

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Podnikání vybrané firmy ve strojírenství**

**The business of the selected company in engineering**

**Martina Hollarová**

**Plzeň 2020**



ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	<b>Martina HOLLAROVÁ</b>
Osobní číslo:	<b>K17B0209P</b>
Studijní program:	<b>B6208 Ekonomika a management</b>
Studijní obor:	<b>Management obchodních činností</b>
Téma práce:	<b>Podnikání vybrané firmy ve strojírenství</b>
Zadávací katedra:	<b>Katedra marketingu, obchodu a služeb</b>

### Zásady pro vypracování

1. Vymezte termín podnikání a s ním související pojmy.
2. Charakterizujte jednotlivé právní formy podnikání.
3. Proveďte analýzu vnějšího okolí podniku a interní analýzu.
4. Zhodnoťte dosavadní ekonomické výsledky firmy.
5. Navrhněte opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti.


Rozsah bakalářské práce: **40-60 stran**  
Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**



Seznam doporučené literatury:

- KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Tomáš Sadílek, Ph.D.**  
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání bakalářské práce: **22. října 2019**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2020**

  
\_\_\_\_\_  
**Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.**  
děkanka

  
  
\_\_\_\_\_  
**Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.**  
vedoucí katedry

V Plzni dne 22. října 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Podnikání vybrané firmy ve strojírenství“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

podpis autora/autorky

## **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce, Ing. Tomáši Sadílkovi, Ph.D. za profesionální vedení, cenné rady, připomínky a podporu při psaní bakalářské práce. Díky patří také společnosti ČZ a.s. za spolupráci, trpělivé naslouchání a podání bohatého množství informací v rámci praktické části.

# Obsah

Úvod .....	9
<b>1 Základní pojmy z oblasti podnikání.....</b>	<b>10</b>
1.1 Podnikání.....	10
1.1.1 Cíle podnikání.....	10
1.2 Podnikatel.....	11
1.2.1 Předpoklady úspěšného podnikatele .....	11
1.3 Podnik .....	12
1.3.1 Malé, střední a velké podniky .....	12
1.3.2 Životní cyklus podniku .....	13
<b>2 Právní formy podnikání .....</b>	<b>15</b>
2.1 Podnikání jako fyzická osoba.....	15
2.1.1 Ohlašovací živnosti.....	16
2.1.2 Koncesované živnosti .....	16
2.2 Podnikání jako právnická osoba.....	16
2.2.1 Veřejná obchodní společnost .....	17
2.2.2 Komanditní společnost .....	18
2.2.3 Společnost s ručením omezeným.....	19
2.2.4 Akciová společnost .....	20
2.2.5 Družstvo.....	21
<b>3 Strategické analýzy a okolí podniku .....</b>	<b>23</b>
3.1 Analýza makrookolí podniku a PESTLE analýza.....	24
3.2 Analýza mikrookolí podniku a Porterův model pěti konkurenčních sil .....	26
3.3 VRIO analýza.....	28
3.4 Analýza klíčových kompetencí .....	29

3.5	SWOT analýza.....	30
<b>4</b>	<b>Charakteristika vybraného podniku .....</b>	<b>32</b>
4.1	Obecné informace.....	32
4.1.1	Historie podniku .....	32
4.1.2	Výrobní portfolio .....	34
4.1.3	Organizační struktura .....	35
<b>5</b>	<b>Strategická analýza vybraného podniku.....</b>	<b>36</b>
5.1	PESTLE analýza.....	36
5.2	Porterův model pěti konkurenčních sil .....	42
5.3	VRIO analýza .....	48
5.4	Analýza klíčových kompetencí .....	50
5.5	SWOT analýza.....	52
<b>6</b>	<b>Doporučení.....</b>	<b>58</b>
	<b>Závěr.....</b>	<b>61</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>64</b>
	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>67</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>68</b>
	<b>Abstrakt</b>	
	<b>Abstract</b>	



# Úvod

Podnikání je velice komplikovanou a obtížnou činností. Tento pojem lze zároveň označit jako jeden z důležitých faktorů ekonomického rozvoje v každé zemi. Podnikatelské subjekty mají vliv na hospodářský růst, na vznik nových pracovních míst, na rozkvet jednotlivých oblastí a regionů.

Téma, které se věnuje oblasti podnikání, je většině jedinců mladé generace velmi blízké. Mnou bylo zvoleno za účelem rozšíření osobních a odborných znalostí souvisejících s touto problematikou. Příležitost stát se „svým vlastním pánem“ a možnost organizace mého času je pro mě nadmíru lákavá a v budoucnu bych chtěla využít příležitosti k rozběhnutí vlastního podnikání.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Cílem teoretické části je prostřednictvím dostupné odborné literatury objasnit základní pojmy vztahující se k podnikání, detailně charakterizovat jednotlivé právní formy podnikání a rozebrat jednotlivé metody strategické analýzy, které budou následně převedeny a využity v praktické části.

Praktická část nejprve zahrnuje představení společnosti ČZ a.s. Její historie je popsána velmi stručně, jelikož podnik na trhu figuruje již od roku 1919. Na úvod praktické části je také představeno výrobní portfolio firmy. Ústředním cílem celé práce je vyhodnotit současnou podnikatelskou aktivitu daného podniku za pomoci široké škály analytických nástrojů, se kterými byl čtenář seznámen v první části této práce.

Na základě výsledků provedených analýz jsou v závěru praktické části zahrnuty možné návrhy řešení a doporučení, které by měly vést ke zlepšení a upevnění silné pozice na trhu.

# 1 Základní pojmy z oblasti podnikání

Podnikání je velice komplikovanou a obtížnou činností. Tento pojem lze zároveň označit jako jeden z důležitých faktorů ekonomického rozvoje v každé zemi. Podnikatelské subjekty mají vliv na hospodářský růst, na vznik nových pracovních míst, na rozkvet jednotlivých oblastí a regionů.

## 1.1 Podnikání

V publikacích se lze setkat s několika definicemi podnikání. Autoři a instituce se tímto pojmem začali zabývat již v období starověkého Říma. Definice se od sebe odlišují zejména účelem jejich vymezení – například právní vymezení, ekonomické, sociální nebo jiné (Krechovská 2014, s. 10).

Z právního hlediska je možné se setkat s pojmem podnikání a souvisejícími náležitostmi v zákoně o živnostenském podnikání – zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v zákoně o obchodních korporacích – zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích nebo v novém občanském zákoníku – zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

Podle živnostenského zákona je podnikání definováno jako „soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem“ (§ 2 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání).

Soustavností se rozumí provozování činnosti opakovaně a pravidelně, nikoli příležitostně. Fyzické osoby jednájí osobně a za právnické osoby jedná příslušný statutární orgán. Fyzická osoba vykonává právní úkony svým vlastním jménem a příjmením, právnická osoba svým názvem. Fyzická i právnická osoba je zodpovědná za veškerá rizika spojená s provozováním činnosti. Fyzické i právnické osoby vykonávají podnikatelskou činnost se záměrem dosažení zisku (Srpková, Řehoř a kol. 2010, s. 20).

### 1.1.1 Cíle podnikání

Podnikatelé začínají podnikat, respektive zakládat firmy, z různých důvodů. Dříve byl za hlavní cíl podnikání považován zisk. V dnešní době tomu tak již není. Zisk se stává podřadným cílem a většina podnikatelských subjektů se snaží o maximalizaci tržní hodnoty podniku. Tím se rozumí taková situace, jestliže by se podnikatel rozhodl svůj

podnik prodat, za jakou nejvyšší cenu by to bylo možné uskutečnit. Tržní hodnotu podniku tvoří pouze součet hodnot majetku, který společnost vlastní, ale i dovednosti zaměstnanců podniku, kteří jsou schopni vlastníkům firmy dlouhodobě přinášet užitek, jelikož podnik lze označit jako funkční uspořádaný celek (Srpková, Řehoř a kol. 2010, s. 24).

## **1.2 Podnikatel**

Podnikatelem se rozumí osoba, prostřednictvím které lze podnikání uskutečňovat. Podnikatel zpravidla využívá mezer na trhu a realizuje své podnikatelské záměry (Krechovská 2014, s. 11).

Podnikatelem může být fyzická osoba nebo osoba právnická.

Podle zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 420 a § 421 je podnikatelem:

- Osoba, která „samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku“.
- „Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku“.
- „Podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona“.
- „Za podnikatele se považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem na účet podnikatele“.

### **1.2.1 Předpoklady úspěšného podnikatele**

Úspěšným podnikatelem se nemůže stát každý, podaří se to pouze několika jedincům. K tomu, aby podnikatel mohl existovat a být úspěšný, nezbytně potřebuje dva základní předpoklady a těmi jsou podnikavost a vidina úspěchu (Srpková, Řehoř a kol. 2010, s. 34).

Podnikavostí se rozumí vlastnost, která udává, jaké předpoklady má člověk pro to, aby mohl začít podnikat. S podnikavostí se člověk narodí, ale během svého života ji může rozvíjet. Podnikavost lze dále analyzovat a rozdělit ji na dispoziční a osobní vlastnosti (Srpková, Řehoř a kol. 2010, s. 34).

Dispozice, které někdy bývají nazývané jako znalosti, kompetence či know-how, označují výkonový potenciál. Člení se na schopnosti, vědomosti a dovednosti (Srpová, Řehoř a kol. 2010, s. 34).

Osobní vlastnosti popisují osobnost podnikatele. Mezi dva základní druhy vlastností jsou řazeny vlastnosti nesespecifické – např. charakter, temperament a vlastnosti specifické – typické osobní vlastnosti (Srpová, Řehoř a kol. 2010, s. 34).

Úspěch motivuje podnikatele k zahájení podnikání a během podnikání ho utvrzuje v tom, že má v dané činnosti pokračovat. Základem úspěchu je touha po vítězství, dosahování daných cílů a obecné zdokonalování se (Srpová, Řehoř a kol. 2010, s. 34).

### **1.3 Podnik**

Podnik je možné formulovat jako ekonomický subjekt, který vykonává konkrétní podnikatelskou činnost. Z ekonomického hlediska se jedná o hospodářskou jednotku, jejímž účelem je prodej zboží, poskytování služeb zákazníkům nebo zajištění výroby a následný prodej výrobků. Podnik je chápán jako celek, ve kterém jsou přeměňovány patřičné vstupy na výstupy (Krechovská 2014, s. 12).

Nový občanský zákoník již nevyužívá pojem podnik a zavádí termín obchodní závod, který je definován jako „organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu“ (§ 502 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník).

Obchodní firma (dříve jen firma) je název, pod kterým jsou jednotliví podnikatelé do obchodního rejstříku zapisováni. Každý podnikatel může mít pouze jednu obchodní firmu. Obchodní firma nesmí být zaměnitelná s jinými obchodními firmami a nesmí působit klamavě (§ 423 a § 424 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník).

#### **1.3.1 Malé, střední a velké podniky**

Ve většině ekonomik představují malé a střední podniky podstatnou většinu z celkového počtu podniků. Činnost těchto organizací je nepostradatelná k tomu, aby jednotlivé ekonomiky mohly správně fungovat. Jejich prostřednictvím dochází k rozvoji národního hospodářství a tvorbě bohatství. Vymezení podniků do kategorie mikro, malý, střední nebo velký podnik má tedy pro tyto subjekty zásadní význam z důvodu poskytování

podpory podnikání, jelikož existuje celá škála nevýhod malého a středního podnikání (Zichová 2008, s. 10).

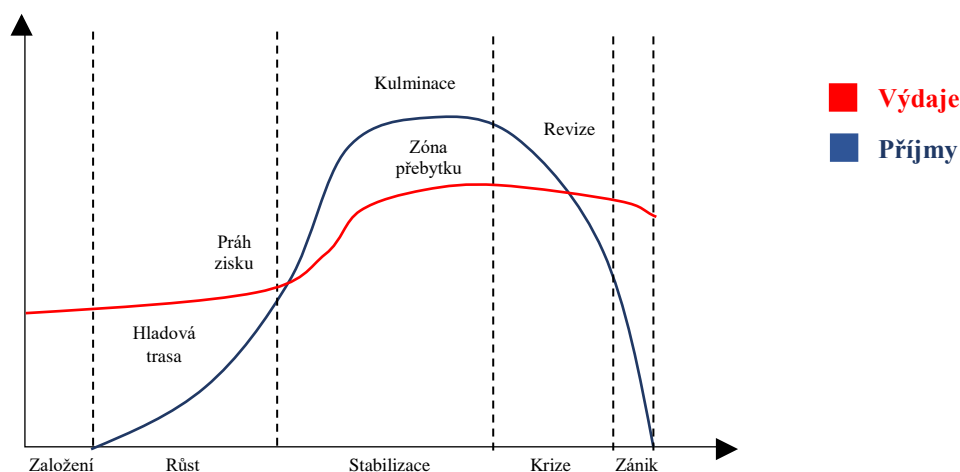
Malé a střední podniky musí splňovat několik kritérií, aby se mohly ucházet o podporu. Myšlenými kritérii je počet zaměstnanců, roční obrat, výše aktiv (bilanční suma) a nezávislost (Srpová, Řehoř a kol. 2010, s. 37).

Podle doporučení Evropské komise jsou podniky členěny na mikropodniky, malé podniky, střední podniky a velké podniky. Mikropodnik zaměstnává méně než 10 zaměstnanců, roční obrat a suma aktiv nepřekračuje 2 miliony EUR. Malý podnik zaměstnává méně než 50 zaměstnanců, roční obrat a suma aktiv nepřekračuje 10 milionů EUR. Střední podnik zaměstnává maximálně 250 osob, roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo suma aktiv nepřekračuje 43 milionů EUR. Velkým podnikem je označován podnik, který podle uvedených parametrů není mikropodnikem, malým podnikem, ani středním podnikem. Zaměstnává více než 250 osob, roční obrat přesahuje 50 milionů EUR, případně suma aktiv je vyšší než 43 milionů EUR (Srpová, Řehoř a kol. 2010, s. 36).

### 1.3.2 Životní cyklus podniku

Podobně, jako člověk prochází jednotlivými životními etapami, tak se musí i podnik probrat několika vývojovými fázemi. Mezi základní fáze se řadí založení, růst, stabilizace, krize a zánik. Většina podniků však neprojde všemi fázemi, neboť jejich cílem je, aby na trhu mohly fungovat dlouhodobě. Krize a následný zánik podniku hrozí firmám, které nedokáží včas reagovat na změny (Synek, Kislingerová a kol. 2015, s. 97, 102).

Obrázek 1: Životní cyklus podniku



Zdroj: ManagementMania.com (2016), zpracováno autorkou

## **Založení podniku**

Při zakládání podniku vždy přichází úvaha podnikatele, jaké výrobky bude produkovat nebo jaké bude poskytovat služby svým zákazníkům. Odraz této úvahy se nalézá v dokumentu, který se nazývá zakladatelský projekt. Výsledkem zakladatelského projektu je informace pro podnikatele o tom, zda je daný projekt možné realizovat. Součástí zakladatelského projektu je zakladatelský rozpočet, který vyjadřuje, jak velký bude potřebný kapitál pro rozjezd podniku (Synek, Kislingerová a kol. 2015, s. 103–104).

## **Růst a jeho stabilizace**

Fáze růstu přichází v případě, že byl podnik úspěšně založen. To znamená, že podnik rozšiřuje objem své produkce a rostou jeho příjmy z prodeje. Jako jedno ze strategických rozhodnutí podniku lze uvést zvažení „správného“ tempa růstu, které je klíčovým měřítkem růstu (Synek, Kislingerová a kol. 2015, s. 114).

## **Krize a sanace**

Aby mohl podnik na trhu figurovat trvale, pak již nestačí jeho úspěšnost po finanční stránce, ale je nutná trvalá orientace na zákazníka, na poznání jeho potřeb a permanentní reakce na změny, které přicházejí z vnějšího i vnitřního okolí podniku. Krizí podniku se rozumí taková fáze jeho života, ve které po delší dobu nedochází k příznivému vývoji, objem tržeb se radikálně snižuje a klesá čisté obchodní jmění. Soubor opatření, která jsou přijímána od vedení podniku, se nazývá sanace. Smyslem těchto opatření je ozdravení podniku, oživení jeho finanční výkonnosti a zvýšení prospěchu firmy (Synek, Kislingerová a kol. 2015, s. 117–119).

## **Zánik**

V některých případech jsou sanační opatření neúspěšná a podnik zaniká. Je nutné rozlišit pojmy zrušení podniku a zánik podniku. Podnik zaniká ke dni, kdy dojde k jeho výmazu z obchodního rejstříku. Zániku podniku předchází zrušení. Tím se rozumí okamžik, kdy se vlastníci, případně vlastníci, rozhodnou s provozováním dané činnosti skončit (Synek, Kislingerová a kol. 2015, s. 122).

