

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku

Competitiveness analysis of the selected company

Zuzana Hlávková

Plzeň 2015



## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „*Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku*“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne .....

.....

podpis autora

## **Poděkování**

V této části bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce PaedDr. Daně Egerové, Ph.D.za pomoc při zpracování práce a majiteli společností GTW BEARINGS a GTW TECHNIK panu Jiřímu Šujancovi a ostatním zaměstnancům firmy, kteří se mnou velice ochotně spolupracovali.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Teoretická část .....	9
1.1 Konkurenceschopnost.....	9
1.1.1 Konkurence.....	9
1.1.2 Konkurenceschopnost.....	9
1.1.3 Konkurenční výhoda.....	10
1.1.4 Konkurenční prostředí .....	10
1.1.5 Výběr konkurentů .....	11
1.2 Faktory konkurenceschopnosti.....	11
1.2.1 Situační analýza .....	12
1.2.2 Analýza vnějšího prostředí .....	12
1.2.2.1 Analýza makrookolí .....	12
1.2.2.2 Analýza mikrookolí.....	14
1.2.3 Analýza vnitřního prostředí .....	16
1.2.3.1 Faktory podnikových a pracovních zdrojů.....	16
1.2.3.2 Marketingové a distribuční faktory .....	16
1.2.3.3 Faktory finanční a rozpočtové.....	17
1.2.3.3.1 Ukazatele rentability.....	17
1.2.3.3.2 Ukazatele aktivity.....	19
1.2.3.3.3 Ukazatele likvidity.....	20
1.2.3.3.4 Ukazatele zadluženosti .....	21
1.2.3.4 Faktory výroby a řízení výroby.....	22
1.2.3.5 Faktory vědecko-technického rozvoje .....	22
1.2.3.6 Faktory informačních systémů.....	23
1.3 Nástroj k posouzení konkurenceschopnosti společnosti a její pozice na trhu.....	23
2 Praktická část .....	25
2.1 Charakteristika firmy.....	25
2.1.1 Základní údaje .....	25
2.1.2 Historie firmy.....	26
2.1.3 Současná vlastnická struktura.....	28
2.1.4 Základní ekonomické ukazatele a výrobky .....	28
2.1.5 Charakteristika trhu, výroby .....	30
2.1.6 Poslání, vize, cíle .....	31
2.2 Faktory konkurenceschopnosti.....	32

2.2.1 Externí faktory konkurenceschopnosti .....	32
2.2.1.1 Analýza makrookolí .....	32
2.2.1.2 Analýza mikrookolí .....	45
2.2.2 Interní faktory konkurenceschopnosti .....	51
2.2.2.1 Faktory podnikových a pracovních zdrojů .....	51
2.2.2.2 Marketingové a distribuční faktory .....	52
2.2.2.3 Faktory finanční a rozpočtové .....	53
2.2.2.3.1 Ukazatele rentability .....	53
2.2.2.3.2 Ukazatele aktivity .....	56
2.2.2.3.3 Ukazatele likvidity .....	59
2.2.2.3.4 Ukazatele zadluženosti .....	60
2.2.2.4 Faktory výroby a řízení výroby .....	62
2.2.2.5 Faktory vědecko-technického rozvoje .....	63
2.2.2.6 Faktory informačních systémů .....	64
2.3 SWOT analýza.....	64
2.4 Návrh na opatření pro posílení konkurenceschopnosti firmy GTW .....	67
2.4.1 Postup při plánování .....	68
2.4.2 Výpočet nákladů .....	69
2.4.3 Zhodnocení návrhu opatření .....	69
Závěr .....	71
Seznam tabulek .....	73
Seznam obrázků .....	75
Seznam použitých zkratk .....	76
Seznam vzorců .....	79
Seznam literatury .....	80
Seznam příloh .....	85

## Úvod

Důvodem pro výběr bakalářské práce na téma „Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku“ byla do značné míry atraktivita daného tématu společně s možností realizovat praktickou část v pro mě blízkém podniku. Další podnětem k vypracování bakalářské práce o této problematice byla možnost poskytnutí dostatečných informací od vybrané společnosti ohledně analýz a dat, jež byly nutné pro zpracování a komplexní pohled na podnik a jeho okolí z hlediska konkurenceschopnosti.

Zpracování bakalářské práce mi pomohlo aplikovat základní teoretické poznatky získané studiem ekonomických předmětů (např. podniková ekonomika, základy managementu) do praxe a poskytlo mi detailní pohled na aspekty konkurenceschopnosti vybraného podniku.

Cílem práce je zhodnotit konkurenceschopnost společnosti GTW BEARINGS a GTW TECHNIK, s.r.o.a navrhnout na základě provedených analýz opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti této společnosti. V tomto případě jde o specifickou problematiku, neboť se jedná o dvě vzájemně propojené firmy angažující se v oboru kluzných ložisek se stejnou vlastnickou strukturou. Pokud není uvedeno jinak, oba podniky jsou v celé práci chápány jako jeden celek, jelikož se tak navenek prezentují a jsou natolik provázané, že jejich činnost není možné oddělit.

První část práce přibližuje základ pro vymezení teoretických pojmů, postupy analýz a výpočty, které jsou dále aplikovány v praktické části. Praktická část navazuje svou strukturou na teoretická témata uvedená na začátku práce a dále je rozvíjí. V úvodu praktické části je podnik charakterizován pomocí základních údajů, historie, vlastnické struktury, ale i z hlediska ekonomických ukazatelů, charakteristiky trhu a výroby. Dalším pilířem specifikace společnosti jsou poslání, vize a cíle, které tvoří důležitou podstatu pro činnost a fungování každého podniku.

Po úvodní charakteristice jsou vymezeny základní faktory ovlivňující konkurenceschopnost vybraného podniku. Tyto faktory jsou členěny na externí a interní. Externí faktory se skládají z činitelů makrookolí a mikrookolí. V analýze makrookolí jsou zkoumány pomocí PESTEL analýzy prvky vnějšího okolí, které podnik sám nemůže ovlivnit. Obdobnou problematiku na bázi mikrookolí, které podnik může částečně ovlivnit, řeší Porterův model pěti sil. Na interní analýzu je nahlíženo

z několika hledisek určujících vnitřní hodnoty podniku, které výrazně ovlivňují postavení vůči konkurenčním podnikům na trhu.

Praktická část dále pokračuje SWOT analýzou, která je definována jako syntéza výše uvedených faktorů. Díky této analýze lze popsat pozitivní a negativní stránky okolí podniku, které ovlivňuje konkurenční postavení na trhu a pomáhá vymezit strategie pro další firemní činnost.

Závěr práce je věnován návrhu opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti GTW. Tento návrh je podpořen číselnými údaji a konzultací s technickým pracovníkem GTW.



# 1 Teoretická část

## 1.1 Konkurenceschopnost

K definování problematiky konkurenceschopnosti podniku je nejprve potřebné vymezit základní pojmy.

### 1.1.1 Konkurence

Obecně můžeme vymezit pojem konkurence jako soupeření, soutěžení či jako projev hospodářské soutěže (Slovník cizích slov, 2014). Internetový portál Podnikator.cz (2012) definuje konkurenci jako zdravou rivalitu a boj o úspěch mezi jednotlivými soutěžiteli v rámci hospodářské soutěže. Konkurence je pro firmu prospěšná, neboť se podniky musí neustále vyvíjet, respektive nepodléhat stagnaci a zlepšovat sebe i své služby. Vzhledem k uvedené definici tak nelze brát konkurenční podnik jako nepřítel, nýbrž jako oponenta. V případě neexistence konkurence by hrozil vznik monopolu.

Mikoláš (2005) se dívá na konkurenci z širšího úhlu pohledu. Ačkoliv je konkurence běžně pojímána hlavně z ekonomického hlediska, nelze opomenout ani kulturní, etické, sociální či politické hledisko. Aby bylo možné pro nového potenciálního konkurenta vstoupit do konkurenčního vztahu, musí nejprve splňovat alespoň dva základní předpoklady. Jedním z předpokladů je být konkurenceschopný, tedy schopný disponovat konkurenčním potenciálem. Problematice konkurenceschopnosti se věnuje následující podkapitola. Druhým klíčovým předpokladem je zájem stát se konkurentem, tzn. disponovat specifickým potenciálem.

### 1.1.2 Konkurenceschopnost

Firma je konkurenceschopná, pokud dokáže obsluhovat trh. Když ne, jde ven z byznysu (Cellino, Soci, 2002).

Čichovský (2002) definuje pojem konkurenceschopnost jako pozitivní výsledek vzájemného působení konkurenčních sil v rámci konkurenčního prostředí.

Dvořáček a Slunčík (2012) vymezují pojem konkurenceschopnost jako schopnost podniku nabízet svým zákazníkům zboží a služby, které budou schopny obstát v konkurenčním prostředí, a to jak na národní, tak i mezinárodní úrovni. Konkurenceschopnost je jedním z neodmyslitelných faktorů úspěchu či neúspěchu

firem. Není-li podnik dostatečně konkurenceschopný, projevuje se tento problém zároveň i špatným postavením firmy na trhu. A naopak: je-li podnik dostatečně konkurenceschopný, projevem bude převaha podniku.

Mikoláš (2005) upozorňuje na rozdíl mezi konkurencí a konkurenceschopností. Konkurence je chápána jako výsledek aktivity, tedy produkt, a konkurenceschopnost jako potenciál firmy.

### **1.1.3 Konkurenční výhoda**

„Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence“ (Porter, 1993, s. 15). „Konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co kupující jsou ochotni zaplatit“ (Porter, 1993, s. 21).

Konkurenční výhoda vyjadřuje možnost podniku využít takové faktory nutné pro fungování organizace, které jí umožní zabezpečit a zachovat si úspěšné postavení na trhu (Veber a kol., 2009).

Internetový portál Podnikator.cz (2012) označuje konkurenční výhodu za to, co podnik od ostatních konkurentů odlišuje, respektive díky čemu ho zákazníci na první pohled identifikují. Konkurenční výhoda je tedy vlastnost, díky které se daný podnik může prezentovat před zákazníky. Pokud je tato konkurenční výhoda dostatečně silná, má podnik před svou konkurencí velký náskok.

Porter (1993) popisuje dva základní typy konkurenčních výhod: vůdčí postavení v nízkých nákladech a diferenciaci. Vůdčí postavení v nízkých nákladech znamená, že firma usiluje o dosažení co nejnižších nákladů v porovnání se svými konkurenty. Při strategii diferenciaci se podnik snaží vyvinout unikátní produkt s vysokou přidanou hodnotou pro daný cílový tržní segment.

### **1.1.4 Konkurenční prostředí**

Chování konkurenčních subjektů ve vnějším prostředí, ať už jde o lokální, národní, či globální trh, velmi často ovlivňuje podniky. Proto je důležité porozumět prostředí a analyzovat povahu a role v hospodářské soutěži (Capon, 2009).

Konkurenční prostředí lze vnímat jako časový průřez prostorem na naší planetě, kde se dva subjekty (neboli konkurenti) snaží provozovat stejnou činnost, mají

stanovené podobné cíle, používají obdobné metody k dosažení vytyčených cílů a vzájemně se ovlivňují. Na konkurenční prostředí se dá nahlížet též z marketingového pohledu. Zde se setkává potřeba prostředí, tedy pocit nedostatku, s marketingovou nabídkou. Míra uspokojení poptávky je závislá na konkurenčních výhodách nabízeného produktu (Čichovský, 2002).

### **1.1.5 Výběr konkurentů**

Chce-li podnik zjistit, s jakými konkurenty se bude srovnávat, musí nejprve udělat analýzu trhu a identifikovat podniky, které nabízí stejné či (dokonale nebo nedokonale) substituční produkty. Šíře a rozsah této analýzy závisí na velikosti trhu, na kterém daný podnik působí. Pokud podnik expanduje do zahraničí, je nutné zanalyzovat i tamní trhy.

Porter (1993) uvádí, že konkurenci nelze vnímat pouze negativně, ale i jako nástroj, který může podnik posílit. Z této teorie vychází rozdělení konkurentů na „dobré“ a „špatné“. Aby podnik dosáhl udržitelné konkurenční výhody a zlepšila se struktura v odvětví jeho podnikání, měl by podnik mít alespoň jednoho či dva „dobré“ konkurenty. Ti podniku pomáhají v dalším rozvoji, neboť se podnik snaží dosáhnout jejich úrovně či si udržet stávající standardy. Na druhé straně by se měl podnik soustředit na oslabení „špatné“ konkurence a zároveň se vyhnout stagnaci ve srovnání s těmi „dobrymi“.

## **1.2 Faktory konkurenceschopnosti**

Konkurenceschopnost podniku ovlivňuje celá řada faktorů vně (externí faktory) i uvnitř (interní faktory) samotného podnikatelského subjektu.

Mezi vnější faktory patří faktory makrookolí, které firma nemůže ovlivnit, a faktory mikrookolí, na které alespoň z části může firma působit.

Mezi faktory ovlivňující konkurenceschopnost ze strany zdrojů (interní) lze zařadit zdroje fyzické, lidské, finanční a nehmotné. Mezi fyzické zdroje patří výrobní kapacity, plochy pro skladování, výrobní infrastruktura nebo technologické vybavení. Lidské zdroje zahrnují například počet osob a jejich strukturu, sociální klima, odbornou způsobilost či proaktivní prostředí. Finanční zdroje označují rentabilitu provozu, likviditu prostředků, dostupnost kapitálu, bonitu organizace apod. Posledním zdrojem

v podniku jsou nehmotné zdroje, do nichž patří know-how, průmyslová práva, image podniku a produktů, znalost trhu či informační zabezpečení (Veber a kol., 2009).

Neumaier a Neumaierová (2002) se zabývají myšlenkou zásad úspěšného podnikatele. K těmto zásadám, tedy i faktorům konkurenceschopnosti, řadí podstatu firmy a její fungování, princip náš zákazník – náš pán, funkcionalitu pro zákazníka, globální optimalizaci, nutnost změn, propojení výnosnosti a rizika, důvěryhodnost a jedinečnost firmy nebo environmentální management.

### **1.2.1 Situační analýza**

Pro zkoumání faktorů konkurenceschopnosti je možné využít analýzu podniku a jeho okolí.

Tichá a Hron (2002) člení prostředí ovlivňující podnik do dvou skupin – analýza vnějšího prostředí a analýza vnitřního prostředí. Dvořáček a Slunčík (2012) dělí okolí podniku na vnější a vnitřní. Vnější okolí dále člení na makrookolí a mikrookolí. Šulák a Vacík (2005) dělí okolí na externí prostředí a interní prostředí. Externí prostředí dále rozdělují na makroprostředí, které nezávisí na podniku, a mezoprostředí, které podnik může alespoň zčásti ovlivnit, např. prostřednictvím marketingu. Jako interní prostředí označují mikroprostředí, na které podnik přímo působí.

Analýza okolí je v této práci členěna dle Dvořáčka a Slunčíka (2012).

### **1.2.2 Analýza vnějšího prostředí**

Externí prostředí je širokým okolím, ve kterém provádějí organizace svoji podnikatelskou činnost. Ať již podnikají v jakémkoliv oboru, nikdy nejsou a nemohou být v izolaci od ostatních firem či fyzických osob - jedná se o zákazníky, zaměstnance nebo dodavatele. Je tedy jasné, že externí prostředí jakéhokoliv podniku je obrovským a komplexním prostorem (Capon, 2009).

#### **1.2.2.1 Analýza makrookolí**

Makrookolí je takové okolí firmy, které na ni sice působí, ale podnik sám ho nemůže nijak ovlivnit (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Při analýze makrookolí by se podnik měl zaměřit na technologické okolí, sociální klima, makroekonomické prostředí, demografické prostředí, politické a legislativní prostředí a situaci ve světě (Srpková a kol., 2011).

Při analýze makrookolí se často využívají různé kombinace analýzy PEST, v této práci je uvedena rozšířená analýza PESTEL.

### **PESTEL analýza**

Jednou ze základních metod hodnocení makroprostředí podniku je PESTEL analýza. Zaměření této analýzy je široké. Zkoumá politické, ekonomické, sociální, technologické, ekologické a legislativní okolí. Jelikož podnik působí na své makrookolí (a obráceně), ale nemůže ho nijak ovlivnit, je důležité, aby jeho jednotlivé prvky znal a uměl reagovat na omezení, která mu může způsobit (Sedláčková, Buchta, 2006).

### **Politické okolí**

Mezi politické faktory působící na podnik patří například míra a trendy regulace či deregulace ekonomiky, svoboda tisku, byrokracie, existence korupce, stabilita a typ vlády, předpokládané změny v politickém prostředí atd. (Dvořáček, Slunčík, 2012).

### **Ekonomické okolí**

Ekonomické okolí zahrnuje vliv bank, burz s cennými papíry, světových finančních trhů a obchodních bloků jako je například Evropská unie (Capon, 2009).

Mezi další ekonomické faktory okolí podniku patří trend vývoje hrubého domácího produktu, životní cyklus podniku, vývoj inflace, růst či pokles nabídky peněz, velikost úrokové míry atd. (Tichá, Hron, 2002).

### **Sociální okolí**

Nejdůležitějším faktorem sociálního prostředí je změna ve spotřebitelském chování zákazníků, která vychází ze změn v jejich sociálním chování. Mezi tyto změny chování se řadí důraz na zlepšování zdravotního stavu (např. různé sportovní aktivity), změna životního stylu (např. růst spotřeby vína) nebo častější požadavek na aktivně strávené volné chvíle (např. volnočasové aktivity) (Srpková a kol., 2011).

### **Technologické okolí**

Technologický vývoj ovlivňuje velikost a rychlost změny, které organizace musí čelit. Technologické zázemí firmy ovlivňuje její schopnost uspokojit potřeby svých zákazníků. Mezi technologickou podporu podnikání patří sofistikované počítačové hardwary a softwary (Capon, 2009).

## Ekologické okolí

Analýza ekologického okolí vychází z teorie, že každé tržní prostředí má svá určitá specifika v rámci ekologických trendů. Mezi ekologické trendy lze zařadit existenci a užití obnovitelných zdrojů energie, udržitelný rozvoj, přístup k ochraně životního prostředí, klimatické podmínky nebo postoj k recyklaci (Mallya, 2007).

## Legislativní okolí

Legislativní okolí zahrnuje pravidla stanovená státem. Mezi formy právních předpisů patří zákony, právní normy a vyhlášky. Příkladem legislativních předpisů je: antimonopolní zákon, daňový zákon, občanský zákoník, či státem regulované hospodářství (Mallya, 2007).

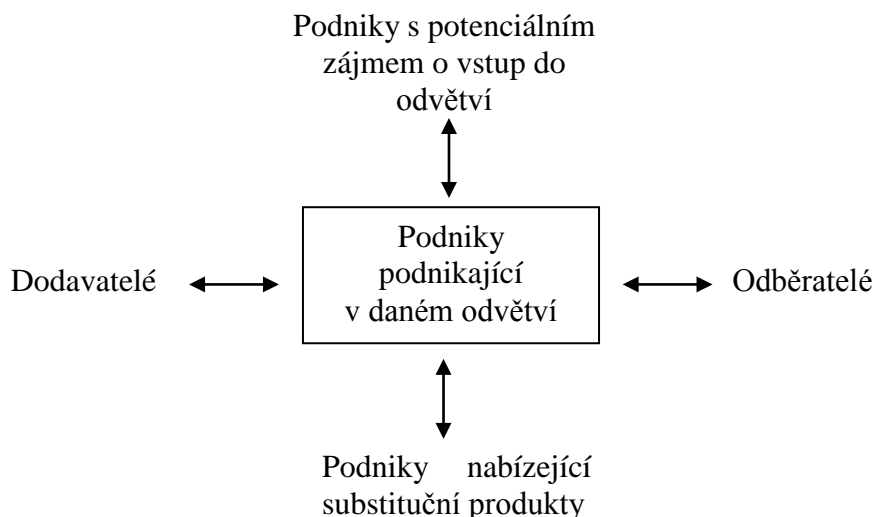
### 1.2.2.2 Analýza mikrookolí

Mikrookolí podniku je vnější okolí podniku, které, na rozdíl od makrookolí, může podnik nějak ovlivnit. Nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím výnosnost podniku je odvětví podnikání. Chce-li podnik analyzovat odvětví své činnosti, měl by se zaměřit především na základní faktory determinující konkurenční prostředí (Dvořáček, Slunčík, 2012).

## Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil identifikuje základních pět činitelů, které působí na firmu a zároveň reprezentují jednotlivé hrozby nebo příležitosti. Každá ze sil může působit zvlášť či synergicky s ostatními. (Srpková a kol., 2011)

**Obr. č. 1:**Porterův model pěti sil



Zdroj: Dvořáček a Slunčík(2012)

### **Podniky působící na daném trhu**

Dle Dvořáčka a Slunčíka (2012) je vzájemný vztah mezi podniky působícími na určitém trhu charakteristický soupeřivostí, která vyplývá z možného ohrožení, nutnosti získávat nové zákazníky (novými produkty nebo lepšími podmínkami záruk) či tlaku na vylepšení postavení v rámci konkurenčního boje. Síla konkurenčního boje se může lišit podle počtu konkurentů (a jejich vyrovnanosti), charakteru trhu, diferencovanosti podniku apod.

