) do Hyères a Prachatic
- 2002 Přesun výroby ze závodu v Tours (FR) do Prachatic  
Otevření závodu v Blatné
- 2004 Přesun výroby ze závodu ve Swindonu (UK) do Blatné a Hyères

## **Nejvýznamnější zákazníci a konkurenti**

Zákazníci: Alcatel, Dassault, Delphi, EADS, IBM, Johnson Controls, Matra, NCS/AUTOLIV, Ratier-Figeac, SKF, Sartorius, Schneider, Siemens-VDO, Snecma, Thales, TTI, Bosch, Valeo, Sercel, Sagem...

Konkurenti: Gefran, Bourns, MCB industrie, BI Technologies, Novotechnik, RUF, Caddock, Ohmite, EBG Resistors, Alps

## **Hlavní cíle a strategie divize Sfernice**

### **Cíl**

Maximalizovat zisky zvyšováním tržního podílu a udržováním vedoucího postavení v oblasti pevných odporů, stálých odporů velmi vysoké přesnosti, pohybových snímačů a automobilových snímačů, a to cestou:

- ❖ rozšíření výrobní řady (One-Stop-Shop)
- ❖ poskytování nejlepších služeb
- ❖ inovace výrobků

### **Strategie**

- ❖ **zvyšování prodeje nabídkou nových výrobků na stávající trhy, pronikáním na nové trhy, zhromadňováním výroby**
- ❖ **snižování nákladů umístováním výroby do nízkonákladových oblastí**
- ❖ zaměření na výzkum a vývoj

## 3.2 Strategická analýza

### 3.2.1 Analýza vnějšího prostředí

#### 3.2.1.1 Ekonomické faktory

Současný ekonomický vývoj ČR lze hodnotit jako pozitivní. Meziroční růst české ekonomiky se již několik čtvrtletí pohybuje nad úrovní 4 %. Struktura tohoto růstu, který je tažen silnou investiční aktivitou a nárůstem exportní výkonnosti, je z dlouhodobého pohledu příznivá. Dynamizace růstu má jak strukturální tak cyklický charakter. Tento velice příznivý vývoj umožňuje sblížování ekonomické úrovně mezi ČR a průměrem zemí evropské pětadvacítky a stává se vyhledávaným místem pro investice a podnikání.

ČR patří mezi státy s relativně stabilním hospodářstvím. HDP soustavně roste. Největší podíl na tvorbě HDP má průmysl. Ekonomika ČR je velmi otevřená, s vysokým podílem zahraničního obchodu. Téměř polovinu všech tržeb v průmyslu tvoří podniky pod zahraniční kontrolou, jejichž podíl na vývozu průmyslové produkce přesahuje 70 %. V těchto firmách roste produktivita práce rychleji než v ostatních soukromých a veřejných podnicích. Vlivem investičních pobídek došlo v posledních letech k velmi prudkému růstu přímých zahraničních investic.

Za **silné stránky** ekonomiky ČR lze považovat:<sup>18</sup>

- makroekonomický vývoj,
- relativně rychlý ekonomický růst ve vztahu k EU,
- příznivý vývoj většiny základních makroekonomických veličin,
- stabilní cenový vývoj,
- masivní příliv přímých zahraničních investic podpořených systémem investičních pobídek,
- relativně vysoký stupeň liberalizace trhů,
- relativní dostatek kvalifikace, adaptabilita, i relativně nízká cena pracovní síly,
- vysoká ekonomická úroveň ekonomické aktivity žen,
- vybavení území základní infrastrukturou,
- vysoká hustota silniční a železniční sítě,
- postup v modernizaci a rozvoji transevropské dopravní infrastruktury,

---

<sup>18</sup> Zdroj: <http://www.strukturalni-fondy.cz/rps/silne-a-slabe-stranky>



- velké investice do infrastruktury s pozitivním dopadem na životní prostředí,
- relativně vyhovující kapacita rozmístění technické i sociální infrastruktury,
- poměrně hustá síť a regionální dostupnost škol primárního a sekundárního vzdělávání,
- výhodná geografická poloha České republiky,
- tradice průmyslové výroby,
- dobré předpoklady pro rozvoj informačních technologií,
- podpora rozvoje vlastní vědecké, vývojové a výzkumné základny ze strany některých přímých zahraničních investorů.

Za **slabé stránky** ekonomiky ČR je nutno považovat zejména:

- nadměrné rozpočtové deficity,
- růst veřejného dluhu,
- rostoucí nezaměstnanost s výraznými prvky strukturální nezaměstnanosti, vysoký podíl dlouhodobě nezaměstnaných,
- nesoulad vzdělávacího systému a požadavky na trhu práce,
- nedostatečná mobilita pracovní síly,
- nedostatečná integrace specifických skupin obyvatelstva,
- stále nedostatečná kvalitativní úroveň dopravní infrastruktury,
- nedobudovaná síť transevropských komunikací na požadované kvalitativní úrovni
- lokálně nevyhovující stav technické infrastruktury,
- výrazné regionální rozdíly z hlediska podílu a koncentrace strukturálních problémů,
- nevyhovující napojení regionálních komunikací na páteřní evropské sítě,
- nedokončená restrukturalizace hospodářství,
- nízká produktivita práce ve vztahu k EU,
- nedostatek vlastních investičních prostředků a prostředků pro inovace,
- nedostatečný rozvoj a transfer nových technologií a nedostatečná provázanost podniků s institucemi výzkumu a vývoje.

## Hrubý domácí produkt (HDP)

Transformace ekonomiky z centrálně plánované na tržní byla doprovázena prudkým poklesem HDP v roce 1991 (o 11,6 %). V současné době HDP neustále roste. Podle předběžného odhadu vzrostl reálně meziročně v roce 2006 o 6,1 %. V 1. čtvrtletí roku 2006 se reálný HDP meziročně zvýšil o 7,4 % a dosáhl tak nejvyššího růstu od roku 1995. Česká ekonomika tedy rostla nejrychleji v historii. Bylo to dáno především pozitivní bilancí zahraničního obchodu – vývoz vzrostl o 17 % a dovoz o 15,3 %. Vývoj HDP byl také výrazně ovlivněn zrychlením tvorby přidané hodnoty v odvětví zpracovatelského průmyslu. Oproti předešlým rokům výrazně posílil růst investičních výdajů a soukromá spotřeba. Naopak spotřeba vlády meziročně poklesla. V uplynulém čtvrtletí se snížil kladný příspěvek zahraničního obchodu k růstu HDP, přestože domácí vývozy se zvýšily. I přes mírné zrychlení spotřeby domácností nevytvářel vývoj HDP a jeho složek zatím významné tlaky na růst spotřebitelské inflace. Nadále pokračuje trend zhoršování směnných relací způsobený poklesem cen vývozu a naopak mírným růstem cen dovozu. Nepříznivý vývoj cen zahraničního obchodu se promítl do zaostávání růstu reálného hrubého domácího důchodu (+5,5 %) za růstem HDP. V roce 2007 by, vzhledem k odeznění jednorázových efektů spojených s náběhem nových investic a v důsledku zpožděného vlivu současných vysokých cen ropy, mělo dojít k mírnému zpomalení na 4,7 %. Růst bude tažen zrychleným růstem investiční aktivity a spotřeby domácností, vliv výsledků zahraničního obchodu bude nižší.<sup>19</sup>

Tabulka č. 1. Vývoj HDP v letech 2001 – 2006 v ČR<sup>20</sup>

		2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>HDP</b>	<b>mld. Kč</b>	2 352,20	2 464,40	2 577,10	2 781,10	2 970,30	3 204,10
	<b>% y/y</b>	2,5	1,9	3,6	4,2	6,1	6,1
<b>HDP na obyvatele</b>	<b>Kč/obyv.</b>	230 064	241 593	252 617	272 468	290 232	312 087
	<b>PPS/obyv., b.c.</b>	13 738	14 595	14 874	15 013	17 309	

<sup>19</sup> Zdroj: ČNB

<sup>20</sup> Zdroj: ČSÚ

## **Inflace**

Míra inflace v ČR dosahuje velice příznivých hodnot. Dokonce je jediným státem, který se od počátku roku 2000 dostal do záporných hodnot. Ve srovnání s Evropskou unií je inflace v ČR nepatrně pod průměrem.

V roce 1999 došlo k prudkému poklesu míry inflace, kdy se míra inflace z roku 1998 ve výši 10,7 % snížila na 2,1 %. Hlavním důvodem bylo přibrzdění deregulace cen usměrňovaných státem a pokles cen potravin. V roce 2000 dezinflační proces pokračoval, ovšem s tím, že navázal na původní předpokládaný trend do roku 2005, který stanovil přiblížit se na dosah inflaci v EU. V roce 2001 míra inflace dále narůstala. Ve srovnání s rokem 2000 byl zaznamenán její nárůst ve výši 4,7 %. Cenový vývoj byl neurovnaný. Cenová hladina v ČR dosáhla v roce 2001 zhruba 40 % průměrné cenové hladiny v EU, což je méně než odpovídá rozdílu v ekonomické úrovni. Podle aktuálních údajů meziroční růst spotřebitelských cen v červnu dosáhl vcelku 2,8 %. Ceny zboží meziročně vzrostly úhrnem o 2,5 %, ceny služeb o 3,2 %. Nejvyšší nárůst cen byl zaznamenán u pečiva a brambor. Vysoké ceny pohonných hmot se projevily meziročním nárůstem cen v dopravě o 8,3 %.