## 2 Právní formy podnikání

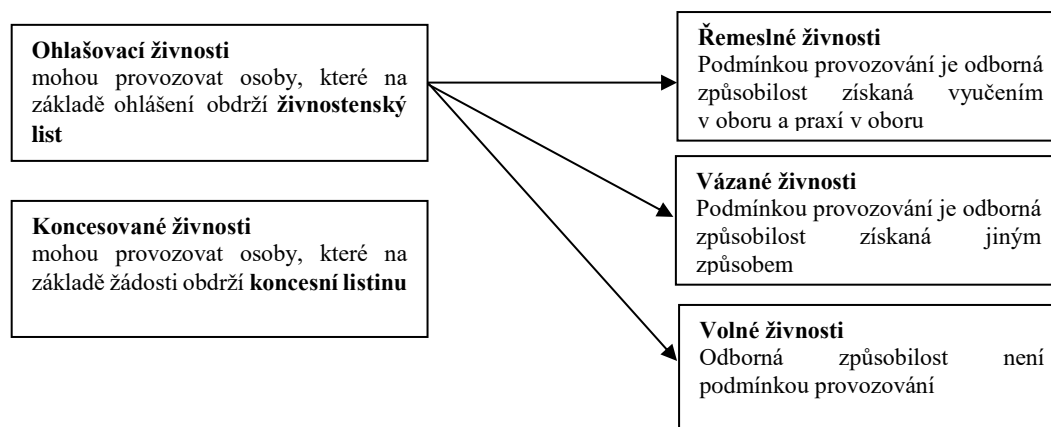
Před zahájením podnikatelské aktivity podnikatel čelí rozhodnutí o výběru vhodného typu právní formy podnikání. Toto rozhodnutí je velmi významné, tudíž je nutné věnovat této problematice dostatečnou pozornost. V průběhu podnikání je možné zvolený typ právní formy změnit na jiný v závislosti na požadavcích a potřebách podnikání. Volba právní formy probíhá na základě zvážení mnoha faktorů. Příkladem může být počet zakladatelů, výše počátečního kapitálu, obor podnikání, způsob ručení za závazky organizace, daňové zatížení, administrativní náročnost, zveřejňovací povinnost a další. V České republice je umožněno podnikat jako fyzická nebo jako právnická osoba. Obě možnosti dále skýtají několik právních forem podnikání (Krechovská 2014, s. 13).

### 2.1 Podnikání jako fyzická osoba

Jako fyzická osoba může podnikat každý občan, který splní základní podmínky pro podnikání. Tyto podmínky jsou stanoveny živnostenským zákonem a patří mezi ně dosažení minimálně 18 let věku, způsobilost k právním úkonům, trestní bezúhonnost a některé zvláštní podmínky, jako je odborná či jiná způsobilost v případě, že to živnost vyžaduje. K provozování své podnikatelské činnosti musí fyzická osoba získat živnostenské nebo jiné oprávnění (Srpová, Řehoř a kol. 2010, s. 67).

Živnostenské oprávnění je možné získat v krátkém časovém intervalu a za relativně nízké počáteční náklady (Krechovská 2014, s. 19). Živnostenský zákon rozlišuje živnosti ohlašovací a koncesované. Podle předmětu podnikání jsou živnosti rozděleny na obchodní, výrobní a poskytující služby (Synek, Kislíngerová a kol. 2015, s. 80).

Obrázek 2: Rozdělení živností



Zdroj: Živnosti.eu (2020), zpracováno autorkou

### **2.1.1 Ohlašovací živnosti**

Ohlašovací živnosti jsou provozovány na základě ohlášení. Dále se dělí na živnosti volné, řemeslné a vázané (Krechovská 2014, s. 17–18).

Pro získání živnosti volné nepotřebuje podnikatel žádnou odbornou způsobilost. Obory činností, které spadají do živnosti volné, jsou uvedeny v příloze č. 4, zákona č. 455/1991 Sb. (Krechovská 2014, s. 18.). Příkladem oborů je zprostředkování obchodu a služeb, poskytování ubytovacích služeb nebo fotografických služeb (Srpková, Řehoř a kol. 2010, s. 67).

Podmínkou pro získání řemeslné živnosti je prokázání odborné způsobilosti výučním listem, dokladem o řádném ukončení střední školy maturitní zkouškou, diplomem z oboru nebo šestiletou praxí v oboru. Řemeslná živnost je nutná například k provozování hostinské činnosti, řeznictví, zednictví, klempířství (Srpková, Řehoř a kol. 2010, s. 67).

Odborná způsobilost, uvedená v příloze č. 2, zákona č. 455/1991 Sb., je nezbytná pro získání vázané živnosti a její následné provozování. Tato způsobilost se dokazuje diplomem o absolvování vysokoškolského studia. Jako příklad lze zmínit vedení účetnictví, provozování autoškoly nebo masérské služby (Srpková, Řehoř a kol. 2010, s. 67).

### **2.1.2 Koncesované živnosti**

Živnosti koncesované mohou být vykonávány pouze na základě státního povolení, tzv. koncese. Koncesi uděluje živnostenský úřad. Uchazeč o koncesovanou živnost musí prokázat požadovanou odbornou nebo jinou způsobilost, popřípadě musí splnit další podmínky, které jsou pro získání koncese vyžadovány. Koncesovanou živností je například provozování pohřební služby, taxislužby nebo provozování cestovních kanceláří (Synek, Kislingerová a kol. 2015, s. 80).

## **2.2 Podnikání jako právnická osoba**

Zahájení podnikání jako právnická osoba je náročnější než zahájení podnikatelské činnosti jako osoba fyzická. A to jak po stránce časové, tak po stránce administrativní a finanční. Každý typ právnické osoby je zapisován do obchodního rejstříku včetně údajů o podnikateli, který daný typ společnosti založil (Srpková, Řehoř a kol. 2010, s. 68).



Mezi základní právní formy podnikání jako právnická osoba řadíme obchodní společnosti, které jsou dále děleny na osobní společnosti a kapitálové společnosti. Do osobních společností spadá veřejná obchodní společnost a komanditní společnost. Kapitálovou společností je společnost s ručením omezeným a akciová společnost. Dále jsou právnickou osobou družstva, státní podniky, evropské hospodářské zájmové sdružení, evropská společnost, evropská družstevní společnost a ostatní (Synek a kol. 2011, s. 33).

### **2.2.1 Veřejná obchodní společnost**

Veřejná obchodní společnost spadá do obchodních osobních společností. Z historického hlediska se jedná o jednu z nejstarších forem obchodních společností (Srpková, Řehoř a kol. 2010, str. 70)

Veřejnou obchodní společnost lze založit za účasti alespoň dvou osob, které následně podnikají pod jedním jménem a zastávají roli statutárního orgánu. Maximální počet zakladatelů není stanoven (Srpková, Řehoř a kol. 2010, s. 70).

Název firmy by měl obsahovat označení „veřejná obchodní společnost“ nebo alespoň zkratku „veř. obch. spol.“, případně „v. o. s.“ (Srpková, Řehoř a kol. 2010, s. 70).

Všichni společníci ručí za dluhy a závazky organizace společně a nerozdílně veškerým svým majetkem (Srpková, Řehoř a kol. 2010, s. 70).

V. o. s. vzniká uzavřením základního právního dokumentu, takzvané společenské smlouvy. Jejím obsahem je úprava právních a organizačních poměrů společnosti, která má napomáhat stabilitě založené společnosti, předcházet možným konfliktům a v případě, že konflikty nastanou, obsahovat korektní a přesná pravidla pro jejich řešení (Srpková, Řehoř a kol. 2010, s. 70).

Stejně jako je tomu u podnikání fyzických osob, nemají společníci povinnost prvotního vkladu a nemusí vytvářet základní kapitál (Srpková, Řehoř a kol. 2010, s. 72).

V případě, že společnost na konci účetního období vykazuje zisk, je rozdělen rovným dílem mezi společníky a poté ponížen o daň z příjmů fyzických nebo právnických osob. Stejně tak za ztrátu společnosti zodpovídají společníci rovným dílem, pokud není ve společenské smlouvě stanoveno jinak (Srpková, Řehoř a kol. 2010, s. 71–72).

### 2.2.2 Komanditní společnost

Počátky zakládání komanditních společností sahají svou historií do středověku. Tuto formu využívali lidé, kteří se kvůli své profesi nemohli stát obchodníky, zejména šlechtici, kněží, důstojníci, prostřednictvím jiné osoby. S objevením právní formy společnost s ručením omezeným se tato forma podnikání dostává do úpadku (Srpková, Řehoř a kol. 2010, s. 72).

Firma podnikající jako komanditní společnost obsahuje označení „komanditní společnost“. Je umožněno nahradit název této formy zkratkou „kom. spol.“ nebo „k. s.“ (Krechovská 2014, s. 21).

V komanditní společnosti se setkáváme s dvěma typy společníků – komplementáři a komanditisty. Komplementáři i komanditisté jsou fyzické nebo právnické osoby. Je tedy jasné, že společnost může být založena za účasti nejméně dvou osob. Alespoň jeden ze společníků zastává funkci komplementáře a minimálně jeden zastává funkci komanditisty. Maximální počet společníků se nepodrobuje omezení (Krechovská 2014, s. 20).

Komplementáři ručí za závazky bez omezení, to znamená celým svým majetkem a jsou zároveň statutárním orgánem celé společnosti. Každý komplementář je způsobilý jednat jménem společnosti samostatně. Smlouva může stanovit i jinak, například že všichni komplementáři musí jednat společně. Komanditista ručí za závazky komanditní společnosti do výše svého nesplaceného vkladu, který je zapsán v obchodním rejstříku (Synek, Kislíngrová a kol. 2015, s. 82).

Písemná forma společenské smlouvy je podmínkou platnosti spolu s určením, kdo ze společníků je komanditistou a kdo komplementářem. Smlouva dále obsahuje výši vkladu, který je každý komanditista povinen složit. Minimální částka vkladu je stanovena na 5 000 Kč (Srpková, Řehoř a kol. 2010, s. 72). Komplementáři mohou, ale nejsou povinni, vkládat finanční prostředky do společnosti (Krechovská 2014, str. 21).

Dosažený zisk se dělí poměrem určeným společenskou smlouvou na část připadající komplementářům a část, která připadá komanditní společnosti. Pokud není ve společenské smlouvě stanoveno, tak se zisk dělí na polovinu. Komplementáři si připadající část zisku rozdělují mezi sebe rovným dílem. Zisk, který připadl společnosti, se po zdanění dělí mezi komanditisty v poměru splacených vkladů nebo poměrem stanoveným ve společenské smlouvě. Ztrátu nesou komplementáři rovným dílem, pokud

není ve společenské smlouvě jinak stanoveno. Komanditisté se podílí na úhradě ztráty v případě, je-li tak stanoveno ve společenské smlouvě (Krechovská 2014, s. 21).

### **2.2.3 Společnost s ručením omezeným**

Společnost s ručením omezeným, zkráceně „spol. s r. o.“ nebo „s. r. o.“, se řadí mezi kapitálové společnosti. S sebou nese i některé rysy společnosti osobní – například zčásti osobní ručení společníků, kompetence společníků přijímat rozhodnutí bez valné hromady a další. Jedná se o jednu z nejmladších právních forem podnikání, co se historického hlediska týká, avšak v České republice o nejvyužívanější formu podnikání (Srpová, Řehoř a kol. 2010, s. 74).

Tato právní forma může být založena jednou nebo více osobami. Maximální počet zakladatelů není omezen. Zakladatelé i společníci společnosti jsou fyzické nebo právnické osoby (Srpová, Řehoř a kol. 2010, s. 74).

Povinně je vytvářen základní kapitál, který se skládá z jednotlivých vkladů společníků. Minimální vklad jednoho společníka činí 1 Kč a maximální vklad je bez omezení. Jednotlivé vklady mohou mít peněžitý i nepeněžitý charakter. Před založením firmy by mělo dojít k splacení alespoň 30 % peněžitých vkladů a splacení veškerých vkladů nepeněžitých (Krechovská 2014, s. 22). Do konce roku 2013 obchodní zákoník stanovoval minimální základní kapitál ve výši 200 000 Kč, minimální vklad společníka 20 000 Kč a povinnost vytvářet rezervní fond ze zisku (§ 67, § 108 a § 109 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník).

Jako v předchozích právních formách je ke vzniku společnosti s ručením omezeným nutné sepsání společenské smlouvy. To v případě, že společnost zakládají dva a více společníků. Pokud společnost zakládá pouze jeden zakladatel, sepisuje se zakladatelská listina. Obě možnosti jsou uzavírané formou notářského zápisu. Smlouva nebo listina obsahují název obchodní firmy a její sídlo, jednatele společnosti a rozsah jejich jednání, předmět podnikání, určení společníků a jejich podílů, výši vkladu každého společníka a další náležitosti (Srpová, Řehoř a kol. 2010, s. 75).

Společníci ručí za dluhy společnosti společně a nerozdílně, a to do výše souhrnu nesplacených vkladů podle stavu zápisu v obchodním rejstříku. V případě splacení všech vkladů společníkům jejich ručení za závazky zaniká a za dluhy ručí poté jen společnost, a to celým svým majetkem (Srpová, Řehoř a kol. 2010, s. 75).

U společnosti s ručením omezeným je nejvyšším orgánem valná hromada. Úkolem valné hromady je schvalování jednání před vznikem společnosti, schvalování účetní závěrky, rozdělování zisku a úhrada ztráty nebo rozhodování ohledně změn ve společenské smlouvě. Statutárním orgánem jsou jednatele. Jednatel je oprávněn k veškerým právním úkonům a jeho jednání je považováno za jednání celé společnosti. Fakultativním orgánem je dozorčí rada, kterou je možno zřídit a která následně naplňuje funkci kontrolního orgánu společnosti (Srpková, Řehoř a kol. 2010, s. 75–76).

#### **2.2.4 Akciová společnost**

Akciové společnosti, řazené mezi obchodní kapitálové společnosti, jsou obvykle zřizovány za účelem podnikání, ale důvod jejich zakládání může být i jiný (Srpková, Řehoř a kol. 2010, s. 78). Tato právní forma je považována za jednu z nejvíce kapitálově náročných, tudíž bývá využívána zejména kapitálově silnými společnostmi (Krechovská 2014, s. 23). Také proces jejího založení není úplně jednoduchý a může s sebou přinášet celou řadu komplikací (Srpková, Řehoř a kol. 2010, s. 81).

Obchodní firma musí nést označení „akciová společnost“, zkráceně „akc. spol.“ nebo „a. s.“, a pod jejím názvem společnost vystupuje v obchodním rejstříku (Srpková, Řehoř a kol. 2010, s. 78).

Povinný základní kapitál akciové společnosti je tvořen akcemi v nominální hodnotě. Akcie představují cenné papíry nesoucí práva akcionářů na řízení společnosti, jejím zisku, eventuálně likvidačním zůstatku v případě zániku společnosti. Prodejem akcie za vyšší částku, než byla její původní nominální hodnota, vzniká rozdíl nazývaný jako emisní ážio. Emisní ážio, spolu s úvěry, půjčkami, dotacemi a podobně, představuje zdroj financování akciové společnosti (Krechovská 2014, s. 23). Velikost základního kapitálu bez veřejné nabídky akcií činí 2 000 000 Kč, neboli 80 000 EUR a s veřejnou nabídkou akcií 20 000 000 Kč, což se rovná 800 000 EUR (Synek, Kislingerová a kol. 2015, s. 82).

Společnost může založit minimálně jedna osoba, která musí být právnickou osobou, nebo dvě a více fyzických osob (Synek, Kislingerová a kol. 2015, s. 82). V případě založení společnosti jednou osobou jsou přijaté stanovy společnosti obsahem zakladatelské listiny, v případě založení více osobami jsou obsahem zakladatelské smlouvy. Obě možnosti musejí být stvrzeny notářským zápisem. Zakladatelská smlouva, popřípadě zakladatelská listina, musí obsahovat několik podstatných náležitostí jako je označení zakladatelů,

obchodní firmu spolu s jejím sídlem, předmět podnikání, výši základního kapitálu, údaje o akciích, upisované vklady zakladatelů a tak dále (Srpková, Řehoř a kol. 2010, s. 79).

Nejvyšším orgánem akciové společnosti je stejně jako u společnosti s ručením omezeným valná hromada. Valná hromada je kolektivní orgán tvořený všemi akcionáři. Statutárním orgánem v případě dualistického systému je představenstvo a kontrolním orgánem je dozorčí rada. Statutární ředitel je statutárním orgánem v případě monistického systému a správní rada je kontrolním orgánem (Srpková, Řehoř a kol. 2010, s. 80).

Za závazky akciové společnosti odpovídá společnost celým svým majetkem. Jednotliví akcionáři za dluhy společnosti neručí, pouze podstupují riziko znehodnocení svých akcií (Krechovská 2014, s. 24).

Akciová společnost zdaňuje svůj zisk daní z příjmů právnických osob a akcionáři mají nárok na podíl ze zisku společnosti, který k rozdělení schvaluje valná hromada. Podíly akcionářů jsou zdaňovány zvláštní sazbou 15 % (Krechovská 2014, s. 24).