### **Podniky s potencionálním zájmem o vstup do odvětví**

Podniky s potencionálním zájmem o vstup do odvětví jsou takové firmy, které se ještě nedostaly na daný trh, ale existuje možnost, že na něj v dohledné době budou chtít vstoupit. Stávajícím podnikům na daném trhu mohou pomoci bariéry vstupu podniku na trh.

Tyto podniky musí posoudit, nakolik jsou zákazníci loajální ke stávajícím výrobcům, jaké jsou jejich možnosti v rámci financování výzkumu a vývoje, zda mají oproti na trhu již zkušeným firmám nějakou výhodu (Dvořáček, Slunčík, 2012).

### **Dodavatelé**

Dodavatelé mohou mít větší vyjednávací sílu, pakliže existuje pouze malé množství substitutů, pokud jsou dodavatelé velmi diferencovaní, jestliže hrozí vertikální integrace dodavatelů, nebo pokud odvětví, ve kterém firma podniká, není pro dodavatele z hlediska výnosnosti příliš lukrativní (Srpková a kol., 2011).

### **Odběratelé**

Stejně jako dodavatelé, i odběratelé mohou zvýšit svou vyjednávací sílu spojením s dalšími odběrateli nebo existencí alternativního zdroje zásobování. Pokud podnikem dodávaný produkt představuje pro odběratele podstatnou část nákladů, bude hledat nejlevnějšího dodavatele (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

### **Podniky nabízející substituční produkty**

Podniky, které nabízí substituční produkty, ovlivňují daný podnik tím, že stanovují cenové stropy v rámci odvětví a díky tomu i celkové výnosy. Podnik se proti substitutům může bránit dobrou reklamou a unikátními produkty (Dvořáček, Slunčík, 2012).

### **1.2.3 Analýza vnitřního prostředí**

Jak již název napovídá, interní analýza zkoumá faktory vycházející z interního prostředí podniku.

„Cílem interní analýzy je odhalit silné a slabé stránky firmy a najít vlastní konkurenční výhodu. Musíme definovat a odhadnout rozsah našich zdrojů a specifických předností firmy. Samozřejmostí je, že budeme tyto zdroje a specifické přednosti využívat, ale také udržovat a rozšiřovat“ (Srpková a kol., 2011).

#### **1.2.3.1 Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Mezi nejdůležitější faktory podnikových a pracovních zdrojů, které výrazně ovlivňují konkurenční postavení podniku na trhu, patří prestiž a image podniku, velikost podniku ve srovnání s konkurenty v oboru, organizační struktura a její účinnost, kultura podniku a pracovní klima nebo kvalita zaměstnanců podniku (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

#### **1.2.3.2 Marketingové a distribuční faktory**

Mezi marketingové ukazatele interní analýzy patří analýza zákazníka, nákup subdodávek, plánování produktu, prodej produktu, cenová politika podniku, distribuce, marketingový průzkum trhu, analýza možností a sociální odpovědnost podniku (Šulák, Vacík, 2005).

Při analýze zákazníka se podnik snaží získat informace o svých zákaznících, zjišťuje jejich potřeby a analyzuje svou pozici na trhu. Další součástí této analýzy je zkoumání vývojových trendů v rámci profilu zákazníka a snaha o optimalizaci jednotlivých segmentů na trhu (Šulák, Vacík, 2005).

Marketingový průzkum zahrnuje vyhledávání informací o trhu, jejich zaznamenávání a následné vyhodnocení. Pokud podnik provede dobře zpracovaný marketingový průzkum, má téměř zaručenou dobrou strategii pro dosahování cílů. Marketingová analýza možností umožňuje podniku zhodnotit jednotlivá marketingová rozhodnutí pomocí výnosů, nákladů a ziskovosti. Vždy ale existuje určitá míra rizika, na kterou musí být podnik připraven (Šulák, Vacík, 2005).



### **1.2.3.3 Faktory finanční a rozpočtové**

Zjištění finanční pozice firmy se uplatňuje při rozhodování podniku o investicích, financování aktiv (z jakých zdrojů bude financován kapitál) a uspokojování vlastníků (zajištění zhodnocení vložených prostředků do podniku) (Šulák, Vacík, 2005).

Finanční a rozpočtové faktory mají velký význam při hodnocení finančního zdraví firmy a při posouzení strategického rozvoje z pohledu finančního zabezpečení (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Při interní analýze finančních zdrojů podniku se využívá nástrojů finanční analýzy.

Finanční analýza vždy vychází z účetních dat, která musí být nadále zpracována a doplňována finančními, ale i nefinančními ukazateli, a to až do okamžiku celkového konečného zhodnocení finanční situace podniku (Sedláček, 2011).

Data jsou čerpána především ze tří základních výkazů – z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a výkazu cash flow (Neumaierová, Neumaier, 2002).

V rámci zhodnocení finančních faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost jsou v této práci použity poměrové ukazatele, jelikož se v podnicích využívají nejčastěji a poskytují komplexní pohled na finanční zdraví firmy.

Sedláček (2011) charakterizuje poměrové ukazatele jako vzájemný vztah mezi dvěma či více absolutními ukazateli, které jsou čerpány z účetních dat, vyjádřený pomocí jejich podílu. Veličiny (data) jsou zde rozděleny na stavové (z rozvahy) či tokové (z výkazu zisku a ztrát). Je-li potřeba přiblížit stavové ukazatele k tokovým, lze použít průměry stavových veličin.

Nevýhodou poměrových ukazatelů je pouze malá schopnost vysvětlovat jevy (Sedláček, 2011).

#### **1.2.3.3.1 Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability, někdy také označované ukazatele výnosnosti či ziskovosti, hodnotí úspěšnost podniku při dosahování vytyčených cílů srovnáním zisku s jinými veličinami (Hrdý, Krechovská, 2013).

#### **Rentabilita aktiv (ROA, return on assets)**

Rentabilita aktiv (neboli rentabilita celkového kapitálu) bývá dle Hrdého a Krechovské (2013) označována za základní měřítko finanční výkonnosti podniku.

### **Vzorec č. 1:** Výpočet rentability aktiv

$$\text{ROA} = \text{zisk} / \text{celková aktiva}$$

Pokud je do čitatele dosazen zisk před zdaněním a úroky placenými z cizího kapitálu (EBIT), ROA ukazuje rentabilitu při neexistenci daně ze zisku. Takto vypočtená rentabilita aktiv je výhodná pro srovnání podniků s různými daňovými podmínkami či s různým podílem dluhů v rámci financování (Hrdý, Krechovská, 2013).

Nejčastěji se používá v čitateli zisk po zdanění a zdaněných úrocích. Tento ukazatel slouží ke srovnání podniků s různým podílem cizích zdrojů ve finanční struktuře podniku. Pokud ukazatel vychází pouze z čistého zisku (EAT), výsledek reprezentuje schopnost managementu využít celková aktiva ve prospěch vlastníků firmy (Hrdý, Krechovská, 2013).

### **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE, return on equity)**

Sedláček (2011) definuje rentabilitu vlastního kapitálu (někdy také nazývanou jako výnosnost vlastního kapitálu či návratnost vlastního kapitálu) jako ukazatel, díky kterému mohou vlastníci (společníci, akcionáři a další investoři) určit, zda je jejich kapitál dostatečně výnosný a zda je využíván s intenzitou odpovídající míře jejich investičního rizika. Je klíčovým kritériem hodnocení úspěšnosti podniku.

ROE by měl být vždy vyšší než úroky, neboť investoři podstupují velké riziko při investování do podniku. Je-li dlouhodobě hodnota ROE pod hranicí (či rovna) výnosnosti státem garantovaných cenných papírů, může tato situace vést k zániku podniku, jelikož investor bude usilovat o investování svého kapitálu výnosnějším způsobem.

### **Vzorec č. 2:** Výpočet rentability vlastního kapitálu

$$\text{ROE} = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál}$$

### **Rentabilita tržeb (ROS, return on sales)**

Hrdý a Horová (2009) vymezují ukazatel rentability tržeb jako způsobilost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Tento ukazatel informuje podnik o tom, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč tržeb.

### **Vzorec č. 3:** Výpočet rentability tržeb

$$\text{ROS} = \text{zisk po zdanění} / \text{tržby}$$

### **Ukazatel nákladovosti**

Ukazatel nákladovosti je doplňkovým ukazatelem k rentabilitě tržeb. Znázorňuje relativní úroveň nákladů, která je měřena ve vztahu celkových nákladů k tržbám (Hrdý, Horová, 2009).

#### **Vzorec č. 4: Výpočet nákladovosti**

$\text{nákladovost} = \text{náklady} / \text{tržby} = 1 - \text{ROS}$

### **1.2.3.3.2 Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity sdělují podniku, jak efektivně využívá svůj majetek. V rámci těchto ukazatelů se pracuje se dvěma typy výstupů – ukazateli počtu obrátů a dobou obratu. Počet obrátů ukazuje podniku, kolik obrátek za rok se provedlo, doba obratu podnik informuje o počtu dní (Kislingerová, 2001).

#### **Obrat celkových aktiv (totalassetsturnover)**

Šulák a Vacík (2003) vymezují ukazatel obratu aktiv společně s rentabilitou tržeb jako klíčové ukazatele efektivnosti podniku. Obrat celkových aktiv je zároveň měřítkem využití majetku.

#### **Vzorec č. 5: Výpočet obratu aktiv**

$\text{obrat celkových aktiv} = \text{roční tržby} / \text{celková aktiva}$

#### **Rychlost obratu zásob (počet obrátek zásob) a doba obratu zásob**

Rychlost obratu zásob je definován jako číslo, které vyjadřuje, kolikrát se zásoby přetransformují do jiných forem oběžného majetku. Tento proces končí opětným nákupem zásob (Hrdý, Horová, 2009).

#### **Vzorec č. 6: Výpočet rychlosti obratu zásob**

$\text{rychlost obratu zásob} = \text{tržby} / \text{zásoby}$

Jestliže má ukazatel konkrétního podniku nižší hodnotu ve srovnání s odvětvovým průměrem, může to pro něj představovat nebezpečí platební neschopnosti (Hrdý, Horová, 2009).

Ukazatel doby obratu zásob informuje podnik o tom, jak dlouho (kolik dní) jsou oběžná aktiva vázána ve firmě v zásobách (Hrdý, Horová, 2009).

### **Vzorec č. 7:** Výpočet doby obratu zásob

$\text{doba obratu zásob} = \text{zásoby} / (\text{tržby} / 365)$

Jmenovatel lze vyměnit za tvar (365 / obrat zásob).

### **Rychlost obratu pohledávek a doba obratu pohledávek**

Obrat pohledávek (neboli rychlost obratu pohledávek) dává podniku informace o tom, kolikrát se pohledávky „obrátily“ během příslušného období. Nejdůležitějším faktorem u tohoto ukazatele je zjištění, jak rychle jsou pohledávky schopny přeměnit se v peněžní prostředky (Hrdý, Horová, 2009).

### **Vzorec č. 8:** Výpočet obratu pohledávek

$\text{rychlost obratu pohledávek} = \text{tržby} / (\text{průměrné}) \text{ pohledávky}$

Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím rychleji jsou zaplacené pohledávky podniku (Hrdý, Horová, 2009).

Ukazatel doby obratu pohledávek udává, jak dlouho majetek stráví čas ve formě pohledávek (Hrdý, Horová, 2009).

### **Vzorec č. 9:** Výpočet doby obratu pohledávek

$\text{Doba obratu pohledávek} = (\text{průměrné}) \text{ pohledávky} / (\text{tržby} / 365)$

Tvar jmenovatele lze opět nahradit, a to (365 / obrat pohledávek).

### **1.2.3.3.3 Ukazatele likvidity**

Likvidita je „souhrn všech potenciálně likvidních prostředků, které má podnik k dispozici pro úhradu svých splatných závazků“ (Sedláček, 2011, s. 66).

Likvidnost je jednou z nejdůležitějších vlastností určitého druhu majetku. Likvidnost vyjadřuje, jak rychle je možné transformovat určitý druh oběžného majetku do peněžní podoby (Hrdý, Horová, 2009).

Jednotlivé typy likvidity jsou popsány dle Sedláčka (2011).

### **Běžná likvidita (current ratio)**

Běžná likvidita informuje podnik, jak jsou krátkodobé závazky kryty oběžnými aktivy (tzn. kolikrát je kryjí). Ukazatel běžné likvidity interpretuje solventnost podniku v budoucnu. Obecně se doporučuje hodnota vyšší než 1,5.

#### **Vzorec č. 10:** Výpočet běžné likvidity

běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

#### **Pohotová likvidita (quick ratio)**

Pohotová likvidita částečně odstraňuje nevýhody běžné likvidity, kdy se v čitateli objevují pouze krátkodobé cenné papíry, krátkodobé pohledávky a peněžní prostředky. V čitateli tedy zůstávají pouze oběžná aktiva snížená o zásoby.

Hodnota pohotové likvidity by se neměla dostat pod hranici 1.

#### **Vzorec č. 11:** Výpočet pohotové likvidity

pohotová likvidita = (OA – zásoby) / krátkodobé závazky

#### **Okamžitá likvidita (cash ratio)**

Okamžitá likvidita udává způsobilost podniku dostát svým právě splatným závazkům.

Hodnota ukazatele okamžité likvidity by měla být vyšší než 0,2.

#### **Vzorec č. 12:** Výpočet okamžité likvidity

okamžitá likvidita = (peněžní prostředky + ekvivalenty) / okamžitě splatné závazky

#### **1.2.3.3.4 Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti znázorňují vztah mezi cizími a vlastními zdroji. V prosperující firmě nemusí být zadluženost nutně vnímána negativně, vysoká hodnota ukazatele finanční páky může naopak přispět k lepší rentabilitě vlastního kapitálu (Kislingerová, Hnilica, 2005).

Ukazatele zadluženosti budou definovány dle Hrdého a Horové (2009).

#### **Celková zadluženost (debt ratio)**

Ukazatel celkové zadluženosti je možno hodnotit pouze se znalostí výnosnosti celkového kapitálu a s bráním ohledu na strukturu cizího kapitálu. Čím vyšší má ukazatel hodnotu, tím více je podnik zadlužený. Obecně se doporučuje udržovat celkovou zadluženost pod hranicí 0,5, neboli 50 %.

#### **Vzorec č. 13:** Výpočet celkové zadluženosti

celková zadluženost = cizí kapitál (dluhy) / celková aktiva

### **Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu (debt/equity ratio)**

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu kombinuje předchozí ukazatele. Rostou-li závazky podniku, roste i hodnota ukazatele. Převrácená hodnota tohoto ukazatele udává míru finanční samostatnosti podniku. Zadluženost vlastního kapitálu se vždy doplňuje o ukazatel úrokového krytí.

#### **Vzorec č. 14:** Výpočet zadluženosti vlastního kapitálu

ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu = cizí kapitál / vlastní kapitál

### **Ukazatel úrokového krytí (interestcoverage)**

„Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát je zisk vyšší než placené úroky. Používá se proto, aby podnik zjistil, zda je pro něj ještě únosné jeho dluhové zatížení“ (Hrdý, Horová, 2009, s. 130).

Hodnota ukazatele by měla být vyšší než 3.

#### **Vzorec č. 15:** Výpočet ukazatele úrokového krytí

ukazatel úrokového krytí = zisk před úroky a zdaněním / nákladové úroky

### **1.2.3.4 Faktory výroby a řízení výroby**

Výroba představuje transformaci vstupů na výstupy, zahrnuje technologii, operativní plánování, řízení zásob a řízení výrobních sil. Úspěch podnikatelského záměru většinou závisí na silných a slabých stránkách jednotlivých elementů výroby. Během výroby je nutné sledovat vysokou kvalitu, minimalizovat náklady atd. (Šulák, Vacík, 2005).

### **1.2.3.5 Faktory vědecko-technického rozvoje**

Rozvoj produktu většinou vyžaduje silný výzkum a vývoj. Orientace výzkumu a vývoje se člení na tři skupiny: vývoj nového produktu, který je lepší než u konkurence, zajištění vysoké kvality produktu a technologické výsledky nutné pro snížení nákladů (Šulák, Vacík, 2005).

Útvar výzkumu a vývoje by měl být propojen s ostatními útvary v rámci podniku a měl by ho pojit dobrý vztah s manažery firmy (Šulák, Vacík, 2005).

Vědecko-technický rozvoj napomáhá k vytvoření konkurenční výhody díky tomu, že vede ke zlepšení stávajícího výrobku a ke zlepšení výroby, což podniku umožňuje snížit náklady a změnit cenovou politiku (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

### 1.2.3.6 Faktory informačních systémů

Kvalitní informační systém pomáhá firmě při důležitých rozhodnutích a je zdrojem konkurenční výhody. Pomocí počítačového informačního systému lze provádět a vyhodnotit externí a interní analýzu podniku (Šulák, Vacík, 2005).

## 1.3 Nástroj k posouzení konkurenceschopnosti společnosti a její pozice na trhu

Jedním z nástrojů k posouzení konkurenceschopnosti podniku na trhu je SWOT analýza, která na principu čtyř základních prvků zhodnocuje pozitivní a negativní prvky působící na podnik. SWOT analýza představuje syntézu předchozích tvrzení a analýz.

### SWOT analýza

Název SWOT analýza vznikl z počátečních písmen jejích čtyř základních součástí: strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), oportunities (příležitosti) a threats (hrozby). SWOT analýza sleduje a studuje vzájemné spojitosti mezi externí a interní analýzou (Srpková a kol., 2011).

**Obr. č. 2:** SWOT analýza

Vnitřní okolí

<b>S</b> Silné stránky	<b>W</b> Slabé stránky
<b>O</b> Příležitosti	<b>T</b> Hrozby

Vnější okolí

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Bělohávek, Košťan a Šuleř (2001) definují články SWOT analýzy jako:

#### **Silné stránky (přednosti)**

Silné stránky umožňují firmě získat konkurenční výhodu díky zdrojům, schopnostem či jasně daným kompetencím. Konkurenční výhoda podniku může vyplývat z vyspělých

technologií, kvalitně propracovaných distribučních kanálů, vyspělému týmu top manažerů, kvalitnějším materiálu, dobrým finančním podmínkám atd.

### **Slabé stránky (nedostatky)**

Slabé stránky jsou negativní faktory vnitřního prostředí, které podniku neumožňují vyšší výkonnost. Mezi nedostatky lze zařadit například absenci potřebných zdrojů a schopností, špatné manažery, špatné finanční zázemí podniku, morálně zastaralé stroje atd.

### **Příležitosti**

Příležitost označuje situaci v okolním prostředí, která pozitivně ovlivňuje výstupy podniku. Příležitosti by měly být vyhodnocovány v dlouhodobém horizontu se zaměřením na vliv vnějších podmínek na podnik. Příkladem příležitostí je rostoucí počet obyvatel (tedy potenciálních zákazníků), reformy zákonů apod.

### **Hrozby**

Hrozby jsou takové podmínky vnějšího okolí, které nepříznivě ovlivňují výstupy podniku. Problémem může být například klesající počet zákazníků, vstup na trh nového a silného konkurenta, legislativní změny atd.

Dvořáček a Slunčík (2012) uvádí čtyři základní strategie odvozené ze SWOT analýzy:

- SO – zužitkování silných stránek k tomu, aby byl podnik schopen využít příležitostí,
- WO – díky příležitostem může podnik překonat své slabé stránky,
- ST – podnik eliminuje ohrožení díky využití svých silných stránek,
- WT – strategie, při které podnik minimalizuje své slabé stránky a snaží se vyvarovat ohrožení.



## 2 Praktická část

### 2.1 Charakteristika firmy

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti firmy GTW BEARINGS s.r.o. a její dceřiné společnosti GTW TECHNIK s.r.o. Tyto dvě firmy spolu úzce spolupracují a důvodem výběru obou firem je jejich zaměření na odlišné trhy. Dle dohody společníků byl nastaven model, kdy se společnost GTW TECHNIK orientuje pouze na obchodní činnost s dodávkami na trhy České republiky a Slovenska. GTW BEARINGS dodává na tyto trhy přes GTW TECHNIK, tzn. GTW BEARINGS vyrobí výrobek, prodá ho GTW TECHNIK s nízkou marží a GTW TECHNIK výrobek prodá zákazníkům na českém nebo slovenském trhu. Toto rozdělení je příčinou společného hodnocení obou firem vzhledem k jejich zásadní propojenosti (interní uspořádání jedné skupiny se stejnými majiteli).

Firma GTW TECHNIK s.r.o. se orientuje na uspokojování tuzemského trhu, GTW BEARINGS s.r.o. se profiluje na zahraničních trzích. Vzhledem k odlišnému zacílení na trhu lze hodnotit konkurenceschopnost na tuzemském i zahraničním trhu.

#### 2.1.1 Základní údaje

Firma GTWTECHNIK a GTW BEARINGS má sídlo v Příšově 24, 330 11 Třemošná. Jejím hlavním předmětem podnikání je výroba ložisek dle klasifikace CZ-NACE 28.15 „Výroba ložisek, ozubených kol, převodů a hnacích prvků“.

Společnost GTW se nezabývá pouze výrobou, jejím cílem je i zajištění komplexních služeb v oblasti výroby, oprav a renovací kluzných kompozicových ložisek a jejich příslušenství. Firma se také dále orientuje na poradenství zákazníkům a technické projekty v oblasti problematiky fungování kluzných ložisek.