Současná situace je stabilizovaná a žádný dramatický vývoj není v blízké době předpokládán. Očekává se, že inflační impulsy budou v nejbližší době vycházet zejména z oblastí regulovaných cen. Inflačním faktorem může být oživení soukromé spotřeby v kombinaci s vyšším růstem mezd.

*Tabulka č. 2. Vývoj inflace v období 2001 – 2006 v ČR <sup>21</sup>*

<b>Rok</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Míra inflace v%</b>	4,5	1,4	-0,1	2,6	1,6	2,8

---

<sup>21</sup> Zdroj: EUROSTAT

## Nezaměstnanost

Nezaměstnanost v České Republice v současné době klesá. Míra nezaměstnanosti klesla v létě 2006 z 8,8 na 7,7 procenta. Za menší nezaměstnaností stojí především vysoký hospodářský růst domácí ekonomiky, která vytváří nová pracovní místa. Přesto vývoj na trhu práce není zcela uspokojivý. Ekonomika potřebuje vyšší než čtyřprocentní růst, aby nezaměstnanost začala klesat. S takovým růstem lze, ale těžko dlouhodobě počítat. Ve srovnání s okolními zeměmi si ČR nevede špatně, nicméně výrazně negativním jevem je zvyšování počtu dlouhodobě nezaměstnaných. Výrazně se tak prohlubuje závislost lidí na státu, sociálních dávkách a pomoci, zatímco vlastní iniciativa a motivace se vytrácí.

Tabulka č. 3. Vývoj nezaměstnanosti v období 2001 – 2006 v ČR<sup>22</sup>

Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Míra nezam. v %	8	7,3	7,8	8,4	8,3	7,8

## Kapitálový trh

Na příznivý vývoj kapitálového trhu mají vliv dobré výsledky domácí ekonomiky. Plně se již projevuje vstup České Republiky do Evropské Unie. Český kapitálový trh je zpřístupněn zahraničním subjektům mající sídlo v jiných státech EU. Zesílil také zájem o poskytování investičních služeb. V roce 2005 došlo k nárůstu celkového objemu obchodů. Významnou událostí, která ovlivnila kapitálový trh v ČR, byla novela obchodního zákoníku. V oblasti měnové politiky ČNB došlo k trojímu snížení úrokových sazeb z důvodů silnějšího měnového kurzu a velmi nízkých inflačních tlaků. K poslední změně úrokové sazby došlo v říjnu 2005 a od té doby drží klíčovou úrokovou sazbu na dvou procentech – nejnižší v celé Evropské Unii, lze však předpokládat, že příští pohyb bude směrem nahoru o čtvrt nebo maximálně půl procentního bodu. Toto se nejcitelněji projeví zejména u hypoteční úvěrů. Kurs koruny byl stabilní s dlouhodobě mírně rostoucí tendencí, přičemž příliš negativně se na něm neprojevila ani patová situace po červnových volbách.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Zdroj: EUROSTAT

<sup>23</sup> Zdroj: ČNB

## **Trendy**

Lze očekávat posun v tvorbě HDP ve prospěch služeb a pokles podílu průmyslu a zemědělství. Průmyslová výroba se bude dále posouvat k výrobkům s vyšší přidanou hodnotou. Bude růst produktivita práce a obtížně se bude snižovat nezaměstnanost. Úsilí o splnění maastrichtských kritérií pro vstup do Evropské měnové unie by mělo vést ke stabilizaci a postupnému snížení státního dluhu (resp. Schodku veřejných rozpočtů), výhledově ke tvorbě vyrovnaných rozpočtů. To vyžaduje reformu sociálního systému a úspory vlády. Do let 2007 - 2009 se kumuluje ukončení přechodných období se sníženou sazbou DPH (teplo, stavební práce v bytové výstavbě), plné otevření energetických trhů, ukončení zvýhodnění některých investičních pobídek, splnění maastrichtských kritérií a omezení možností využití národních monetárních nástrojů hospodářské politiky.

### **3.2.1.2 Politicko – právní faktory**

#### **Investiční pobídky**

Vláda od roku 1998 nabízí pobídky investorům, kterými láká zahraniční podniky do České republiky. Dříve musel žadatel o investiční pobídku investovat na „zelené louce“ minimálně 25mil. USD. Tato hranice byla snížena návazným usnesením vlády č. 844/98 na 10 mil. USD pro umožnění udělení investičních pobídek i významným domácím investorům. 1. května 2000 vstoupil v platnost Zákon o investičních pobídkách (č. 72/2000). Česká republika se tak stala prvním státem v regionu střední a východní Evropy, kde byl systém investičních pobídek určen zákonem. V říjnu 2003 byla schválena novela zákona o investičních pobídkách a vstoupila v platnost 1. května 2004, dnem vstupu ČR do Evropské Unie. S touto novelou souviselo snížení limitu minimální investice z 350 miliónů Kč na 200 miliónů Kč, sjednocení poskytování slevy na daních na 10 let, umožnění podávat opravné prostředky a také soudně přezkoumat rozhodnutí Ministerstva průmyslu a obchodu o nabídce na poskytnutí investičních pobídek. Stát by měl v budoucnu podporovat investice do technologicky náročných provozů.

Investičními pobídkami se rozumí:

- sleva na dani z příjmů právnických osob po dobu 10 let pro nově založené společnosti nebo již pro existující právnické osoby,
- převod technicky vybaveného území za zvýhodněnou cenu,
- hmotná podpora vytváření nových pracovních míst (až do 200 000 Kč na zaměstnance),
- hmotná podpora rekvalifikace nebo školení zaměstnanců (až do 35 % nákladů na školení),

- převod pozemků podle zvláštního právního předpisu, vedených v katastru nemovitostí jako zemědělské pozemky a převod ostatních druhů pozemků, a to za ceny zjištěné podle zvláštního právního předpisu, účinného ke dni uzavření smlouvy o převodu. Zvláštní zákony omezující převody pozemků ve vlastnictví ČR tím nejsou dotčeny.

Česká republika v loňském roce získala pobídkami 176 investičních projektů, které mají přinést investice za 114,6 miliardy korun. Projekty, jež dostaly návnadu v podobě nižších daní nebo dotací, by v budoucnu měly vytvořit téměř 35 000 pracovních míst.

Investiční pobídky jsou nabízeny prostřednictvím agentury pro podporu podnikání a investic CzechInvest. CzechInvest je státní příspěvková organizace podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu. Stát prostřednictvím různých vládních pobídek láká investory k usídlení v ČR. Tím se zejména snaží snižovat nezaměstnanost ve strukturálně postižených krajích.<sup>24</sup>

Agentura CzechInvest usiluje také o to, aby co nejvíce zahraničních investorů volilo jako své dodavatele české firmy. Proto byl zaveden program na rozvoj dodavatelů, dále usnadňuje navazování kontaktů mezi českými a zahraničními společnostmi, vyhledává dodavatele podle požadavků investora, organizuje setkání dodavatelů s nadnárodními společnostmi a pomáhá s hledáním partnerů pro společné podniky. Na webových stránkách CzechInvestu je volně přístupná databáze českých společností, která pokrývá klíčová průmyslová odvětví: automobilové, strojírenské, elektrotechnické, elektronické, letecké, plastikářské, chemické, zdravotnické.

### **Mzdová politika**

Podle zákona je zaměstnavatel povinen vyplácet zaměstnanci minimální mzdu, jejíž výše je určena nařízením vlády č. 513/2005 Sb. Výše minimální mzdy činí 48,10 Kč za každou odpracovanou hodinu, 8 000 Kč pro zaměstnance odměňovaného měsíční mzdou. Zákonem daná pracovní doba činí nejvýše 40 hodin týdně.

Průměrná mzda v roce 2006 vzrostla na 20 211 Kč. Ve srovnání s rokem 2005 je to růst o 6,5 %. Reálné mzdy rostly ve 3. čtvrtletí jen o 3,9 % zatímco před rokem rostly o 4,2 %. Je vidět dlouhodobý zpomalující trend růstu mezd.

---

<sup>24</sup> Zdroj: [www.ekonomika.idnes.cz](http://www.ekonomika.idnes.cz)

V přepočtu měnovým kursem na české koruny má ČR nejvyšší platy ve střední Evropě. Přestože reálné mzdy rostou v ČR za poslední tři roky poměrně výrazným tempem o 12,6 % a naopak v západoevropských státech růst mezd stagnuje, doháníme jejich mzdy jen velmi pomalu. Neoptimističtější výpočty ukazují, že český zaměstnanec bude pobírat stejnou mzdu jako německý nejdříve v roce 2037.

Tabulka č. 4. Průměrná měsíční mzda ve vybraných evropských státech za rok 2007 (v Kč.)

Stát	Prům.měs. mzda
ČR	20 211
Maďarsko	15 650
Slovensko	18 862
Polsko	19 082
Rakousko	76 351
Francie	59 328
Německo	80 506

Tabulka č. 5. Vývoj průměrné hodinové mzdy ve vybraných evropských státech (v EUR)

Stát	2002	2003	2004	2005	Reálný růst v %
ČR	2,82	2,89	3,06	3,42	12,6
Německo	15,4	15,78	16	16,18	0,2
Francie	14,41	14,71	15,11	15,56	1,3
Maďarsko	2,51	2,56	2,81	3,07	8
Rakousko	12,01	12,26	12,24	12,7	0,3
Polsko	3,18	2,9	2,93	3,4	4,8
Slovensko	2,08	2,33	2,63	2,96	7,3
Velká Británie	17,64	16,54	17,99	18,4	8,2

Nejvyšší minimální mzda v EU stanovená zákonem je ve Francii a představuje měsíčně 1 254 EUR tj. 35 043 Kč, za hodinu činí 8,03 EUR tj. 224 Kč. Pracovní doba ve Francii je naopak jedna z nejkratších v EU a je uzákoněna na 35 hodin. Průměrná mzda činí 2128 EUR za měsíc a na hodinu činí průměrná mzda 15,56 EUR.