### **2.2.5 Družstvo**

Družstvo je charakterizováno jako organizace provozovaná dobrovolně a samosprávně skupinou osob a jeho jméno musí nést označení „družstvo“. Některými svými rysy družstvo připomíná obchodní společnost. Největším rozdílem těchto dvou právních forem je účel, za kterým jsou vytvářeny. Obchodní společnosti jsou zakládány se záměrem vytvořit co největší možný zisk, zatímco hlavním účelem družstva je vzájemná podpora mezi členy, svépomoc a zajišťování sociálních, hospodářských nebo jiných potřeb členů družstva (Srpková, Řehoř a kol. 2010, s. 81).

V poslední době jsou nejčastěji zakládána družstva spotřební, nákupní, výrobní, bytová a jiné (Synek, Kislíngrová a kol. 2015, s. 85). K založení jakéhokoliv typu družstva dochází za účasti nejméně tří fyzických nebo právnických osob (BusinessCenter.cz 2020). To již od věku 15ti let po uplynutí doby povinné školní docházky. Maximální počet zakladatelů není zákonem omezen. Pro založení je nezbytné konání ustavující schůze. Možnost účasti a oprávnění k hlasování na ustavující schůzi vzniká osobám, které podaly přihlášku do zakládaného družstva. Každá zúčastněná osoba disponuje jedním hlasem. Během schůze dochází k rozhodnutí o založení družstva a s tím i určení zapisovaného základního kapitálu, schválení stanov družstva v podobě uzavření

společenské smlouvy a zvolení členů představenstva a kontrolní komise (Srpová, Řehoř a kol. 2010, s. 82).

Minimální výši základního kapitálu, stávající ho ze souhrnu vkladů o stejné peněžní hodnotě pro všechny členy družstva, takzvaných členských vkladů, zákon nestanoví. Pokud stanovy určí, může se ještě každý člen na základním kapitálu podílet i dalšími vklady (BusinessCenter.cz 2020).

Stanovy jsou základní normou, kterou se družstvo řídí, a obsahují několik skutečností jako obchodní jméno společně se sídlem, předmět činnosti, výši členského vkladu, povinnosti a práva členů k družstvu, povinnosti družstva k členům, vznik a zánik členství, počet členů družstva a jeho orgány, způsob využití zisku, popřípadě úhrady ztráty a další (Srpová, Řehoř a kol. 2010, s. 82).

Družstvo jako právnická osoba za své závazky odpovídá celým svým majetkem. Členové za závazky neručí žádným způsobem (Synek, Kislingerová a kol. 2015, s. 85).

Do orgánů družstva řadíme členskou schůzi, které je podřízeno představenstvo a kontrolní komise. Členská schůze musí být uskutečněna alespoň jedenkrát ročně a tvoří ji všichni členové družstva, kteří se jí zúčastní osobně nebo prostřednictvím zmocněnce, který byl zvolen nebo prostřednictvím zákonného zástupce. Schůze členů rozhoduje o záležitostech družstva usnesením. Členská schůze volí a zároveň odvolává členy představenstva, které je statutárním orgánem. Úkolem představenstva je plnění usnesení členské schůze, správa družstva nebo vykonávání jednatelské působnosti. Revizním orgánem je kontrolní komise, která například kontroluje hospodaření družstva, upozorňuje na nedostatky a požaduje jejich odstranění (Srpová, Řehoř a kol. 2010, s. 83).

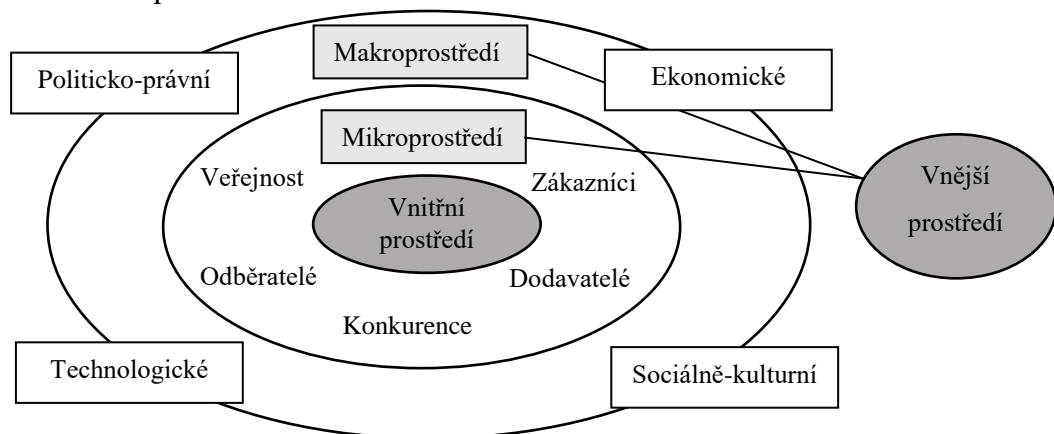
### 3 Strategické analýzy a okolí podniku

Strategický management plní několik klíčových funkcí. Provádí analýzu vnitřního a vnějšího prostředí podniku, stanoví směr, kterým by se organizace měla ubírat, alokuje zdroje podniku, měří dosažené výsledky a koná nesčetné množství dalších aktivit, které lze společně nazvat strategickým řízením (Bolland 2017, s. 29).

Strategická analýza sestává z různých analytických technik, jejichž výsledkem je rozbor vztahu mezi okolím podniku a zdrojovým potenciálem podniku. Zároveň je strategická analýza nedílnou součástí tvorby podnikové strategie. Na základě správného provedení jednotlivých strategických analýz dochází k výběru a formulaci poslání, organizačních cílů a strategie, která směřuje k jejich naplnění. Cílem strategické analýzy je zhodnocení všech relevantních faktorů, které by v budoucnu mohly mít vliv na zvolenou strategii podniku (Synek, Kislingerová a kol. 2015, s. 186).

Okolím podniku se chápe vše, co se nachází za jeho pomyslnými hranicemi a to, čím je podnik do jisté míry ovlivňován. Dělíme ho na dvě úrovně – vnitřní a vnější. Síly působící uvnitř podniku patří do vnitřního okolí. V rámci vnějšího okolí rozlišujeme mikro a makro okolí (Váchal, Vochozka a kol. 2013, s. 93). Faktory, které může podnik zčásti ovlivnit a které mají úzkou vazbu s firmou, spadají do oblasti mikrookolí, jež je zastoupené zákazníky, stávajícími konkurenty, potencionálními konkurenty, dodavateli a ohrožujícími substituty. Na druhé straně do makrookolí spadá ekonomické, sociálně-kulturní, politicko-právní, přírodní a technické prostředí, které podnik ovlivnit nemůže (Karlíček a kol. 2016, s. 34).

Obrázek 3: Okolí podniku



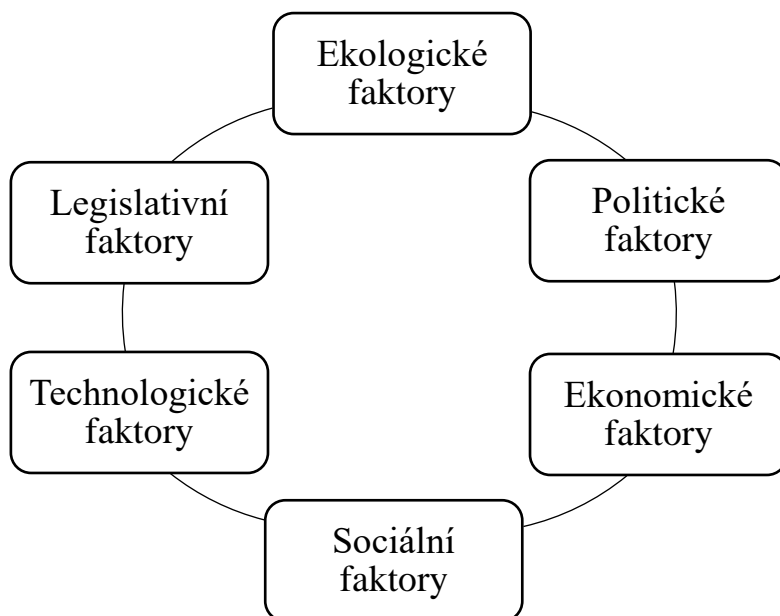
Zdroj: Jakubíková (2013, s. 98), zpracováno autorkou

### 3.1 Analýza makrookolí podniku a PESTLE analýza

K zhotovení kvalitního hodnocení podnikatelského makro prostředí je možné dojít za pomoci využití nástroje nazývaného jako PESTLE analýza. V jiné literatuře se lze setkat s několika modifikacemi názvu této analýzy, například SLEPT, PEST, PESTEL, STEP, přičemž základ všech tvoří sociální, technologické, politické, ekonomické, eventuálně environmentální a legislativní faktory. Nejnovější STEEPLED analýza je navíc obohacena o faktory etické a demografické (Tyll 2014, s. 12).

Každý manažer podniku by měl klást největší důraz právě na ty prvky makrookolí, které podnik ovlivňují nejvíce. V nejlepším možném případě zvolit a zaměřit se na 2–3 faktory každé skupiny faktorů a sledovat jejich současný a možný budoucí vývoj (Tyll 2014, s. 12).

Obrázek 4: PESTLE analýza



Zdroj: Shutterstock.com (2020), zpracováno autorkou

Z politických faktorů lze zkoumat politickou stabilitu a stabilitu vlády, fiskální politiku, sociální politiku, vliv jednotlivých politických stran, vízovou politiku, ochranu životního prostředí, zákony, činnost zájmových sdružení nebo problematiku dvojího zdanění (Jakubíková 2013, s. 100).



S ekonomickými faktory bývá spojena míra inflace, popřípadě deflace, vývoj hrubého domácího produktu, vývoj hospodářského cyklu a jeho fáze, platební bilance státu, výše úrokových sazeb, míra nezaměstnanosti, průměrná výše důchodů obyvatelstva, celkový stav ekonomiky, cenová politika, vývoj měnových kurzů, dávky spojené se státní sociální podporou, koupěschopnost, kupní síla (Jakubíková 2013, s. 100), makroekonomické ukazatele nebo daňová zatížení (Tyll 2013, s. 12).

Přístup k práci, sociální legislativa, životní hodnoty, styl a úroveň obyvatelstva nebo mobilita pracovní síly je otázkou sociálního prostředí (Váchal, Vochozka a kol. 2013, s. 98), do kterého lze zařadit i prostředí kulturního charakteru, jenž je tvořené institucemi, které ovlivňují základní vnímání, preference, hodnoty a chování společnosti (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong 2007, s. 156).

Technologický pokrok s sebou přináší řadu inovací a trendů ve výzkumu a vývoji nejrůznějších oblastí, díky kterým lze dosáhnout uspokojujících hospodářských výsledků nebo zvýšené konkurenční schopnosti podniku (Jakubíková 2013, s. 101).

Do legislativních faktorů můžeme zařadit existenci a správnou funkčnost zákonných norem jako je obchodní právo, deregulační opatření, ekologická opatření, daňové zákony nebo další faktory, kterými může být funkčnost soudů, autorská práva nebo vymahatelnost práva (Grasseová, Dubec, Řehák 2012, s. 180).

Za ekologické faktory považujeme ovlivňování kvality životního prostředí, regulaci vztahů mezi podnikem a životním prostředím, ekologickou kulturu (Kassay 2005, s. 347), klimatické vlivy a změny, globální oteplování, přírodní vlivy, globální environmentální hrozby nebo legislativu spojenou s ochranou životního prostředí (Grasseová, Dubec, Řehák 2012, s. 180).

Demografické prostředí úzce souvisí s prostředím sociálním. Dochází v něm k prozkoumání lidské populace. To z hlediska velikosti, struktury a pohybu obyvatelstva, věku, rozmístění, hustoty, rasy, pohlaví, zaměstnání (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong 2007, s. 135), úmrtnosti a porodnosti obyvatelstva, úrovně vzdělání, migrace a jiné (Kassay 2005, s. 47).

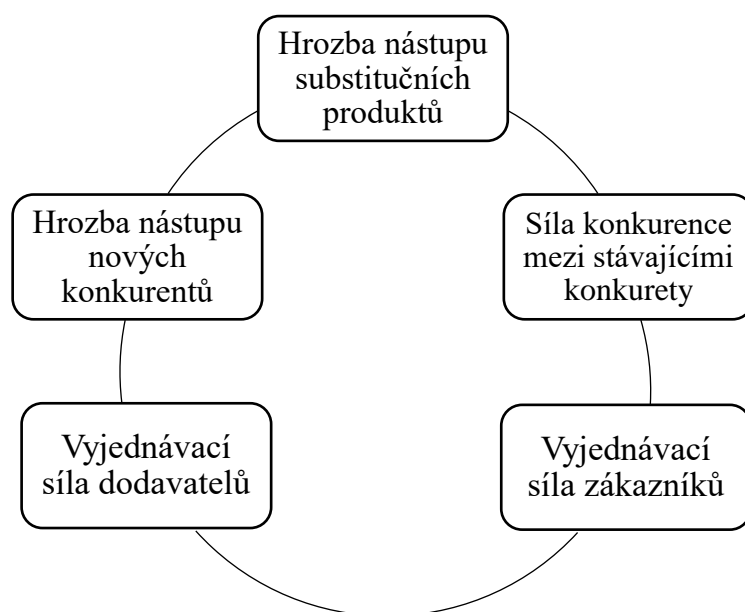
Okolní prostředí firmy vytvářejí osoby, zájmové skupiny a organizace, pro něž zavádíme obecný pojem zainteresované subjekty, anglicky stakeholders. Jednotliví stakeholdeři jsou podle rozsahu jejich zájmu o podnik a vlivu, který na něj mohou mít, rozdělováni do skupin na základě využití tzv. stakeholders maps, přičemž důležité jsou pro nás právě ty

subjekty, které mají na našem podnikání velký zájem a současně velký vliv (Slavík 2014, s. 31–32).

### 3.2 Analýza mikrookolí podniku a Porterův model pěti konkurenčních sil

Každé podnikatelské odvětví je tvořeno soustavou technických a ekonomických prvků, které představují základ konkurenčního prostředí. Pro zmapování jednotlivých částí konkurenčního prostředí se využívá historicky významného nástroje nazývaného jako Porterův model pěti konkurenčních sil (Váchal, Vochozka a kol. 2013, s. 405). Tato metoda analyzuje pět faktorů, které zásadním způsobem ovlivňují dané odvětví a danou společnost. S její pomocí lze vytyčit možná rizika podnikání a postavení, kterým podnik na daném trhu operuje. Konkrétně se jedná o faktor vyjednávací síly dodavatelů, vyjednávací síly odběratelů, hrozby substitutů, hrozby vstupu nových konkurentů a rivalitu mezi již existujícími podniky (Tyll 2014, s. 20).

Obrázek 5: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Tyll (2014, s. 20), zpracováno autorkou

Dodavatelem je každý subjekt, který konkrétní podnik zásobuje zbožím, materiálem, polotovary nebo službami, jež jsou nezbytné pro jeho hladký chod a uspokojování zákaznických potřeb. Větší vyjednávací síla je obvyklá u dodavatelů nabízejících specializované a špatně nahraditelné produkty, u dodavatelů s vysokým stupněm

koncentrace nebo u dodavatelů, kteří mají schopnost zkrátit distribuční cestu ke koncovému zákazníkovi (Tyll 2014, s. 20). Svoji vyjednávací sílu mohou dodavatelé ovlivňovat zvyšováním cen nebo snižováním kvality dodávaných produktů (Váchal, Vochozka a kol. 2013, s. 406).

Zdroj vyjednávací síly odběratelů je podobný jako u vyjednávací síly dodavatelů. Odběratelé jsou silní v případě, že kupovaný produkt je naprosto běžně k sehnání, standardizovaný a je možné ho pořídit jinde, jelikož náklady spojené s přechodem k jinému dodavateli jsou minimální (Váchal, Vochozka a kol. 2013, s. 406). Kupující mají možnost obejít prostředníka a zakoupit produkt od prvovýrobce. V neprospěch dodavatelů jsou odběratelé často vysoce informováni o dalších nabídkách na trhu a zakupují produkty s nejnižší cenou (Tyll 2014, s. 21).

Substitutem se rozumí takový produkt, který je svou funkcí obdobný produktu původnímu. Umožňuje tak zákazníkovi nahradit spotřebu jednoho produktu jiným produktem (Tyll 2014, s. 23). Čím snadnější je možné daný produkt nahradit substitutem, tím méně je dané odvětví atraktivní (Váchal, Vochozka a kol. 2013, s. 407).

Riziko vstupu nové konkurence do odvětví závisí na existenci či neexistenci bariér vstupu do odvětví a reakci již úspěšně zavedených podniků na vstup potencionálního konkurenta. Vysoká kapitálová náročnost může být bariérou vstupu do odvětví pro podniky s nedostatečnými finančními prostředky, jelikož ty jsou potřebné pro krytí fixních nákladů, financování zásob a pohledávek nebo pokrytí ztrát souvisejících se zahájením podnikání. Ta odvětví, pro která je charakteristická velká diferencovanost výrobků, jsou velmi dobře chráněna před vstupem nových konkurentů. Loajální zákazníci jsou věrni svým prvotním dodavatelům, tudíž nový konkurent obtížně hledá odběratele, kteří budou poptávat jeho produkty. Nový konkurent bývá znevýhodněn v mnoha oblastech, například v podobě horšího přístupu ke zdrojům a zákazníkům, horšího získávání vládních dotací nebo horšího pozičního umístění na daném trhu. Vládní zásahy všechny existující bariéry ještě ztěžují regulačními opatřeními, legislativními omezeními nebo licenčními požadavky (Váchal, Vochozka a kol. 2013, s. 405).