Firma GTW vyrábí zejména radiální a axiální ložiskové pánve, segmenty, těsnící kroužky a kompletní kluzná ložiska, která jsou aplikována jako funkční díly náročných investičních celků a jsou používána především v těchto oblastech:

- plynové a parní turbíny,
- elektromotory a generátory,
- zařízení cementáren,

- převodovky,
- čerpadla a vodní turbíny,
- lisy a buchary,
- uložení náprav železničních vagónů,
- zařízení drtíren,
- velké naftové a plynové motory,
- pístové kompresory,
- turbokompresory,
- zařízení cukrovarů (třtinové mlýny).

### **2.1.2 Historie firmy**

Společnost GTW BEARINGS s.r.o. byla založena 03.10.1996 (zápis v obchodním rejstříku 11.12.1996) se záměrem zajistit export kluzných ložisek do zemí Evropské unie. Firma GTW TECHNIK (zápis v obchodním rejstříku 07.01.1998) vznikla v roce 1998 založením společného česko-německého s.r.o. (3 čeští společníci a G. Weissbacher). V té době byla ještě výrobní organizací.

V roce 2004 se dle rozhodnutí společníků stala společnost GTW BEARINGS s.r.o. hlavní výrobní firmou zabezpečující produkci kluzných ložisek a společnost GTW TECHNIK s.r.o. obchodní firmou zajišťující prodej kluzných ložisek do České republiky a Slovenské republiky. Záměrem bylo rovněž i postupně rozšířit prodej na další, především východní trhy. Výrobní haly a většinu vybavení si ponechala ve svém vlastnictví společnost GTW TECHNIK a pronajala je výrobní společnosti GTW BEARINGS. Důvodem tohoto rozhodnutí byla rozšiřující se proexportní aktivita skupiny GTW.

Vzhledem k velkým odlišnostem a náročnosti realizace dodávek na západoevropský a východoevropský trh, zvýšení konkurenceschopnosti a upevnění pozice na trhu došlo k teritoriálnímu rozdělení aktivit obou společností. GTW TECHNIK s.r.o. začala zabezpečovat veškeré obchodní činnosti v České republice a Slovenské republice, GTW BEARINGS s.r.o. veškeré činnosti v oblasti západní Evropy a do jiných zemí. Do západní Evropy firma prodává přes firmu společníka G. Weissbachera v Německu

(GleitlagertechnikWeissbacherGmbH), do ostatních zemí, jako je například Polsko a Maďarsko, dodává přímo.

V roce 2005 prodal předposlední český vlastník svůj podíl a vznikl současný stav společníků – Jiří Šujanec a Georg Weissbacher.

V dnešní době výroba probíhá ve vlastních prostorách společnosti GTW BEARINGS s.r.o. a zároveň společnost využívá pro svou činnost pronajaté výrobní haly od firmy GTW TECHNIK s.r.o. Nejnovější výrobní hala byla dokončena v roce 2010.

Od začátku působení firmy GTW na trhu byly využívány znalosti vedení společnosti z oblasti obrábění, technologie vylévání ložisek a řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů, včetně řízení zaměstnanců.

Od roku 2007 obě společnosti pracují na vývoji nových ložisek. Vzhledem k nárůstu vývojových aktivit bylo v roce 2010 začleněno do organizační struktury samostatné vývojové oddělení.

V roce 2006 se stala GTW držitelem certifikace dle normy EN ISO 9001:2000. V červenci 2010 a 2011 proběhla ve společnosti recertifikace dle normy EN ISO 9001:2008. V roce 2012 získala společnost certifikaci environmentálního managementu dle normy EN ISO 14001:2004.

Společnost GTW BEARINGS s.r.o. začínala své podnikání pouze s jedním zaměstnancem. V roce 1996 byla společnost založena jako obchodní firma pro zprostředkování obchodu s německým trhem a vlastnil ji pouze G. Weissbacher jako jediný společník. Díky změně předmětu činnosti z obchodu na výrobu a rostoucímu počtu odběratelů (tedy i produkce) se počet zaměstnanců postupně vyšplhal až na dnešních 130. GTW TECHNIK má 4 hlavní zaměstnance a několik dalších na dohodu o provedení práce. Vzhledem k tomu, že firma zaměstnává technicky kvalifikované pracovníky, zapojuje se ve spolupráci s místními institucemi do projektů, jejichž cílem je motivovat žáky základních a studenty středních i vysokých škol k technickému vzdělávání. Od roku 2007 spolupracuje GTW BEARINGS s.r.o. se Západočeskou univerzitou v Plzni. První projekt probíhal formou zadání disertační práce na téma „Zjišťování a optimalizace vlastností rotorů uložených na ložiskách s plošným dotykem“. Firma dále spolupracuje se ZČU v Plzni vedením a oponenturou bakalářských a diplomových prací např. na Fakultě ekonomické.

Od roku 2008 se společnost GTW BEARINGS pravidelně umísťuje v žebříčku „Štíky českého byznysu“ v Plzeňském kraji kategorie TOP 50.

### 2.1.3 Současná vlastnická struktura

Vlastnická struktura firmy GTW BEARINGS s.r.o.:

Jméno a příjmení: **Jiří Šujanec**

Obchodní podíl: 30 %

Pozice ve firmě: vedoucí vývojového týmu a majitel

Jméno a příjmení: **Georg Weissbacher**

Obchodní podíl: 70 %

Pozice ve firmě: jednatel

Oba společníci vlastní ve stejném poměru také společnost GTW TECHNIK s.r.o.

### 2.1.4 Základní ekonomické ukazatele a výroby

**Tab. č. 1:** Základní ekonomické ukazatele GTW BEARINGS

GTW BEARINGS		2008	2009	2010	2011
Čistý obrat[tis. Kč]		107 819	124 317	106 626	109 847
Export[tis. Kč]		80 170	99 841	82 211	85 320
Počet zaměstnanců	THP,vývoj	28	28	29	32
	dělníci	70	68	73	87
	celkem	98	96	102	119

GTW BEARINGS		2012	2013	2014
Čistý obrat[tis. Kč]		125 417	132 265	151 201
Export[tis. Kč]		89 264	87 018	96 982
Počet zaměstnanců	THP,vývoj	39	35	38
	dělníci	87	78	80
	celkem	126	113	118

Zdroj: Interní dokumenty firmy GTW, 2015

**Tab. č. 2:** Základní ekonomické ukazatele GTW TECHNIK

GTW TECHNIK		2008	2009	2010	2011
Čistý obrát[tis. Kč]		63 965	54 171	52 078	66 862
Export[tis. Kč]		0	0	0	0
Počet zaměstnanců	THP,vývoj	4	4	4	4
	dělníci	0	0	0	0
	celkem	0	0	0	0

GTW TECHNIK		2012	2013	2014
Čistý obrát[tis. Kč]		58 943	61 065	-
Export[tis. Kč]		0	0	0
Počet zaměstnanců	THP,vývoj	4	4	4
	dělníci	0	0	0
	celkem	0	0	0

Zdroj: Interní dokumenty firmy GTW, 2015

**Tab.č. 3:** Přehled nových či inovovaných výrobků uvedených na trh v letech 2008-2012

Označení nového nebo inovovaného produktu	Rok uvedení na trh	Dosavadní objem prodeje
Víceploché ložisko ISH	2008	529 728,-
Ložisko se speciální povrchovou vrstvou VA	2009	827 554,-
Prostorové dokončování radiálních a axiálních prvků	2010	34 641 983,-
Zvýšení stability speciálních naklápěcích segmentů	2011	251 361,-
Měření provozní teploty generátorových ložisek		550 000,-
Těsnící kroužky		139 800,-
Axiální kluzné ložisko WD		2 456 206,-
Axiální segmentová ložiska – Indie	2012	5 429 637,-
Inovace postupu opravy radiálních naklápěcích segmentů pro jaderné elektrárny		500 000,-

Označení nového nebo inovovaného produktu	Rok uvedení na trh	Dosavadní objem prodeje
Kluzné kompozicové ložisko B – inovace v zajištění kyvného pohybu axiálního naklápečího segmentu		49 877 022,-
CNC výroba SIEMENS „těles ložisek“		9 901 710,-
Izolační povrch koule generátorových ložisek		1 641 000,-
Elektrická izolace na neděleném radiálně – axiálním ložisku		518 399,-
Výroba speciálních domečků 5osé obrábění		500 152,-
Ložiska pro „8-mi kompresor“		140 200,-
Ložiska s vyměnitelnou vložkou		278 960,-

Zdroj: Interní dokumenty firmy GTW, 2015

### 2.1.5 Charakteristika trhu, výroby

Trh s kluznými ložisky (trh produktu), na který společnost zacílila, je charakteristický poměrně malým počtem významných odběratelů, kteří poptávají speciálně navržená ložiska určená konkrétně pro daný stroj (např. turbíny, převodovky, generátory). Společnost proto věnuje značné úsilí komunikaci s odběrateli a zjišťování jejich potřeb spojených s ložisky. Zajímá se o prostředí, ve kterém budou ložiska fungovat, a snaží se identifikovat příčiny, které vedou k poškození ložisek. Díky tomu identifikuje příležitosti pro zlepšení vlastních výrobků. Vývojové oddělení následně hledá způsoby, jak dosáhnout lepších parametrů a vyrábět kvalitnější ložiska s delší životností a vyšší spolehlivostí. Každý nový typ ložiska je proto unikátní. Svými vlastnostmi je určen pro využití v konkrétním stroji či zařízení. Poznatky, které jsou vývojem získány, jsou však dále zpracovány pro použití v dalších projektech či strojích.

Zařízení, na kterém výroba probíhá, je průběžně modernizováno a doplňováno o nové stroje s vysokou přesností práce. Důraz je také kladen na dodržování a neustálé zlepšování výrobních postupů a zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

Za 15 let svého působení na trhu si společnost vydobyla stabilní pozici, která spočívá v 85% podílu na českém trhu. V začátku působení GTW prováděly některé větší společnosti v ČR vylévání kluzné plochy ložisek cínovou kompozicí samy (tehdy Škoda Holding Plzeň zahrnující ještě výrobu generátorů, turbín, převodovek; ČKD Motory;

Krušnohorské strojírny atd.). Změnami na trhu a jeho postupným otevřením se firmy specializovaly na svoji hlavní produkci a kluzná ložiska začaly kompletně nakupovat. V té době již existující firma GTW na tuto situaci pružně reagovala a svou nabídkou všechny hlavní zákazníky v ČR získala. Velkou roli v tomto procesu hrála nabízená kvalita splňující již kritéria západní Evropy. Dnešní konkurencí v ČR jsou pro GTW firmy z Německa a Velké Británie, přičemž GTW využívá své výhody přítomnosti na tuzemském trhu. Česká společnost Sanborn je konkurencí v oblasti oprav kluzných ložisek. V zahraničí je prodej výrobků zajištěn prostřednictvím partnerské firmy Gleitlagertechnik Weissbacher (západní Evropa, EU). Stávající podíl na Evropském trhu ložisek je odhadován na 20 - 30 %.

### **2.1.6 Poslání, vize, cíle**

Poslání definuje Tichá a Hron (2002) jako vymezení účelu a smyslu, který je důvodem existence podniku.

Z rozhovoru s majitelem firmy panem Jiřím Šujancem vyplynulo, že posláním firmy GTW je: „Zajistit výrobu kluzných ložisek v rámci struktury firmy co nejkvalitnějším a nejspolehlivějším způsobem. Poslání motivuje každého zaměstnance v rámci jeho podílu na výrobě k dosažení co nejlepší kvality, a tím spolehlivosti výrobku. Díky tomu je umožněno dlouhodobé, spolehlivé fungování výrobků GTW v energetických zařízeních (turbíny, generátory, převodovky).“

Poslání firmy GTW také vyplývá z firemní „Politiky kvality“, kde je stanoveno: stát se jednou z nejlepších společností v oblasti výroby kluzných kompozicových ložisek. Tomuto cíli je podřízeno několik dalších menších cílů, a to hlavně neustálé zlepšování kvality produktů a snaha o spokojenost zákazníků (GTW.cz, 01.05.2009).

„Poslání můžeme stanovit na základě vize. Vize poskytují určitý směr rozvoje společnosti na dobu deseti až dvaceti let.“ (Charvát, 2006, str. 28)

Vize není rozpracovaná tak detailně jako poslání. Jde popsat jako abstraktní pojem, který znázorňuje ideu manažera do budoucnosti.

Vize firmy GTW je dle Jiřího Šujance následující: „Podílet se na dodávkách pro zařízení používané pro světovou energetiku (možnosti – v co nejkvalitnějším provedení, co nejspolehlivěji, co nejpružněji).“

Cíle označují změnu, kterou chce podnik implementovat. Cíle musí být definovány jasně, zaměřují se na výsledky a je nutné je formulovat v měřitelných jednotkách, aby bylo možné zjistit míru plnění daného cíle. Cíle musí splňovat zásadu SMART: tzn. musí být specifické (specific), měřitelné (measurable), dosažitelné (achievable), realistické neboli orientované na výsledky (resultoriented) a časově vymezené (timeframed) (Šulák, Vacík, 2005).

Jiří Šujanec definuje cíle pro firmu GTW: „Cílem GTW je dosažení co nejpružnější struktury firmy, což zahrnuje univerzálnost výrobních pracovníků (schopnost obsluhy více typů strojů), investice do nových modernějších obráběcích strojů a nových technologií, a tím navýšení výrobních kapacit společnosti, ovšem se stejným počtem zaměstnanců jako dosud. Dosažení cíle bude realizováno postupně (rok 2015-2017).“

Investice GTW do obráběcích strojů v posledních letech s obdobnými řídicími CNC systémy umožňují nyní postupně zapracovávat jednotlivé zaměstnance na více strojích, což v předchozím období bylo obtížné. V tomto trendu bude firma nadále pokračovat. Nové technologie obrábění umožňují dosahování tak kvalitní drsnosti povrchu výrobků, že postupně nahrazují technologii broušení.

## **2.2 Faktory konkurenceschopnosti**

Konkurenceschopnost firmy determinují externí a interní faktory. Nelze říci, které faktory jsou pro konkurenční postavení firmy důležitější, ale firma musí pracovat na faktorech, které může alespoň částečně ovlivnit (interní faktory a mikrookolí z externích faktorů).

### **2.2.1 Externí faktory konkurenceschopnosti**

Mezi externí faktory ovlivňující konkurenceschopnost firmy GTW patří faktory makrookolí, které firma nemůže ovlivnit, a faktory mikrookolí, na které alespoň z části může firma působit.

#### **2.2.1.1 Analýza makrookolí**

Makrookolí firmy GTW je zpracováno v rámci PESTEL analýzy, která obsahuje zhodnocení politického, ekonomického, sociálního, technologického, ekologického a legislativního okolí, které ovlivňuje konkurenceschopnost firmy.



## **PESTEL analýza**

PESTEL analýza se zaměřuje na hodnocení faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost podniku v rámci makrookolí.

### **Politické okolí**

Současná vláda pod vedením předsedy Bohuslava Sobotky byla ustanovena v lednu roku 2014, Programové prohlášení vlády ČR schválila 12. února 2014. V Programovém prohlášení vlády ČR si vláda stanovila hlavní priority: rozvoj předpokladů pro svobodné podnikání, vymahatelnost práva, zlepšení úrovně konkurenceschopnosti ekonomiky ČR, udržitelný hospodářský růst, efektivní využití evropských fondů a tvorbu nových pracovních míst se zaměřením zejména na ohrožené skupiny a problémové regiony (vlada.cz, 14.02.2014).

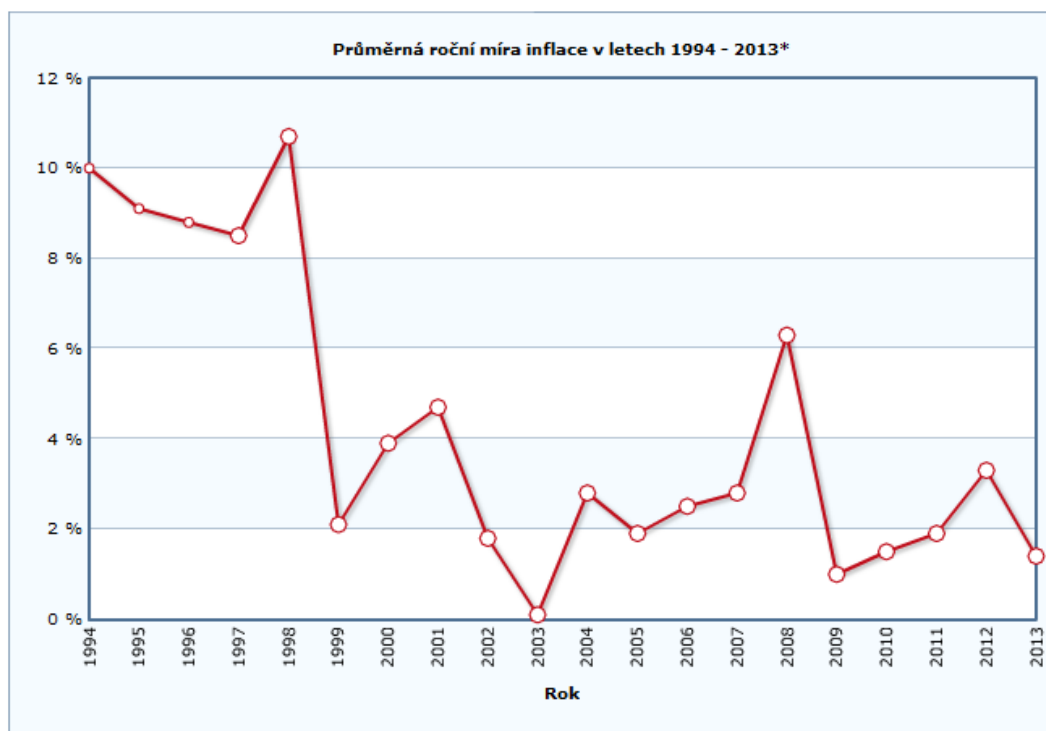
Vláda České republiky zřídila v lednu roku 2015 Radu vlády pro konkurenceschopnost a hospodářský růst. Jejím hlavním cílem je zhodnocení koncepcí a strategií na podporu konkurenceschopnosti a hospodářského růstu (vlada.cz, 19.01.2015).

Firma GTW využívá dotačních a podpůrných programů z fondů ministerstva průmyslu a obchodu ČR. V roce 2011 využila v programu ICT podporu MPO investic do informačních technologií. Konkrétně se jednalo o zavedení nového informačního systému Helios-Orange. V roce 2012 dostala firma dotaci MPO v rámci programu Inovace I., v roce 2014 Inovace II. a v roce 2015 Inovace III. Všechny tyto dotace byly určeny jako příspěvek na pořízení majetku (strojů) pro dosažení výroby inovovaného produktu. V roce 2012 byl díky dotaci pořízen CNC vertikální soustruh, v roce 2014 stroj pro odstředivé lití a v roce 2015 horizontální obráběcí centrum. Nákup všech tří strojů firmě výrazně pomohl ke zlepšení konkurenčního postavení na trhu. Posledním programem MPO, který firma GTW využila, byl Potenciál (2013-2015), který řešil podporu rozšíření kapacit pro průmyslový výzkum, vývoj a inovace. Zároveň se zabýval částečnou úhradou provozních nákladů centra pro průmyslový výzkum, vývoj a inovace. Podpora byla směřována do investic (nákup strojů a dalšího vybavení) a mzdových a materiálových nákladů.

## Ekonomické okolí

Inflace je jedním z důležitých makroekonomických ukazatelů, které ovlivňují podnikání v dané zemi. Inflace znamená růst celkové cenové hladiny, tj. snižuje kupní sílu peněz a dalších peněžních aktiv.

**Obr. č. 3:** Průměrná roční míra inflace v letech 1994-2013 v České republice

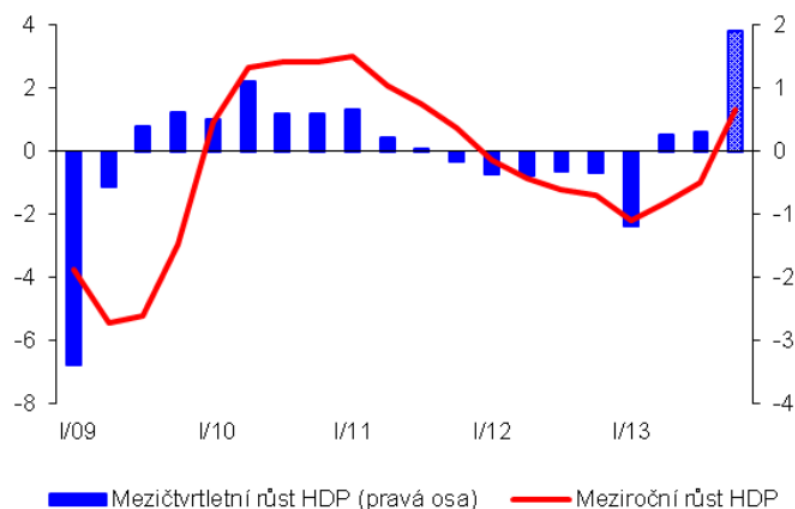


Zdroj: Český statistický úřad, 31.03.2015

Na obrázku č.3 je zobrazen vývoj inflace přibližně za období od vzniku firmy GTW. Z vývoje je patrné, že míra inflace od roku 1994 značně kolísá, v posledních šesti letech se drží okolo úrovně 2 %. Vývoj inflace nehraje v cenách výrobků firmy GTW příliš velkou roli. Cena výrobků určených pro export se řídí dle vývoje cen na zahraničních trzích (především v eurech).