### Mzdové náklady

Pro zaměstnavatele a zahraniční investory je nesmírně důležité, jaké jsou celkové mzdové náklady na každého zaměstnance. Každý zahraniční investor směřuje své podnikatelské aktivity do zemí s nízkými mzdovými náklady a kvalifikovanou pracovní silou.

Ze mzdy se platí v ČR tyto povinné odvody – sociální a zdravotní pojištění a daň z příjmu fyzických osob. Sociální a zdravotní pojištění za svého zaměstnance musí odvádět i zaměstnavatel. Sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem činí 26 % a zdravotní činí 9%.

To znamená, že celkové mzdové náklady za zaměstnavatele z průměrné hrubé mzdy 20 211 Kč., tedy činí  $20\,211 + 5\,255 + 1\,819 = 27\,285$  Kč.

Celková výše povinných odvodů na straně zaměstnance i zaměstnavatele činí celkem u průměrné mzdy za rok 43,5 %. Zdanění práce je v Česku vysoké, avšak s porovnáním s ostatními státy Evropy není zdaleka nevyšší.

*Tabulka č. 6. Mzdové náklady v (Kč) a zdanění v (%) ve vybraných evropských státech<sup>25</sup>*

Stát	Mzdové náklady	Zdanění 2005	Zdanění 2006
ČR	27 285	43,5	42,6
Německo	102 300	52	52,5
Francie	90 390	48,3	50,2
Maďarsko	15 150	45,7	51
Rakousko	74 460	45	48,1
Polsko	18 900	42,9	43,7
Slovensko	13 050	41	38,5
Velká Británie	92 970	31,1	33,9

Ve všech zemí výše povinných odvodů vzrostla o 0,3 procentního bodu (z 37,2 % v roce 2005 na 37,5 % v roce 2006). V Česku došlo ke snížení daňové zátěže o 1,2 procentního bodu (promítlo se zde snížení daňových sazeb)<sup>25</sup>.

Krokem ke snížení nákladů práce by mělo být převedení části výdajů na nemocenskou na firmy. Podnikatelům tedy začne, povinnost vyplácet svým zaměstnancům nemocenskou prvních 14 dní do této doby jí vyplácel stát. Velkým firmám se může podařit snížit nemocnost například z 3,4 % na 1,4 %, malé podniky to však může dostat do problémů.

---

<sup>25</sup> Zdroj: <http://www.mesec.cz/clanky/oecd-rozdily-ve-zdaneni-mzdy-az-40/>



### **Politika zdanění firem**

Firmy platí daň z příjmu právnických osob, která je vypočítávána ze zisku. Současná daň z příjmu právnických osob v ČR činí 24 %. Vláda však v současné době navrhuje snížit tuto daň na 19 %. Vláda plánuje postupné snižování daně z příjmu právnických osob v následujících třech letech až na 19 %. Nově by se měl podle návrhu ministerstva do daně z příjmu zahrnout každý kapitálový výnos.

*Tabulka č. 7. Daň z příjmu právnických osob ve vybraných evropských státech (v %)*

<b>Stát</b>	<b>Daň z PPO</b>
ČR	24
Francie	33,33
Německo	25
Maďarsko	16
Rakousko	25
Polsko	19
Slovensko	19
Velká Británie	30

### **3.2.1.3 Technologické faktory**

#### **Výzkum vývoj**

Společnosti, které investují do výzkumu a vývoje se dokáží prosadit na náročném světovém trhu. Je to cesta k prosperitě a vyšším ziskům. Rozhodující podmínkou konkurenční schopnosti v dnešním propojeném světě je inovace, kvalita a rychlost servisu a především rychlost reakce firem na společenské změny.

Objem investic do výzkumu a vývoje realizovaných v České republice se každoročně zvyšuje. V roce 2006 se jedenáct mezinárodních společností rozhodlo založit zde své výzkumné či vývojové centrum, o rok dříve bylo takových center otevřeno osm.

Příkladem investora, který v České republice zřídil technologické centrum, aniž by zde před tím měl výrobní kapacity, je americká společnost Honeywell působící v oblasti automatizační techniky a leteckého průmyslu. Její pražská laboratoř byla prvním centrem výzkumu a vývoje zřízeným mimo USA. Dalšími spokojenými investory v oblasti výzkumu a vývoje jsou například německý Robert Bosch, který v Českých Budějovicích vyvíjí systémy pro vstřikování paliva, nebo On Semiconductor se svým střediskem pro vývoj čipů v Rožnově.

Graf č. 1. Technologická centra vytvořena v letech 2003 - 2006<sup>26</sup>



Brno spolu s britským Cambridge jsou jediná města na světě, v nichž sídlí tři špičkové firmy, které se zabývají výzkumem v oblasti elektronové optiky. Jsou jimi americká FEI Company a dvě české společnosti – Delong Instruments a Tescan. Brno je nejvhodnější lokalita pro investici v tomto oboru s dostatkem kvalifikovaných výzkumníků. Již v roce 1954 byl ve zdejší Ústavu přístrojové techniky sestaven stolní elektronový mikroskop, což se tehdy podařilo pouze ve dvou dalších zemích světa

Česká republika nabízí kvalifikovanou pracovní sílu – díky tradici technického vzdělávání je v Česku podíl absolventů technických oborů na celkových absolventech jedním z nejvyšších na světě. České univerzity navíc vidí jako prioritu spolupráci se soukromým sektorem. Při pražském Českém vysokém učení technickém funguje laboratoř pro vývoj kontrolního softwaru společnosti Rockwell Automation či dvě výzkumná a vývojová centra STROM telecom. Spolupráce škol a firem bude podporována také v rámci nového Operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace. Česko nabízí rovněž vhodnou infrastrukturu pro výzkumné aktivity, která se navíc díky podpoře z vládních programů i strukturálních fondů Evropské unie bude nadále rozšiřovat. Již nyní existuje po celé zemi řada vědeckotechnologických parků a inkubátorů, kam mohou velké etablované firmy i začínající podnikatelé umístit své výzkumné projekty.

---

<sup>26</sup> Zdroj: CzechInvest

Tabulka č. 8. Hlavní investoři v oblasti výzkumu a vývoje v ČR<sup>27</sup>

Společnost	Sektor	Společnost	Sektor
AMI Semiconductors	mikroelektronika	Motorola Freescale	mikroelektronika
Behr	automobilový průmysl	On Semiconductors	mikroelektronika
Bosch	automobilový průmysl	Ricardo	součástky do motorů
Continental Teves	automobilový průmysl	Rieter	automobilový průmysl, přesné strojírenství
Ericsson	elektronika	Rockwell Automation	přesné strojírenství
Flextronics	mikroelektronika	Roper Industries	přesné strojírenství
Honeywell	elektronika	Siemens	automobilový průmysl
IMI	přesné strojírenství	Silicon & Soft Systems	mikroelektronika
Indet Safety Systems	automobilový průmysl	ST Microelectronics	mikroelektronika
Ingersoll Rand	přesné strojírenství	TRW	automobilový průmysl
Kostal	automobilový průmysl	Tyco	protipožární systémy
Latecoere	letecké součástky	Valeo	automobilový průmysl
Mercedes Benz	automobilový průmysl	Visteon	automobilový průmysl

### Dopravní infrastruktura

Zajištění efektivní, flexibilní a bezpečné dopravní infrastruktury je základní podmínkou rozvojových vyhlídek, vedoucí k usnadnění pohybu osob a zboží. Dopravní sítě podporují příležitosti pro obchod a zvyšují jeho efektivnost.

Hustota dopravní infrastruktury je srovnatelná se státy Evropské Unie. V současnosti probíhají investice do technického stavu dopravní infrastruktury a jsou připraveny plány na rozšíření návaznosti infrastruktury na evropské dopravní cesty. Hlavní pozornost je věnována výstavbě dálnic a rychlostních silnic a výstavbě obchvatů obcí.

V České republice existuje více než 55 tisíc km silnic a dálnic, z toho na evropskou silniční síť typu E připadá 2 601 km. V ČR bylo do konce roku 2006 vybudováno 633 km dálnic a 322 km rychlostních komunikací. ČR vyniká hustotou železniční sítě (0,120 km/km<sup>2</sup>, EU 0,047 km/km<sup>2</sup>)

<sup>27</sup> Zdroj: CzechInvest

V železniční síti je v provozu celkem 9 501 km tratí. ČR vyniká vysokou hustotou železniční sítě (0,120 km/km<sup>2</sup>, EU 0,047 km/km<sup>2</sup>). Hlavní pozornost v posledních deseti letech byla věnována modernizaci vysokorychlostních tratí (I. a II. koridor) zařazených do evropských sítí podle mezinárodních dohod.

Délka využívaných vodních cest na území ČR je 664 km, z toho pro dálkovou vodní dopravu je využitelných 303 km splavných vodních toků. Vodní doprava má v ČR poměrně malý podíl na přepravních výkonech.