Rivalita mezi stávajícími konkurenty závisí na počtu a velikosti subjektů v odvětví, disponibilní výrobní kapacitě, velikosti poptávky a růstu odvětví, na míře diferencovanosti a výši nákladů v případě výstupu z odvětví. Čím větším počtem atraktivních firem trh disponuje, tím je rivalita silnější. V odvětví, kde nabídka převyšuje

poptávku a tempo růstu je nízké, tam je vykazována větší míra konkurence. Velký konkurenční boj mezi sebou svádí firmy, které v daném odvětví nabízejí homogenní produkci. Vyšší rivalita mezi konkurenty je dána také vysokými výstupními náklady z odvětví (Tyll 2014, s. 26–27).

### 3.3 VRIO analýza

I když má vnější okolí na fungování podniku zásadní vliv, dlouhodobé přežití na trhu a úspěch podniku závisí ve větší míře především na jeho zdrojích a schopnostech reagovat na zmíněné externí faktory. Zásadou správně zvolené firemní strategie podnik nalézá způsob, jak se diferencovat od konkurence a získává tím konkurenční výhodu. Podnik může provádět určité aktivity unikátním stylem nebo zcela běžné činnosti kombinuje se schopnostmi takovým způsobem, který ostatní figurující na trhu nejsou schopni napodobit (Tyll 2014, s. 31).

K identifikaci a hodnocení relevantních zdrojů slouží VRIO analýza. Zkratka této analýzy je akronymem anglických slov *value, rareness, inimitability a organization*. K objasnění těchto cizích výrazů – zdroje s sebou přináší hodnotu pro firmu i zákazníka (value), jsou vzácné, jedinečné (rareness), těžko napodobitelné (inimitability) a firma musí být schopna je správně využít (organization) (ManagementMania.com 2018).

Tabulka 1: Hodnocení zdrojů podle analýzy VRIO

Hodnotné?	Vzácné?	Obtížně napodobitelné?	Organizačně využitelné?	Konkurenční důsledky?
Ne				Konkurenční výhoda
Ano	Ne			Konkurenčně neutrální
Ano	Ano	Ne		Dočasná konkurenční výhoda
Ano	Ano	Ano	Ne	Nevyužitá konkurenční výhoda
Ano	Ano	Ano	Ano	Trvalá konkurenční výhoda

Zdroj: Tyll (2014, s. 33), zpracováno autorkou

Podnik by měl disponovat pouze se zdroji přinášející firmě konkurenční výhodu a vyloučit z výrobního procesu ty zdroje, které nejsou pro podnik nikterak hodnotné. Dočasnou konkurenční výhodu vytváří zdroje, které jsou hodnotné, jedinečné, ale časem je dokáže nový konkurent nahradit a stávají se z nich zdroje konkurenčně neutrální. Nejlepším možným scénářem je vlastnictví hodnotného, vzácného, těžko

napodobitelného a firmou správně využívaného zdroje. Nastávají situace, kdy firma vlastní zdroj splňující první tři kritéria, ale není schopna ho adekvátně využít. Firmu takový zdroj ekonomicky zatěžuje a může se stát zdrojem konkurenční nevýhody (Tyll 2014, s. 33).

Obdobou VRIO analýzy je analýza VRIN. Základ je tvořen stejnými faktory hodnoty, vzácnosti a nenapodobitelnosti a je rozšířen o *non-substitutability* prvek hodnotící bariéry napodobení (Tyll 2014, s. 33).

### 3.4 Analýza klíčových kompetencí

Základním východiskem konkurenceschopnosti podniku jsou jeho zdroje a dovednosti. K analýze aktuální konkurenční pozice podniku, ve které se firma v daném okamžiku nachází, slouží analýza nesoucí název analýza klíčových kompetencí. Tato analýza nezkoumá veškeré podnikové zdroje, ale pozornost věnuje pouze těm, které mají nejvýznamnější dopad na konkurenceschopnost firmy v daném odvětví. Takové zdroje a dovednosti jsou označovány jako klíčové kompetence. V každém odvětví jsou klíčové kompetence odlišné, přičemž cílem všech existujících podniků je udržet klíčové kompetence zároveň silnými stránkami, jelikož tak dokáží být podniky v daném odvětví konkurenceschopné (Vozňáková 2015, s. 53).

Tabulka 2: Faktory pro analýzu konkurenceschopnosti

Klíčový faktor úspěchu	Váha	Podnik	Rival A	Rival B
Kvalita výrobku				
Reputace/image				
Dostupnost surovin/náklady				
Technologické přednosti				
Výrobní schopnosti				
Marketing/distribuce				
Finanční situace				
Nákladová pozice				
Schopnost cenového boje				
Součet vah Vážené skóre konkurenční síly	1			

Zdroj: Váchal, Vochozka a kol. (2013, s. 431), zpracováno autorkou

Doporučený postup zpracování je následující. Podnik si nejprve určí své klíčové kompetence, to znamená nejdůležitější zdroje a dovednosti. Na základě zvolených klíčových faktorů každému přiřadí váhu podle vnímané závažnosti. Součet všech vah je roven 1,0. Následně podnik ohodnotí, jak si podnik a vybraní konkurenti v každém faktoru vedou. Obvykle je k tomu využívána bodová stupnice od 1 – nejslabší stránka do 5 – nejsilnější stránka (Vozňáková 2015, s. 53). K výsledku celkové konkurenceschopnosti podniku docházíme pomocí vynásobení jednotlivých vah s odpovídajícím skóre. V poslední fázi se podnik porovnává s vybranými konkurenty (Váchal, Vochozka a kol. 2013, s. 432).

### **3.5 SWOT analýza**

Jednu z nejnámějších a nejpoužívanějších analýz podnikového prostředí představuje SWOT analýza, jinak nazývána jako analýza slabých (weaknesses) a silných (strenght) stránek, hrozeb (threats) a příležitostí (opportunities) podniku (Jakubíková 2013, s. 129). SWOT analýza, jejíž počátky jsou datovány k 70. létům 20. století, je analytický nástroj, který bývá využíván k propojení výstupů jednotlivých provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí v daném podniku a za účelem následného hodnocení jejich vzájemného působení (Tyll 2014, s. 39).

SWOT analýza se skládá z dvou dílčích analýz, a to SW a OT analýzy. Vhodnější je jako první provést analýzu OT, tedy analýzu příležitostí a hrozeb, které působí v makroprostředí a v mikroprostředí. Na analýzu OT navazuje analýza silných a slabých stránek pocházejících zevnitř organizace (cíle, firemní kultura, organizační struktura, firemní zdroje, kvalita managementu, mezilidské vztahy a jiné). V tomto případě hovoříme o SW analýze (Jakubíková 2013, s. 129). Na základě výsledků těchto dvou analýz by se měl každý podnik snažit nalézt a zvolit takovou strategii, která bude využívat silných stránek podniku a jeho příležitostí a zároveň se snažit o to, aby došlo k odstranění slabých stránek a minimalizaci možných hrozeb, popřípadě transformaci hrozeb v příležitosti (Tyll 2013, s. 39–40).

Tabulka 3: Příklad SWOT analýzy

Interní faktory	Silné stránky (Strengths)			Slabé stránky (Weaknesses)		
		důležitost	hodnocení		důležitost	hodnocení
Interní faktory	• Kvalitní výrobky	0,4	5	• Vysoká zadluženost	0,3	3
	• Tradice značky	0,1	2	• Neinformovanost	0,1	1
	• Fungující servis	0,2	2	• Nízký prodejní obrat	0,4	4
	• Vyškolený personál	0,3	3	• Nováček na trhu	0,2	2
	<b>Součet</b>	<b>3,5</b>		<b>Součet</b>	<b>3</b>	
Externí faktory	Příležitosti (Opportunities)			Hrozby (Threats)		
		důležitost	hodnocení		důležitost	hodnocení
Externí faktory	• Příznivé podmínky na trhu	0,3	3	• Nepříznivé legislativní změny	0,2	3
	• Chybná strategie konkurence	0,2	2	• Politické změny (destinace)	0,2	3
	• Snadný vstup na nové trhy	0,2	3	• Zvýšení konkurenčního tlaku	0,3	4
	• Moderní trendy v technologiích	0,3	4	• Zvýšení rizik prodeje	0,3	3
	<b>Součet</b>	<b>3,1</b>		<b>Součet</b>	<b>3,3</b>	

Zdroj: Everesta.cz (2020), zpracováno autorkou

Syntetizací výsledků SWOT analýzy vzniká TOWS matice, jejímž úkolem je určení strategických alternativ a jejich důkladný rozbor (Jakubíková 2013, s. 131). SO strategie využívá silných stránek ke zhodnocení příležitostí. WO strategie se snaží odstranit slabé stránky v podobě využití příležitostí. ST strategii lze využít v podnicích, které jsou dostatečně silné na možné střetnutí s ohrožením. Podstatou WT strategie je odstranění slabých stránek a vyhnutí se hrozbám (Váchal, Vochozka a kol. 2013, s. 434).

## 4 Charakteristika vybraného podniku

V praktické části dojde k převedení získaných teoretických poznatků do praxe. Za tímto účelem byl zvolen český podnik ČZ a.s., konkrétně jeho divize Turbo vyrábějící turbodmychadla, pro kterou budou aplikovány výše popsané strategické analýzy. Následující kapitola se zabývá základním popisem daného subjektu.

### 4.1 Obecné informace

Obchodní firma ČZ a.s. je víceborová organizace podnikající jako právnická osoba s hlavním sídlem v Praze, avšak nejznámější její částí je část nacházející se v jihočeských Strakonících. Podnik je složen z pěti dceřiných společností s ručením omezeným a pěti divizí. Přibližně 80 % celkové produkce je tvořeno výrobky pro automobilový průmysl. Svou velikostí ji lze zařadit na přední místo největších strojírenských firem jak v jižních Čechách, tak v rámci celé České republiky.

Tabulka 4: Základní informace o společnosti

<b>Obchodní firma</b>	ČZ a.s.
<b>Právní forma</b>	Akciová společnost
<b>IČO</b>	25181432
<b>Hlavní sídlo</b>	Praha 5, Sluneční náměstí 2540/5, PSČ 158 000
<b>Předmět podnikání</b> (uvedeno pouze několik příkladů klasifikace ekonomických činností – CZ-NACE)	Slévárenství Výroba ostatních čerpadel a kompresorů Výroba zbraní a střeliva Výroba nástrojů a nářadí Výroba motorových vozidel a jejich motorů Výroba ostatních dílů a příslušenství pro motorová vozidla Povrchová úprava a zušlechťování kovů
<b>Počet zaměstnanců</b>	1 200
<b>Základní kapitál</b>	111 100 000 Kč

Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2020), zpracováno autorkou

#### 4.1.1 Historie podniku

První dílny podniku se ve Strakonících začaly stavět se záměrem výroby střelných zbraní již v září roku 1919. Původní název firmy zněl “Jihočeská zbrojovka“. V roce 1922 došlo ke sloučení se závodem v Praze a továrnou ve Vejpřtech, jež se specializovala na zbraně



a vznikla akciová společnost s novým názvem “Česká zbrojovka“. Její hlavní obchodní sortiment představovaly vzduchovky, pistole a v pozdější době i automatické zbraně.

Významným mezníkem v růstu podniku se stal rok 1929. Česká zbrojovka získala továrnu v Kralupech nad Vltavou, která započala výrobu cyklistických kol. Ta se začala vyvážet do desítek zemí Evropy, Afriky, Asie a Jižní Ameriky. V té době ve světě probíhala velká hospodářská krize, ale ani ta rozvoj firmy nezastavila.

Od jízdních kol chyběl už jen malý krůček k výrobě kol motorových. Ta jsou poprvé k dostání v roce 1932, kdy dochází k zahájení jejich sériové výroby. Tři roky na to se na trhu objevují první strakonické motocykly. Od této doby se datuje slavná a úspěšná éra motocyklové produkce pod značkou ČZ a firma se stává největším výrobcem motocyklů celého tehdejšího Československa.

Úspěšný rozvoj České zbrojovky radikálně narušila druhá světová válka. Stejně jako mnoho jiných větších průmyslových podniků, i akciová společnost byla v roce 1946 znárodněna a kvůli poválečné politické situaci došlo k ukončení zbrojní výroby.

V padesátých až šedesátých letech byla značka ČZ prosazena mezi nejúspěšnější mezinárodní výrobce cestovních a sportovních motocyklů. To zejména díky jejímu vývoji, výrobě a sportovním úspěchům jezdců využívajících její stroje. Narůstající poptávka po motocyklové produkci zapříčinila vybudování slévárny pro vlastní litinové a hliníkové odlitky.

V osmdesátých letech dochází k útlumu motocyklové produkce a firma se mimo svou tradiční produkci (nástroje, řetězy, formy, odlitky, obráběcí stroje) začíná věnovat výrobě autokomponentů – turbodmychadel a převodových skříní.

Po sametové revoluci byl podnik v roce 1993 kuponovou metodou privatizován a procházel restrukturalizací. V oblasti hospodaření došlo k převedení důležitých funkcí a kompetencí na nižší orgány. Vznikají divize, jež jsou po ekonomické stránce velmi samostatné. Neustále se prohlubuje orientace na automobilový průmysl a firma navíc získává významný podíl ve společnostech VÚOSO, KLIMA a děčínské DESTĚ.

V současné době spadá skupina ČZ svým obratem mezi největší strojírenské podniky v ČR. Je předním exportérem do Francie, Velké Británie, Spolkové republiky Německo, Mexika, Slovenska, Ruska, Číny a tak dále. Firemní základní jmění se aktuálně pohybuje kolem 1,76 miliardy korun.

#### 4.1.2 Výrobní portfolio

Firma se soustřeďuje na několik oblastí, nicméně momentálně je hlavním výrobním program věnován výrobě komponentů pro automobilové odvětví. Přibližně 80 % celkové produkce je tvořeno právě výrobky tohoto průmyslu. Firma ČZ intenzivně spolupracuje s mnoha společnostmi, jejichž partnerství spočívá zpravidla v dodávkách různých druhů komponentů.

Jedním z klíčových výrobních artiklů jsou jednostupňová turbodmychadla. Vyrobena turbodmychadla nachází své využití u dieselových motorů užitkových vozů, například nákladních automobilů, traktorů, autobusů. Aktuálně ve firmě ČZ dochází k výrobě pěti základních typových řad K36, K27, C31, C21 a C1, které jsou exportovány na světové trhy.

Společnost se díky dispozičnímu řešení a vybavenosti může pyšnit jednou z nejmodernějších sléváren ČR, v níž jsou vyráběny odlitky z šedé a tvárné litiny. Většina z nich je přidělena sesterským divizím pro jejich potřeby. Typickým vyráběným odlitkem jsou žebrované válce nebo ložiskové a turbinové skříně turbodmychadel.

Výroba vlastního nářadí je předpokladem plynulého chodu celého podniku ve všech výrobních oblastech. Jednak dokáže uspokojit potřeby společnosti, zvláště slévárny litiny a hliníku, ale svými specifickými prvky dokáže oslovit i náročnější klientelu, a to hlavně z automobilového průmyslu.