Hrubý domácí produkt (HDP) udává množství statků a služeb, které byly za určité období vytvořeny na území jednoho státu. Vývoj HDP je nejdůležitějším ukazatelem národního hospodářství, jelikož ukazuje výkonnost ekonomiky státu.

**Obr. č. 4:** Vývoj HDP v letech 2009-2013 v České republice (meziroční a mezičtvrtletní změny v % ve stálých cenách, sezónně očištěné údaje)



Zdroj: Singer, 10.03.2014

Graf vývoje HDP na obrázku č. 4 začíná v roce 2009, kdy na světovou ekonomiku stále dopadaly důsledky ekonomické krize v roce 2008. Od roku 2010 se začala ekonomická situace zlepšovat, HDP v České republice začal růst a kladné hodnoty mezičtvrtletního (a meziročního) růstu si udržel až do konce roku 2011. V roce 2012 začala hodnota HDP klesat. Dna dosáhla hodnota v roce 2013, od kterého začíná HDP opět růst.

**Tab.č.4:** Zisk GTW BEARINGS a GTW TECHNIK

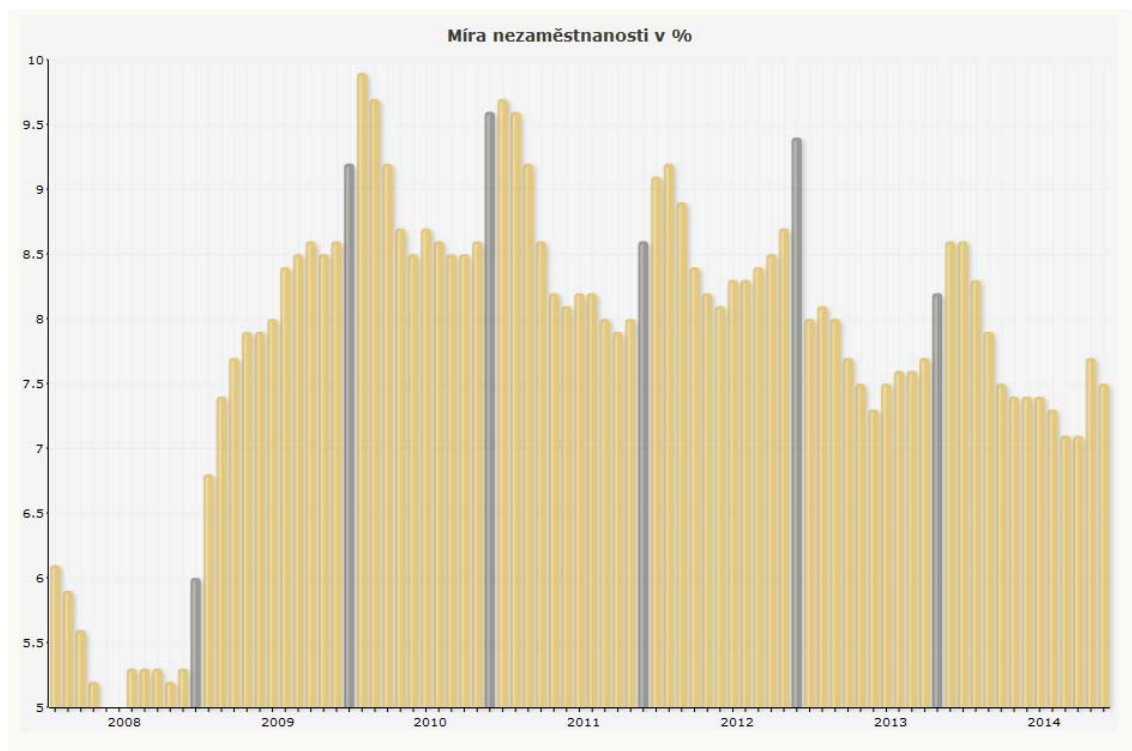
Zisk (v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013
<b>GTW BEARINGS</b>	9 181	2 481	2 509	4 379	994
<b>GTW TECHNIK</b>	3 580	3 394	6 172	4 706	3 073

Zdroj: Vlastní zpracování z firemních výkazů, 2015

Hodnota HDP většinou odráží růst či pokles zisku, případně obratu, ve firmě. Z uvedené tabulky je zřejmý rozdílný vývoj na trhu energetiky (trh GTW) oproti celkovému vývoji ekonomiky. Trh energetiky je relativně statický a změny v ekonomice se na něm projevují až několik let po jejich začátku. Například v roce 2009 zaznamenal HDP vysoký pokles, zatímco firma GTW BEARINGS měla nejvyšší zisky v posledních pěti sledovaných letech. Naopak v roce 2013 začal HDP růst, ale zisky GTW (BEARINGS a TECHNIK) byly na nejnižší úrovni v posledních pěti letech.

Mezi další makroekonomické ukazatele patří míra nezaměstnanosti.

**Obr. č.5:** Míra nezaměstnanosti v České republice v %



Zdroj: Kurzy.cz, 2015

Z obrázku č.5 je patrný nárůst nezaměstnanosti jeden rok po světové krizi, tedy od roku 2009. Nezaměstnanost v tomto období narostla téměř na dvojnásobnou úroveň roku 2008. Po roce 2009 je patrný každoroční pokles nezaměstnanosti s měsíčními výkyvy. Nejvyšší míra nezaměstnanosti je v České republice na začátku a na konci roku. Tento jev je způsoben např. nabídkou sezónních prací.

Ačkoli nezaměstnanost byla zejména v letech 2009-2012 velmi vysoká, firma GTW si udržovala relativně stálý (zvyšující se) počet zaměstnanců. Dle tabulky č. 2 „Základní ekonomické ukazatele GTW TECHNIK“ si firma drží za posledních 7 let stálý počet zaměstnanců, tj. 4 pracovníky THP. Dle tabulky č. 1 „Základní ekonomické ukazatele GTW BEARINGS“ má firma v posledních 7 letech přibližně okolo 100 zaměstnanců. Až do roku 2012 se firma postupně rozrůstala o nové zaměstnance, od roku 2013 (po dopadu světové krize na obor energetiky) se počet zaměstnanců snížil, celkové rozdíly v počtu zaměstnanců se pohybují maximálně okolo 13 zaměstnanců ročně.

**Tab.č.5:** Srovnání krajů v ČR – počet obyvatel k 12/2014, hrubá mzda k 12/2014, nezaměstnanost k 02/2015

Kraj	Počet obyvatel	Hrubá mzda	Nezaměstnanost
Hlavní město Praha	1 252 202	32 910 Kč	5,08%
Jihočeský kraj	637 143	22 591 Kč	6,67%
Jihomoravský kraj	1 171 158	24 329 Kč	8,42%
Karlovarský kraj	299 445	21 553 Kč	8,43%
Kraj Vysočina (Jihlavský)	510 099	22 706 Kč	7,60%
Královéhradecký kraj	551 689	22 842 Kč	6,45%
Liberecký kraj	438 767	23 163 Kč	7,77%
Moravskoslezský kraj	1 218 732	22 964 Kč	9,96%
Olomoucký kraj	636 015	22 284 Kč	9,20%
Pardubický kraj	516 315	22 193 Kč	6,53%
Plzeňský kraj	574 688	24 008 Kč	5,90%
Středočeský kraj	1 312 481	25 117 Kč	6,52%
Ústecký kraj	824 160	22 593 Kč	10,89%
Zlínský kraj	585 583	22 137 Kč	7,57%

Zdroj: Číselník Artega, 2015a

Firma GTW se nachází v Plzeňském kraji, kde žije přes půl milionu obyvatel. Hrubá mzda je v Plzeňském kraji čtvrtou nejvyšší ze všech krajů v ČR, v rámci ČR tedy firma musí vyplatit svým zaměstnancům vyšší mzdu. Míra nezaměstnanosti v Plzeňském kraji je druhou nejnižší v České republice.

Vzhledem k orientaci firmy GTW BEARINGS na zahraniční trhy, tj. na export, je pro firmu důležitý vývoj kurzu eura a koruny.

**Obr. č. 6:** Kurz koruny k euru (k 16.03., případně 14. a 15.03.)



Zdroj:ceskatelevize.cz, 16.03.2015

Po intervenci ČNB v listopadu roku 2013, kdy koruna oslabila vůči euru, se hladina kurzu koruny k euru drží okolo 27,30 Kč/Eur. Intervence ČNB byla pro firmu GTW BEARINGS velmi výhodnou, neboť za stejný objem produkce dodávaný na zahraniční trhy, na kterých se platí eurem, získá firma více peněz.

GTW BEARINGS využívá pro svou úvěrovou politiku větší mezinárodní banky s pobočkami v ČR, v Plzni. Jsou využívány standardní střednědobé typy úvěrů pro nákup nových strojů a také typ revolvingového úvěru pro případ vytvoření finančních rezerv. Firma má nastavenou vlastní metodiku pro maximální výši úvěrů, která odpovídá finanční situaci firmy a jejím ziskům. GTW TECHNIK využívá úvěry pouze výjimečně, hlavním důvodem je, že výrobní areál GTW je takřka dokončen. Část areálu GTW patří firmě GTW TECHNIK, která ho v rámci skupiny GTW pronajímá firmě GTW BEARINGS.

### **Sociální okolí**

Dalším ukazatelem konkurenceschopnosti podniku je jeho schopnost získávat pracovníky na trhu práce. Důležité je zaměření na úroveň dosahovaných mezd ve vztahu k regionu (která již byla zmíněna v tabulce č.5 v kapitole Ekonomické okolí) a ke konkrétní profesi (viz tabulka č. 6).

Do sociálního prostředí tedy lze zařadit vývoj výše průměrné mzdy v České republice. Průměrná mzda se v České republice každým rokem zvyšuje, největší nárůst průměrné mzdy se pohybuje maximálně okolo 2,5 % ročně. V tabulce č. 6 je srovnána průměrná mzda v České republice s průměrnou mzdou a mediánem strojírenských techniků dle klasifikace zaměstnání CZ-ISCO. Z tabulky lze vyčíst trend vyšších mezd v rámci třídy strojírenských techniků oproti průměru ve všech třídách zaměstnání. Jediné snížení mezd strojírenských techniků bylo zaznamenáno v roce 2011. V tabulce je také patrný rozdíl mezi průměrnou mzdou a mediánem, kdy hodnoty mediánu jsou vždy nižší než u průměrných mezd. Průměrné mzdy jsou ovlivněny krajními hodnotami výběrového souboru, oproti tomu medián je prostřední hodnotou souboru, tzn. více se přibližuje výši mzdy, kterou dostává většina pracovníků v dané třídě zaměstnání.

**Tab.č.6:** Vývoj průměrné mzdy v ČR ve srovnání s průměrnou mzdou a mediánem strojírenských techniků

<b>Rok</b>	<b>Průměrná mzda</b>	<b>Průměrná mzda podle CZ-ISCO - strojírenští technici</b>	<b>Mzda podle CZ-ISCO (medián) – strojírenští technici</b>
<b>2009</b>	23 344 Kč	30 670Kč	28717Kč
<b>2010</b>	23 864 Kč	31 594Kč	29820Kč
<b>2011</b>	24 455 Kč	29 135Kč	26938Kč
<b>2012</b>	25 067 Kč	29 775Kč	27 828Kč
<b>2013</b>	25 078 Kč	30 835Kč	29 084Kč
<b>2014</b>	25 686 Kč	31 756Kč	29 717Kč

Zdroj: Číselník Artega, 2015b; ISPV, 2015

Kromě obráběčů kovů musí v rámci struktury GTW BEARINGS disponovat technickými znalostmi v oblasti strojírenství pracovníci na pozicích : obsluha se znalostí programování CNC strojů, mistři výroby, vedoucí výroby, pracovníci technologie, konstrukce a programování. Na pracovníky vývojového oddělení jsou pak kladeny vyšší nároky z důvodů nutnosti hlubších znalostí a specifického talentu. V rámci GTW lze všechny uvedené profese zařadit pod obecný název strojírenský technik, resp. technik strojírenské výroby. Nejčastější zahájení praxe v rámci uvedených profesí je v odd. TPV (konstrukce, technologie, programování).

Změny ve spotřebitelském chování koncových zákazníků se mohou dotknout firmy GTW pouze podružně vzhledem k zaměření firmy na B2B trhy.

Firma GTW (TECHNIK i BEARINGS) využívá blízkosti Plzně, která je průmyslovým a univerzitním městem. I přes výhodnou orientaci Plzně ve strojírenské oblasti není získávání kvalitních technických pracovníků snadné. Výhodou GTW je, že obsazuje vždy pouze jednotlivé pozice, tj. nemá potřebu získat např. 5 pracovníků najednou. Individuálním výběrem byly vždy jednotlivé profese úspěšně obsazeny. Každého technického pracovníka si firma GTW musí vzhledem ke své specifikaci zaškolit.

Kontakt firmy GTW se zákazníky je více popsán v kapitoleč. 2.2.2.2 Marketingové a distribuční faktory(řešení společných projektů, setkání na jednáních, veletrhu atd.).

Obchodní vztahy výrazně prohlubuje společná technická spolupráce firmy GTW a jejích zákazníků.

### **Technologické okolí**

Technologický vývoj je více popsán v Porterovu modelu pěti sil v kapitole č. 2.2.1.2 věnované substitutům (typy materiálů, vývoj technologie pro nanášení kluzné plochy, vývoj v rámci nových obráběcích strojů a způsobů obrábění obecně).

Jelikož obráběcí procesy tvoří hlavní část výrobních operací při produkci kluzných ložisek, je jakékoliv zkrácení těchto výrobních časů přímým zproduktivněním výroby. GTW proto musí neustále vývoj těchto procesů sledovat a udržovat tak svoji konkurenceschopnost oproti ostatním výrobcům. Výhodou pro GTW byly i některé dotační programy, které usnadnily nákup nejmodernějších obráběcích strojů.

Kromě vybavení obráběcími stroji musí firma disponovat celkovou databází programů pro obráběcí stroje na jednotlivé výrobky (lze zasílat do strojů přes DNC síť).

Zařízení pro 3D měření výrobků ZEISS disponuje rovněž archivem programů.

Z důvodu, že GTW dodává své výrobky do strojírenských firem s vlastní komplikovanou výrobou, jsou některá vybavení u obou firem (např. obráběcí stroje, kontrolní 3D přístroj) shodná, tj. dodavatel i zákazník sledují technologický pokrok obdobně. Zákazník i dodavatel v případě nových investic své technologické vybavení často porovnávají pro udržení nejvyšší kvality výroby.

### **Ekologické okolí**

Základní motto environmentální politiky GTW je: „Řízení aktivit společnosti ve vztahu k životnímu prostředí je jednou z našich nejvyšších priorit a klíčovým nástrojem k dosažení trvale udržitelného rozvoje“ (GTW.cz, 01.10.2011).

V roce 2012 získala společnost GTW BEARINGS certifikaci environmentálního managementu dle ČSN EN ISO 14001:2005 (GTW.cz, 2015).

GTW se zavazuje k využívání přírodních zdrojů, snižování množství odpadu a recyklaci. Firma se snaží preventivními postupy předcházet znečišťování životního prostředí, dodržuje požadavky související s platnou legislativou k ochraně životního prostředí, školí své zaměstnance k provádění činnosti environmentálně odpovědným



způsobem a trvale ovlivňuje obchodní partnery k environmentálně odpovědnému způsobu podnikání (GTW.cz, 01.10.2011).

Společnosti GTW TECHNIK a GTW BEARINGS jsou držiteli certifikace kvality dle ČSN EN ISO 9001:2008 (2006, v roce 2012 proběhla recertifikace). Pro zabezpečení kvality ve společnosti GTW je důležité získání zpětné vazby od zákazníků, zjišťování nejnovějších poznatků a metod zajišťujících kvalitu produktů, výběr vhodných zaměstnanců, program pro jejich vzdělávání, použití nových technologií atd. Firma spolupracuje pouze s ověřenými dodavateli, kteří splňují požadavky na kvalitu materiálu, zboží a služeb (GTW.cz, 01.05.2009; 2015).

### Legislativní okolí

Na českém trhu převládá komplikovanost a nestabilita daňového systému, jenž je dle nedávných průzkumů na světě jedním z nejsložitějších systémů a v Evropě druhým nejsložitějším systémem (E15, 22.11.2012).

Mezi další negativní faktory ovlivňující komplikovanost systému patří časté vládní reformy. Jde například o změny v obchodním zákoníku nebo s nimi související daňové zákony, změny v občanském zákoníku.

**Tab.č.7:** Žebříček daňové zátěže ve vybraných zemích

Země	Celkové umístění	Počet daní	Čas strávený administrativou daní (v hodinách)	Celkové zdanění (v%)
Spojené arabské emiráty	1	4	12	14,9
Katar	2	4	48	11,3
Saúdská Arábie	3	3	72	14,5
Hong Kong	4	3	78	23
Singapur	5	5	82	27,6
Irsko	6	8	80	26,4
Německo	72	9	207	46,8
Rakousko	77	12	170	53,1
Slovensko	100	20	207	47,9
Polsko	114	18	286	43,8
Česko	120	8	413	49,2
Venezuela	185	71	792	62,7

Zdroj: E15, 22.11.2012

Z výše uvedené tabulky vyplývá komplikovanost daňového systému pro české podnikatele. Firma GTW stráví administrativou daní v průměru 413 hodin za rok, její konkurenti v Německu pouze polovinu tohoto času, konkurenti v Polsku přibližně tři čtvrtiny času.

Na konci roku 2014 sestavila Světová banka každoročně vydávaný žebříček zemí, které poskytují nejlepší podmínky pro podnikání. Jedním z hlavních úkolů vlády v každé zemi je zlepšování podnikatelského prostředí. Česká republika obsadila v publikaci „Doing Business 2015“ vydávané Světovou bankou 44. místo z celkového počtu 189 zemí (Gola, finance.cz, 24.11.2014).

**Tab. č. 8.:** Nejlepší země pro podnikání

Pořadí	Země	Pořadí	Země
1	Singapur	27	Nizozemí
2	Nový Zéland	29	Japonsko
3	Hongkong	31	Francie
4	Dánsko	32	Polsko
5	Korea	33	Španělsko
6	Norsko	37	Slovensko
7	USA	38	Bulharsko
8	Velká Británie	39	Mexiko
9	Finsko	40	Izrael
10	Austrálie	41	Chile
11	Švédsko	42	Belgie
12	Island	<b>44</b>	<b>Česko</b>
13	Irsko	48	Rumunsko
14	Německo	51	Slovinsko
16	Kanada	54	Maďarsko
17	Estonsko	55	Turecko
20	Švýcarsko	56	Itálie
21	Rakousko	59	Lucembursko
23	Lotyšsko	61	Řecko
24	Litva	64	Kypr
25	Portugalsko	65	Chorvatsko
27	Nizozemí	94	Malta

Zdroj: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank – Doing Business 2015, 2014

Od 1. ledna 2014 začaly platit nové či upravené zákony, které ovlivňují podnikatelskou činnost v České republice.

Největší změnou v oblasti regulace podnikání zákony je zavedení Nového občanského zákoníku (NOZ). NOZ vymezuje definici podnikatele, obchodní firmy, závodu, jmění

nebo obchodního tajemství. NOZ nově upravuje prokuru (neboli smluvní zastoupení podnikatele), která byla dříve zahrnuta v obchodním zákoníku. Závod (dříve podnik) je charakterizován NOZ jako věc, u které její vlastník (podnikatel) určí datum vzniku, jaký bude její obsah, zřízení více závodů nebo poboček atd. (Nový občanský zákoník, 2015).

NOZ firmu GTW zatím nijak neovlivnil a v běžné obchodní činnosti se nijak nepromítl.

Zákon o obchodních korporacích (ZOK) v některých bodech nahradil obchodní zákoník. Součástí ZOK je stanovení větší odpovědnosti majitelů a členů vedení podniků a zvýšení postihů při protizákonném jednání. Mezi nejdůležitější změny patří nižší nároky na počáteční kapitál, například společnosti s ručením omezeným mají určený povinný vklad do základního kapitálu ve výši 1 koruny české (podnikatel.cz, 01.01.2014).

Podle ZOK musela společnost GTW přepracovat společenské smlouvy v souladu s textem nového zákona (např. některé změny názvosloví a některé nové souvislosti).

Novinkou v daňových zákonech je změna v počtu sazeb DPH v Zákoně o dani z přidané hodnoty. Od roku 2015 byly v České republice zavedeny tři sazby DPH – základní sazba DPH, která činí 21 %, první snížená sazba DPH 15 % a druhá snížená sazba DPH 10 %. Základní a první snížená sazba se procentně nezměnila od roku 2013.

Změna v počtu sazeb DPH firmu GTW nijak výrazně neovlivnila, a to z důvodu zatížení výrobků firmy pouze základní sazbou DPH 21 %.

Zákon o dani z příjmu právnických osob určuje poplatníky daně, obecná ustanovení o předmětu daně (dříve pouze předmět daně), osvobození od daně, základ daně a položky snižující základ daně nebo sazbu daně, která se od roku 2010 drží na úrovni 19 %.