Letecká doprava v ČR zaznamenává v současné době nejrychlejší nárůst přepravy. V České republice je 87 civilních letišť, z toho 9 je veřejných mezinárodních. Naprostá většina výkonů se, však realizuje na letišti Praha-Ruzyně, které zajišťuje přes 94 % celkových výkonů v osobní přepravě a přes 84 % v nákladní letecké dopravě

### **Průmysl ČR**

Průmyslová produkce se meziměsíčně v lednu 2007 zvýšila o 2,3 %. K růstu průmyslové produkce nejvíce přispěla výroba dopravních prostředků a zařízení (růst odvětví o 10,7 %), výroba elektrických a optických přístrojů a zařízení (růst o 16,4 %) a výroba pryžových a plastových výrobků (růst o 27,9 %). Průmyslová produkce naopak klesala v odvětví výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody (pokles o 5,3 %), těžba energetických surovin (pokles o 8 %) a výroba základních kovů, hutních a kovodělných výrobků (pokles o 1 %).

### Strojírenství

Strojírenství patří k odvětví, která má v České republice dlouhou a dobrou tradici.

### Automobilový průmysl

ČR patří k předním výrobcům dopravních prostředků a svou vhodnou polohou je atraktivní zemí z hlediska investic. Přes 40 firem ze 100 nejvýznamnějších v oblasti automobilového průmyslu má již své pobočky na území ČR.

Česko, ale i Slovensko budou během krátkého času dva státy s největší koncentrací automobilového průmyslu na světě. Česká republika má tři automobilky – Škoda Auto s velkou výrobní hloubkou, montovnu Toyoty a TPSA v Kolíně a montovnu Hyundai v Nišovicích. Slovensko má závod TPSA (Pegout), VW v Bratislavě a Kia v Žilině. Celková

instalovaná kapacita více jak 2 milióny automobilů ročně. Obrat automobilového průmyslu v České republice byl za loňský rok 550 miliard Kč. a na Slovensku 373 miliard Kč

#### Letecký průmysl

Letecká výroba patří ke špičkovým oborům strojírenské výroby. Významné postavení v ČR zaujímá výroba proudových cvičných a lehkých bojových letounů, regionálních letadel, cvičných a sportovních letadel, větroňů a leteckých komponentů a v posledních letech progresivně se rozvíjející výroba ultralehkých letadel. U letecké výroby v ČR je registrováno deset finálních výrobců těchto letadel s roční produkcí okolo 350 kusů. Dalších deset firem se specializuje na výrobu leteckých komponentů. Po Německu je ČR největším evropským výrobcem sportovních letadel.

### **3.2.1.4 Sociálně kulturní faktory**

V současné době roste podíl lidí pracujících v oborech náročných na znalosti a dovednosti. Mezi náročné obory patří elektronika, komunikace, digitalizace, výroba lékařských strojů, doprava, kultura, finanční služby, vzdělání, výroba měřicích a optických přístrojů... Společnosti podnikajících v uvedených oborech zabezpečují vznik nových pracovních míst a jsou důvodem vysoké výkonnosti ekonomiky daného státu. Produktivita práce v těchto oborech je mnohem vyšší, než jaký je průměr v zemi. Česká společnost se musí vyrovnat s dynamicky se vyvíjejícími podmínkami globální ekonomiky a souvisejícími nároky na dovednosti, znalosti a flexibilitu každého jedince. Hlavním trendem, který má a bude mít dopady na počty disponibilních pracovníků, na trhu práce je zejména nízká míra přirozené reprodukce obyvatelstva a s tím související jeho stárnutí.

Z hlediska počtu obyvatel zaznamenávala Česká republika od roku 1994 až do roku 2002 kontinuální pokles, od tohoto okamžiku celkový počet obyvatel mírně narůstá. Klíčovou složkou celkového přírůstku je především kladné migrační saldo, které vyvažuje záporný přirozený přírůstek (i přes jeho zlepšující se strukturu vlivem vyššího počtu živě narozených v posledních letech). Pro budoucí populační vývoj je charakteristická nepravidelnost. Jedním z klíčových rysů je pravděpodobně pokračování poklesu a podílu dětí v populaci. Podle předpovědi by se měl počet 0-14letých dětí v několika následujících letech poměrně rychle snížit. Tato skutečnost v sobě zahrnuje riziko v podobě menšího výběru např. jedinců schopných absolvovat vysokoškolské studium a návazně vykonávat profesně náročná povolání. Z toho důvodu lze predikovat problémy spojené se zajištěním dostatečného počtu vysokoškolsky vzdělaných odborníků na trh práce.

## Kvalifikační struktura populace

Znalosti a flexibilita představují konkurenční výhodu nejen pro jednotlivce, nýbrž pro celou společnost. Podle Lisabonské strategie, která usiluje, aby se EU stala nejvíce konkurenčně schopným regionem a ekonomikou založenou na vzdělávání. Podle této strategie je tedy nutné, aby do roku 2010 dosáhly členské státy úrovně, ve které má alespoň 85 % dvaadvacitiletých a 80 % obyvatelstva ve věku 25 – 64 let středoškolské vzdělání. Česká republika dosahuje tyto cíle již nyní. Středoškolské vzdělání má téměř 90 %

Současná kvalifikační struktura populace v ČR se vyznačuje vysokým podílem osob se středním vzděláním a nízkým podílem osob s vyšším a základním vzděláním. Současný trend je zvyšování podílu obyvatel se středním vzděláním s maturitou (SOU, SOŠ, gymnázia) a s vysokoškolským vzděláním a snižování podílu obyvatel se základním a středním vzděláním bez maturity (odborné školy, odborná učiliště). V kvalifikační struktuře mužů převládá s mírně klesající tendencí střední vzdělání bez maturity a s mírně rostoucí tendencí střední vzdělání s maturitou, mírný nárůst vykazuje i podíl vysokoškolsky vzdělaných mužů. U žen můžeme pozorovat podobné trendy, avšak nárůst podílu vysokoškolsky vzdělaných žen a zejména pokles podílu žen se základním vzděláním je podstatně výraznější. Podíl obyvatel se základním vzděláním roste s věkem – nejvyšší podíl je v kategorii nad 60 let, pak ve věku 45 – 59 let. Vyšší podíly středoškolsky vzdělaných lidí jsou zejména ve věku nad 30 let. Lze sledovat trend mírně vzestupné mezigenerační mobility, který je ovšem pomalý a podíl vysokoškolsky vzdělaných osob je stále podstatně nižší než v zemích EU. Zvýšení počtu vysokoškolsky vzdělaných však lze očekávat, jelikož se zvyšuje účast na vysokoškolském vzdělávání. Počet studujících v rámci terciálního vzdělávání, stejně jako počet vysokých a vyšších odborných škol, roste nepřetržitě již řadu let. V současné době poskytuje terciální vzdělávání 24 veřejných, 36 soukromých vysokých škol a 175 vyšších odborných škol.

Tabulka č. 9. Vývoj počtu studentů na vysokých školách v letech 1996 – 2005 v ČR<sup>28</sup>

Rok	1996/97	1997/98	1998/99	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05
Studenti celkem	166 123	177 723	187 148	198 961	209 298	223 008	248 756	274 192	282 958

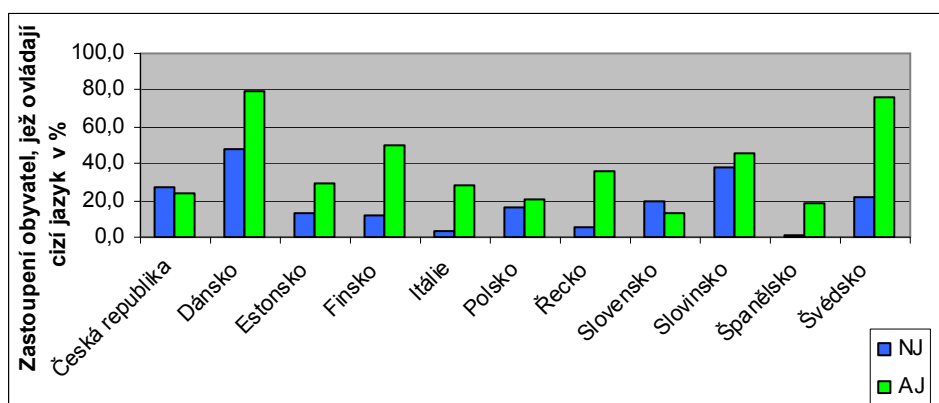
Počet účastníků terciálního vzdělávání se v období 2000 až 2005 zvýšil o více než třetinu. Celkový počet institucí poskytující terciální vzdělání se za čtyři roky zvýšil o více jak 13 %.

<sup>28</sup> Zdroj: Výroční zpráva o stavu vysokého školství za rok 2004/2005

## Jazyková vybavenost

Češi se ve znalosti cizích jazyků pohybují kolem evropského průměru. Mají však snahu své jazykové znalosti zlepšit. Alespoň jeden cizí jazyk ovládá cca 67 % obyvatel. 31 % ovládá němčinu, angličtinu ovládá 24 % a 19 % ruštinu. Jinak než česky se nedomluví celých 33 % obyvatel. Do roka se chce však učit nějakému jazyku celá třetina Čechů. Ve věkové kategorii nad 55 let umí druhou řeč jen 35 % lidí, ve skupině od 15 - 24 let už je to 69 %.