Obrázek 6: Turbodmychadlo řady C31 s elektronickým regulátorem

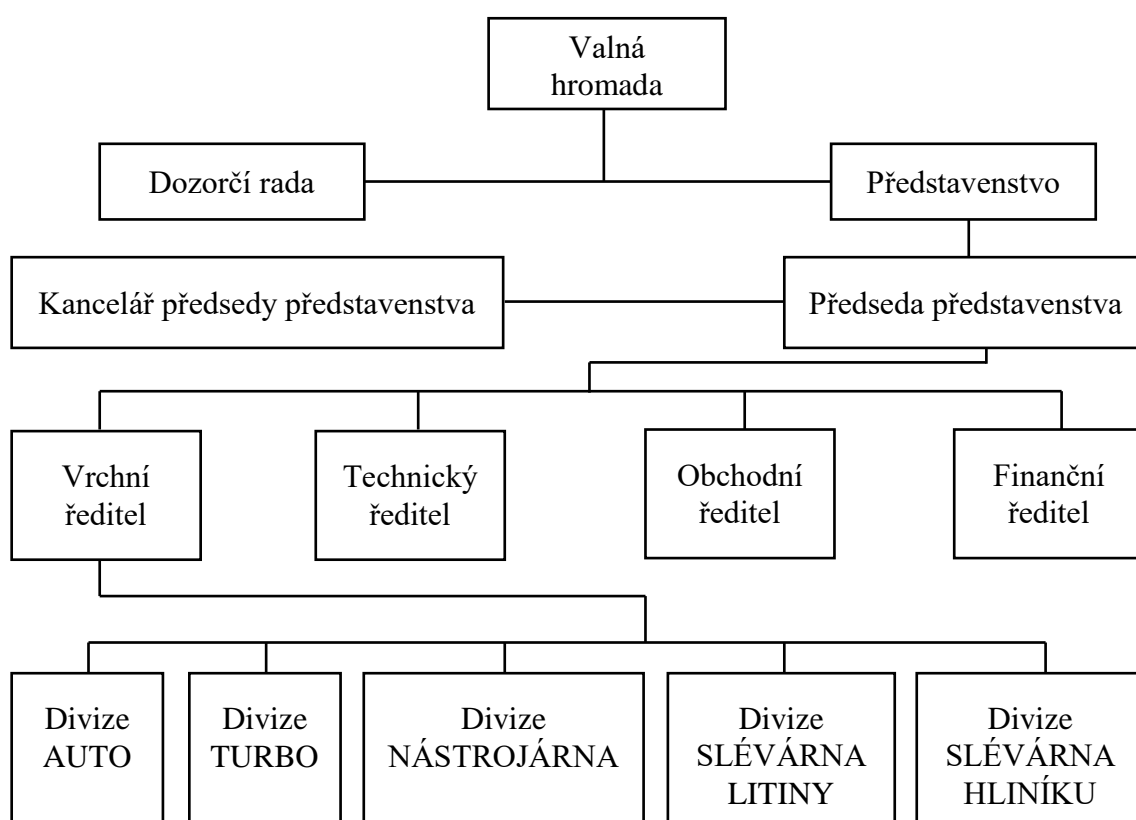


Zdroj: ČZ a.s., divize Turbo (2020a)

### 4.1.3 Organizační struktura

Uvnitř firmy je zaveden dualistický systém uspořádání, což znamená, že nejvyšším orgánem akciové společnosti ČZ je valná hromada, které je podřízeno představenstvo a dozorčí rada. Úkolem valné hromady je provádění rozhodnutí o dlouhodobé obchodní, výrobní a technické strategii firmy. Řídícím orgánem podniku je představenstvo. Za vykonávání činností a aktivit konkrétních divizí a dceřiných společností jsou zodpovědní jednotliví ředitelé. Dozorčí rada následně plní funkci kontrolního orgánu.

Obrázek 7: Organizační struktura společnosti



Zdroj: ČZ a.s. (2020b), zpracováno autorkou

## 5 Strategická analýza vybraného podniku

Stěžejním bodem této bakalářské práce je provedení výše zmíněných strategických analýz v daném podniku. Bude prozkoumáno a popsáno vnější podnikatelské prostředí, následně bude věnována pozornost zdrojům podniku a na závěr budou výstupy provedených analýz sumarizovány prostřednictvím známé SWOT analýzy.

### 5.1 PESTLE analýza

Jako první bude popsáno vnější okolí podniku, konkrétně jeho makrookolí, pomocí PESTLE analýzy. Jedná se o vlivy, které na podnik působí, ale ten je nemůže nikterak vlastními silami ovlivnit.

#### Politické faktory

Okolí podniku, stejně tak jako jeho hrozby a příležitosti, ovlivňují právě politické faktory významným způsobem. Veškerá vládní opatření České republiky, v níž má firma ČZ a.s. své působení, mají na daný podnik zásadní vliv. Nicméně podnik neovlivňují pouze nařízení, která plynou od vlády ČR, ale zároveň na něj působí i celosvětové změny, jelikož firma se pohybuje převážně na mezinárodním trhu.

Právě k této problematice se váže v současnosti probíhající obchodní válka mezi Čínou a Spojenými státy americkými, která má obrovský dopad na veškeré světové ekonomiky. Americký prezident Donald Trump nejprve v lednu 2018 deklaroval zavedení cel na automatické pračky a solární panely. O dva měsíce později vše umocnil zavedenými cly na dovoz hliníku a oceli z většiny zemí, včetně ČR. Navíc v červenci 2018 bylo Spojenými státy uvaleno 25 % clo na přibližně 800 druhů zboží pocházejícího z Číny. Cílem takových rozhodnutí mělo být snížení neustále rostoucího amerického obchodního deficitu a podpora domácí produkce. Na tyto Trumpovy kroky ministerstvo obchodu Číny zareagovalo odvetnými cly na vybrané produkty importované z USA, čímž dalo najevo, že je připraveno se Američanům postavit a bránit se. To mělo za následek několik dalších vzájemných celních opatření, z nichž většina přetrvává dodnes. Momentálně se situace nachází ve fázi vyjednávání, kdy oba státy jsou ochotny přistoupit na obchodní dohodu a velká obchodní válka mezi Čínou a USA by mohla doznat konce (Sainer 2020).

Zavedením tarifů však nejvíce bylo postiženo zboží z Evropské unie. Evropská unie reagovala uvalením cel na 180 druhů výrobků amerického zboží včetně hliníku, oceli, zemědělského zboží, oblečení a strojírenských produktů (Sainer 2020).

Současným rizikem, které hrozí českým strojírenským firmám ze strany Spojených států, je možné uvalení dvacetiprocentního cla na dovážené evropské automobily a autodíly do USA, čímž by byla česká ekonomika silně zasažena.

Na hladší chod firmy mají také vliv sankce vůči Rusku, které vychází z nařízení Evropské unie, které pojednává o takzvaném „zboží a technologiích dvojího užití“. Zavedené sankce tohoto nařízení se vztahují na třetí země, včetně Ruska, jakožto země s podstatným importem výrobků společnosti ČZ a.s., které některými svými postupy destabilizuje válečnou situaci na Ukrajině. Zboží a technologie dvojího užití reprezentuje celou škálu výrobků z jaderné, průmyslové, chemické a biologické oblasti. Výrobky jsou určeny pro užívání v civilním prostředí, ale vzhledem k jejich charakteru a vlastnostem mohou být zneužity pro armádní účely. Nutností tohoto opatření je jasná prokazatelnost, že vybraný produkt se za vojenským záměrem nevyužívá. S tím je spojena náročnější firemní administrativa, společně také s vyššími provozními náklady (MPO 2014).

### **Ekonomické faktory**

Od roku 2010 jsou příjmy právnických osob ponižovány sazbou daně ve výši 19 %. Postupem času se také měnila sazba DPH, která byla nejprve stanovena na úrovni 23 % (1993–1994), poté na úrovních 22 % (1995–2004), 19 % (2004–2009), 20 % (2010–2012) a od roku 2013 se stabilizuje na 21 %. Zvýšená daň z přidané hodnoty měla za následek vyšší ceny potravin, služeb a energií.

Mezi základní ekonomické indikátory patří míra inflace, hrubý domácí produkt, úrokové sazby, míra nezaměstnanosti, vývoj měnových kurzů. Posledními dvěma zmíněnými se budeme zabývat více v následujícím textu.

České republice, společně ještě s Německem, patřičně náleží status země s nejnižší mírou nezaměstnanosti v Evropské unii. Na konci roku 2019 míra nezaměstnanosti v ČR dosahovala 2,9 %, což na úřadech práce znamenalo evidenci přibližně 215 530 uchazečů (Kurzy.cz 2020). Nezaměstnanost v České republice prakticky nemá již kam klesat. To s sebou přináší problémy českým podnikům a podnikatelům, kteří si stěžují na nedostatek pracovních sil. S touto překážkou se potýká i společnost ČZ, která z důvodu nedostačujícího počtu lidských zdrojů musí najímat nekvalifikované pracovníky. Ti svou

nezkušeností mohou způsobit problémy ve výrobě, jejichž výsledkem mohou být například nadprůměrné reklamace od zákazníků a podniku se na základě toho zvyšují náklady na nekvalitu.

V souvislosti s ekonomickými faktory se budeme zabírat problematikou měnových kurzů. Měnový kurz zpravidla tvoří nabídka a poptávka po určité měně na devizových trzích a jeho ceny jsou pohyblivé. V některých případech může být měnový kurz stanoven, případně na nějakou dobu ovlivněn, centrálními orgány, v České republice Českou národní bankou, a ceny zůstávají fixovány.

Strakonická ČZ se nejčastěji dostává do styku se čtyřmi druhy měn, to je českou korunou, eurem, americkým dolarem a ruským rublem. Od svých dodavatelů podnik nakupuje ze 70 % za české koruny, ale své výrobky prodává v eurech nebo dolarech, jež jsou následně potřebné ke směně, čímž v součtu vzniká velké množství kurzových ztrát, ve výjimečných případech zisků. Na to by firma mohla reagovat možným získáním zahraničního dodavatele, díky kterému by mohla zahraniční měny, zejména euro, využít. Ačkoli se měnový kurz eura a dolaru relativně ustálil, v případě ruského rublu neustále dochází k velmi citlivostním výkyvům. Kurz RUB/EUR velmi ovlivňuje finální cenu výrobku v Rusku, což má vliv na jeho následný prodej a mění se cenová konkurenceschopnost. Vzhledem k obrátům, které firma každoročně provádí, přináší i drobná změna kurzu v řádu desetinných čísel snížení tržeb o několik desítek až stovek tisíc.

### **Sociální faktory**

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, do sociálních faktorů řadíme zejména strukturu obyvatelstva, která zachycuje jeho vývoj týkající se velikosti, změn ve vzdělání nebo ve věkové struktuře. Tyto aspekty hrají pro firmy důležitou roli vzhledem k jejím zaměstnancům, ale stejně tak ke stávajícím a potenciálním zákazníkům.

Počet obyvatel v České republice dlouhodobě roste, i když jen mírným tempem, každoročně pouze o několik desítek či stovek. Během posledních let také dochází ke zvyšování průměrného věku obyvatelstva. To je dáno skutečností, že obyvatelé vyspělých zemí dosahují vyššího věku. Na tom má zásluhu především neustále se zlepšující kvalita zdravotní péče, nižší porodnost, nový trend zdravého životního stylu a jiné.

V rámci ekonomických faktorů byla uvedena problematika nízké nezaměstnanosti České republiky, kvůli které podniky musejí zaměstnávat nekvalifikovanou pracovní sílu. Se

sociálními faktory souvisí úroveň dosaženého vzdělání obyvatelstva, která přímo ovlivňuje fungování každého podniku.

Aktuálně se řeší dlouhotrvající překážka na trhu práce spočívající v nedostatečném počtu pracovních sil s technickým zaměřením a kvalitních řemeslníků, kteří své dovednosti prokazují výučním listem. Naopak přibývá absolventů s humanitním zaměřením, kteří ačkoliv do vysokoškolského studia museli vynaložit mnoho úsilí a energie, své uplatnění hledají nadmíru obtížně.

Řada firem intenzivně spolupracuje s vyššími, vysokými, v některých případech i středními školami s odborným zaměřením. Snaží se studenty motivovat v podobě nabídky brigád, exkurzí, podnikových stipendií, čímž si mohou žáci ve firmě zajistit možné budoucí pracovní místo. Přímo firma ČZ takových možností využívá pouze minimálně, ale jistě by se mohla na tuto problematiku více zaměřit, právě kvůli tomu, že se jí samotný problém nevzdělaných pracovníků dotýká. Ve Strakonících a blízkém okolí se nachází celkem šest škol (střední, vyšší, učiliště), ve kterých by podnik mohl své případné nové zaměstnance oslovit. Stejně tak by mohl zvážit podporu kulturních, sportovních nebo jiných společenských akcí, čímž by se firma dostala lidem do jejich povědomí, načež ti by se mohli o firmu či o volná pracovní místa začít zajímat.

Rostoucí vzdělanost obyvatelstva je nepostradatelným prvkem správného fungování jakékoliv tržní ekonomiky. Kladen by měl být důraz nejen na kvantitu, ale zároveň, a především na kvalitu vzdělání.

### **Technologické faktory**

V implikaci technického rozvoje je pro udržení konkurenceschopné pozice na trhu nezbytná neustálá obnova současně využívaných strojů těmi novými. Dnešní doba si dokonce využívání moderních technologií doslova žádá. Vzhledem k velkému množství podnikatelských činností podniku není možné udržet krok s konkurencí ve všech aktivitách.

Podnik své investice vkládá tam, kde je to buď nezbytně nutné pro hladký chod podniku, nebo převážně většina finančních prostředků plyne do míst, která mají svým provozem největší podíl na tvořeném zisku, jimiž jednou z nich je právě divize Turbo. Ta se snaží operovat nejmodernějšími stroji, které zajišťují maximální efektivitu, rychlejší výrobu a snadnou ovladatelnost. Nainstalované výrobní linky umožňují rychlou výrobu určitého

množství naprosto totožných výrobků, čímž umožňují zvýšenou efektivitu všech výrobních postupů a automatizaci celého procesu.

V souvislosti s technologickými faktory nesmí být opomenut současný trend rychle se rozvíjející robotizace, na kterou navazuje takzvaný Průmysl 4.0. Pojem robotizace je odvozen, jak již z názvu vyplývá, od slova robot. Její hlavní pointou je částečná kompenzace lidské pracovní síly zautomatizovanými stroji, které do jisté míry dokáží pracovat samostatně na základě předem stanovených principů.

Robotizaci podtrhuje průmysl 4.0 přinášející s sebou odklon od analogové výroby k výrobě digitální. Průmysl 4.0, někdy nahrazován výrazem „čtvrtá průmyslová revoluce“, souvisí s rapidním rozvojem internetu, vývojem digitálních technologií a dostupností výpočetní kapacity. Každý produkt, stroj by v sobě měl mít zaveden čip, pomocí kterého bude možná obsluha a kontrola přes internet. Využívané budou také „chytré sklady“, které budou podávat informace o docházejících zásobách. Metody a nástroje tohoto nového konceptu by měly firmám uspořit velké množství času a peněz, čímž by se zároveň zvýšila podniková flexibilita. Rizikem v tomto ohledu mohou být hackerské útoky a eventualita zneužití dat.

### **Legislativní faktory**

Platná legislativa, kterou udávají státní orgány a mezinárodní instituce, omezuje podnik v mnoha směrech. S legislativními faktory úzce souvisejí faktory politicko-právní a bylo by možné všechny tyto tři oblasti popsat v jednom celku. Všechny podniky musí stoprocentně dodržovat veškeré zákony, právní nařízení a opatření. Porušením jakéhokoliv příkazu hrozí firmám postihy, které mohou vyústit až v nepříjemné soudní spory.

Jedním z předpisů, které podnik značně postihují, je směrnice Evropské unie pojednávající o používání vybraných nebezpečných materiálů a látek v elektronických a elektrických zařízeních. Směrnice říká, že v materiálech použitých pro výrobu, například radiálních ložisek, nesmí být podíl konkrétní látky větší, než tato směrnice dovoluje. V případě společnosti ČZ se jedná především o látku olovo. Firma musí tuto situaci řešit náhradou olova jiným materiálem. V tu chvíli nastává otázka, zda je vůbec možné něco takového zajistit. Pokud se firmě podaří takový materiál obstarat, je obvykle dražší než původně požadovaný. Poté přichází fáze jeho testování. Obě etapy každý podnik, nejenom ČZ,



zatěžují zaprvé obrovským množstvím vynaloženého času a zadruhé hlavně několika desetitisíčovými náklady.

Příležitostí každé firmy je možnost prosazení se na ruském trhu. Země, která čítá přibližně kolem 146 milionů obyvatel, je lákadlem pro většinu podnikatelských subjektů. Avšak export do Ruské supervelmoci není vůbec snadný. To především z důvodů velké konkurence, která je dána velikostí ruského trhu a příčinou existence legislativních a administrativních bariér.

Zakládání dceřiných společností v Rusku je spojeno se zdoluhavými procesy. Snadnějšímu proniknutí na trh nepomáhá ani neustále se měnící legislativa spojená s pravidly podnikání zahraničních závodů v zemi. Fungování firmy na ruském území se neobejde bez nezbytné certifikace skupiny produktů a činností, které to vyžadují.

Jedním z legislativních předpisů je Celní zákoník, který definuje dovozní podmínky. Kromě základních dokladů (faktury a dodacího listu) je při celním odbavení požadováno celním úřadem i několik dalších dokumentů – obchodní smlouva, průvodní list, potřebné certifikáty, licence.

I přes veškeré existující překážky se společnost ČZ a. s. podařilo založit společný podnik v ruském městě Nižnij Novgorod, který je dlouhodobým strategickým partnerem pro rozvoj obchodu.

### **Ekologické faktory**

Otázkou životního prostředí se firma zabývá velmi intenzivně. Tomuto tématu věnuje velké úsilí a mnoho finančních prostředků. Dle mezinárodní normy ISO 14001 byl zřízen systém environmentálního managementu, který sleduje podnikem vykonávané činnosti, z nichž některé mohou mít negativní dopad na kvalitu životního prostředí či bezpečnost a zdraví zaměstnanců.