Pro srovnání míry zdanění právnických osob v konkurenčních zemích firmy GTW je zde uvedena tabulka č. 9, která srovnává daň z příjmu právnických osob v roce 2013 s rokem 2000.

**Tab.č.9:** Srovnání daně z příjmu právnických osob u vybraných zemí v roce 2000 a 2013

Země	Sazba daně z příjmu právnických osob (v %)		Základní sazba DPH (v %)	
	2013	2000	2013	2000
<b>Česká republika</b>	19	31	21	22
<b>Německo</b>	29,8	51,6	19	16
<b>Polsko</b>	19	30	23	22
<b>Velká Británie</b>	23	30	20	17,5

Zdroj: Gola, finance.cz, 09.05.2013

Sazba daně z příjmu právnických osob (PO) se u všech čtyř sledovaných zemí během třinácti let snížila téměř na polovinu. Nejvyšší zdanění příjmů právnických osob v rámci srovnání zatěžuje podnikatele v Německu, ve kterém je průměrně o 10 % vyšší míra zdanění než u ostatních sledovaných firem. Česká republika a Polsko mají ze sledovaných zemí naopak nejnižší sazbu daně z příjmu PO. Nižší zdanění v České republice oproti největším konkurentům v Německu je pro firmu GTW nespornou výhodou.

Srovnání základních sazeb DPH v rozmezí třinácti let ukazuje na odlišný vývoj sazeb v ČR a v ostatních sledovaných zemích. Zatímco všechny tři země hodnotu základní sazby v rozmezí 1 – 3 % zvýšily, ČR hodnotu snížila o 1 %. Sazby DPH se každoročně (případně jednou za několik let) mění a přizpůsobují se vývoji ekonomiky, nicméně rozdíl ve vývoji ukazuje odlišnou politiku každé země.

**Tab.č. 10:** Srovnání základní a snížené sazby DPH ve vybraných zemích v roce 2015

Země	Základní sazba daně (v %)	Snížená sazba daně (v %)
<b>Česká republika</b>	21	15, 10
<b>Německo</b>	19	7
<b>Polsko</b>	23	5, 8
<b>Velká Británie</b>	20	5, 0

Zdroj: Vojta, uctovani.net, 19.01.2015

V roce 2015 se Česká republika stala jednou z dalších zemí, které zavedly systém dvou snížených sazeb daně. Ze zemí zobrazených v tabulce č. 10 nezavedlo dvě snížené sazby pouze Německo. Oproti dani z příjmů PO, kdy nejvyšší dani podléhaly podniky v Německu, má Německo nejnižší základní sazbu DPH. Ostatní země jsou oproti Německu v nevýhodě, jelikož si musí k nákladům na výrobek a marži připočíst i vyšší

hodnotu DPH. Společnost GTW přizpůsobila od roku 2013 (od zavedení základní sazby DPH 21 %) cenovou politiku vyšší míře zdanění DPH.

### **2.2.1.2 Analýza mikrookolí**

Analýza mikrookolí firmy GTW je v této bakalářské práci přiblížena pomocí Porterova modelu pěti sil, který definuje současné konkurenční firmy na trhu, firmy s potenciálním zájmem o vstup do odvětví, dodavatele GTW, odběratele GTW a možné substituty výrobků firmy.

#### **Porterův model pěti sil**

##### **Podniky působící na daném trhu**

Konkurence GTW přímo souvisí s rozložením průmyslu v jednotlivých zemích – v EU, USA a Asii. Největší podíl konkurence tvoří německé firmy: 60 % z celkového trhu, na kterém je GTW aktivní. Jednotlivé konkurenční firmy s GTW nesoutěží o každou zakázku, ale konkurence je v této bakalářské práci popsána v celém rozsahu trhů GTW. Firma GTW má celkem 18 konkurenčních firem: v Německu 7 firem, ve Velké Británii 3 firmy, v Polsku 2 firmy, v ČR 1 firmu (tato firma konkuruje firmě GTW pouze opravami, nikoli výrobou), v USA 2 firmy (aktivní v EU) a v Asii 3 firmy (aktivní na trhu Indie a Číny, dosahující evropské kvality).

Konkurenční firmy: Německo – RENK AG, závod Hannover; ZOLLERN, závod Braunschweig; MainMetall; Gleitlagertechnik Essen; EdelmannGleitlagertechnik; AdmosGleitlager a John Crane, závod Gottingen. Británie – WaukeshaBearings; OsborneEngineeringa MichellBearings. Polsko – PPLS; OsborneWroclaw. ČR – Sanborn Velké Meziříčí. USA – John Crane, Orion; Kingsburry. Indie – Omega RENK Bearings; DVB Technologies. Čína – Hunan Sund.

Hlavními kritérii pro získání zakázek jsou na trhu, kde působí firma GTW, cena a dodací termíny. Kvalita je u většiny firem předpokládána obdobná, tj. nejvyšší (splňující všechny normy a předpisy).

Ačkoli mají evropské státy (například Německo, Francie, či Velká Británie) možnost obchodovat v rámci společného trhu EU, většinou upřednostňují své tuzemské dodavatele (např. kluzných ložisek). To je jedním z důvodů, proč GTW BEARINGS dodává na německý trh přes partnerskou německou firmu GleitlagertechnikWeissbacherGmbH.

Jak již bylo výše uvedeno, počet výrobců kluzných ložisek v jednotlivých zemích EU je úměrný síle jejich průmyslu. Německo jako nejsilnější průmyslová země Evropy s mnoha závody firmy Siemens, s výrobcí turbín MAN, výrobcí převodovek Renk, Moventas, Renties, SEWEurodrive atd. vytváří prostor pro největší počet výrobců kluzných ložisek. Velká Británie si dosud částečně drží pozici historicky tradičního strojírenského průmyslu v některých odvětvích (tomu odpovídá i počet výrobců kluzných ložisek). Ostatní země Evropy jako Francie, Itálie, Polsko atd. nelze ve strojírenském průmyslu, kde se uplatňují kluzná ložiska, např. s Německem plně srovnávat. Česká republika se stala ve strojírenském průmyslu za posledních 15 let zcela otevřeným trhem s mnoha zahraničními vlastníky. Tomu odpovídá i struktura firem s výrobou pro energetiku, např. Doosan Škoda Power Plzeň – parní turbíny (vlastník Doosan Jižní Korea), Brush SEM Plzeň – generátory (vlastník BRUSH UK), Siemens Brno – menší parní turbíny (vlastník Siemens Německo), Howden ČKD Compressors Praha – kompresory (vlastník Howden UK) atd.

Z geografické determinace jednotlivých trhů vyplývá, že konkurenční firmy v Německu mají výhodu svého hlavního trhu a silný tuzemský průmysl s velmi výhodnými vzájemnými vazbami v jednom státu. Částečnou nevýhodou německých firem jsou vysoké mzdové náklady, které musí být kompenzovány vyšší produktivitou práce. Mezi oblasti s vysokými mzdami patří v Německu například oblast Stuttgartu, kde sídlí firma EdelmannGleitlagertechnik. Firmy ze zemí s nižší úrovní mezd (tzv. lowcost) musí využívat svoji výhodu nižších mezd postupným dosažením stejné produktivity jako je v Německu. Výhodou GTW BEARINGS jsou zcela jednoznačně nižší mzdové náklady než u konkurentů v Německu, Británii, Francii atd. Tuto výhodu zobrazuje tabulka č. 11.

**Tab.č.11:** Srovnání ročních mzdových nákladů ve vybraných zemích v roce 2011

Mzdové náklady	Průměrná mzda v národní měně	Průměrná mzda v eurech
Česká republika	290 481 CZK	11 788
Německo	43 855 EUR	43 855
Polsko	38 557 PLN	9 312
USA	46 780 USD	35 400
Velká Británie	34 286 GDP	52 013

Zdroj: Gola, finance.cz, 02.04.2012

Firmy zařazené do koncernové struktury, která zároveň vyrábí i koncová zařízení (např. převodovky), mají výhodu možnosti dodávek do vlastního koncernu (tato výhoda se týká firem RENK a ZOLLERN). Firmy v blízkosti velkých zákazníků mají výhodu velmi nízkých nákladů na dopravu a lepší možnost okamžitého technického a případně obchodního jednání v těchto společnostech. Na německém trhu řeší tento problém GTW BEARINGS dodávkami přes GleitlagertechnikWeissbacherGmbH. Celkově lze říci, že každá konkurenční firma má určité výhody odvíjející se od umístění svých výrobních závodů - GTW BEARINGS např. pro zákazníky v Plzni (Doosan, Brush, Wikov), Gleitlagertechnik Essen pro zákazníky v Porýní, PPLS Polsko pro zákazníky v městě Elblag (Alstom, Maag), Osborne Británie pro Brush BEM.

U německých firem lze zdůraznit jako výhodu dlouhodobou stabilitu domácího trhu s řadou závodů větších koncernů (Siemens, MAN, RENK, atd.). Náklady na materiálové vstupy lze vyhodnotit pro všechny firmy jako přibližně stejné. Všichni výrobci ložisek v EU nakupují vstupní materiály u stejných firem. Výhodu lze získat pouze atypickou akcí, např. zarezervováním většího množství kompozice při aktuální nižší ceně cínu atd. Výhodu tedy může získat firma denním sledováním cen na burze a okamžitým rozhodováním o nákupu.

Možnost získání kvalitních technických pracovníků je závislá na poloze výrobního závodu. V průmyslových oblastech je obecně vyšší dostupnost kvalitních, technicky zaměřených pracovníků. GTW má z důvodu blízkosti Plzně, tj. města se silnou průmyslovou tradicí, výhodnou polohu. Obdobnou výhodu má v České republice pouze Brno.

Asijské firmy mají výhodu posilujícího se domácího trhu a ještě stále nižších mzdových nákladů. Ale mzdové náklady technických pracovníků jak v Indii, tak na průmyslovém východním pobřeží Číny trvale rostou. Jako nevýhodu asijských firem lze označit částečnou nedůvěru v zemích EU ke kvalitě jejich výrobků a také vyšší fluktuaci pracovníků (i z důvodu malého navýšení platu).

Konkurenční výhodu mohou získat firmy s vyššími finančními rezervami, které investují do vytvoření co nejrozsáhlejšího skladu polotovarů. Po obdržení zakázky tím získají možnost okamžitého zahájení výroby vyskladněním polotovaru do výroby. Ostatní firmy musí materiál nakupovat na trhu. Díky nákupu ztratí přibližně 5 týdnů možného výrobního času oproti firmám se skladovými zásobami. GTW BEARINGS

proto nyní uvažuje o možnosti návrhu co nejuniverzálnějších výkovků, aby tak materiálově pokryla větší část svého výrobního portfolia.

Předností některých firem je vysoká technická úroveň, kdy firmy disponují kvalitními výpočtovými a vývojovými týmy. Tyto firmy jsou schopny vlastních návrhů ložisek a mohou poskytovat poradenství v případě složitých technických problémů. Mezi tyto společnosti lze zatím zařadit pouze RENK, ZOLLERN, John Crane, Waukesha, Kingsbury, Michell Bearings a GTW.

Prodejní ceny jednotlivých firem se celkově výrazně neliší. O získání zakázky většinou rozhodují rozdíly do 10 procent. Jedná se ovšem o zkušenost pracovníků provádějících obchod, ceny nejsou nikde zveřejňovány ani porovnávány v rámci internetových nabídek atd.

### **Podniky s potenciálním zájmem o vstup do odvětví**

Trh, na kterém firma GTW působí, je již rozdělen, celkový obrat trhu s kluznými ložisky dále neroste a případná změna je výsledkem prodeje firem novému vlastníkovi, případně sloučením dvou nebo více firem. Vznik nových firem (např. GTW v ČR, PPLS v Polsku) byl výsledkem změn struktury průmyslu po roce 1989. Mezi bariéry vstupu do odvětví lze zařadit prvotní investice – stavba areálu, získání obráběcích strojů, získání znalostí všech technologií, přesvědčení zákazníka o kvalitě, bezchybné první dodávky, nutnost zahájení nižšími cenami atd.

### **Dodavatelé**

Hlavními dodavateli firmy GTW jsou výrobci ocelových polotovarů pro tělesa ložisek (výkovky, kulatiny, výpalky z plechů atd.) a cínových a olověných kompozic pro výstelku kluzné plochy ložisek. Další dodavatelé ovlivňují kvalitu výrobků nepřímo (nástroje pro obráběcí stroje, obráběcí plátky, chladicí kapaliny obráběcích strojů atd.).

Vzhledem ke specifčnosti výrobků GTW je počet dodavatelů hlavních materiálů omezen, a to z důvodu vysokých nároků na kvalitu a spolehlivost. Mezi hlavní dodavatele patří 4 dodavatelé ocelových polotovarů z Německa a 3 dodavatelé kompozic – 2 z Německa a 1 z České republiky).

Ceny polotovarů jsou stanoveny trhem a jsou pro všechny výrobce ložisek obdobné, podobně je tomu u kompozic, kde se ceny řídí aktuálními výsledky ceny cínu např. na londýnské burze London Metal Exchange (LME).



## Odběratelé

Základní rozdělení odběratelů firem GTW TECHNIK a GTW BEARINGS lze vymezit do tří skupin: největší mezinárodní koncerny (Siemens, Alstom, General Electric), další mezinárodní koncerny (DoosanPower, Brush, Renk, Man, Moventas, Howden atd.) a lokální odběratelé v několika zemích (Wikov – ČR, Renties – DE, Ekol – ČR, Maag – Polsko atd.).

**Tab.č.12:** Příklad koncových zákazníků firmy GTW (TECHNIK a BEARINGS)

1. SERVIS - ENERGO, s.r.o.
FLSmidth MAAG GearSp. z o.o.
Greenpower Energy Systems
Siemens China Tianjin
VoithHeidenheim
SEDRA TOOLS s.r.o.
LUMAS PLZEN, s.r.o.
WELTER Maschinen GmbH
EKOL ENERGO, s.r.o.
Invelt Industry International, a.s.
ISW Wien
Pekrun, Iserlohn
C.u.W. Keller GmbH&Co.KG, Troisdorf
Stork Holand
Sasol, Moers
Moventas Wuppertal
Renk Hannover
BRUSH SEM s.r.o.
Siemens Turbomachinery Frankenthal
REINTJES GmbH
Siemens Duisburg
Howden ČKD Compressors s.r.o.
Doosan Škoda Power s.r.o.
WIKOV GEAR s. r. o.
JahnelKestermann
Renk Rheine
Siemens, s.r.o., odštěpnýzávodIndustrial Turbomachinery
Renk Augsburg
Siemens Bocholt
Flender Graffenstaden S.A.S

Zdroj: Interní dokumenty firmy, 2015

Největší koncerny (např. Siemens) zahrnují výrobní závody na všechny typy zařízení pro energetiku, menší koncerny vyrábí zpravidla pouze určité typy, např. pouze turbíny, pouze převodovky atd.

V současné době probíhá schvalování prodeje energetické divize Alstom firmě General Electric. Prodej schvaluje komise EU, hlavním tématem je snížení konkurentů pro plynové turbíny na minimum. Sloučením by na tomto trhu zůstaly pouze firmy GE, Siemens a MitsubishiHeavyIndustry. V současné době je firma GTW v koncernu Alstom jako dodavatel schválená (s dodávkami zejména pro závody v Německu, Polsku a Maďarsku). Převzetí firmy Alstom společností GE by s velkou pravděpodobností toto schválení GTW jako dodavatele nezměnilo, GTW by se následně pokusila oslovit další závody převzaté v rámci GE.

Jednání firem GTW s odběrateli probíhá způsobem obchodního jednání o větším obratu (např. o ročním objemu) nebo o menším obratu, tj. o jednotlivých zakázkách. Z tohoto rozdělení se odvíjejí jednotlivé množstevní slevy, ceny ve vazbě na sériovost produktů atd. V GTW téměř neexistují skladové zásoby (výroba na sklad předem), nejčastěji se jedná o tzv. zakázkovou výrobu.

Jeden z nejtvrdějších dohadovacích systémů provádí firma Siemens.

### **Substituty**

Možné nahrazení kluzných ložisek u točivých strojů v energetice a případná změna výstelky u těchto ložisek je firmou GTW dlouhodobě sledována. V současné době není ve světě vyvinut žádný jiný typ ložisek pro tato zařízení. Dlouhodobě probíhají pokusy pro náhradu cínových a olovených kompozic (kluzná plocha ložisek) použitím plastů, např. PTFE, výsledky ale zatím neprokázaly žádné výhody. Tyto substituty se zatím např. v Číně používají pouze u vodních turbín a generátorů. V případě většího rozšíření plastových kompozic by pro firmu GTW nebyl velký problém uvedené plasty použít (neznamená to pro ni žádné ohrožení). Změna by mohla nastat až schválením koncernem Siemens, jinak nelze z důvodu nutnosti zajištění dlouhodobé správné funkce ložiska očekávat převzetí rizika za změnu v oboru od někoho jiného v Evropě. Navíc je technologie použití plastů známá již 20 let, tj. k většímu prosazení již pravděpodobně nedojde.

Jako způsob nanášení kompozice na ocelové těleso ložisek je v současné době stále používána technologie lití. Pokusy, při kterých bylo využito plasmových nástřiků nebo

nanášení laserem, zatím nebyly úspěšné. Tyto nové technologie GTW rovněž dlouhodobě sleduje.

Dalším substitutem by mohlo být využití alternativních zdrojů pro výrobu elektrické energie. V takovém případě by byl změněn nynější základní princip výroby, kdy turbína roztáčí generátor. V současné době tato alternativa není předpokládána. Sluneční elektrárny, větrné elektrárny atd. tvoří zatím pouze omezené procento výroby elektrické energie.

V příštích 10 letech neočekává GTW žádnou zásadní změnu ve svém oboru.

## **2.2.2 Interní faktory konkurenceschopnosti**

Interní faktory významně ovlivňují konkurenční postavení firmy na trhu. Jedním z nejdůležitějších interních faktorů jsou zaměstnanci firmy, kteří přímo ovlivňují kvalitu výroby a obchodní činnosti. Další důležitou analýzou zkoumající konkurenceschopnost podniku je zhodnocení současné ekonomické situace ve firmě. Jelikož je tato analýza podpořena tvrdými daty a je dobře srovnatelná s odvětvovým průměrem a obecně doporučenými hodnotami ukazatelů, je velká část analýzy interních faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost firmy věnována především finanční analýze.

### **2.2.2.1 Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Management GTW BEARINGS je personálně obsazen úměrně velikosti firmy s určitými specifiky pro daný specializovaný obor. Firmu vede ředitel společnosti a dále jsou obsazena místa vedoucích pro pozice: vedoucí výroby, vedoucí ekonomického odd., vedoucí TPV (technické přípravy výroby) vedoucí technického odd. (stroje, nářadí a nemovitosti) a vedoucí odd. vývoje a projektů. Společnost GTW BEARINGS má rovněž obsazenou pozici zástupce ředitele pro výrobu, vzhledem k důležitosti tohoto úseku pro celkové fungování a produktivitu firmy. Ředitel společnosti svou osobou zároveň plní i pozici vedoucího obchodního úseku. Lze tedy říci, že nejdůležitější činnosti pro firmu, tj. obchodní strategie a řízení výroby, jsou obsazeny nejvýše postavenými zaměstnanci s největší zodpovědností. Plánování výroby je přímo vedeno zástupcem ředitele pro výrobu.

Výše popsaná struktura managementu GTW zastřešuje všechny řídicí a rozhodovací činnosti, přičemž jednotliví členové vedení spolu denně spolupracují. Pravidelně se také schází jednou týdně na poradě. Samostatné personální oddělení není zřízeno a výběr

nových pracovníků zajišťují vedoucí jednotlivých úseků, kam by dotyčný zaměstnanec měl být po přijetí zařazen. Ostatní činnosti, které většinou vykonává personální oddělení (např. školení), zajišťuje firmě jedna určitá zaměstnankyně, která pracuje ve firmě jako administrativní pracovnice a právnička.

Firma si je vědoma, že kvalitní a odborně připravení pracovníci jsou významným zdrojem její konkurenceschopnosti. Proto poskytuje svým zaměstnancům školení: bezpečnost práce, školení řidičů služebních vozidel, vazačů a obsluhy jeřábů apod. GTW se také snaží o zajištění stability a jistoty svých pracovníků, nabízí jim dlouhodobou perspektivu stabilního výdělku, či postupný růst mezd.

Firma GTW si za roky svého působení na trhu vydobyla pevnou pozici a dobrou image u svých odběratelů.

### **2.2.2.2 Marketingové a distribuční faktory**

Vzhledem k dlouhodobé znalosti trhu a spolupráci se zákazníky se marketing GTW zaměřuje především na prohlubování technické a obchodní spolupráce se stálými odběrateli. V případě potenciálu navyšování obrátu u některého ze zákazníků jsou analyzovány hlavní možnosti (jako cenová politika při dosažení většího ročního prodeje), díky kterým může podnik dosáhnout větší produktivity vlivem většího množství obdobných výrobků.

Znalosti o svých zákaznících získává GTW přímo při konkrétních jednáních s odběrateli.

Jako místo oficiálního nebo i neformálního jednání se zákazníky a ke své celkové prezentaci využívá firma pravidelně účast na specializovaném veletrhu POWER GEN EUROPE.