Graf č. 2. Vývoj % zastoupení obyvatel ovládajících cizí jazyk (angličtinu a němčinu)<sup>29</sup>



Dle zkušeností a referencí významných světových firem ze západní Evropy, USA a Japonska patří čeští zaměstnanci mezi nejschopnější z východoevropských zemí

Tabulka č. 10. Počet kvalifikovaných zaměstnanců ve vybraných evropských státech (v %)<sup>30</sup>

Stát	Počet	Stát	Počet
Polsko	63,79	Chorvatsko	47,66
Česko	58,91	Lotyšsko	46,41
Rumunsko	58,85	Ukrajina	46,37
Bosna a Hercegovina	54,45	Makedonie	44,3
Maďarsko	52,34	Litva	43,13
Slovensko	52,1	Bulharsko	42,01
Srbsko	50,58	Rusko	41,08
Turecko	49,48	Estonsko	40,51

<sup>29</sup> Zdroj: [www.europa.eu.int/comm/education/policies/lang/languages/index\\_en.html](http://www.europa.eu.int/comm/education/policies/lang/languages/index_en.html)

<sup>30</sup> Zdroj: [www.mesec.cz](http://www.mesec.cz)

## **Lidské zdroje ve výzkumu a vývoji**

Lidské zdroje jsou klíčovým faktorem výzkumu a vývoje, proto je pozornost věnována jejich nabídce (kterou ovlivňuje vzdělávání v přírodovědných a technických oborech). Klíčovou funkční kategorií je výzkumník s vysokoškolským vzděláním.

V České Republice se podíl pracovníků ve VaV i výzkumníků na zaměstnanosti postupně mírně zvyšuje, ale stále dosti výrazně zaostává za EU-25. Pracovníci ve výzkumu a vývoji v průměru věnují menší část svého plného úvazku vlastnímu výzkumu a vývoji (48,9 %) ve srovnání s EU-25 (69,5 %). Česká republika vykazuje v mezinárodním srovnání poměrně příznivý podíl vědců na pracovnících VaV.

Nabídku lidských zdrojů pro pozice výzkumníků ovlivňuje počet absolventů doktorských programů v přírodních a technických vědách. Příprava doktorandů zajišťuje tradičně reprodukci akademické vědy. V poslední době se však také stává významným prostředkem přenosu špičkových výzkumných poznatků a laboratorních praktik do podnikatelské sféry. Při nedostatečném využití doktorandů dochází k jejich odchodu z výzkumu. K obdobnému efektu dochází i při odlivu mladých špičkových vědců do zahraničí. V obou případech hrají významnou roli mzdové podmínky a kvalita výzkumné infrastruktury a vybavenosti lidskými zdroji, včetně kontaktu se špičkovými zahraničními pracovišti.

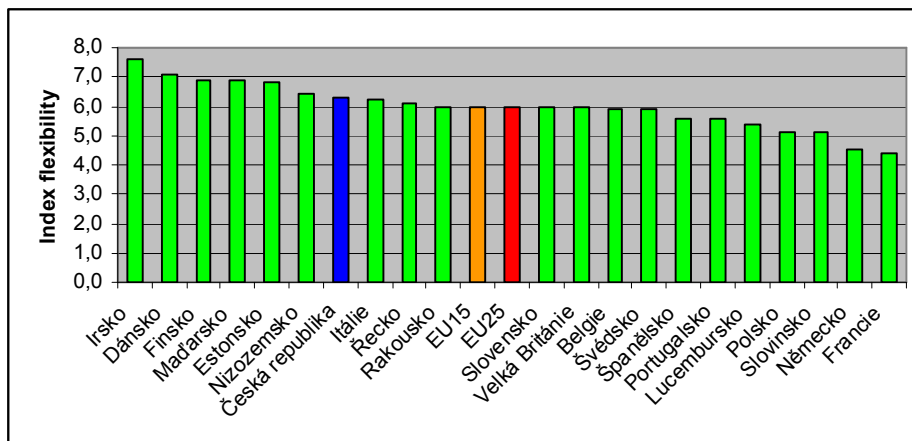
V České republice se podíl Ph.D absolventů přírodovědných a technických oborů na populaci 25 -34 let pohybuje na srovnatelné úrovni s EU-25. Z hlediska struktury Ph. D absolventů se podíl absolventů přírodovědných a technických oborů na celkovém počtu absolventů dlouhodobě udržuje na nadpoloviční úrovni. Relativně významná část výzkumných pracovníků má rezervy v kompetencích, jež jsou pro současný výzkum a vývoj naprosto klíčové – týmová práce, projektové řízení, základy podnikání. Přestože jsou jazykové kompetence výzkumných pracovníků na poměrně dobré úrovni je nezbytné je dále zkvalitňovat zejména mobilitními programy v mezinárodním měřítku.

## **Flexibilita populace**

Flexibilita populace ČR zaznamenala od roku 2003 poměrně solidní růst a přesunula se ze spodních pozic na přední místa. Z následujícího grafu je patrná nízká flexibilita Francie a Německa, kde se silně uplatňují regulační mechanismy trhu práce, naopak u států na předních pozicích tedy i ČR je markantní vliv kvality vysokoškolského vzdělávání a dalších faktorů.



Graf č. 3. Flexibilita ve vybraných evropských státech<sup>31</sup>



### Produktivita práce

Produktivita práce v České Republice se zvyšuje rychleji než v mnoha členských zemích EU, od roku 2000 - 2006 se zvýšila o 15,2 %. Produktivita práce v českých firmách je však nižší než v západoevropských zemích, ale současně převyšuje ostatní středoevropské země či pobaltské země. Naše produktivita práce je zlepšována zejména i novými metodami, které k nám přinášejí zahraniční společnosti. V oblasti produktivity práce jsou velké rozdíly mezi jednotlivými průmyslovými odvětvími. Všeobecně lze říci, že vysoká produktivita práce je ve všech zemích v telekomunikacích, IT a finančnictví. Vyšší produktivitu práce mají společnosti pod zahraniční kontrolou či se zahraniční účastí a firmy, které se orientují na vývoz svých výrobků do zahraničí.

Výše dosahované produktivity práce má samozřejmě vliv na výši průměrné mzdy v daném regionu. V regionech s nižší produktivitou práce jsou nižší mzdy, protože místní firmy si vyšší mzdy vzhledem k tvrdému konkurenčnímu boji nemůžou dovolit.

<sup>31</sup> Zdroj: World Competitiveness Yearbook

Tabulka č. 11. Meziroční růst produktivity práce ve vybraných evropských státech (v %) <sup>32</sup>

Stát	2003	2004	2005	2006
ČR	0,1	4,8	5	4,6
Francie	0,7	2,5	1,2	1,4
Německo	1,5	2,1	1,5	1,4
Maďarsko	2,6	5,2	3,7	4,1
Rakousko	1,2	2,2	1,3	1,9
Polsko	5,1	3,9	0,9	2
Slovensko	2,6	5,9	3,8	4,8
Velká Británie	1,6	2,1	0,8	2

### 3.2.1.5 Poloha České republiky

ČR má v rámci evropského kontinentu velmi výhodnou geografickou polohu. To se týká, jak těžiště trhu starých členů EU (Německo), tak i nově se tvořících východních trhů (Rusko). Středoevropské teritorium se navíc stává prostorem z vysokou koncentrací kapacit automobilového průmyslu, kde je velmi významná blízkost umístění subdodavatelů.

## 3.2.2 Analýza odvětví

### 3.2.2.1 Základní charakteristiky odvětví

Společnost působí na trhu s elektrotechnickými součástkami, který je velice rozvinutý avšak také velice cyklický. V minulých letech došlo k poklesu poptávky, který může nastat znovu a ve větší míře. V letech 2001 - 2003 nastal globální propad v poptávce po elektrotechnických produktech, mající za následek rušení a odklad objednávek a snížení průměrné prodejní ceny. Tento pokles byl především důsledkem zpomalení v růstu na trzích produktů výpočetní techniky a mobilních telefonů. Zlepšení nastalo v první polovině roku 2004, následoval však sestupný trend v druhé polovině tohoto roku a následně znovu malé zlepšení v roce 2005 a předpokládá se vzestupný trend v roce 2006. Tato současná rostoucí poptávka po elektronických komponentech obecně vede k růstu konkurence a cenovým tlakům. Výrobní portfolio společnosti však zahrnuje specializované výrobky, které těmto cenovým tlakům odolávají. Pokles poptávky stejně jako hospodářský pokles v globální ekonomice způsobuje obtížnější předvídaní budoucích prodejů a řízení činností. Vstupní a výstupní bariéry do odvětví jsou velice malé.

---

<sup>32</sup> Zdroj: [www.mesec.cz](http://www.mesec.cz)

Elektrotechnický průmysl v ČR roste od druhé poloviny devadesátých let, kdy došlo k zásadní restrukturalizaci většiny výrobní základy, zlepšila se produktivita práce i jakost výrobků. V roce 2000 dosáhly tržby za prodej vlastních výrobků a služeb 185 mld. Kč., v roce 2005 již tržby činily v cenách roku 2000 431 mld. Kč., v cenách roku 2005 392 mld. Kč. Za toto období vzrostl počet pracovníků v elektrotechnice o 19 000 osob a dosahuje téměř 190 tis. zaměstnanců. Kladný vliv na vytváření nových pracovních příležitostí mají investiční aktivity zahraničních investorů, které vybudovali nové výrobní kapacity.

Elektrotechnický průmysl se vyznačuje:

- kompletačním charakterem produkce při vytváření předpokladů pro konkurenceschopnost dalších oborů zpracovatelského průmyslu a v energetice,
- významným podílem dovozu materiálu, komponent a dílů pro výrobu a montáž,
- širokým spektrem technologických procesů,
- výrazným podílem nadnárodního kapitálu u nových investic a využitím progresivních technologií,
- využitím logistických sítí nadnárodních společností,
- vysokým podílem využití vědy a výzkumu v produkci výpočetní a digitální komunikační techniky i potřebou vysoce kvalifikovaných pracovníků ve výzkumu, vývoji i výrobě.