Analýzou rizik se ve firmě zabývá risk management. Jedná se o firemní úsek, který vyhodnocuje možná nebezpečí a jejich nežádoucí důsledky. V souvislosti s ekologickými faktory lze zmínit hlavně rizika vyšší moci, která nemůžeme nikterak ovlivnit, zabránit jim, ani se jim vyhnout. Vyšší mocí jsou myšleny přírodní katastrofy, povodně, živelné pohromy, tornáda, vulkány nebo zemětřesení.

Jako jeden z mnoha příkladů spjatých s přírodními faktory, které by mohly být nápomocné ke zvýšení kvality životního prostředí, lze uvést recyklaci hliníku. Kvalita

hliníku není recyklací nikterak snížena a z toho důvodu může být hliník bez problému opakovaně využit. Hliníkové produkty automobilového sektoru dosahují průměrné životnosti 12 let. Navíc recyklační proces dokáže snížit spotřebu energie. Z provedeného tavení použitého hliníku je možné ušetřit až 95 % energie, která je obvykle potřebná pro vytvoření primárního produktu.

Velmi zásadní je pro výrobce spalovacích motorů dodržování emisních předpisů jednotlivých zemí EURO 1 – 6. Turbodmychadlo je díl motoru, který má největší vliv na dosažení těchto limitů. Divize Turbo investuje nemalé prostředky do vývoje nových termodynamických specifikací turbodmychadel a zkušebnictví.

## **5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Druhou úrovní vnějšího prostředí se budeme zabývat pomocí využití Porterova modelu. Díky němu lze provést detailní analýzu podnikového mikrookolí, do kterého spadá hrozba stávající a potenciální konkurence, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla zákazníků a hrozba substitučních produktů.

### **Hrozba potenciální konkurence**

Proti masivnímu a snadnému vstupu do odvětví stojí bariéra vysoké kapitálové náročnosti strojírenského průmyslu. K zahájení výroby turbodmychadel je zapotřebí dostatečné množství finančních prostředků. To jednak k pořízení nezbytných výrobních technologií a materiálu, pro krytí fixních nákladů, financování zásob, pohledávek a v neposledním případě na pokrytí ztrát souvisejících s rozjezdem podnikání.

Jako úplně ekonomicky nejnáročnější disciplínu můžeme považovat získání technického know-how, získání a vyškolení adekvátních pracovníků a v neposlední řadě náklady spojené s předvýrobním vývojem a testováním.

Jedna z výhod, která vede ke stabilitě rozjetého projektu, je skutečná celková struktura spolupráce mezi výrobcem turbodmychadla a výrobcem motoru. Standardně probíhá vývoj nového turbodmychadla společně s vývojem nového motoru nebo jeho inovací. V praxi to znamená, že během vývoje, který může trvat i dva roky, obě společnosti investují nemalé finanční částky do testování. Jedná se o termodynamické přizpůsobovací testy, dlouhodobé životnostní testy nebo bezpečnostní conatiment testy. Výsledkem této dlouhotrvající náročné technické práce je dosažení požadovaných vlastností motoru při dodržení předepsaných emisních limitů a následná homologace motoru s konkrétním

typem turbodmychadla. Homologace motoru je velmi legislativně, ale i finančně náročný proces. Proto výrobci motorů většinou nemění dodavatele turbodmychadel, pokud k tomu není závažný důvod.

Na trhu práce je stále obtížnější najít takovou pracovní sílu, která disponuje potřebnými kvalitami, dovednostmi, zkušenostmi a chutí učit se novým věcem, případně chutí zdokonalovat se v činnostech, které jsou jim již dobře známé. Pokud zaměstnanci nejsou adekvátně kvalifikovaní, firma je přinucena zainvestovat nemalé množství peněžních prostředků do školicích a vzdělávacích programů.

Další nevýhodou nově vznikajících podniků je získání dobrého jména jejich výrobků, které je nedílnou součástí jejich možného budoucího úspěchu. Pro novou konkurenci je komunikace technické vyspělosti svých produktů nevyhnutelným krokem, díky kterému se existence a představení jejich výrobků dostává do podvědomí potenciálních zákazníků. Je samozřejmé, že i tímto způsobem je konkurence značně finančně zatížena.

Turbodmychadla s logem ČZ si za dlouhou dobu svého fungování vytvořila kvalitní jméno na trhu a jsou známá po celém světě. Z toho důvodu vstup nové konkurence v současnosti představuje pro firmu přiměřené riziko.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Divize Turbo neuplatňuje metodu zvanou jakou single sourcing, která spočívá v odběru vytipovaných strategických výrobních dílů pouze od jednoho dodavatele. Závislostí na jednom dodavateli by firma porušovala požadavky normy ISO/TS 16949, která stanovuje, že v případě odběru kritických dílů musí mít firma zajištěné minimálně dva dodavatele.

Odbor nákupu a zásobování má na starosti dlouhodobý rozvoj dodavatelské základny. Jedná se o systematickou práci se stávajícími dodavateli. Cílem je postupné hledání úspor u dodavatele a následné snížení ceny. Velmi důležité jsou také ukazatele jako minimální objednávací dávka, délka splatnosti nebo minimalizace nákladů na balení a přepravu dílů. Všichni stávající dodavatelé jsou pravidelně auditováni a hodnoceni v kategoriích jako například včasnost dodávek, komunikace, technická podpora a samozřejmě kvalita dodávaných dílů. Využívanou metrikou pro vyhodnocování včasnosti a kvality dodávek je PPM, celým anglickým názvem parts per million, který vyjadřuje počet dílů nebo částí na jeden milion.

Druhou částí rozvoje dodavatelské základny je hledání nových potencionálních dodavatelů. Jako důvod pro zařazení nového dodavatele může být špatné hodnocení současného dodavatele určitého komponentu, rozšíření sortimentu nebo reakce na jinou nestandardní situaci.

Mezi hlavní dodavatele v současnosti patří slévárna hliníku a litiny, které také patří do holdingu ČZ. Další dodavatele klíčových komponentů můžeme najít ve Velké Británii, Německu, Švýcarsku nebo USA.

Několikrát menší počet objednávek u dodavatele v porovnání s konkurencí má za následek skutečnost, že konkurence může dostávat nutné výrobní díly za lepší cenu. Nicméně neustále je zájem do ČZ dodávat i přesto, že ostatní výrobci turbodmychadel mají větší spotřebu a odbyt. V souhrnu lze říci, že vyjednávací síla dodavatelů je ovlivněna podílem výroby pro firmu ČZ a její divizi Turbo.

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Zákazníky ovlivňuje několik faktorů v tom, zda si naši firmu jako svého dodavatele vyberou či nikoliv. U kupujících turbodmychadel jsou těmito rozhodujícími faktory cena, kvalita, technická podpora, náklady na vývoj, náklady na speciální nářadí a možnost změny objednávky v podniku stanoveném časovém úseku, takzvaném „firm zone timu“.

Odběratelé často předkládají návrh své projektové ceny, která se rovná peněžní sumě, za kterou bude zákazník ochoten vzhledem k objemu zakázky nakoupit. Pro vytvoření kalkulace je jedním z důležitých faktorů předpokládané množství celého projektu. Například při objednávce na 5 000 kusů zákazník musí počítat s navýšením ceny než u objednávky na 100 000 kusů. Na druhou stranu při radikální změně ceny je větší šance, že si zákazník naši firmu nevybere, tudíž ceny by měly být stanoveny v přijatelném cenovém rozmezí.

Projektová cena je odvozena od ceny finální, která je stanovena cenou tržní. Po předložení projektové ceny obchodní úsek divize Turbo provádí kalkulaci zakázky zahrnující výrobní náklady, provozní a ostatní náklady a výrobní marži. Na základě výsledku kalkulace dospívá k rozhodnutí, zda se do projektové ceny vejde, nebo se jí alespoň přiblíží či nikoliv. Pokud se celkový součet nákladů pohybuje kolem zákaznickem stanovené projektové ceny, divize Turbo předloží svou cenovou nabídku. V opačném případě divize Turbo cenovou nabídku zákazníkovi stejně odesílá a její součástí jsou

speciální podmínky, které zdůvodňují vyšší cenu než cenu očekávanou. Tím se rozumí například prodloužení splatnosti, menší objednávkové množství nebo navýšení četnosti dodávek, která vede ke snížení skladové zásoby u zákazníka.

Vyjednávací sílu zákazníků musíme rozdělit podle jejich poptávaného množství do skupin. Společnosti, které vyrábějí motory převážně pro off road aplikace, jako například stavební a zemědělské stroje, jejichž roční objem produkce je do 300 000 za rok, jsou pro firmu ČZ nejzajímavější. Vyjednávací pozice je v tomto segmentu nejnižší vzhledem k menším sériím. To je trh, na který se společnost ČZ nejvíce specializuje. V tomto segmentu může divize Turbo nejvíce využít svou velkou flexibilitu výroby a zároveň nízké náklady na přenastavení linek.

Jiná situace nastává u firem, které dodávají motory na on road aplikace, případně do automobilového průmyslu. Tyto společnosti většinou poptávají větší množství turbodmychadel, vzhledem k hromadným výrobám, a hlavním ukazatelem pro výběr dodavatele je finální cena výrobku. V tomto segmentu společnost ČZ může jen těžko konkurovat z důvodu toho, že svá turbodmychadla nevyrobí na automatických linkách, které jsou pro hromadnou výrobu efektivnější.

### **Hrozba substitučních produktů**

V současné době nelze vyrobená turbodmychadla nahradit žádným substitučním produktem. Turbodmychadlo je specifický výrobek, který využívá zbytkovou energii výfukových plynů pro stlačování nasávaného vzduchu a přeplňování spalovacích a zážehových motorů.

Hrozbu substitutů označíme jako slabou, mohli bychom říci dokonce nulovou.

### **Rivalita mezi stávajícími konkurenty**

Strakonická firma ČZ a.s. je osmým největším výrobcem turbodmychadel v rámci mezinárodního trhu. Před sebou má na světovém žebříčku sedm konkurentů, kterým se jen těžko bude moci někdy v budoucnu vyrovnat. Jedná se o firmu Holset, Garrett, BorgWarner, IHI, Mitsubishi, Bosch Mahle a Continental Automotive.

Holset je dnes známý pod jménem Cummins Turbo Technologies. Společnost má svůj původ ve Velké Británii a vznikla v roce 1952. Holset je světovým lídrem v oblasti technologie turbodmychadel pro komerční diesely. Turbodmychadla značky Holset jsou

aplikována u mnoha významných výrobců nákladních automobilů jako je Volvo, Iveco nebo Scania (Diesel USA Group 2020).

Garrett je celosvětovým technologickým partnerem, který obsluhuje všechny významné automobilové společnosti na světě. Jeho historie se začala rodit v americkém Los Angeles roku 1936. Firma Garrett je držitelem více než stovky výrobních patentů, disponuje nejmodernějšími výrobními zařízeními, denně vyrobí kolem 50 000 turbodmychadel a zaměstnává kolem 4 500 zaměstnanců v 17 zemích světa (GARRETT MOTION INC. 2020).

Společnost BorgWarner, která pohltila původního výrobce turbodmychadel značky KKK, později z etických důvodů přejmenovanou na 3K, byla založena v Americe v roce 1928. Za rok 2019 uskutečnila prodeje za celkem 10,2 miliardy dolarů, zaměstnávala kolem 29 000 pracovníků v 69 pobočkách situujících v 19 zemích světa (BorgWarner Inc. 2020).

Japonské IHI TURBO funguje od roku 1853. Navrhuje a vyrábí celou řadu produktů a příslušenství turbodmychadel. Turbodmychadla nesoucí značku IHI jsou určena nejen pro naftové a benzínové motory, ale také pro motory spalující zemní plyn a propan butan. Konečnými uživateli jsou výrobci nejen běžných zemědělských, průmyslových nebo námořních aplikací, ale také specialit jako jsou vojenské automobily nebo speciální důlní lokomotivy, které podtrhují technickou vyspělost značky (IHI America 2019).

Firma Mitsubishi vyrábí turbodmychadla v Japonsku od roku 1970. Je známá především díky kvalitě a trvanlivosti jejích výrobků. Nabízí širokou škálu služeb, včetně silných distribučních sítí, inženýrských znalostí nebo poprodejních servisů (Mitsubishi Turbocharger 2017).

V roce 2008 vznikl v Německu podnik, který nese název Bosch Mahle. Vznikl spojením dvou špičkových společností Bosch a Mahle. Je celosvětově známým výrobcem turbodmychadel. Jméno firmy představuje nejvyšší standardy kvality, účinnosti a dlouhověkosti. Společnost se zaměřuje převážně na trh osobních automobilů. Tomuto trhu přizpůsobuje i svoje technologické vybavení. Většinou se jedná o plně automatické linky určené k výrobě velkých sérií jednoho typu turbodmychadla. Nevýhodou takovéto výroby je její nízká míra flexibility (BMTS TECHNOLOGY 2020).

Společnost Continental vyvíjí průkopnické technologie a služby pro udržitelnou a propojenou mobilitu lidí a zboží. Technologická společnost, založená v roce 1871,

rozšířila svůj sortiment o výrobu turbodmychadel teprve nedávno. Nicméně nabízí bezpečná, efektivní, inteligentní a cenově dostupná řešení pro vozidla, stroje, přepravu a dopravu (Continental AG 2020).

Všechny uvedené podniky jsou významnější než analyzovaná divize Turba firmy ČZ, zejména co se týká kvantity výroby. Své výrobní závody mají v několika státech po celém světě. Z toho vyplývá fakt, že všech 7 výše zmíněných výrobců zhotoví kolem 6 000 000 turbodmychadel za rok, zatímco strakonická firma vyprodukuje ročně přibližně 150 000 kusů. Kromě společnosti Holset jsou všechny zaměřené jak na osobní automobily, tak i na užitková vozidla. Holset se společně s jihočeskou ČZ věnuje pouze výrobě turbodmychadel pro užitkové vozy, tj. nákladní auta, zemědělské a stavební stroje, elektrogenátory a jiné speciální aplikace.

I přes všechny zmíněné skutečnosti nutno podotknout, že si všichni výrobci, včetně české firmy, konkurují navzájem v závislosti na tom, na jaký trh daný podnik cílí. Výroba turbodmychadel ČZ má před konkurencí jednu obrovskou výhodu spočívající ve specifické výrobní technologii. Ta je přizpůsobena výrobě menších dodávek turbodmychadel, z čehož vyplývá její velká flexibilita a nízké náklady na přenastavení linky. V případě specifického přání zákazníka se konkurenčním firmám nevyplatí konkrétní projekt přijmout právě z toho důvodu, že potřebné seřízení jejich automatických linek je příliš nákladné a proto zakázku odmítají. Právě z toho český podnik těží a vytváří si tak svou silnou pozici na trhu.

ČZ zajišťuje svým odběratelům dodávku do jednoho měsíce. Oproti konkurenci je doba dodání mnohem kratší. Na druhou stranu okolnost její výrobní flexibility je pro mnoho klientů přednější a důležitější než dodací lhůta. Výrobní flexibilita je dána především větším podílem lidské práce ve výrobním procesu. To představuje možnost změny objednávky v relativně krátké době před plánovaným termínem expedice. Tento takzvaný „firm zone time“ umožňuje zákazníkovi minimalizovat skladové zásoby, což vede k minimalizaci skladových prostředků. ČZ nabízí svým obchodním partnerům „firm zone time“ 21 dní.

Jako příklad si uvedeme odběratele z Číny, kterému česká firma pravidelně exportuje své výrobky. Od čínského zákazníka dnes dorazila objednávka na pět kusů turbodmychadel řady C15 a pěti kusů řady C21. Patnáctý den od provedení objednávky zástupce čínské firmy zavolá, že by potřeboval objednávku změnit na sedm kusů řady C21 a tři kusů řady

C21. Z důvodu vysoké flexibility výrobních linek může podnik této žádosti vyhovět vzhledem k tomu, že změna objednávky proběhla v časovém období, ve kterém je na úpravy objednávky možné reagovat.

Pokud by došlo k té samé situaci v případě objednávky u jednoho z konkurentů, změna objednávky by pravděpodobně nemohla být umožněna. Výrobní procesy automatických linek jsou plně automatizované a náklady na jejich seřízení neumožňují rychlou reakci na změny zákazníka.

Jako poslední faktor, ve kterém firma převyšuje nad konkurencí, je levná pracovní síla v České republice. Mzdy na území ČR jsou oproti zahraničním zemím, především v západní Evropě, ve většině případů podstatně nižší. Z toho důvodu zahraničním řetězcům vznikají vyšší náklady na výrobu než české firmě.

### **5.3 VRIO analýza**

Zhodnocení vnitřního stavu společnosti bude provedeno metodou VRIO. Tato analýza rozebírá jednotlivé zdroje podniku a jejich potenciál k získání možné konkurenční výhody. Metoda VRIO zohledňuje hmotné, nehmotné, lidské a finanční zdroje.

#### **Hmotné (fyzické) zdroje**

Mezi hmotné zdroje podniku můžeme zařadit všechny stroje, zařízení, výrobní technologie, dopravní prostředky, pozemky, haly a budovy, které organizace během celého roku používá ke svému podnikání. Mimo jiné se fyzickými zdroji rozumí všechny výrobní díly, nářadí, suroviny, materiál nebo vyrobené produkty určené k expedici.