Při změně situace na trhu v případě fúze společností, zahájení odlišného typu výroby některým ze zákazníků atd. řeší GTW tuto situaci zintenzivněním obchodních jednání, případně specializovanými projekty.

Jako velmi výhodnou součást marketingu na českém trhu využívá firma společné technické projekty se zákazníky podporované dotacemi (např. v rámci TAČR, tj. Technologické agentury ČR). Tyto projekty velmi usnadňují vzájemnou spolupráci a lze díky nim navázat velmi korektní vztahy se zákazníky získané společným úspěchem při zvládnutí společného technického projektu.

Indický trh je pro firmu GTW z hlediska marketingu velmi specifický. Ve firmě se marketingem pro tuto zemi zabývá jeden samostatný pracovník. Jednou za dva roky jsou také realizována obchodně-technická jednání přímo u indických zákazníků.

Obecně lze říci, že průzkum trhu a získávání zákazníků probíhaly v rámci GTW v letech 1998-2008. V dnešní době je situace již velmi podrobně zmapována.

Firma GTW disponuje chráněnou značkou GTW, ve svém oboru působnosti má velmi dobrou pověst, což dokazuje každoroční umístění GTW BEARINGS v žebříčku „Štítky českého byznysu“ v Plzeňském kraji kategorie TOP 50.

### **2.2.2.3 Faktory finanční a rozpočtové**

Firma GTW má samostatné ekonomické oddělení (vedoucí a dvě účetní), které provádí všechny standardní analýzy včetně nastavení systému pro tok hotovosti a metody pro maximální hodnotu bankovních půjček. Ekonomické údaje jsou pravidelně předkládány vedení firmy, přičemž jsou samostatně hodnoceny ekonomické výsledky jednotlivých měsíců, čtvrtletí a celého roku. Oficiální zpracování celkových výsledků v rámci ročního daňového přiznání pro daň z příjmu je u GTW BEARINGS dozorováno daňovým poradcem a také auditorem. Kromě základních účetních nástrojů má firma rovněž vypracován systém pravidelného týdenního vyhodnocování obchodně-ekonomické situace, kdy na základě dat z informačního systému posuzuje nejužší vedení celkovou výši přijatých zakázek (v Kč), dostatečnost zakázkové náplně na jednotlivé měsíce, výsledky minulého a průběh současného měsíce v souvislosti s fakturací atd. Na základě závěrů vyhodnocování jsou prováděny konkrétní kroky pro aktuální obchodní, výrobní i ekonomickou strategii firmy. Kontrola dostatečné výše cash flow a výše bankovních úvěrů jsou spolehlivě nastaveny již řadu let. Pro úvěry využívá firma převážně velké mezinárodní banky fungující v ČR.

Finanční stránka podniku je jedním ze základních ukazatelů pro konkurenční pozici firmy. Proto je velká část podkapitoly finančních faktorů interního okolí věnována hodnocení finančního zdraví GTW, které je posuzováno pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy podniku. Vybrané ukazatele jsou pro lepší zhodnocení finanční situace firmy GTW TECHNIK a GTW BEARINGS srovnány s odvětvovým průměrem.

#### **2.2.2.3.1 Ukazatele rentability**

Vývoj hodnot zisku, které přímo ovlivňují jednotlivé ukazatele rentability, byl ovlivněn celosvětovou ekonomickou krizí v roce 2008. Na firmy GTW TECHNIK a BEARINGS

dopadly důsledky této krize až v roce 2013 a trvají dodnes. Rozdíl v letech dopadu krize je způsoben opožděnými reakcemi na vcelku stabilním a pomalu se vyvíjejícím trhu energetiky.

Pro výpočet rentabilit je vždy použit zisk po zdanění z důvodu srovnání některých ukazatelů s odvětvovým průměrem, ve kterých bylo počítáno s kategorií zisku EAT.

### **Rentabilita aktiv (ROA, return on assets)**

**Tab. č. 13:** Hodnoty ukazatele ROA firmy GTW v porovnání s odvětvovým průměrem

<b>ROA (%)</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>GTW BEARINGS</b>	15,07405	3,71252	3,44856	5,41969	1,24179
<b>GTW TECHNIK</b>	6,18639	6,25795	9,43861	6,25715	3,98873
<b>Odvětvový průměr</b>	3,69000	6,17000	6,13000	6,12000	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle podnikových výkazů, 2015; ČSÚ, 15.03.2015

Nejvyšší hodnoty ROA dosáhla firma GTW BEARINGS v roce 2009, kdy měla ze sledovaných pěti let nejnižší hodnotu aktiv a zároveň nejvyšší hodnotu zisku. Aktiva ve firmě každým rokem postupně narůstají, zisk se vyvíjí podobně kromě výkyvů v roce 2009 (nejvyšší hodnota 9 181 000 Kč) a 2013 (nejnižší hodnota 994 000).

Zhodnocení aktiv se ve firmě GTW TECHNIK pohybuje okolo 6 %. Nejvyššího zhodnocení aktiv bylo dosaženo v roce 2011, kdy firma dosáhla nejvyššího zisku z vybraných pěti let. Trend růstu aktiv je obdobný jako ve firmě GTW BEARINGS.

V porovnání s odvětvovým průměrem si vede lépe firma GTW TECHNIK.

### **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE, return on equity)**

**Tab. č. 14:** Hodnoty ukazatele ROE firmy GTW v porovnání s odvětvovým průměrem

<b>ROE (%)</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>GTW BEARINGS</b>	21,91745	5,57603	5,34637	8,52244	1,89782
<b>GTW TECHNIK</b>	7,96157	7,01819	11,31792	7,94409	4,93156
<b>Odvětvový průměr</b>	7,61000	12,73000	12,98000	12,42000	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle podnikových výkazů, 2015; ČSÚ, 15.03.2015

Rentabilita vlastního kapitálu kopíruje u obou firem vývoj čistého zisku. Hodnota vlastního kapitálu se v GTW BEARINGS i TECHNIK každý rok úměrně navyšovala.

Odvětvovému průměru se opět více přibližuje firma GTW TECHNIK.

Hodnoty ROE by se měly vždy srovnávat s úroky státem garantovaných cenných papírů. Pro srovnání jsou vybrány hodnoty jarní emise dluhopisů 12.06.2012 (zde jsou zahrnuty dluhopisy na různou dobu vyplácení), které se v letech 2012 až 2013 pohybovaly od 0 až 3 % ročně. Hodnoty ROE obou společností tyto výnosy převyšují (Ministerstvo financí ČR, sporicidluhopisycr.cz, 03.05.2012).

### Rentabilita tržeb (ROS, return on sales)

**Tab. č. 15:** Hodnoty ukazatele ROS firmy GTW v porovnání s odvětvovým průměrem

<b>ROS (%)</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>GTW BEARINGS</b>	6,92357	2,14180	2,17344	3,33217	0,78547
<b>GTW TECHNIK</b>	11,98246	11,72326	15,35362	12,79395	9,67844
<b>Odvětvový průměr</b>	3,01000	4,73000	4,54000	4,45000	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle podnikových výkazů, 2015; ČSÚ, 15.03.2015

Z každé koruny tržeb získala firma GTW BEARINGS na počátku sledovaného období 6,9 % zisku. Tato hodnota postupem času kromě roku 2012 klesala až na konečnou hodnotu 0,78 % v roce 2013.

Firma GTW TECHNIK vykazuje mnohem vyšší hodnoty ROS než je odvětvový průměr. Hodnota ukazatele se pohybuje na hranici okolo 10 %.

### Ukazatel nákladovosti

**Tab. č. 16:** Hodnoty ukazatele nákladovosti firmy GTW v porovnání s odvětvovým průměrem

<b>Nákladovost (%)</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>GTW BEARINGS</b>	93,07643	97,85820	97,82656	96,66783	99,21453
<b>GTW TECHNIK</b>	88,01754	88,27674	84,64638	87,20605	90,32156
<b>Odvětvový průměr</b>	97,26000	95,67000	95,83000	95,92000	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle podnikových výkazů, 2015; ČSÚ, 15.03.2015

GTW BEARINGS se dlouhodobě drží nad úrovní odvětvového průměru v nákladovosti, GTW TECHNIK naopak pod touto úrovní.

Vysoká nákladovost firmy GTW BEARINGS je způsobena tlakem odběratelů na nižší ceny a nižšími tržbami při stálých nákladech. Tyto faktory přiměly firmu ke snaze o zefektivnění výroby. Výroba je závislá na kvalifikovaných zaměstnancích, výrobky firmy mají vysokou přidanou hodnotu, téměř 50 % nákladů na výrobek tvoří mzdové náklady. Snahou firmy je zároveň i zlepšení logistiky, jelikož firmě vznikají dodatečné náklady v důsledku přemísťování výrobků mezi čtyřmipodnikovými halami.

### 2.2.2.3.2 Ukazatele aktivity

#### Obrat celkových aktiv (totalassetsturnover)

Tab. č. 17: Hodnoty ukazatele obratu celkových aktiv firmy GTW

Obrat celkových A	2009	2010	2011	2012	2013
GTW BEARINGS	2,17721	1,73336	1,58668	1,62648	1,58095
GTW TECHNIK	0,51629	0,53381	0,61475	0,48907	0,41213

Zdroj: Vlastní zpracování dle podnikových výkazů, 2015

Ukazatel obratu celkových aktiv by měl mít co nejvyšší hodnotu. Minimální hranice je v případě tohoto ukazatele rovna hodnotě 1 (Kislingerová, 2001).

Firma GTW BEARINGS výše uvedené pravidlo minimální hodnoty ukazatele splňuje. Hodnota obratu celkových aktiv sice od roku 2009 klesla, ale v posledních 3 letech si drží relativně stálou úroveň okolo 1,6.

V případě GTW TECHNIK se ukazatele pohybují pod doporučenou minimální hranicí. Tento jev lze vysvětlit narůstajícím počtem aktiv podniku a relativně stálou hodnotou tržeb. Výjimku tvoří rok 2011, kdy podnik dosáhl během posledních 5 let nejvyšších tržeb, což se odrazilo i nárůstem ukazatele obratu celkových aktiv. Firma GTW TECHNIK se zaměřuje na méně trhů než GTW BEARINGS.



### Rychlost obratu zásob (počet obrátek zásob) a doba obratu zásob

Tab. č. 18: Hodnoty ukazatele rychlosti obratu zásob firmy GTW

<b>Rychlost obratu zásob</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>GTW BEARINGS</b>	14,309377	12,57867	5,76014	5,11705	4,69361
<b>GTW TECHNIK</b>	104,46503	-	148,88519	167,19545	115,87956

Zdroj: Vlastní zpracování dle podnikových výkazů, 2015

Velký rozdíl v hodnotách ukazatele v jednotlivých firmách je způsoben minimálními zásobami ve firmě GTW TECHNIK, jelikož je tato firma pouze obchodní, a velkými zásobami v GTW BEARINGS, která je zároveň i výrobní firmou. Hodnota zásob v GTW BEARINGS je přibližně sto krát vyšší než je to u GTW TECHNIK, průměrné tržby GTW BEARINGS jsou za posledních 5 let přibližně 124 370 000 Kč, v GTW TECHNIK 33 500 000 Kč. V roce 2010 neměla firma GTW TECHNIK na konci účetního období žádné zásoby, proto je ukazatel obratu zásob v tomto roce vyškrtnut.

Tab. č. 19: Hodnoty ukazatele doby obratu zásob firmy GTW ve srovnání s odvětvovým průměrem

<b>Doba obratu zásob</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>GTW BEARINGS</b>	25,50775	29,01737	63,36650	71,33020	77,76537
<b>GTW TECHNIK</b>	3,493992	-	2,45155	2,18307	3,14982
<b>Odvětvový průměr</b>	41,00000	40,00000	42,0000	41,00000	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle podnikových výkazů, 2015; ČSÚ, 15.03.2015

V prvních dvou sledovaných letech se zásoby ve firmě GTW BEARINGS obracely v kratší době, než tomu bylo v odvětví. S nárůstem zásob ve firmě se hodnota ukazatele zvyšovala, tzn. zásobám trvalo déle, než se obrátily.

Doba obratu zásob se v GTW TECHNIK dlouhodobě pohybuje pod odvětvovým průměrem. Tento ukazatel je opět ovlivněn nízkou úrovní zásob podniku.

## Rychlost obratu pohledávek a doba obratu pohledávek

Tab. č. 20: Hodnoty ukazatele rychlosti obratu pohledávek firmy GTW

Obrat pohledávek	2009	2010	2011	2012	2013
<b>GTW BEARINGS</b>	12,92698	40,09588	14,62364	12,09313	8,40131
<b>GTW TECHNIK</b>	2,30337	3,47218	2,14258	2,31136	2,06914

Zdroj: Vlastní zpracování dle podnikových výkazů, 2015

Čím je hodnota ukazatele rychlosti obratu pohledávek vyšší, tím rychleji jsou zaplacené pohledávky podniku.

V GTW BEARINGS jsou pohledávky zaplacené mnohem rychleji, než u GTW TECHNIK, jelikož ukazatel obratu pohledávek má v případě GTW BEARINGS vyšší hodnoty.

Tab. č. 21: Hodnoty ukazatele doby obratu pohledávek firmy GTW

Doba obratu pohledávek	2009	2010	2011	2012	2013
<b>GTW BEARINGS</b>	28,23551	9,10318	24,95959	30,18244	43,44558
<b>GTW TECHNIK</b>	158,46353	105,12141	170,35573	157,91561	176,40153

Zdroj: Vlastní zpracování dle podnikových výkazů, 2015

Rozdílné hodnoty ukazatele doby obratu pohledávek jsou dány rozdílnými odběrateli obou firem. Zatímco firma GTW TECHNIK prodává přímo koncovým zákazníkům v tuzemsku, GTW BEARINGS realizuje většinu prodejů přes partnerskou německou firmu GleitlagertechnikWeissbacher (a GTW TECHNIK), která firmě zaplatí pohledávky mnohem dříve, než koncový zákazník.

### 2.2.2.3.3 Ukazatele likvidity

#### Běžná likvidita (current ratio)

**Tab. č. 22:** Hodnoty ukazatele běžné likvidity firmy GTW ve srovnání s odvětvovým průměrem

Běžná likvidita	2009	2010	2011	2012	2013
<b>GTW BEARINGS</b>	3,50256	3,24228	2,77950	2,84823	2,91805
<b>GTW TECHNIK</b>	2,10334	2,81150	2,01600	2,90735	3,65907
<b>Odvětvovýprůměr</b>	-	-	1,58000	1,65000	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle podnikových výkazů, 2015; MPO, 05.2013

V případě posouzení běžné likvidity je u obou firem shledán dobrý výsledek, jelikož splňují minimální hranici 1,5. GTW BEARINGS udržuje hodnotu běžné likvidity okolo úrovně 3, GTW TECHNIK okolo 2, v posledních dvou letech také 3. V porovnání s odvětvovým průměrem vychází hodnoty běžné likvidity u obou firem lépe.

#### Pohotová likvidita (quick ratio)

**Tab. č. 23:** Hodnoty ukazatele pohotové likvidity firmy GTW ve srovnání s odvětvovým průměrem

Pohotová likvidita	2009	2010	2011	2012	2013
<b>GTW BEARINGS</b>	2,67166	2,40601	1,36587	1,38295	1,25054
<b>GTW TECHNIK</b>	2,07883	2,81150	1,99013	2,87884	3,61855
<b>Odvětvovýprůměr</b>	-	-	1,13000	1,16000	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle podnikových výkazů, 2015; MPO, 05.2013

Obě firmy opět splňují minimální hranici, která je u pohotové likvidity rovna 1. Pohotová likvidita má u GTW BEARINGS degresivní charakter, u GTW TECHNIK hodnota kolísá. V posledních letech se ale hodnota ukazatele zvyšuje.

GTW BEARINGS i GTW TECHNIK dosahují vyšší hodnoty pohotové likvidity, než je tomu u průměru v odvětví.

#### Okamžitá likvidita (cash ratio)

**Tab. č. 24:** Hodnoty ukazatele okamžité likvidity firmy GTW ve srovnání s odvětvovým průměrem

<b>Okamžitá likvidita</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>GTW BEARINGS</b>	1,75191	2,14366	0,80906	0,76294	0,318944
<b>GTW TECHNIK</b>	0,96735	1,30888	0,19214	0,81664	1,34891
<b>Odvětvový průměr</b>	-	-	0,30000	0,33000	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle podnikových výkazů, 2015; MPO, 05.2013

Okamžitá likvidita se vyvíjí ve stejném trendu jako pohotová likvidita. Minimální hodnotu ukazatele 0,2 splňují ve sledovaném období obě firmy.

Ve srovnání s odvětvovým průměrem v letech 2011 a 2012 si GTW BEARINGS vedelépe, GTW TECHNIK se v roce 2011 pohybuje pod hranicí odvětvového průměru, v roce 2012 ji naopak převyšuje.

#### **2.2.2.3.4 Ukazatele zadluženosti**

##### **Celková zadluženost (debt ratio)**

**Tab. č. 25:** Hodnoty ukazatele celkové zadluženosti firmy GTW

<b>Celková zadluženost</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>GTW BEARINGS</b>	0,31100	0,33251	0,35233	0,36346	0,34214
<b>GTW TECHNIK</b>	0,22271	0,10796	0,15958	0,21010	0,19073

Zdroj: Vlastní zpracování dle podnikových výkazů, 2015

Firma GTW BEARINGS udržuje hodnotu celkové zadluženosti na relativně stálé úrovni okolo 0,3, neboli 30 %, GTW TECHNIK okolo 0,2, tedy 20 %. V roce 2010 GTW TECHNIK financovala aktiva z 90 % z vlastního kapitálu. Celková zadluženost by neměla přesáhnout 50 %. Tuto hranici oba podniky splňují.

##### **Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu (debt/equity ratio)**

**Tab. č. 26:** Hodnoty ukazatele zadluženosti vlastního kapitálu firmy GTW

<b>Zadluženost VK</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>GTW BEARINGS</b>	0,45220	0,49942	0,54623	0,57154	0,52289
<b>GTW TECHNIK</b>	0,28662	0,12107	0,19135	0,26673	0,23581

Zdroj: Vlastní zpracování dle podnikových výkazů, 2015

Z tabulky č. 26 je patrné, že vlastní kapitál je zadlužen více ve firmě GTW BEARINGS. Jelikož je firma GTW BEARINGS i výrobní váže se na ni více závazků z podnikání. Zadluženost vlastního kapitálu se v GTW BEARINGS pohybuje okolo 50 %, v GTW TECHNIK okolo 20 %.

### **Ukazatel úrokového krytí (interestcoverage)**

**Tab. č. 27:** Hodnoty ukazatele úrokového krytí firmy GTW

<b>Úrokové krytí</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>GTW BEARINGS</b>	30,64675	11,04140	8,22248	12,46680	3,78602
<b>GTW TECHNIK</b>	26,35795	50,71429	264,24138	73,50000	17,40449

Zdroj: Vlastní zpracování dle podnikových výkazů, 2015

Aby mohl podnik splácet své závazky, musí vědět, jaká je jeho hodnota ukazatele úrokového krytí. Jelikož je doporučená minimální hodnota 3, obě firmy splňují podmínky pro schopnost dostát svým závazkům.

Velký výkyv hodnoty u GTW TECHNIK v roce 2011 je způsoben vysokou hodnotou zisku před úroky a zdaněním a ve sledovaném období nejnižšími nákladovými úroky.

Finanční analýza poukázala na některé nedostatky obou firem a zároveň vyzdvihla jejich kladné stránky. GTW BEARINGS vykazuje ve všech hodnotách rentabilit méně pozitivní výsledky než GTW TECHNIK. Tyto výsledky jsou způsobeny tlakem odběratelů (hlavně partnerů) na nižší ceny a vyššími hodnotami jmenovatelů u jednotlivých ukazatelů rentability. GTW BEARINGS vykazuje příznivé hodnoty obratuzásob. Doba obratu zásob se v GTW BEARINGS během posledních let prodlužuje, což upozorňuje na nepříznivý vývoj tržních podmínek. U ukazatelů spojených se zásobami je důležité hodnotit právě GTW BEARINGS, jelikož GTW TECHNIK má velmi nízkou hladinu zásob na skladě. GTW BEARINGS vykazuje uspokojivější hodnoty rychlosti obratu pohledávek a doby obratu pohledávek. To je

způsobeno odlišnými odběrateli obou společností (GTW BEARINGS – převážně dvě partnerské firmy). GTW TECHNIK by se měla snažit u svých tuzemských odběratelů o snížení doby úhrady pohledávek. V tomto úsilí by mohla využít nabídku skonta při dřívějším splacení pohledávky. Obě firmy se dlouhodobě udržují nad doporučovanými minimálními hodnotami všech tří ukazatelů likvidity, což pozitivně ovlivňuje jejich platební schopnost. Ukazatele zadluženosti se u obou firem pohybují v příznivých hodnotách. Firma GTW BEARINGS je však více zadlužená než GTW TECHNIK.

Vzhledem ke společnému hodnocení obou firem se všechny výše uvedené poměrové ukazatele finanční analýzy pohybují v uspokojivých hodnotách. Obě firmy splňují ve většině případů minimální hranice pro dané ukazatele a společně se přibližují odvětvovým průměrům.