Vlivem mohutného nárůstu v roce 2004 zaujímá elektrotechnický průmysl přední místa v celkových vykázaných tržbách za hutnictvím a dopravním strojírenstvím. Oproti minulým létům se tak v podstatě zdvojnásobil jeho podíl na produkci zpracovatelského průmyslu v ČR a lze očekávat jeho další růst. V rámci celkové průmyslové výroby vykazuje podíl elektrotechnického průmyslu v ČR trvalý růst a svým rozsahem je i z hlediska objemu výroby na jednoho obyvatele srovnatelný s podílem ve většině členských státech EU. Řada zemí s vysokým podílem elektrotechnického průmyslu vykazuje v posledním období jeho mírný pokles, který je dán přesouváním výroby do zemí s nižšími výrobními náklady.

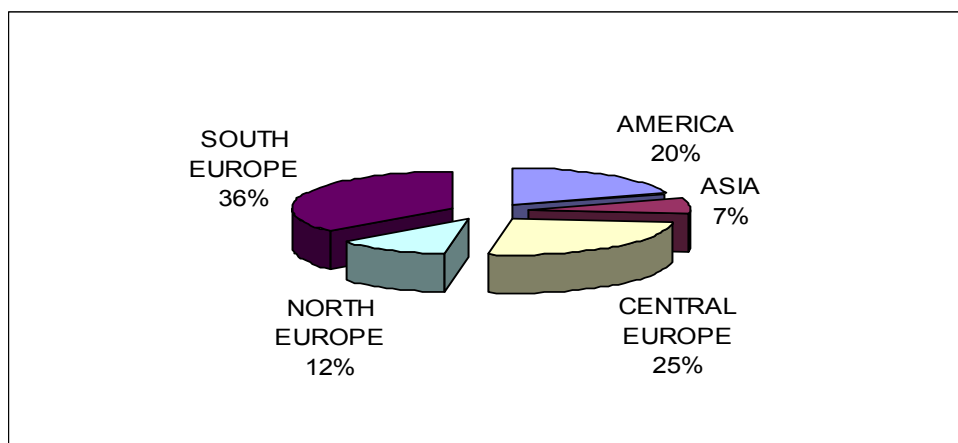
Konkurenceschopnost produkce českého elektrotechnického průmyslu umožňuje také transfer nových technologií do výrobní základy. Jen za období 1997 - 2005 dosáhly zahraniční investice do elektrotechnického průmyslu 100 mld. Kč. Stálý zájem zahraničních investorů, kvalifikovaná pracovní síla, relativně stále ještě nižší mzdová náklady apod. dávají předpoklad, že si elektrotechnický průmysl uvedený trend investic udrží i v dalších letech. Žádoucím trendem je, aby se u podniků s účastí zahraničního kapitálu kromě produkčních

kapacit vytvářely i kapacity vývoje, využívající ve větší míře tuzemských pracovníků. Elektrotechnický průmysl se na celkovém objemu zahraničních investic v ČR podílí 25 % a zaujímá druhé místo hned za automobilovým průmyslem. Na základě dosavadního vývoje lze reálně předpokládat, že by měly tržby producentů elektrotechniky dále růst o 5 – 10 % ročně. Nové kapacity vytvoří nová pracovní místa a zaměstnanost v elektrotechnickém průmyslu dále poroste, ale pomaleji než tržby, neboť se stále bude posilovat tlak na růst produktivity práce.<sup>33</sup>

### Geografický rozsah

Divize Sfernice dodává své výrobky po celém světě. Její prodejní kanceláře jsou v Evropě, Americe a dálném východě.

Graf č. 4. Rozdělení trhu divize Sfernice



### Zákazníci

Výrobky společnosti jsou prodávány původním výrobcům těchto zařízení tzv. OEMs (Original Equipment Manufacturers), výrobcům, kteří pro OEMs výrobu zajišťují na základě outsourcingu tzv. EMS (electronic manufacturing services companies) a nezávislým distributorům, kteří udržují rozsáhlé zásoby elektronických součástek pro opětový prodej OEMs. V roce 2005 činil prodej kolem 48 % distributorům, 44 % OEMs a 8 % společností EMS.

---

<sup>33</sup> Zdroj: [www.elektroindustry.cz](http://www.elektroindustry.cz)

Mezi zákazníky společnosti patří velké koncerny, které působí v oblastech strojírenství, informatiky, lékařství, automobilového průmyslu, vojenství, letectví, telekomunikace.

Zákaznická základna společnosti je, velice diverzifikovaná což vyplývá z diverzifikovaného výrobního portfolia a vysokého procenta specializovaných výrobků. Tato diverzifikace pomáhá vykompenzovat vliv tržních fluktuací a ekonomických cyklů. Zákazníci se v současné době stávají, více koncentrovaní, to znamená, že se sdružují do větších celků a díky tomu se zvětšila jejich nákupní síla a mají větší možnost vyjednávat příznivé ceny. Tento trend nepříznivě ovlivnil průměrné ceny zejména u součástek.

Společnost svým zákazníkům poskytuje služby na vysoké úrovni. Jednou z nabízených služeb je tzv. ONE-STOP SHOP, který zákazníkům umožňuje hromadnou objednávku. A navíc poskytuje vzorky zdarma. Cílem je zjednodušit zákazníkům nákup široké řady z výrobků společnosti na jeden kontakt.

### **Diferenciace produktu**

Vzhledem k velké konkurenci v oboru musí společnost nabízet takové výrobky, které se odlišují od ostatních. Výrobní portfolio zahrnuje široký sortiment součástek používaný prakticky ve všech typech elektronických zařízení a vybavení. Velice významné pro získání výhodnějšího postavení oproti konkurenci je výroba specializovaných výrobků, z nichž je většina chráněna patenty a ochrannými známkami. Výhoda těchto výrobků je, že nejsou výrazně ovlivňované cenovým tlakem. Společnost se velice intenzivně zabývá výzkumem a vývojem nových výrobků, modifikací a inovací již existujících tak aby uspokojili požadavky zákazníků. Konkurence však v tomto nezůstává pozadu a jednou z cest, kterými společnost získává konkurenčně schopné výrobky, jsou akvizice.

### **3.2.2.2 Struktura odvětví**

Na trhu působí velké množství firem větších či menších než je společnost Vishay. Bohužel údaje o podílech na trhu nejsou dostupné a je tedy obtížné odhadnout, která z firem má největší podíl na trhu. Jde o atomizovanou strukturu odvětví – nízká úroveň vstupních bariér a malá diferenciace výrobků.

## **Hybné změnotvorné síly odvětví**

Jako hybné změnotvorné síly, které působí v elektrotechnickém odvětví, bych uvedla:

- změny v dlouhodobé míře růstu odvětví – elektrotechnický průmysl, ve kterém společnost působí je velice cyklický. Pokles v poptávce způsobuje snížení objednávek, tržeb a také průměrné prodejní ceny. Naopak v případě intenzivní poptávky po výrobcích může mít společnost obtíže s rozšířením výroby, tak aby uspokojila poptávku. Faktory, které by mohly rozšíření výroby limitovat, jsou například zpoždění v dodání výrobních vybavení, nedostatek kvalifikovaného personálu, omezená kapacita vybavení. V současné době dochází k růstu poptávky v odvětví, kterou se společnosti daří využívat ve svůj prospěch.
- výrobkové inovace a změny technologií – v tomto odvětví jde vývoj velice rychle dopředu, rostou nároky zákazníků. Vývoj a výzkum nových výrobků přispívá k diferenciaci, což je v tomto odvětví velice důležité pro získání konkurenční výhody.
- nové formy marketingu – v důsledku velké konkurence na trhu je třeba, aby společnost získala a udržela své zákazníky, tím že jim bude nabízet co nejlepší služby.
- rostoucí globalizace – je možné kamkoliv přesunout zdroje (finanční, technologické atd.), na trh vstupují noví konkurenti.

## **Klíčové faktory úspěchu**

Mezi důležité faktory, které ovlivňují úspěšné působení firem na trhu s elektrotechnickými součástkami, lze považovat:

- oblast technologie – schopnost společnosti vyvíjet nové výrobní technologie a výrobky, inovovat stávající výrobky a výrobní procesy, prostřednictvím odborného a kvalifikovaného personálu, umístování design center v blízkosti zákazníků,
- oblast marketingu – do této kategorie lze zařadit schopnost identifikovat a lépe uspokojovat potřeby zákazníků, široké výrobkové portfolio, a zákaznický servis na vysoké úrovni např: One-Stop Shop,
- v tomto odvětví je také důležitá nákladová efektivnost, snižování výrobních nákladů, vysoká produktivita práce.

## 3.3 Interní analýza

### 3.3.1 Analýza zdrojů specifických příležitostí

Tabulka č. 12. Zdroje Vishay Sfernice

<b>Fyzické zdroje</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- nejmodernější strojní vybavení</li><li>- rozsáhlé výrobní plochy</li><li>- rozsáhlé skladovací prostory</li></ul>	<b>Lidské zdroje</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- kvalifikovaný personál</li></ul>
<b>Finanční zdroje</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- vysoký kapitál na udržení technologie na vysoké úrovni</li><li>- možnost získat vysoký úvěr</li></ul>	<b>Zdroje nehmotné povahy</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- patenty</li><li>- ochranné známky</li><li>- know-how</li><li>- zkušenosti</li></ul>

#### Fyzické zdroje

Společnost má k dispozici pro výrobu dostatek výrobních ploch a skladovacích prostorů. Ve Francii 28 000 metrů čtverečních a v ČR zatím 16 400 metrů čtverečních. Tyto plochy jsou využívány přibližně ze 70 %. Společnost má k dispozici strojní vybavení, které je buď spolu s výrobou přesouváno do závodů v ČR, nebo je do těchto závodů nakupováno nové.