Dlouhodobý majetek společnosti tvoří movité i nemovité věci. Všechny pozemky, budovy a ostatní prostory jsou vlastněny společností ČZ a možnosti nájmu firma nevyužívá. Největší konkurenční výhodu z oblasti movitých věcí firmě přináší její výrobní technologie, do kterých ČZ investuje velké množství finančních prostředků. Při nákupu nového stroje je pozornost věnována okolnosti, za jak dlouho se dá stroj přenastavit, neboť právě z důvodu výrobní flexibility dokáže být divize Turbo na trhu konkurenceschopná. Mimo jiné výrobní zařízení představují licí formy v přibližné hodnotě 3 milionů korun, které jsou zároveň součástí podnikového know-how.

Další hmotné zdroje jako jsou pozemky, budovy a ostatní plochy považujeme za zdroje neutrální z důvodu, že jsou poměrně lehce napodobitelné a nepříliš hodnotné a vzácné.



## **Nehmotné zdroje**

Nehmotnými zdroji se má na mysli například podnikové know-how, technologie, licence, patenty, firemní značka, goodwill, firemní kultura, softwary, kontakty s obchodními partnery, spokojenost zákazníků, pověst podniku a jiné.

Nejzásadnějším nehmotným zdrojem podniku je jeho know-how, jež spočívá ve zvoleném způsobu výroby. Firma se snaží využít poznatků získaných testováním při vývoji nových aplikací a následně je převést a uplatnit v praxi. Investice do rozvoje softwaru se pohybují v řádech několika milionů korun.

Spokojenost zákazníků je pro firmu důležitým prvkem. V případě, že je odběratel s divizí Turbo jako se svým dodavatelem spokojen, tak zůstává společnosti věrný po dobu následujících mnoha let, tudíž je důležité budovat si k zákazníkům kladný postoj hned od začátku navázání obchodního vztahu. To lze zajistit především poskytováním kvalitních produktů a výhodných obchodních podmínek.

Jako slabší stránku můžeme zmínit fakt, že firemní značka ČZ, jako nehmotný zdroj podniku, nebývá ve světě spojována s výrobou turbodmychadel, ale především s produkcí kol a motocyklů. Této skutečnosti firma věnuje velkou pozornost a snaží se najít taková řešení, díky kterým by tato situace mohla být do budoucna pozměněna. Do ochrany firemní značky podnik investuje mnoho peněžních prostředků. V současnosti se lze setkat minimálně se sedmi logy, pod kterými firma vystupuje.

## **Finanční zdroje**

Typickými finančními zdroji jsou zdroje vlastní a cizí, které ovlivňují finanční stabilitu a strukturu organizace. Analýza finančních zdrojů pojednává o mnoha aspektech od získávání kapitálu, přes velikost vlastního kapitálu, přístupu ke kapitálu cizímu, míru zadluženosti, úhrady závazků, řízení pracovního kapitálu až po vztah s věřiteli a dlužníky.

Firma ČZ veškeré své podnikatelské aktivity financuje z vlastního zisku a nevyužívá žádných dlouhodobých bankovních úvěrů. Stejně tak svůj zájem nevěnuje možnosti získávání grantů a dotací na své finančně náročné výrobní technologie. Dlužníkem se firma stává v okamžiku obdržení došlé faktury za materiál a výrobní díly a je jím až po dobu zaplacení závazku. To funguje i v opačném případě, kdy firma pohledává určitý obnos peněz od svých zákazníků za prodaná turbodmychadla.

## **Lidské zdroje**

Zaměstnanci pro podnik představují důležitý lidský zdroj, prostřednictvím kterého lze udržovat podnik v provozu. Každý pracovník zastává určitou roli na nejrůznějších pozicích, ať už se jedná o běžné zaměstnance nebo zaměstnance manažerského postavení jako jsou ředitelé, manažeři či vedoucí týmů.

Společnost ČZ zaměstnává okolo 1 200 zaměstnanců. Pod divizi Turbo spadá 153 pracovníků z celkového počtu. Přibližně 80 % z nich tvoří takzvaní kmenoví zaměstnanci a zbylých 20 % představují zaměstnanci agenturní. Výhodou agenturních zaměstnanců je jejich pracovní flexibilita a fakt, že jsou pracovní agenturou do firmy posíláni pouze v případě potřeby. Jejich nevýhodou je obvykle nízká míra kvalifikace. Aby byl zaměstnanec pro podnik důležitým zdrojem, musí být dostatečně zapracovaný a proškolený. V případě zaměstnávání nekvalifikovaných a nezkušených zaměstnanců firmě vznikají nadměrné náklady na nekvalitu.

Jednotlivé divize společnosti ČZ pracují jako samostatné závody. Navzájem si mezi sebou vystavují vnitropodnikové faktury a fungují na základě klasického obchodního vztahu zákazník – dodavatel.

Zaměstnanci jsou firmou motivováni v podobě benefitů. Například se jedná o příspěvek za nepostradatelnost, příspěvek ve výši 9 000 Kč na dovolené, kulturní, sportovní, relaxační aktivity nebo na podporu zdravého životního stylu.

## **5.4 Analýza klíčových kompetencí**

Pomocí analýzy klíčových kompetencí budou prozkoumány podnikové zdroje, které mají nejvýznamnější dopad na konkurenceschopnost firmy v odvětví. V každém odvětví jsou klíčové kompetence odlišné. Na divizi Turbo je jako klíčová kompetence vnímána kvalita výrobku, systematizace výroby, dodavatelský řetězec, technologické přednosti, vývoj nových produktů, nákladová pozice a schopnost získání projektů.

Jedním z úplně nejdůležitějších faktorů, který vede k tomu, že firmy začnou poptávat výrobky společnosti, je jeho kvalita. Někdy je slovo kvalita zaměňováno pojmem jakost. Abychom mohli hovořit o kvalitním výrobku, musí splňovat jednotlivé standardy a požadavky zákazníka. Kvalita turbodmychadel firmy ČZ je na velmi vysoké úrovni a pro podnik tento zdroj představuje jednu z příčin výborné konkurenceschopnosti.

Systematizaci výroby lze charakterizovat jako proces, který je přesně popsán, má daná pravidla a postupy. Tento proces je užitečným nástrojem k predikci nežádoucích situací a společně s dodržování kontrolních postupů firmě zajišťuje minimální náklady na nekvalitu.

Dodavatelským řetězcem je myšleno zajišťování nejvýhodnějších dodávek materiálu, komponentů pro výrobu a vyjednávání nejlepších obchodních podmínek. Od dodavatelů firma zpravidla očekává přijatelnou cenu odpovídající kvalitě, delší dobu splatnosti, technickou podporu nebo krátký „firm zone time“.

Jak již bylo několikrát v textu zmíněno, firma dokáže být ostatním podnikům konkurenceschopná z důvodu její výrobní flexibility. Využívané sériové linky umožňují přenastavení stroje a plnění specifických přání zákazníků ve velmi krátkém časovém intervalu.

Inovace a vývoj nových produktů je nezbytnou činností pro udržení kroku s konkurencí. Oproti konkurenci společnost ČZ v této oblasti zaostává. Vývoj nového výrobku je spojen s mnoha milionovými investicemi, zejména při jeho vývoji, kde jsou velmi důležité matematické simulace, testování prototypů a výroba prototypových výrobních nebo licích zařízení.

V případě nákladové pozice se nejedná pouze o náklady spojené s pořízením materiálu a výrobních dílů. Jedná se také o náklady přímé, skladovací nebo provozní.

Při získávání nových projektů hraje důležitou roli faktor ceny, kvality, technické podpory, výrobní flexibility a „firm zone timu“. Firma je při získávání nových projektů obvykle úspěšná díky výrobní flexibilitě, kterou ostatní konkurenti svým potenciálním zákazníkům nabídnout nemohou.

Tabulka 5: Klíčové kompetence společnosti ČZ a.s. a porovnání s konkurencí

Klíčový faktor úspěchu	Váha	ČZ a.s.	Rival A	Rival B
Kvalita výrobku	0,25	5	3	4
Systematizace výroby	0,05	3	4	4
Dodavatelský řetězec	0,05	2	3	3
Technologické přednosti	0,2	4	4	4
Vývoj nových produktů	0,3	3	5	5
Nákladová pozice	0,05	3	4	4
Schopnost získání projektu	0,1	4	3	3
Součet vah Vážené skóre konkurenční síly	1	3,75	3,9	4,15

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Pro srovnání s konkurencí byla jako rival A zvolena firma BorgWarner a rivala B představuje společnost Holset. Z celkových výsledků je patrné, že nejlépe si ve zvolených klíčových kompetencích vede firma Holset, která dosáhla konečného skóre 4,15. Společnost ČZ a.s. svým konkurentům statečně konkuruje se skórem 3,75. To zejména díky kvalitě svých výrobků, která byla ohodnocena nejvyšším možným stupněm. Lepšímu výsledku brání faktor vývoje nových produktů, kterému byla přiřazena největší váha, ale podnik v této oblasti dostal nejnižší hodnocení. Společnost BorgWarner se skórem 3,9 umístila na druhém místě. K získání lepšího skóre této firmy se zapříčinil faktor kvality výrobku, který nese druhou největší váhu a firma v něm byla ohodnocena nejhůře.

## 5.5 SWOT analýza

Poslední metodou, která bude v rámci praktické části provedena, je velmi dobře známá SWOT analýza. Tato analýza bere v potaz jednotlivé externí i interní situační analýzy a jejich výstupy propojuje k následnému hodnocení. Cílem SWOT analýzy je klasifikace jednak silných a slabých stránek podniku pocházejících zevnitř organizace, a stejně tak zároveň příležitostí a hrozeb, které na podnik působí zejména z vnějšího prostředí a podnik je jen těžko dokáže ovlivnit.

## **Silné stránky**

### **Vysoká výrobní flexibilita**

Jak již bylo několikrát v této práci zmíněno, vysoká výrobní flexibilita, která vychází ze specificky vybíraných výrobních technologií, je velkou výhodou oproti konkurenčním podnikům. Umožňuje rychlé přenastavení obráběcích strojů a montážních linek, díky čemuž se firmě ČZ nabízí schopnost rychle reagovat na urgentní potřeby zákazníků.

### **Nižší cena práce**

Pokud porovnáme cenu práce s hlavními konkurenty společnosti ČZ, stále můžeme tento faktor v České republice považovat za výhodu. Tato problematika již byla objasněna v kapitole 5.2, která pojednává o rivalitě mezi stávajícími konkurenty. Vyplácené mzdy na území ČR jsou oproti ostatním zemím ve většině případů podstatně nižší. Především se tento fakt týká zemí západní Evropy. Z tohoto důvodu zahraničním řetězcům vznikají vyšší náklady na výrobu než české firmě.

### **Tailor-made produkty a možnost výroby malých sérií**

Tailor-made přístup vychází z celkové politiky a velikosti společnosti ČZ, respektive její divize Turbo, a odráží se v ní již zmíněné silné stránky podniku. To znamená vysoká výrobní flexibilita, cena práce nebo kvalita výrobku. Každému obchodnímu projektu společnost věnuje stejnou pozornost. Ať už se jedná o projekt s plánovaným ročním množstvím 10 000 kusů nebo o jednorázové zakázky speciálních aplikací, u kterých roční objem nepřesahuje 20 kusů.

### **Kvalita výrobku**

Vysoká úroveň kvality výrobku je dlouhodobě devízou, kterou si divize Turbo buduje u svých zákazníků a je jedním z klíčových argumentů pro získávání nových projektů a udržení se na špičce žebříčku celosvětových výrobců turbodmychadel.

### **Diverzifikace zákaznického portfolia**

Silnou stránkou společnosti ČZ je nezávislost na jednom typu trhu. Firma ČZ svá turbodmychadla dodává do tří základních segmentů, to je pro zemědělské a stavební stroje, užitkové on road aplikace a v poslední řadě speciální aplikace, které jsou zastoupeny především elektrickými generátory. V případě poklesu tržní poptávky v některém z těchto segmentů je většinou výpadek eliminován navýšením poptávky

v některé ze zbývajících spotřebitelských skupin. Firmy, které dodávají turbodmychadla například pouze pro osobní automobily, jsou momentálně ve špatné situaci zásluhou související s aktuálně probíhající koronavirovou epidemií. Většina automobilových závodů je uzavřena a výrobci turbodmychadel specializující se na tento typ segmentu nemají komu svá turbodmychadla dodávat.

## **Slabé stránky**

### **Vývoj nových produktů**

Vývoj nových produktů společnosti ČZ je na solidární úrovni, nicméně ani zdaleka se nepohybuje na úrovni, na které operují ostatní výrobci turbodmychadel z TOP 10. Je to dáno zejména velikostí společnosti a množstvím prodaných turbodmychadel. Nižší úrovni není myšleno, že by úroveň vývoje byla horší, ale je to způsobeno množstvím finančních prostředků pro samotný vývoj. Úroveň investic není srovnatelná s konkurencí, jelikož ta vyrábí stokrát více turbodmychadel než společnost ČZ a má k dispozici obrovské množství oběžného finančního majetku určeného k takovýmto úmyslům.

### **Vedení projektů**

Většina společností z oblasti automotivě věnuje velké úsilí procesu řízení nových projektů. K této práci využívá softwary speciálně vyvinuté za tímto účelem. V této oblasti tkví slabá stránka podniku ČZ, protože ta bohužel své projekty vede pouze za pomoci MS Office aplikací, což vede k neefektivnosti některých činností.

### **Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil a velká fluktuace pracovníků**

V regionu Strakonicko se nenachází žádná vysoká škola s technickým zaměřením, proto získávání odborných pracovníků je velmi obtížné. Následné udržení si kvalitních pracovníků představuje ještě složitější úlohu než jejich samotné získání. Hlavním důvodem je blízká vzdálenost od německých hranic. Mnoho zaměstnanců, do kterých ČZ vložila nemalé prostředky pro jejich zaškolení, odchází do zahraničních firem. Tento problém se netýká pouze zahraničí, ale i třeba Českých Budějovic, ve kterých sídlí jedna z poboček firmy Bosch, která má jedno z největších evropských vývojových center.

### **Nedostatek anglicky mluvících klíčových pracovníků**

Nedostatek plynně anglicky mluvících klíčových zaměstnanců částečně limituje rychlost komunikace. Komunikace je realizována přes menší počet zaměstnanců a je nutné následně předávání informací.

## **Chybějící struktura prodejní sítě na Ruském trhu**

Jedním z důležitých obchodních segmentů divize Turbo, a to nejen z hlediska množství, ale i ziskovosti, je trh států bývalého Sovětského svazu. Tento trh patřil a stále patří k trhu, na který ČZ dodává velké množství turbodmychadel OEM zákazníkům, to znamená na výrobní pásy. Tato skutečnost znamená, že tento trh nabízí mnoho příležitostí pro prodej turbodmychadel v oblasti after marketu jako jsou opravy nebo servisy. Pro nejefektivnější využití této možnosti je nutné mít vybudovanou stabilní síť dealerů, která bude tento trh obsluhovat. Divize Turbo pro tuto činnost využívá svůj společný podnik ČZ – Turbo – GAZ, který sídlí v ruském městě Nižnij Novgorod. Bohužel budování této prodejní sítě není dodnes dokončeno. Ruský trh je velmi specifický. Největším problémem je senzitivnost, která reaguje na časté změny kurzů jak vůči EUR, tak USD.

## **Marketing**

Oblasti marketingu není věnována dostatečná pozornost. Nejsou dostatečně využívány standartní marketingové nástroje, které by se mohly vést k většímu přehledu, předvídatelnosti nebo získávání informací z odborných časopisů.

## **Příležitosti**

### **Zvyšující se poptávka po nezávislých zdrojích elektrické energie**

Vzhledem k dlouhodobému celosvětovému trendu, kdy se společnosti snaží vybudovat prostředí, ve kterém jsou všechny důležité zdroje zdvojeňovány, se na trhu objevuje poptávka po alternativní výrobě elektrické energie, čímž jsou generátory, které v sobě mají pro správné fungování zabudovaná nezbytná turbodmychadla. Tato poptávka je navíc podpořena ze strany vlád některých zemí, zejména USA a západních, kde je u specifických staveb, jako jsou nemocnice, letiště, datová centra a jiné, povinnost alternativního zdroje elektrické energie určena zákonem.

### **Koronavirová epidemie**

Společnost ČZ dodává turbodmychadla na ruský trh společně s čínskými výrobci. Čína se aktuálně příčinou celosvětové nákazy nachází ve výpadku a firmě se naskýtá příležitost získat větší podíl na tomto trhu. Aby této možnosti mohlo být využito, je nutné, aby byly v co nejkratší době připravené vhodné vzorky pro konkrétní zákazníky.

## **Prodej firmy Bosch Mahle**

Firma Bosch Mahle byla v nedávné době prodána čínským obchodníkům, čímž částečně ztratila své renomé. Tato situace může vést k tomu, že se zákazníci firmy Bosch Mahle, mohou začít porozhlížet po nových dodavatelích, jimiž jedním z nich může být právě společnost ČZ.