#### **2.2.2.4 Faktory výroby a řízení výroby**

Názvem Výroba je v rámci GTW označován výrobní úsek, který zahrnuje všechny řídicí pracovníky výroby, pracovníky vylévárny kompozic, pracovníky obrábění kovů, zámečníky a pracovníky montáže. Vybavení výroby zahrnuje nejmodernější obráběcí stroje a speciální technologie. Trvale správné fungování výroby je pro dosažení vysoké produktivity a kvality zcela klíčové.

Výroba je řízena využíváním informačního systému Helios, který umožní každou zakázku v systému zaevidovat, vydat podklady z TPV, zajistit materiál pro výrobu a následně na základě priorit určit plána zahájit produkci. Dokončení výrobní operace je vždy potvrzeno konkrétním pracovníkem výroby v rámci celkového systému, tj. jedná se o dynamický způsob plánování výroby, kde se údaje mění mnohokrát za den.

Jednotlivé zakázky jsou ve výrobě rozděleny podle termínových priorit. Výroby pak přináší i řadu rizik, které nelze zcela eliminovat, např. špatně provedená operace, závada stroje, nemocnost pracovníků výroby atd. Řízení výroby je z uvedených důvodů nejnáročnějším úsekem v rámci managementu GTW.

GTW má vyšší náklady na logistiku v rámci firmy, neboť výrobek musí být během výroby několikrát přesunut mezi čtyřmi výrobními halami.

GTW BEARINGS jako jediná firma v ČR exportuje v oblasti kluzných kompozicových ložisek. Firma zajišťuje pro své zákazníky vysokou kvalitu výrobků, což dokazují i dodávky výrobků pro nejnáročnější zařízení, např. JE Temelín.

#### **2.2.2.5 Faktory vědecko-technického rozvoje**

GTW má samostatné oddělení Vývoj a projekty, které je přímo podřízené řediteli společnosti. Vývojové oddělení pracuje na vývoji nových výrobků, zlepšuje specializované výrobní procesy a podílí se na společných technických projektech se zákazníky.

Kromě těchto činností provádí i výpočtové simulace některých kluzných ložisek GTW. Vzhledem k nutným odborným znalostem pro tuto práci, které z velké části nelze získat předchozím studiem, trvá zpracování vývojového inženýra více let. Vývojové oddělení GTW spolupracuje i s dalšími subjekty v rámci společných projektů v ČR včetně např. NTC ZČU.

V posledních 3 letech se stále zvyšuje podíl výrobků přímo souvisejících s aktivitami vývojového oddělení GTW na celkovém obratu. Tento podíl činil v minulém období cca 10 %.

V současnosti se připravují testy některých specializovaných ložisek na testovacích zařízeních. Spolehlivost návrhů a výpočtů ložisek je u určitých projektů zcela zásadní, jelikož správnost lze u některých zařízení (jako jsou např. turbíny nebo kompresory) prakticky ověřit až jejich spuštěním v provozu. Výpočty kluzných ložisek se provádí v softwaru speciálně vyvinutém pro tento účel jednou z německých univerzit.

Firma GTW spolupracuje s Technologickou agenturou ČR (TAČR). Ve spolupráci s agenturou realizovala tři projekty, ve kterých se jednalo o podporu výzkumu. Konkrétně šlo o příspěvky na úhradu mzdových nákladů vynaložených na výzkumnou činnost firmy a na nákup externích služeb nebo materiálu, který byl použit k výrobě testovacích přípravků, výrobků a dalších materiálů. Jednalo se o program Alfa (výzkum a vývoj turbopřevodovky s novým typem segmentových ložisek, 2011-2013), Alfa (ložiskové systémy pro horizontální uložení hřídelů točivých strojů, 2013-2015) a Centra kompetence (začal v roce 2013, bude končit až v roce 2019).

#### **2.2.2.6 Faktory informačních systémů**

Informační systém Helios je v rámci GTW využíván všemi úseky – Plánování, TPV, Výroba, Ekonomika atd. Údaje v informačním systému tedy zahrnují data z objednávek zákazníků, technické podklady GTW, stav rozpracovanosti zakázek, jejich dokončení, údaje pro expedici, fakturaci atd. Informačních systémů je na trhu celá řada, nicméně každá firma musí vybírat systém s ohledem na své zaměření. U GTW byla zásadním požadavkem vhodnost systému pro řízení strojírenské výroby zahrnující stovky obráběcích operací měsíčně. Systém je firmou úspěšně využíván řadu let a pracovníci jednotlivých úseků s ním dnes pracují jako se standardním běžným nástroj.

### 2.3 SWOT analýza

SWOT analýza poskytuje pohled na konkurenceschopnost firmy jako celek a provádí syntézu předchozích tvrzení a analýz.

SWOT analýza je zpracována pro firmy GTW TECHNIK a GTW BEARINGS dohromady, jelikož je jejich provázanost velmi úzká: mají stejné majitele, stejné poslání a vizi, a z pohledu majitelů je úspěšnost firem vždy hodnocena společně jako celek.

**Tab. č. 28:** SWOT analýza GTW

S – silné stránky	W – slabé stránky
Kvalifikovaní zaměstnanci	Vyšší náklady na logistiku v rámci firmy
Nové technologie	Vyšší náklady na transport pro opakované dodávky německým zákazníkům (např. do oblasti Porýní)
Inovace	GTW BEARINGS – nižší zisky (dodávky přes partnerské firmy)
Stabilní počet zaměstnanců	Absence personálního oddělení
Bonita	GTW BEARINGS – náklady na pronájem budov od GTW TECHNIK
Kvalitní a moderní stroje (i CNC) včetně programů	
3D měření výrobků ZEISS	
Certifikace ISO (kvalita, environmentální management)	
Vlastní výpočtový a vývojový tým	
Pravidelné porady, kontrola ek. dat	
1 vyhrazený pracovník pro indický trh	
Kvalitní informační systém	
Image	
Rentabilita	
Platební schopnost	
GTW TECHNIK – vlastní budovy	



GTW BEARINGS – vlastní stroje	
GTW TECHNIK – nízká zadluženost	
<b>O – příležitosti</b>	<b>T - hrozby</b>
Možnost využití unifikovaných výkovků	Možnost tlaku partnerských firem na snižování ceny z důvodu vlastního většího zisku (u GTW BEARINGS)
Růst ekonomiky	Zvyšující se hladina mezd
Bariéry vstupu do odvětví	Posílení koruny
Kurz koruny k euru	Vysoká konkurence na německém trhu (hl. tuzemští výrobci)
Spolupráce s TAČR	Omezený počet dodavatelů
Spolupráce se ZČU	Možnost přesunutí závodů některých konkurenčních firem do blízkosti zákazníků
Blížkost univerzity ZČU	Tlak na snižování cen
Průmyslová tradice Plzně	Možnost substitutů
Spolupráce s odběrateli	Dopad krize v odvětví energetiky
Možnost srovnání technologií s odběrateli	Nižší prodeje
Nižší mzdové náklady	GTW TECHNIK – dlouhá doba splacení pohledávek
Výhodná poloha firmy v rámci ČR	Možnost zvýšení mzdových nákladů podle zahraniční konkurence
Možnost výhodného nákupu při denním sledování cen cínu na burze	
Prodej Alstom GE – možnost více odběratelů z koncernu GE	
Dotace MPO	
Veletřhy	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z výstupů SWOT analýzy firma vytváří různé strategie, které buď pomáhají firmě v neustálém zlepšování a posilování konkurenceschopnosti na trhu, nebo posilují opatření zabraňující projevům záporných faktorů.

Firma GTW by mohla využít agresivní růstově orientované strategie(SO) např. využitím vývojového oddělení, které by pro firmu vypočítalo univerzální rozměry výkovků, což by vedlo ke snížení jejich dodací doby. Nové technologie, inovace, plnění ISO norem a kvalifikovaní zaměstnanci tvoří pevnou strukturu firmy, která pomáhá GTW ke zlepšení konkurenceschopnosti a k využití potenciálu růstu ekonomiky. Stejně faktory (a další jako např. 3D technologie měření, informační systém atd.) pomáhají podniku vytvořit bariéry vstupu do odvětví, umožňují mu spolupráci s TAČR a ZČU a dávají mu prostor k využití výhodné polohy firmy v rámci České republiky. Vzhledem k vysoké bonitě

firmy u bank může GTW žádat o úvěry, kterými financuje náklady na export. Export se po intervenci ČNB stal pro firmu ještě výhodnější. Jelikož je výroba firmy velmi technicky náročná, využívá GTW blízkosti univerzity v Plzni a nabízí dobrým studentům možnost pracovního uplatnění. Firma GTW si za období od vzniku společnosti až do dnešních dnů vydobyla stabilní pozici na trhu, dobrou image a relativně stabilní počet zákazníků. GTW má se zákazníky dobré vztahy a díky kvalitním zaměstnancům a neustálým inovacím je pro ni možné srovnávat s nimi nejnovější technologie. Nižší mzdové náklady v České republice a dobrá finanční situace firmy GTW jí umožňují najímat více technických, odborných a zkušených zaměstnanců. Pokud by EU odsouhlasila prodej Alstomfirmě General Electric, mohla by GTW využít kvality svých výrobků a dobrých vztahů s odběrateli k tomu, aby získala další zákazníky z koncernu GE. Jak již bylo v kapitole 2.2.2.2 Marketingové a distribuční faktory řečeno, využívá firma marketingové propagace účasti na veletrzích.

Obranná strategie (WT) by byla vhodnou pro GTW BEARINGS v případě tlaku partnerských firem na snižování cen, jelikož v současné době firma obětuje část svého zisku jistotě prodeje výrobků přes partnerské firmy (které již mají vybudovanou síť odběratelů díky svému jménu a kvalitě). Tlak partnerské firmy by se mohl zvýšit také tlakem na snižování cen na německém trhu. Vzhledem k absenci personálního oddělení by se měla firma zabývat trendem rostoucích mezd. V případě vyššího nárůstu by tyto zvýšené náklady muselo řešit vedení firmy, které by se ale mělo zabývat spíše strategickými záležitostmi. Obrannou strategií by měl podnik zavést také v případě přesunutí závodů některých konkurenčních firem do blízkosti zákazníků, jelikož v současné době řeší firma vyšší náklady na opakované dodávky k některým zákazníkům (např. německým). V letech 2015-2017 se bude snažit firma snížit náklady a zvýšit produktivitu práce. Jedním z důvodů tohoto snižování nákladů je i pozdější dopad světové ekonomické krize na odvětví energetiky.

Firma GTW by mohla překonat své slabé stránky využitím příležitostí pomocí tzv. strategie turnaround (WO). Celkové náklady lze snížit použitím unifikovaných výkovek. Při zavedení této možnosti by firma nemusela vyčkávat mnohdy až pět týdnů na dodání výkovek od dodavatele, zkrátily by se dodací doby a snížilo se riziko účtování nákladů z prodlení. Firma by zároveň neobjednávala u dodavatelů různé velikosti výkovek, ale pouze pár vybraných typů, kde by se dalo mluvit o „sériové“

(levnější) výrobě. Kurz koruny k euru je pro českou firmu po intervenci ČNB výhodnější, což výrazně zvyšuje nižší zisky společnosti GTW BEARINGS.

Diverzifikační teorie (ST) využívá podnik zaváděním nejnovějších technologií, kvalitních strojů a pracovníků, certifikací ISO atd. k uplatnění se na německém trhu. Na tomto trhu sice GTW BEARINGS prodává přes partnerskou firmu, která jí snižuje zisky, nicméně kvalita, plnění norem, výpočty ve vlastním oddělení výzkumu a vývoje dodávají firmě konkurenční výhodu i přes prodejního partnera. Pravidelnou kontrolou ekonomických dat může dojít k odkrytí přebytečných nákladů a firma tak může v případě požadavku na nižší cenu pružně reagovat. Pro firmu GTW by bylo značnou hrozbou uvedení substitutů kluzných ložisek na trh. Tuto hrozbu se snaží firma GTW odvrátit pravidelným sledováním situace nejlepšími analytiky ve firmě.

## **2.4 Návrh na opatření pro posílení konkurenceschopnosti firmy GTW**

Vzhledem k výstupům SWOT analýzy bylo firmě doporučeno využít univerzálních výkovků pro posílení konkurenceschopnosti firmy. Konkurenční firmy, které již opatření využívají, dokáží významně zkrátit dobu dodání svých výrobků (o několik týdnů), což hraje při výběrových řízeních velkou roli. Vytvoření skladových zásob tedy poskytne firmě konkurenční výhodu s možností rychlejších dodacích termínů. Zároveň se ale zvýší celkové skladové náklady a částečně se také zdraží i výchozí polotovary, protože již nebude možné objednat výkovky s minimálním přídatkem oceli.

Klíčovým požadavkem pro nové opatření je stanovení rozměrů základní řady výkovků na sklad tak, aby bylo umožněno vyrobit co největší rozsah rozměrů kluzných ložisek za přijatelnou cenu pro celkovou ziskovost výroby a prodeje.

Návrh byl proveden ve spolupráci s vývojovým oddělením firmy. Další práce, které se k objednavce univerzálních výkovků váží, provádí obchodní oddělení firmy.

**Tab.č.29:** Navržená řada univerzálních výkovků

d (cm)	D (cm)	L (cm)	MIN	MAX
80	105	80	2	4
90	115	90	2	4
100	130	100	2	4
110	140	110	2	4
115	160	115	2	4
120	155	120	2	4
125	160	125	2	4
130	180	130	2	4
140	180	140	2	4
150	205	150	2	4
160	205	160	2	4
170	230	170	2	4
180	230	180	2	4
190	260	190	2	4
200	260	200	2	4
210	310	210	2	4
215	290	215	2	4
225	290	225	2	4
235	305	235	2	4
240	320	240	2	4
250	325	250	2	4
260	340	260	2	4
265	345	265	2	4
270	350	270	2	4
280	360	280	2	4
300	390	300	2	4

Zdroj: Vlastní zpracování ve spolupráci s VaV GTW, 2015

Maximální přídávky oceli byly stanoveny o 20mm/plocha.

### 2.4.1 Postup při plánování

Firma GTW navrhla rozměry univerzálních výkovků a poptala je u dodavatelů (výkovky byly zjištěny jako vyrobitelné v běžných cenách). Navýšení ceny a zvýšení nákladů spočívá pouze ve vyšší váze výkovků (více materiálu = větší tloušťka stěny). Vytvoření skladových zásob (viz tabulka č. 29) je ekonomicky vypočteno na celkovou částku 2 000 000 Kč za všechny typy univerzálních výkovků (vázaný kapitál). Průměrné zvýšení nákladů na výrobu kluzných ložisek je 5 % (vyšší cena výkovků plus více práce při jejich soustružení).

Toto opatření je doporučeno firmě GTW využít pouze pro případy zrychlení výroby/termínů a v případě interních zmetků. Pokud budou zákazníci požadovat výkovky v termínu kratším než 6 týdnů, bude prodejní cena vyšší až o 30%, což kompenzuje výše uvedený nárůst prvotních nákladů.

Z těchto důvodů je vytvoření skladových zásob univerzálních výkovků vyhodnoceno pro firmu GTW BEARINGS jako výhodné a bylo vedením odsouhlaseno.

### 2.4.2 Výpočet nákladů

Vzhledem ke složitosti a zdlouhavosti výpočtu je v této práci uveden pouze obecný model výpočtu nákladů na univerzální výkovky.

Náklady byly stanoveny tak, že se nejprve zjistila cena za 1 kg výkovků z oceli C10, C15. Tato cena byla ověřena ve srovnání s nabídkami dodavatelů výkovků. Na základě stanovení ceny výkovků bylo možno stanovit ceny pro jednotlivé rozměry z tabulky výkovků. Pro výpočet hodnoty skladových zásob bylo využito průměrné množství kusů výkovků, tj. 3 ks na jeden rozměr. Cena skladových zásob byla při financování z vlastních rezerv vypočtena na 2 000 000 Kč.

Vzorec pro výpočet hmotnosti výkovku je shodný jako pro výpočet hmotnosti trubky, tj. objem výkovku  $\times$  hustota oceli. Hustota oceli zjištěná z tabulek je 7850 kg/m<sup>3</sup>.

**Vzorec č. 16:** Odvození výpočtu hmotnosti výkovku

$$V [\text{m}^3] = m [\text{kg}] / \rho [\text{kg}/\text{m}^3]$$

$$m [\text{kg}] = V [\text{m}^3] \times \rho [\text{kg}/\text{m}^3]$$

Konkrétní výpočet objemu výkovku =  $[\pi \times r^2(\text{poloměr vnějšího průměru}) \times L (\text{délka výkovku})] - [\pi \times r^2 (\text{poloměr vnitřního průměru}) \times L (\text{délka výkovku})]$ .

### 2.4.3 Zhodnocení návrhu opatření

Celkové náklady na výkovky se zvýší průměrně o 5% (výkovky + vícepráce). Vázaný kapitál je 2 000 000 Kč. Opatření se využije pouze pro případy zrychlení výroby/termínů a v případě interních zmetků. V případě požadavků na termíny kratší než 6 týdnů je naopak prodejní cena vyšší až o 30%, což kompenzuje výše uvedený nárůst prvotních nákladů. Zvýšení prodeje ložisek vlivem nového opatření je vyjádřeno pomocí nárůstu tržeb 5% na daném trhu s kluznými ložisky. Dodací termín lze zkrátit od

přijetí objednávky až o 30%. Pro jednoho z klíčových zákazníků může GTW dodávat ze skladových zásob univerzálních výkovků až 65% produkce ložisek.

Opatření sice přinese firmě GTW vyšší náklady na skladování, ale po celkovém zhodnocení lze firmě GTW zařazení univerzálních výkovků do výroby doporučit, jelikož by jí mělo přinést zlepšení konkurenčního postavení díky rychlejšímu uspokojování potřeb zákazníků.

## **Závěr**

Bakalářská práce byla vypracována na téma „Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku“. Cílem práce bylo zhodnocení konkurenceschopnosti zvolené společnosti a na základě vypracovaných analýz navržení opatření, které by vybrané firmě pomohlo zvýšit konkurenční potenciál.

Práce byla rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část se zabývala vymezením základních pojmů souvisejících s konkurenceschopností podniku, definováním faktorů konkurenceschopnosti a jejich základním členěním na faktory externí (makrookolí a mikrookolí) a interní, vymezením nástroje k posouzení konkurenceschopnosti společnosti a její pozice na trhu, tj. SWOT analýzou.

V úvodu praktické části byl vybrán podnik GTW (BEARINGS a TECHNIK) charakterizován pomocí základních údajů, historie, vlastnické struktury, základních ekonomických ukazatelů, charakteru trhu a poslání, vize a cílů. V praktické části byly dále provedeny čtyři analýzy. První z nich byla PESTEL analýza, která se zaměřila na zhodnocení faktorů makrookolí vybraného podniku. Porterův model pěti sil se zabýval určením a posouzením faktorů mikrookolí, které působí na konkurenceschopnost daného podniku. Jako třetí bylo analyzováno vnitřní prostředí se zaměřením na interní faktory ovlivňující kvalitu a konkurenceschopnost vybraného podniku.

Použitím SWOT analýzy, která provedla syntézu předchozích tří analýz, byla zjištěna a shrnuta důležitá fakta o postavení vybrané firmy na trhu a jejích konkurentech. Z této analýzy vyplynulo, že firmě konkuruje 18 společností na světovém trhu, přičemž jen jedna v České republice. Tato firmase zabývá na rozdíl od vybraného podniku výlučně opravami, výrobou mu tedy nekonkuruje. Většina konkurenčních firem nepředstavuje pro podnik výrazné ohrožení, jelikož s GTW nesoupeří o každou zakázku vzhledem k odlišným oblastem působnosti (trh, na který společnosti cílí). Další výhodou vybrané společnosti představují nízké mzdové náklady oproti zahraničním konkurenčním podnikům. Firma GTW také disponuje vlastním technologickým vývojovým týmem zabývajícím se inovacemi produktů a plánováním velmi náročných technických celků. Díky tomuto know-how získává firma konkurenční výhodu oproti podnikům, které využívají externí plánovače.

Na německém trhu, který je ze zahraničních trhů pro společnost GTW BEARINGS prioritní, je společnost znevýhodněna oproti domácím výrobcům z pohledu nákladů na dopravu a celkovou logistiku.

Z výsledků analýz byl firmě doporučen návrh pro využití univerzálních výkovků. Toto opatření by mělo vést ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku na trhu a ke snížení prodlev ve výrobě, které jsou způsobeny dlouhou dobou dodání specifických výkovků.

Návrh na nové opatření byl ve vybraném podniku prodiskutován a akceptován.