#### Lidské zdroje

Rychlé změny v technologiích, časté zavádění nových výrobků a snižování průměrné ceny během životního cyklu výrobků si žádá získávat a udržovat vysoce kvalifikovaný personál pro vývoj technologických inovací a jejich včasné zavádění na trh. Komplexní činnosti dále požadují kvalifikovaný administrativní personál pro oblast legislativy, daní, účetnictví, financování, auditu atd.

Divize Sfernice v současné době zaměstnává zhruba 1200 lidí. Velký podíl pracovníků zauímají dělnické profese, kterých je asi 70 %, zbytek tvoří technici, administrativní a vedení. Nedělnické profese jsou koncentrovány zejména ve francouzských závodech, které dosud

zajišťují i činnost v oblasti marketingu a prodeje, výzkumu a vývoje a nákupu. V souvislosti s přesunem výroby do ČR se navíc u nich podíl výrobních dělníků snižuje na úkor závodů v ČR (viz následující tabulka).

Tabulka č. 13. Zaměstnanci v jednotlivých závodech k 31.12.2006

Závod	Dělníci	Ostatní	Celkem
Nice	183	215	<b>398</b>
Hyères	45	50	<b>95</b>
Prachatice	310	65	<b>375</b>
Blatná	131	25	<b>156</b>
Volary	137	16	<b>153</b>

### Zdroje nehmotné povahy

Mnoho produktů a výrobních technologií bylo vyvinuto vlastními výzkumnými a vývojovými kapacitami. Tyto výrobky a technologie jsou chráněny patenty a ochrannými známkami. Výsledkem jsou nové výrobky jako např.:

- power metal strip rezistory,
- IHLP indukory,
- chipscale MICRO FOOT, atd.

Například hliníkové rezistory, které společnost vyvinula, byly v roce 2003 vybrány mezi sto nejlepších výrobků.

Společnost investuje do ochrany duševního majetku jejích technologií a výrobků a snaží se chránit její technologie i tím, že podává patenty na ty technologie, které jsou považovány za důležité pro rozvoj firmy. Společnost se spoléhá i na nepatentované know-how a licenční příležitosti, které jí pomáhají posilovat konkurenční pozici společnosti.

Společnost také věnuje pozornost pracovníkům v oblasti výzkumu a vývoje a v řadě výrobních závodů podporuje programy účasti na vývoji nových a zlepšení stávajících výrobků. Řeší rovněž rozvojové programy, které mají podpořit snahu o vertikální integraci produktové řady, a to kombinováním vlastních výrobků a výrobků suplementárních do tzv. „balíčků“. Příkladem takového balíčku je kombinace snímačů s radiofrekvenční technologií k vytvoření bezdrátového potenciometru.



## Finanční zdroje

Divize Sfernice využívá finanční zdroje vytvářené na úrovni skupiny jako celku. Koncern Vishay má dlouhodobě velmi silnou finanční pozici. Uplatňováním vyvážené obchodní strategie zůstává finančně silný nejen v období růstu, ale také v období poklesu ve vysoce cyklickém elektrotechnickém průmyslu. Jeho schopnost produkovat výnosy i v těžkých obdobích prokázala správnost zaměření na nové produkty, akvizice a snižování nákladů. Růst Vishaye prostřednictvím akvizic je doplněn přirozeným růstem, který odráží schopnost společnosti být technologickým leadrem oboru. Tržby Vishaye rostly od roku 1985 do roku 2005 v průměru o 20,4 %. Navíc společnost dokáže produkovat dostatečný objem disponibilních finančních prostředků. Přirozený růst je také řízený rostoucí poptávkou po výrobcích na diversifikovaných trzích.

Druhá polovina roku 2005 a začátek roku 2006 vykazuje lepší výsledky než rok 2004 a to díky úspěšnému snižování nákladů, zvýšením produktivity, a využití současné vysoké poptávky a zlepšením stávající výroby. Společnosti se podařilo zvýšit zisk a vykompenzovat tak propad ceny, který byl způsoben poklesem poptávky v minulých letech. Vishay pokračoval ve vytváření cash flow z činnosti. Koncem roku 2005 bylo cash flow z operací 202,9 milionů dolarů. Dluh společnosti však roste, což by mohlo mít nepříznivý vliv dojem z finančních podmínek společnosti na finančních trzích. Dluh společnosti vzrostl z 141 mil na konci roku 2000 na 752 mil na konci roku 2005 zejména kvůli akvizicím. Na to by mohl negativně reagovat finanční trh, tím že dojde ke snížení ceny akcie a také to může zkomplikovat získávání dalších financí v budoucnosti.

*Tabulka č. 14. Finanční zdroje Vishay divize Sfernice (v tis. EURO)*

<b>Finanční zdroje</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Peněžní prostředky	410 541	467 562	467 416
Provozní kapitál	775 865	863 429	839 843
Majetek a vybavení	896 845	865 966	805 942
Dlouhodobý úvěr	618 248	555 832	555 394

### 3.3.2 Analýza nákladů

Jak je uvedeno výše, v rámci strategie nízkých nákladů divize Sfernice od roku 1996 realizuje projekt přesunu výroby do České republiky. Transferem výroby nedochází pouze ke snížení mzdových nákladů, ale i dalších provozních nákladů souvisejících s externím poskytováním služeb zejména v oblasti:

- dodávek materiálu, strojů a zařízení,
- dodávek stavebních prací,
- dodávek paliv a energií,
- dopravy,
- likvidace odpadů,
- dodavatelského servisu strojů a zařízení,
- vzdělávání pracovníků,
- úklidových služeb a ostrahy.

Tyto služby jsou poskytovány za lokální ceny, kde se do nákladů dodavatelů opět reprodukuje nižší cena práce.

Pokud by došlo k přesunu zbytku výroby v průběhu jednoho roku, společnost by mohla dosáhnout těchto efektů.

#### Mzdové náklady dělníků (za rok)

Mzdové náklady na jednoho dělníka činí ve Francii 19 EUR/hod. Fond pracovní doby je zhruba 246 dnů, pracovní doba dělníků je 7 hodin denně. Mzdové náklady na dělníka v ČR činí 5 EUR/hod.

	Počet	mzdové náklady na 1 dělníka/EUR
Dělníci ve Fr.	228	19 EUR/hod
Dělnice v ČR		5 EUR/hod
Úspora nákladů po přesunu		<b>5 496 624 EUR</b>

Náklady na energii – v tomto případě energie spotřebovávaná při výrobě jako variabilní náklad

	Spotřeba (MWH)	cena za MWH/EUR
Elektrická energie ve Fr.	5 400	66
Plyn ve Fr.	468	50
Elektrická energie v ČR		57
Plyn v ČR		29
Úspora nákladů po přesunu elektrická energie		<b>48 600 EUR</b>
plyn		<b>9 828 EUR</b>

Náklady na likvidaci odpadů z výroby

Nebezpečný odpad	Množství/tuny	cena/EUR
ČR		248
Fr.	35	1 183
Běžný odpad		
ČR		114
Fr.	25	425
Úspora nákladů po přesunu nebezpečný odpad		<b>32 725 EUR</b>
běžný odpad		<b>7 775 EUR</b>

Jen na mzdových nákladech, nákladech na energii a likvidaci odpadů, společnost dosáhne úspory ve výši 5 595 552 EUR. Dále by došlo ke snížení například, nákladů na provoz budov, údržby a oprav strojů, úklid, ostrahu apod.

Od roku 2002 byl tento projekt rozšířen i o produkty pro automobilový průmysl. S ohledem na vývoj střeoevropského regionu jako oblasti s vysokou koncentrací kapacit tohoto průmyslu tak projekt převzal i strategii zvyšování prodeje cestou dnes obvyklé a nutné alokace výrobních kapacit v bezprostřední blízkosti zákazníků.

Jak se realizace této druhé fáze projektu odrazilo ve vývoji tržeb, nákladů a zisku společnosti v letech 2004 až 2006 zjistíme z následujícího přehledu a rozboru.

*Tabulka č. 15. Vývoj tržeb a nákladů za roky 2004, 2005, 2006 (v tis. EURO)*

	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Vyrobené kusy	6 967	7 928	7 503.3
Prodané kusy	6 428.1	7 793.8	7 614.1
Průměrná cena	3 395	3 014	3 256
<b>Tržby</b>	<b>21 825</b>	<b>23 494</b>	<b>24 789</b>
Přímý materiál	5 948	6 247	7 484
Vedlejší náklady		11	4
Externí náklady	11	338	143
Mzdové náklady ve Francii	3 049	1 900	1 761
Mzdové náklady v ČR	1 344	1 556	1 991
Ostatní variabilní náklady	1 649	1 779	2 007
Změna stavu zásob	145	63	-65
<b>Variabilní náklady celkem</b>	<b>12 146</b>	<b>11 894</b>	<b>13 325</b>
<b>Provozní zisk</b>	<b>9 678</b>	<b>11 600</b>	<b>11 463</b>
Fixní náklady	5 161	6 238	6 237
Odpisy zásob	516	300	278
Odpisy fixního majetku	-67	127	12
<b>Celkové náklady</b>	<b>17 756</b>	<b>18 560</b>	<b>19 853</b>
<b>Hrubý zisk</b>	<b>4 069</b>	<b>4 934</b>	<b>4 936</b>

Jednotlivé položky nákladů jsou vztahovány k tržbám, výsledky jsou uvedeny v následující tabulce

Nákladovost = Náklady/ Tržby

*Tabulka č. 16. Nákladovost (v %)*

	2004	2005	2006
Přímý materiál	27,3	26,6	30,2
Vedlejší náklady	0,0	0,0	0,0
Externí náklady	0,1	1,4	0,6
Mzdové náklady Fr	14	8,1	7,1
Mzdové náklady ČR	6,2	6,6	8
Mzdové náklady celk.	20,1	14,7	15,1
Ostat. variabilní náklady	7,6	7,6	8,1
Změna stavu zásob	0,7	0,3	-0,3
Celkové variabilní nákl.	55,7	50,6	53,8
<b>Celkové VN bez přímého mat</b>	<b>28,4</b>	<b>24,0</b>	<b>23,6</b>
Provozní zisk	44,3	49,4	46,2
Fixní náklady	23,7	26,6	25,2
Odpisy zásob	2,70	1,3	1,1
Odpisy fixního majetku	2,4	0,5	0,0
Celkové náklady	81,4	79	80,1
<b>Celkové N bez přímého mat</b>	<b>54,1</b>	<b>52,4</b>	<b>49,9</b>
Hrubý zisk	18,6	21	19,9
<b>Celkové N bez přímého mat</b>	<b>45,9</b>	<b>47,6</b>	<b>50,1</b>

## Tržby

Divize Sfernice v roce 2005 v tržbách expandovala díky:

- zvýšené konjunktury,
- udržováním širokého výrobního programu, a to i ve výrobcích, kde byla pod silným tlakem na snížení cen (viz snížení průměrné kusové ceny o 11% oproti roku 2004).

V roce 2006 se trend snižování ceny podařilo zvrátit a to útlumem málo rentabilních výrobků. Zákazníci se však v zásadě nezměnili.

## Přímý materiál

Jedná se o materiál, který je nedílnou součástí výrobku, a dále pomocný materiál, který je přímo spotřebováván ve výrobě. Z analýzy je patrný růst těchto nákladů v roce 2006, a to o 2,9 procentního bodu proti roku 2004 a dokonce o 3,6 procentního bodu proti roku 2005. To vyplývá ze všeobecného trendu růstu cen materiálových vstupů výrobků divize Sfernice

(významnou položkou jsou například i drahé kovy používané na pokovení kontaktů snímačů). Významnou okolností zde je také to, že kromě omezeného množství položek pomocného materiálu se zatím dodavatelé přímého materiálu nezměnili. To je způsobeno zejména těmito dvěma faktory:

1. Nákupní oddělení bylo ponecháno ve Francii a s tím přežily i vazby tohoto oddělení vůči stávajícím obchodním partnerům. Vedle argumentu dlouhodobě budovaných a ověřených obchodních vazeb blokuje vyhledávání nových příležitostí zřejmě i psychologické bariéry (jedná se o stovky dodavatelů).

2. Změna materiálu výrobku, či dodavatele tohoto materiálu je v automobilovém průmyslu chápána jako podstatná kvalitativní změna, jejíž schválení je poměrně náročným řízením.

Nevyužitím lokálních dodavatelů, ať již českých nebo jiných nových členských států EU v regionu, tak nedošlo k možnému snížení těchto nákladů. Na těchto trzích jsou totiž často dostupné i identické položky stejného původu, které je možno pořídit za nižší cenu díky nižším distribučním nákladům.

### **Mzdové náklady**

Hodinová mzda jednoho dělníka činí ve Francii 19 EUR v ČR 5 EUR. Tento rozdíl je patrný ve výraznějším poklesu podílu mezd ve Francii oproti nárůstu podílu mezd v Čechách.

### **Celkové variabilní náklady**

Po odečtení přímého materiálu variabilní náklady meziročně klesly o 4,4, resp. 0,4 procentního bodu.

### **Celkové náklady**

Po odečtení přímého materiálu celkové náklady meziročně klesly o 1,7, resp. 2,5 procentního bodu. Součástí celkových nákladů jsou fixní náklady a zde také mzdy zaměstnanců v oblasti vývoje a rozvoje, obchodu, logistiky a správy a řízení. Absolutní nárůst fixních nákladů je také důsledkem přechodného vytváření duplicitních pracovních míst ve Francii a v Čechách. Jedná se o místa pracovníků:

- a) vyčleněných na realizaci projektu přesunu
- b) na české straně, kteří vykonávají shodné pozice jako jejich protějšky na francouzské straně

### **Celkový zisk**

Po odečtení přímého materiálu celkový zisk meziročně vrostl recipročně k celkovým nákladům, tj. o 1,7, resp. 2,5 procentního bodu.

### **3.3.3 SWOT analýza**

Z pohledu přesunu výroby do ČR se při uplatnění SWOT analýzy jeví pro divizi Sfernice jako relevantní tyto prvky:

#### **Příležitosti:**

- růst poptávky v regionu
- možnost integrace cestou akvizic konkurentů nebo výrobců komplementárních produktů působících na daném trhu

#### **Ohrožení:**

- velké soustředění konkurence na trhu
- cenové tlaky
- nespolehlivost poptávky z důvodu množství substitučních výrobků

#### **Silné stránky:**

- silná finanční pozice
- dobrá pověst
- vysoká kvalita výrobků

#### **Slabé stránky:**

- odtrženost vývojových, projekčních a obchodních činností od daného trhu
- zvýšení nároků na řízení místně odloučených činností

## 4 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo použít techniku strategické analýzy k identifikaci důvodů, který vedl management divize Vishay Sfernice k rozhodnutí přesunout výrobu do České republiky, posouzení, zda toto rozhodnutí přineslo očekávané, resp. pozitivní přínosy a zda byl potenciál těchto přínosů dostatečně využit.

Přesun je typickým případem strategie:

- snižování nákladů přesunem činností do nízkonákladové oblasti,
- zvyšování prodeje alokací vlastních výrobních kapacit do oblasti koncentrace výrobních kapacit potenciálních zákazníků

Na základě výsledků provedených analýz, jsem došla k závěru, že Česká republika nabízí nejen z hlediska nízkých nákladů velký potenciál. Mezi další hlavní faktory, které přitahují zahraniční investory do ČR jsou také investiční pobídky, nižší daně, kvalifikovaná pracovní síla a to i ve vědě a výzkumu, rozvinutá infrastruktura a ekonomická vyspělost a stabilita.

Elektrotechnický průmysl, ve kterém společnost působí v ČR v současné době roste, zlepšuje se zde produktivita a jakost výrobků. Společnost zde má dostatek výrobních a skladovacích kapacit, které nejsou v současné době využívány na 100%. Z tohoto důvodu bych doporučovala přesunout zbývající výrobní kapacity z Francie do České republiky.

Strategie nízkých nákladů se zatím realizuje pouze v oblasti nákladů bezprostředně souvisejících s vlastní výrobou: mzdy dělníků a obslužného personálu, nižší náklady na dopravní logistiku a nižší náklady na paliva a energie. Jako další, dosud nevyužitý zdroj snížení nákladů se však evidentně nabízí:

- nákup přímého materiálu z lokálních zdrojů,
- převod dalších činností ve sledu: nákup – technologický rozvoj (industrializace) – vývoj výrobků – prodej – marketing.

Tím by rovněž došlo k významným úsporám z prodeje nemovitostí ve Francii.



Vzhledem k tomu, že dosud nedošlo k významným dodávkám výrobků zákazníkům do jejich provozoven na území ČR nebo v dalších nových členských státech EU, nebyla zatím získán téměř žádný efekt ze strategie zvyšování prodeje orientací na nové trhy. Společnosti bych proto doporučila, vytvořit zde prodejní oddělení a využít zejména vysoké koncentrace kapacit automobilového průmyslu.

# 5 Seznam použitých zdrojů

## Seznam literatury

1. Algain, J., Příručka jakosti Vishay Div. Sfernice. Nice 2006.
2. Grünwald, R. – Holečková, J.: Finanční analýza a plánování podniku. VŠE, Praha 2002, ISBN 80-245-1108-8.
3. Horáková, H.: Strategický marketing. Grada Publishing a.s., Praha 2003, ISBN 80-247-0447-1.
4. Keřkovský, M. – Vykypěl, O.: Strategické řízení, teorie pro praxi. C. H. Beck, Praha 2003, ISBN 80-7179-579-X.
5. Kovář, F. – Štrach, P.: Strategický management. VŠE, Praha 2005, ISBN 80-245-0504-5.
6. Papula, J. a kol.: Strategický manažement podniku. VŠE Bratislava, Bratislava 1992, ISBN 80-225-0346-0.
7. Porter, M.: Konkurenční strategie. Victoria Publishing a.s., Praha 1994 ISBN 80-85605-11-2.
8. Váchal, J. – Váchalová P.: Strategický management. VOŠ ČB, České Budějovice 2001.
9. Veber, J. a kol.: Management II. VŠE, Praha 1998, ISBN 80-7079-406-2.

## Internetové zdroje

1. <http://www.businessinfo.cz>
2. <http://www.cnb.cz>
3. <http://www.czechinvest.org/>
4. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>
5. <http://www.europa.eu/>
6. <http://www.mesec.cz>