## Seznam tabulek

<b>Tab. č. 1:</b> Základní ekonomické ukazatele GTW BEARINGS .....	28
<b>Tab. č. 2:</b> Základní ekonomické ukazatele GTW TECHNIK.....	29
<b>Tab. č. 3:</b> Přehled nových či inovovaných výrobků uvedených na trh v letech 2008-2012 .....	29-30
<b>Tab. č. 4:</b> Zisk GTW BEARINGS a GTW TECHNIK.....	35
<b>Tab. č. 5:</b> Srovnání krajů v ČR – počet obyvatel k 12/2014, hrubá mzda k 12/2014, nezaměstnanost k 02/2015 .....	37
<b>Tab. č. 6:</b> Vývoj průměrné mzdy v ČR ve srovnání s průměrnou mzdou a mediánem strojírenských techniků .....	39
<b>Tab. č. 7:</b> Žebříček daňové zátěže ve vybraných zemích .....	41
<b>Tab. č. 8:</b> Nejlepší země pro podnikání .....	42
<b>Tab. č. 9:</b> Srovnání daně z příjmu právnických osob u vybraných zemí v roce 2000 a 2013 .....	44
<b>Tab. č. 10:</b> Srovnání základní a snížené sazby DPH ve vybraných zemích v roce 2015.....	44
<b>Tab. č. 11:</b> Srovnání ročních mzdových nákladů ve vybraných zemích v roce 2011....	46
<b>Tab. č. 12:</b> Příklad koncových zákazníků firmy GTW (TECHNIK a BEARINGS) .....	49
<b>Tab. č. 13:</b> Hodnoty ukazatele ROA firmy GTW v porovnání s odvětvovým průměrem .....	54
<b>Tab. č. 14:</b> Hodnoty ukazatele ROE firmy GTW v porovnání s odvětvovým průměrem .....	54
<b>Tab. č. 15:</b> Hodnoty ukazatele ROS firmy GTW v porovnání s odvětvovým průměrem .....	55
<b>Tab. č. 16:</b> Hodnoty ukazatele nákladovosti firmy GTW v porovnání s odvětvovým průměrem .....	55
<b>Tab. č. 17:</b> Hodnoty ukazatele obratu celkových aktiv firmy GTW .....	56
<b>Tab. č. 18:</b> Hodnoty ukazatele rychlosti obratu zásob firmy GTW .....	57
<b>Tab. č. 19:</b> Hodnoty ukazatele doby obratu zásob firmy GTW ve srovnání s odvětvovým průměrem.....	57
<b>Tab. č. 20:</b> Hodnoty ukazatele rychlosti obratu pohledávek firmy GTW .....	58
<b>Tab. č. 21:</b> Hodnoty ukazatele doby obratu pohledávek firmy GTW .....	58
<b>Tab. č. 22:</b> Hodnoty ukazatele běžné likvidity firmy GTW ve srovnání s odvětvovým průměrem .....	59
<b>Tab. č. 23:</b> Hodnoty ukazatele pohotové likvidity firmy GTW ve srovnání s odvětvovým průměrem.....	59
<b>Tab. č. 24:</b> Hodnoty ukazatele okamžité likvidity firmy GTW ve srovnání s odvětvovým průměrem.....	60

<b>Tab. č. 25:</b> Hodnoty ukazatele celkové zadluženosti firmy GTW .....	60
<b>Tab. č. 26:</b> Hodnoty ukazatele zadluženosti vlastního kapitálu firmy GTW .....	61
<b>Tab. č. 27:</b> Hodnoty ukazatele úrokového krytí firmy GTW .....	61
<b>Tab. č. 28:</b> SWOT analýza GTW .....	64-65
<b>Tab. č. 29:</b> Navržená řada univerzálních výkovků .....	68

## Seznam obrázků

<b>Obr. č. 1:</b> Porterův model pěti sil.....	14
<b>Obr. č. 2:</b> SWOT analýza.....	23
<b>Obr. č. 3:</b> Průměrná roční míra inflace v letech 1994-2013 v České republice.....	34
<b>Obr. č. 4:</b> Vývoj HDP v letech 2009-2013 v České republice (meziroční a mezičtvrtletní změny v % ve stálých cenách, sezónně očištěné údaje).....	35
<b>Obr. č. 5:</b> Míra nezaměstnanosti v České republice v %.....	36
<b>Obr. č. 6:</b> Kurz koruny k euru (k 16.03., případně 14. a 15.03.) .....	37

## Seznam použitých zkratk

3D.....	trojrozměrný, trojdimenzionální
A.....	aktiva
apod.....	a podobně
atd.....	a tak dále
B2B .....	business to business, obchodní vztahy mezi společnostmi
C10.....	označení pro ocel obsahující 90 % feritu a 10 % perlitu
C15.....	označení pro ocel obsahující 80 % feritu a 20 % perlitu
cm.....	centimetr
CNC .....	ComputerNumericControl, číslíkové řízení počítačem
CZ-ISCO .....	Klasifikace zaměstnání
ČNB .....	Česká národní banka
ČR .....	Česká republika
ČSN EN ISO.....	české technické normy, evropské normy a normy Mezinárodní organizace pro normalizaci
ČSÚ.....	Český statistický úřad
d .....	vnitřní průměr
D.....	vnější průměr
DNC síť.....	DistributedNumericControl, síť pro propojení strojů
DPH .....	daň z přidané hodnoty
EAT.....	EarningsafterTaxes, zisk po zdanění
EU .....	Evropská unie
GE .....	General Electric
HDP .....	hrubý domácí produkt
ICT.....	Information and Communication Technologies, informační a komunikační technologie
ISO.....	International OrganizationforStandardization, Mezinárodní organizace pro normalizaci
ISPV.....	Informační systém o průměrném výdělku
IT.....	Information technology, informační technologie
JE .....	jaderná elektrárna
kg .....	kilogram
L.....	délka
LME.....	London Metal Exchange, Londýnská burza kovů
m .....	hmotnost

m <sup>3</sup> .....	metr krychlový
MAX .....	maximum
MIN.....	minimum
MPO.....	Ministerstvo průmyslu a obchodu
např. ....	například
NOZ .....	Nový občanský zákoník
NTC ZČU .....	Nové technologie – výzkumné centrum Západočeské univerzity v Plzni
OA.....	oběžná aktiva
obr. ....	obrázek
odd .....	oddělení
OECD.....	OrganisationforEconomic Co-operation and Development, Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
PO .....	právnícká osoba
PTFE .....	polytetrafluorethylen
r <sup>2</sup> .....	poloměr na druhou
ROA.....	rentabilita aktiv
ROE .....	rentabilita vlastního kapitálu
ROS.....	rentabilita tržeb
SMART.....	specific (specifické), measurable (měřitelné), achievable (dosažitelné), resultoriented (realistické), timeframed (časově vymezené)
SO .....	strengths (silné stránky), opportunities (příležitosti), strategie vyplývající se SWOT analýzy
ST.....	strengths (silné stránky), threats (hrozby), strategie vyplývající ze SWOT analýzy
s.r.o.....	společnost s ručením omezeným
SWOT .....	strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), oportunities (příležitosti) a threats (hrozby)
tab.....	tabulka
TAČR.....	Technologická agentura ČR
THP .....	technicko hospodářský pracovník
tj. ....	to je, to jest
TPV .....	technická příprava výroby
tzn.....	to znamená
USA .....	United Statesof America, Spojené státy americké
V.....	objem

VaV ..... výzkum a vývoj  
viz..... odkaz na jiný text, rozkazovací způsob slovesa vidět  
WO..... weaknesses (slabé stránky), oportunities (příležitosti), strategie  
          vyplývající ze SWOT analýzy  
WT ..... weaknesses (slabé stránky), threats (hrozby); strategie vyplývající  
          ze SWOT analýzy  
ZČU ..... Západočeská univerzita v Plzni  
ZOK ..... Zákon o obchodních korporacích  
 $\pi$  ..... Ludolfovo číslo  
 $\rho$  ..... hustota

## Seznam vzorců

<b>Vzorec č. 1:</b> Výpočet rentability aktiv .....	18
<b>Vzorec č. 2:</b> Výpočet rentability vlastního kapitálu.....	18
<b>Vzorec č. 3:</b> Výpočet rentability tržeb .....	18
<b>Vzorec č. 4:</b> Výpočet nákladovosti .....	19
<b>Vzorec č. 5:</b> Výpočet obratu aktiv.....	19
<b>Vzorec č. 6:</b> Výpočet rychlosti obratu zásob .....	19
<b>Vzorec č. 7:</b> Výpočet doby obratu zásob .....	20
<b>Vzorec č. 8:</b> Výpočet obratu pohledávek .....	20
<b>Vzorec č. 9:</b> Výpočet doby obratu pohledávek .....	20
<b>Vzorec č. 10:</b> Výpočet běžné likvidity .....	21
<b>Vzorec č. 11:</b> Výpočet pohotové likvidity .....	21
<b>Vzorec č. 12:</b> Výpočet okamžité likvidity.....	21
<b>Vzorec č. 13:</b> Výpočet celkové zadluženosti .....	21
<b>Vzorec č. 14:</b> Výpočet zadluženosti vlastního kapitálu .....	22
<b>Vzorec č. 15:</b> Výpočet ukazatele úrokového krytí .....	22
<b>Vzorec č. 16:</b> Odvození výpočtu hmotnosti výkovku.....	69

## Seznam literatury

### Odborná literatura

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

CAPON, Claire. Understanding the business environment: inside and outside the organisations. 3. vyd. Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 2009, 419 s. ISBN: 978-0-273-70814-8.

ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti (I). 1. vyd. Praha: RADIX, spol. s r. o., 2002, 272 s. ISBN 80-86031-35-7.

DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Peter. Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

HRDÝ, Milan, HOROVÁ, Michaela. Finance podniku, 1. vyd. Praha: WoltersKluwer ČR, 2009, 180 s. ISBN 978-80-7357-492-5.

HRDÝ, Milan, KRECHOVSKÁ, Michaela. Podnikové finance v teorii a praxi. 1. vyd. Praha: WoltersKluwer ČR, 2013, 268 s. ISBN 978-80-7478-011-0.

CHARVÁT, Jaroslav. Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, Eva. Oceňování podniku. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 367 s. ISBN 80-7179-529-1.

KISLINGEROVÁ, Eva, HNILICA, Jiří. Finanční analýza: krok za krokem. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005, 137 s. ISBN 80-7179-321-3.

MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.



NEUMAIEROVÁ, Inka, NEUMAIER, Ivan. Výkonnost a tržní hodnota firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 215 s. ISBN 80-247-0125-1.

PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. 1. vyd. Praha: VictoriaPublishing, 1993, 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. 2. aktualiz. vyd. Brno: ComputerPress, 2011, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel, ORLÍK, Tomáš. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. Měření výkonnosti firem. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2003, 137 s. ISBN 80-7043-258-6.

ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. Strategické řízení v podnicích a projektech. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o. p. s., 2005, 233 s. ISBN 80-86754-35-9.

TICHÁ, Ivana, HRON, Jan. Strategické řízení. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, Katedra řízení, 2002, 235 s. ISBN 80-213-0922-9.

VEBER, Jaromír a kol. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

## Další zdroje

ABZ.cz: Slovník cizích slov [online]. [cit. 23.10.2014]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/konkurence>.

CELLINO, Roberto, SOCI, Anna. Pop competitiveness. BancaNazionale del Lavoro Quarterly Review. 2002, roč. 55, č. 220, s. 71-101. ISSN 0005-4607.

Česká televize. ČT24. Koruna opět posiluje, ČNB ale zatím intervenovat nechce [online]. 16.03.2015 [cit. 03.04.2015]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/305024-koruna-opet-posiluje-cnb-ale-zatim-intervenovat-nechce/>.

Český statistický úřad. Tabulka č.3: Souhrn za právnické a fyzické osoby, základní ukazatele průmyslových subjektů podle sekcí CZ-NACE: Zpracovatelský průmysl (C)[online]. [cit. 15.03.2015]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/publ/150141-14-r\\_2014](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/publ/150141-14-r_2014).

Český statistický úřad. Průměrná roční míra inflace v letech 1994 – 2013\* [online]. [cit. 31.03.2015]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/2-inflace\\_1994\\_](https://www.czso.cz/csu/czso/2-inflace_1994_).

Číselník: Rychlý přehled v nejrůznějších oborech. Průměrná mzda a její vývoj v letech [online]. [cit. 31.03.2015b]. Dostupné z: [http://ciselnik.artega.cz/prumerna\\_mzda.php](http://ciselnik.artega.cz/prumerna_mzda.php).

Číselník: Rychlý přehled v nejrůznějších oborech. Kraje v ČR a počet obyvatel, průměrná mzda a nezaměstnanost [online]. [cit. 31.03.2015a]. Dostupné z: [http://ciselnik.artega.cz/kraje\\_pocet\\_obyvatel\\_hruba\\_mzda\\_nezamestnanost.php](http://ciselnik.artega.cz/kraje_pocet_obyvatel_hruba_mzda_nezamestnanost.php).

E15. Český daňový systém je pro firmy druhý nejhorší v Evropě [online]. 22.11.2012 [cit. 25.03.2015]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/domaci/ekonomika/cesky-danovy-system-je-pro-firmy-druhy-nejhors-i-v-evrope-934674>.

GOLA, Petr. EU: Jak se mění sazby daní z příjmů?[online]. Finance.cz. 09.05.2013 [cit. 31.03.2015]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/387825-eu-jak-se-meni-sazby-dani-z-prijmu/>.

GOLA, Petr. Nejlepší podmínky k podnikání jsou v Singapuru [online]. Finance.cz. 24.11.2014 [cit. 31.03.2015]. Dostupné z:

<http://www.finance.cz/zpravy/finance/432574-nejlepsi-podminky-k-podnikani-jsou-v-singapuru/>.

GOLA, Petr. Průměrný Čech vydělá za rok čtyřikrát méně než průměrný Němec, říká statistika OECD [online]. Finance.cz. 02.04.2012 [cit. 05.04.2015]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/347788-prumerny-cech-vydela-za-rok-ctyrikrat-mene-nez-prumerny-nemec-rika-statistika-oecd/>.

GTW TECHNIK a GTW BEARINGS [online]. [cit. 31.03.2015]. Dostupné z: <http://www.gtw.cz/>.

GTW TECHNIK a GTW BEARINGS. Environmentální politika[online]. 01.10.2011[cit. 31.03.2015]. Dostupné z: <http://www.gtw.cz/wp-content/uploads/2012/05/Politika-EN.pdf>.

GTW TECHNIK a GTW BEARINGS. Politika kvality [online]. 01.05.2009[cit. 31.03.2015]. Dostupné z: <http://www.gtw.cz/wp-content/uploads/2012/05/Politika-Q.pdf>.

International Bank for Reconstruction and Development / TheWorld Bank. Doing Business 2015: GoingBeyondEfficiency [online] 2014 [cit. 02.04.2015]. Dostupné z: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/20483/DB15-Full-Report.pdf?sequence=1>.

Interní dokumenty firmy GTW

ISPV: Informační systém o průměrném výdělku. Archív [online]. [cit. 31.03.2015]. Dostupné z: <http://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv.aspx>.

Kurzy.cz. Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2015 [online]. [cit. 01.04.2015]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>.

Ministerstvo financí, Česká republika. Jarní emise 12.6.2012[online]. Sporicidluhopisycr.cz. 03.05.2012 [cit. 19.04.2015]. Dostupné z: <http://www.sporicidluhopisycr.cz/cs/o-dluhopisech/urokove-sazby/jarni-emise-12-6-2012-165>.

Ministerstvo průmyslu a obchodu. Finanční analýza podnikové sféry: se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2012 [online]. 05.2013 [cit.

15.03.2015]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/app/content/files/zpravodajstvi-pro-export/Financni-analyza-2012.pdf>.

Nový občanský zákoník. Podnikání [online]. [cit. 26.03.2015]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/obecna-cast/podnikani/>.

Podnikatel.cz: Průvodce Vaším podnikáním. 2014: Přehled nových zákonů, které ovlivní podnikatele [online]. 01.01.2014 [cit. 26.03.2015] Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/prehled-novych-zakonu-ktere-ovlivni-podnikatele/>.

Podnikátor: Pomůže Vám v podnikání. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku? [online]. 25.11.2012 [cit. 23.10.2014]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:16192/Jak-zvysit-konkurenceschopnost-podniku>.

SINGER, Miroslav. Makroekonomický vývoj v ČR a měnová politika ČNB. In: czso.cz [online]. 10.03.2014 [cit. 31.03.2015]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/konference\\_projevy/vystoupeni\\_projevy/download/singer\\_20140310\\_jcuniverzita.pdf.pdf](https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/konference_projevy/vystoupeni_projevy/download/singer_20140310_jcuniverzita.pdf.pdf).

Vláda České republiky. Programové prohlášení vlády ČR [online]. 14.02.2014 [cit. 03.04.2015]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/dulezite-dokumenty/programove-prohlaseni-vlady-cr-115911/>.

Vláda České republiky. Vláda zřídila Radu pro konkurenceschopnost a hospodářský růst [online]. 19.01.2015 [cit. 03.04.2015]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/pri-uradu-vlady/pavel-belobradek/aktualne/vlada-zridila-radu-pro-konkurenceschopnost-a-hospodarsky-rust-126096/>.

VOJTA, Tomáš. DPH v Evropě – vizualizace dat na mapě [online]. Uctovani.net. 19.01.2015 [cit. 31.03.2015]. Dostupné z: <http://www.uctovani.net/clanek.php?t=DPH-v-Evrope-vizualizace-dat-na-mape&idc=186>.

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Organizační struktura firmy GTW BEARINGS

**Příloha B:** Oborové průměry ukazatelů finanční analýzy ve zpracovatelském průmyslu



Příloha B: Oborové průměry ukazatelů finanční analýzy ve zpracovatelském průmyslu

33	42000000000000000000	40000000000000000000	40000000000000000000	40000000000000000000	40000000000000000000	40000000000000000000	40000000000000000000	40000000000000000000	40000000000000000000	40000000000000000000	40000000000000000000	40000000000000000000	40000000000000000000
54		Měrná jednotka	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Rozdíl Difference 2012/2011		
55	Ukazatel												
56													
57													
58	Přidaná hodnota na jednoho zaměstnance	tis. Kč	564	631	664	630	621	700	720	740	20		
59	Rentabilita celkových aktiv (ROA)	%	6,76	7,72	8,67	4,90	3,69	6,17	6,13	6,12	-0,01		
60	Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	%	13,97	15,84	17,36	10,35	7,61	12,73	12,98	12,42	-0,56		
61	Rentabilita tržeb (ROS)	%	4,60	5,37	5,80	3,50	3,01	4,73	4,54	4,45	-0,09		
62	Rentabilita nákladů	%	4,42	5,19	5,65	3,25	2,82	4,53	4,35	4,26	-0,09		
63	Nákladovost	%	95,84	95,11	94,70	96,85	97,26	95,67	95,83	95,92	0,09		
64	Doba obrátu zásob	dny	39	41	39	41	41	40	42	41	0		
65	*) Za období 2005-2007 je z důvodu metodických změn ve výkaznictví uveden stav zásob bez poskytnutých záloh												
66	*) Inventories without prepayments												
67													

**soby, základní ukazatele**

## **Abstrakt**

HLÁVKOVÁ, Zuzana. *Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku*. Bakalářská práce, Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 85 s., 2015

**Klíčová slova:** konkurenceschopnost, externí okolí, interní okolí, PESTEL analýza, Porterův model pěti sil, interní analýza, SWOT analýza, GTW TECHNIK, s.r.o., GTW BEARINGS, s.r.o.

Bakalářská práce se zabývá analýzou konkurenceschopnosti vybraného podniku a jejím cílem je pomocí nejrůznějších analýz zhodnotit konkurenční potenciál zvoleného podniku. Teoretická část práce vymezuje základní pojmy a charakterizuje postupy analýz a výpočtů. V úvodu praktické části je představena firma GTW, která se rozděluje na GTW BEARINGS, s.r.o. a GTW TECHNIK, s.r.o. Praktická část dále vymezuje faktory konkurenceschopnosti GTW a dělí je na externí (makrookolí, mikrookolí) a interní. PESTEL analýza hodnotící makrookolí GTW popisuje politické, ekonomické, sociální, technologické, ekologické a legislativní faktory. Porterův model pěti sil týkající se mikrookolí GTW se zabývá analýzou stávajících a potenciálních konkurentů, dodavatelů, odběratelů a substitutů. Interní analýza zkoumá podnikové a pracovní zdroje, faktory marketingové a distribuční, finanční a rozpočtové, výroby a řízení výroby, vědecko-technického rozvoje a informačních systémů. Výstupy analýz syntetizuje SWOT analýza. V závěru práce je navrženo opatření pro zlepšení konkurenčního potenciálu vybraného podniku.



## **Abstract**

HLÁVKOVÁ, Zuzana. *Competitiveness analysis of the selected company*. Bachelor work, Pilsen: Economical faculty of the West Bohemian University in Pilsen, 85 pp., 2015

**Keywords:** competitiveness, external environment, internal environment, PESTEL analysis, Porter's Five Forces, internal analysis, SWOT analysis, GTW TECHNIK, s.r.o., GTW BEARINGS, s.r.o.

This bachelor work deals with the analysis of competitiveness of a selected company. The aim of this work is to evaluate the competitiveness of this selected company with the use of various analyses. Theoretical background determines basic terms and describes processes of the individual analyses and formulae. At the beginning of the practical part, there is an introduction of the selected company GTW (GTW BEARINGS, s.r.o. and GTW TECHNIK, s.r.o.). This part is followed with the factors of competitiveness of GTW divided into external (macro and microenvironment) and internal. PESTEL analysis evaluating macroenvironment of GTW describes political, economical, social, technological, ecological and legislative factors. Porter's Five Forces referring to microenvironment of GTW deal with the analysis of current and potential competitors, suppliers, customers and substitutes. Internal analysis examines company and working sources, factors of marketing and distribution, financial and budget factors, production, scientific and technical factors and IT. The results of these analyses are summarized in the SWOT analysis. The work is finished with the proposal of measures for better competitiveness of the selected company on the market.