## **Nekvalitní výrobky konkurence**

Jako poslední z příležitostí, avšak stejně zásadní jako předchozí, lze také vnímat možnost získání nových zakázek u jednoho ruského zákazníka z důvodu dodávání nekvalitních výrobků jednoho z konkurentů.

## **Hrozby**

### **Rozvoj elektrifikace dopravy**

V segmentu, ve kterém se v současné době pohybuje obchodní aktivita ČZ a.s. divize Turbo (zemědělské a stavební stroje, užitková vozidla, speciální aplikace), nepředstavuje elektrifikace nejzávažnější riziko, jelikož hlavní vývoj elektrifikace je směřován zejména do oblasti osobní přepravy. Nicméně velká většina současných velkých zákazníků se již zabývá touto otázkou a proto z dlouhodobého hlediska je nutné tuto skutečnost neopomenout.

### **Zájem konkurence o menší projekty**

Z důvodu elektrifikace se začínají konkurenti více zajímat o menší projekty. Větší hrozbu spojenou s elektrifikací představuje fakt, že dnes výhradní dodavatelé na trh osobních automobilů si reálně uvědomují ohrožení svých budoucích prodejů a to je nutí více se zaměřovat na projekty, které pro ně dříve byly nezajímavé. Tímto se v následujících patnácti až dvaceti letech stávají přímými konkurenty pro českou firmu.

### **Nestálost kurzů**

V současné globální ekonomice je velmi obtížné předpovídat pohyby kurzů jednotlivých měn, jelikož reagují i na sebemenší prohlášení světových politiků. Bohužel tato skutečnost může znamenat hrozbu v podobě kurzových ztrát. Ne v každém obchodním projektu je aplikována kurzová doložka nebo jiné nástroje pro zamezení těchto úbytků. Vyhodnocování míry kurzového rizika je velmi důležitým prvkem při dojednávání každého kontraktu.



### **Nelegální kopie produktů**

Dalším specifíkem je velké množství nelegálních kopií turbodmychadel ČZ, které jsou buď vyráběny přímo na území Ruska, nebo jsou importovány především z Číny. Nejefektivnějším způsobem boje se ukazuje vybudování dostatečně husté a silné prodejní sítě, která bude zahrnovat trh informacemi a výhodami originálních turbodmychadel ČZ.

## 6 Doporučení

Závěrečná kapitola je věnována doporučením, která byla navržena za účelem zvýšení konkurenceschopnosti firmy. Doporučení byla sestavena na základě výsledků vycházejících z provedené PESTLE analýzy, Porterova modelu, VRIO analýzy, analýzy klíčových kompetencí a SWOT analýzy.

### **Možnost získání grantů a dotací na finančně náročný vývojový proces**

Domnívám se, že společnost ČZ a.s. dostatečně nevyužívá veškerých možností k financování kapitálově náročného vývojového procesu nových produktů. Jak bylo zjištěno při analýze finančních zdrojů prostřednictvím VRIO metody, veškeré tyto úkony jsou zainvestovány vlastními zdroji, přičemž firmě se nabízí příležitost získání grantů a dotací, které by podniku ušetřily velký objem peněžních prostředků, které by následně mohly být využity k jiným účelům.

### **Efektivní a systematické řízení nových projektů**

Společnost ČZ, divize Turbo, v současnosti pro řízení projektů využívá pouze aplikace MS Office. Odpovědní pracovníci sice absolvují školení pro řízení projektů, nicméně poznatky z těchto kurzů nejsou v praxi plně využívány. I přesto, že využívání speciálních aplikací pro řízení projektů s sebou přináší nemalé finanční investice na jejich pořízení, v důsledku správného zacházení s nimi dochází k zefektivnění celého vývojového procesu. Tyto aplikace umožňují definování konkrétních odpovědností za jednotlivé kroky. PLM softwary (product live management) přesně specifikují práva jednotlivých uživatelů a díky tomu se pracovníkovi zastávající funkci projekt manažera dostává přehlednosti o jednotlivých fázích projektu.

### **Zatraktivnění podnikové image firmy ČZ a.s.**

I přes skutečnost, že jsou v podniku využívány nejmodernější výrobní technologie a jeho výrobky jsou dodávány na náročné zahraniční trhy, je společnost ČZ širokou veřejností nespravedlivě vnímána jako neatraktivní zaměstnavatel. K zlepšení dosavadní image můžou přispět zejména současní zaměstnanci. Jedná se o dlouhodobý proces, v rámci kterého dochází k prezentování kladných referencí.

Pokud se více zaměříme na současné zaměstnance, doporučovala bych zvýšit informovanost stávajících zaměstnanců o dění uvnitř firmy. Jako nástroj pro zlepšení

informovanosti navrhuji pravidelné prezentace výsledků a cílů společnosti. Jsem přesvědčena, že tyto kroky by mohly vést k větší angažovanosti zaměstnanců a jejich následné odpovědnosti za výsledky firmy. Každý zaměstnanec je motivován více, pokud je součástí úspěšného projektu.

V současné době společnost ČZ spolupracuje pouze se střední průmyslovou školou nacházející se ve Strakoniciích. Vzhledem k potřebě specifických požadavků na odborné znalosti zaměstnanců převážně z vývojové oblasti by bylo vhodné prohloubit spolupráci s technickými vysokými školami pro získání dostatečně kvalifikovaných pracovníků.

### **Vybudování funkční sítě na ruském trhu**

Pro maximální obsluhovatelnost ruského trhu je důležité vybudování prodejní sítě, která v současnosti firmě chybí. Pro vyřešení tohoto problému je nutné získat stabilní obchodní partnery v jednotlivých oblastech Ruska. S těmito společnostmi následně dohodnout a podepsat obchodní podmínky, které budou obsahovat nejen standardní obchodní ujednání, ale i například motivační program jednotlivých dealerů. Pro vylepšení celé obchodní sítě doporučuji pravidelné setkávání těchto dealerů s představiteli firmy ČZ.

### **Získání zahraničního dodavatele**

Jak již bylo v textu zmíněno v souvislosti s kurzovými pohyby, společnost ČZ nakupuje své potřebné výrobní díly z velké části za české koruny. Pro eliminaci kurzových ztrát, spojených převážně s výměnou eur, doporučuji firmě získat takového dodavatele, od kterého by bylo možné nakupovat za tuto cizí měnu.

### **Rozšíření a zefektivnění systému hodnocení dodavatelů**

Momentálně divize Turbo využívá velmi limitovaný systém hodnocení, který je vypracováván převážně na základě subjektivních hodnocení. Pro cílenější hodnocení dodavatelů by bylo vhodné tuto oblast rozšířit o objektivní ukazatele jako například delivery PPM, quality PPM, detailnost cenové nabídky. Každý ukazatel by měl obsahovat konkrétní důvody daného hodnocení, které dají dodavateli přesnou představu o tom, jaké vylepšení od daného obchodní partnera firma očekává. Další výhodou tohoto systému hodnocení je možnost velmi přesného porovnávání úrovní jednotlivých dodavatelů.

### **Digitalizace výrobní dokumentace**

Tato problematika spadá do oblasti systematizace výroby, která v analýze klíčových kompetencí byla hodnocena stupněm 3. V současné době je veškerá výrobní

dokumentace, mezi kterou patří výrobní výkresy, technologické postupy a kontrolní postupy, vedena a distribuována pouze v papírové podobě. Vzhledem k velkému objemu dokumentace a oddělení, kde je tato dokumentace změnově udržována, dochází při distribuci dokumentů k chybám a časovým prodlevám. Výrobní dokumentace je jeden z nejdůležitějších faktorů pro minimalizaci nákladů spojených s nekvalitou. Mimo jiné distribuce a udržování nejaktuálnější výrobní dokumentace odčerpává nemalé finanční částky spojené s neustálým tiskem nejnovějších verzí. Jsem přesvědčena, že investice do softwaru pro vedení dokumentace by celý tento proces zefektivnila. V současné době jsou na trhu k dispozici i softwary, které nejen nabízí vedení dokumentace, ale obsahují i modul pro řízení projektů, o nichž je pojednáváno již výše v uvedených doporučeních.

## Závěr

Předkládaná bakalářská práce vypracována na téma „Podnikání vybrané firmy ve strojírenství“ se zabírala strategickou analýzou podnikatelské činnosti celosvětově známé organizace.

Ústředním cílem této práce bylo vyhodnotit současnou podnikatelskou aktivitu daného podniku za pomoci široké škály analytických nástrojů a na základě výsledků navrhnout taková opatření, která by měla vést ke zvýšení firemní konkurenceschopnosti.

Úvodní kapitola teoretické části se zabývá základními pojmy z oblasti podnikání. Jednoznačně byl definován samotný koncept podnikání, následně osoby podnikatele a v poslední řadě podniku. Na tuto pasáž navazuje detailní charakteristika jednotlivých právních forem podnikání. Probrány byly obě možnosti této problematiky, jimiž jednou z nich je východisko podnikání jako fyzická osoba a v druhém případě jako osoba právnická. Závěr teoretické části je věnován konkrétním analytickým nástrojům strategické analýzy, jejichž objasnění představuje stěžejní úsek celé teoretické části, jelikož na jejich základě je postavena praktická část této bakalářské práce. Mezi zvolené analytické nástroje byla zařazena PESTLE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, VRIO analýzy, analýza klíčových kompetencí a SWOT analýza.

Po teoretické části je v rámci čtvrté kapitoly představena společnost ČZ a.s., která se nachází v jihočeských Strakonících a pro kterou byly aplikovány výše zmíněné situační analýzy. Kapitola obsahuje stručný popis firmy spolu se základními informacemi, nastínění podnikové historie, výrobkového portfolia a nakonec vyobrazení organizační struktury.

Stěžejní část celé práce se odráží v následující páté kapitole, která je věnována rozboru podnikatelské aktivity vybrané strojírenské společnosti.

Makrookolí podniku bylo prozkoumáno pomocí PESTLE analýzy. Tato analýza poodhalila skutečnost, že na podnik značně působí velké množství okolních jevů, které pocházejí z vnějšího prostředí, avšak není v kompetenci společnosti tyto vlivy nikterak ovlivnit. Důkladně byly rozebrány zejména politicko-legislativní a ekonomické faktory, které mají na firmu největší dopad. Podnikatelskou činnost firmy z důvodu jejího pohybu na mezinárodním trhu neovlivňují pouze nařízení české vlády, ale radikálním způsobem i rozhodnutí ostatních zahraničních zemí a organizací. V souvislosti s ekonomickými

faktory byla dostatečná pozornost věnována pohybům měnového kurzu. Od svých dodavatelů podnik nakupuje převážně za české koruny, ale své výrobky prodává v eurech nebo dolarech, jež jsou následně potřebné ke směně. Vzhledem k počtu prováděných transakcí je i drobnou změnou měnového kurzu podnik značně ovlivněn.

Analýza mikrookolí se zabývala hodnocením jednotlivých sil Porterova modelu a bylo vyvozeno, že tyto činitele pro firmu nepředstavují příliš velkou hrozbu, jelikož trh výroby a následného prodeje turbodmychadel je velice specifický. Větší hrozbou pro podnik může být pouze vyjednávací síla dodavatelů, kteří ve výjimečných případech konkurenci nabízejí lepší ceny z důvodu většího odbytu než společnosti ČZ.

Vnitřní stav organizace, jednotlivé zdroje podniku a potenciál k získání možné konkurenční výhody byl zanalyzován metodou VRIO. Zohledněny byly hmotné, nehmotné, lidské a finanční zdroje. Na základě zhodnocení lze říci, že největší konkurenční výhodu firmě přináší její výrobní technologie a podnikové know-how.

Jednotlivé podnikové zdroje, které mají nejvýznamnější dopad na konkurenceschopnost firmy v odvětví, byly prozkoumány za pomoci využití analýzy klíčových kompetencí. Z dosažených výsledků je patrné, že v porovnání s konkurencí si firma na celosvětovém trhu stojí velmi obstojně. Své největší přednosti vidí především v kvalitě prodávaných výrobků, svých výrobních technologiích a schopnosti získávat nové projekty.

Na konci praktické části byly veškeré dosažené výsledky sumarizovány prostřednictvím SWOT analýzy a došlo k identifikaci silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb. Za silné stránky podniku je považována vysoká výrobní flexibilita, kvalita výrobků, diverzifikace zákaznického portfolia nebo možnost výroby malých sérií. Slabou stránku představuje nižší vývoj nových produktů, vedení projektů, nedostatek kvalifikovaných pracovních sil nebo chybějící struktura prodejní sítě na ruském trhu. Za příležitost byla označena zvyšující se poptávka po nezávislých zdrojích elektrické energie, výpadky konkurence v důsledku aktuálně probíhající koronavirové epidemie, nedávný prodej firmy Bosch Mahle a nekvalitní výrobky konkurence. Hrozby jsou zastoupeny rozvojem elektrifikace dopravy, zájmem konkurence o menší projekty, nestálost kurzů a nelegálními kopiemi produktů.

Na základě provedené SWOT analýzy byla v závěru celé práce navržena doporučení, která měla vést k posílení konkurenceschopnosti. Mezi navrhovaná doporučení jsme zařadili možnost získání grantů a dotací na finančně náročné výrobní technologie,

efektivní a systematické řízení nových projektů nebo vybudování funkční sítě na ruském trhu.

# Seznam použitých zdrojů

## Kněžní zdroje

BOLLAND, Eric J., 2017. *Comprehensive strategic management: a guide for students, insight for managers*. Bingley: Emerald Publishing Limited. 424 s. ISBN 978-17-8714-225-1.

GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek, ŘEHÁK, David, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. 328 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, Miroslav a kol., 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada. 256 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KASSAY, Štefan, 2006. *Podnik a podnikanie: podnikateľské prostredie*. Bratislava: VEDA. 671 s. ISBN 978-80-224-0775-5.

KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary, 2007. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KRECHOVSKÁ, Michaela, 2014. Právní formy podnikání. In: *Zahájení podnikání z různých úhlů pohledu*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, s. 10–24. ISBN 978-80-261-0381-3.

SLAVÍK, Jakub, 2014. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada. 192 s. ISBN 978-80-247-4819-1.

SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kol., 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miloslav a kol., 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol., 2015. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C. H. Beck. 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

TYLL, Ladislav, 2014. *Podniková strategie*. Praha: C. H. Beck. 304 s. ISBN 978-80-7400-507-7.

ZICHOVÁ, Jaroslava, 2008. *Živnostenské podnikání*. Ostrava: KEY Publishing. 197 s. ISBN 978-80-7418-001-9.

VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek a kol., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VOZŇÁKOVÁ, Iveta, 2015. *Podniková ekonomika: studijní opory*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava. 227 s. ISBN 978-80-248-3722-2.



## Internetové zdroje

About BorgWarner. *BorgWarner* [online]. BorgWarner Inc., 2020 [cit. 24. 3. 2020]. Dostupné z: <https://www.borgwarner.com/home>

Continental Automotive – Passenger Cars Home. *Continental. The Future in Motion* [online]. Continental AG, 2020 [cit. 24. 3. 2020]. Dostupné z: <https://www.continental-automotive.com/>

Časté dotazy k vývozu položek dvojího použití. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. MPO, 2014 [cit. 24. 3. 2020]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/licencni-sprava/mezinarodni-kontrolni-rezimy-zbozi-dvojihopouziti/caste-dotazy-k-vyvozu-polozek-dvojihopouziti--6307/>

ČZ a.s. [online]. Praha: ČZ a.s., 2019 [cit. 19. 3. 2020]. Dostupné z: <http://www.czas.cz/>

Družstvo. *BusinessCenter.cz* [online]. BusinessCenter.cz, 2020 [cit. 20. 2. 2020]. Dostupné z: <https://businesscenter.podnikatel.cz/pravo-predpisy/formy-podnikani/druzstvo/>

Garrett Wordwild Presence – Garrett Motion *Garrett Advancing Motion* [online]. GARRETT MOTION INC., 2020 [cit. 24. 3. 2020]. Dostupné z: <https://www.garrettmotion.com/>

Home | Ihiturbo. *IHI* [online]. IHI America, 2019 [cit. 24. 3. 2020]. Dostupné z: <https://www.ihit-turbo.com/>

Marketingový audit a práce s daty: Analýza rizik a příležitostí (SWOT analýza). *Everesta* [online]. Everesta, s.r.o., 2020 [cit. 20. 2. 2020]. Dostupné z: <http://elearning.everesta.cz/mod/book/view.php?id=161&chapterid=145>

Míra nezaměstnanosti v %. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2020* [online]. Kurzy.cz, 2020 [cit. 24. 3. 2020]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

Obchodní válka USA a Čína – vše, co potřebujete znát. *LYNX* [online]. SAINER, Matěj, 2020 [cit. 24. 3. 2020]. Dostupné z: <https://www.lynxbroker.cz/vzdelavani/obchodni-valka/>

PESTLE analysis scheme diagram. *Shutterstock* [online]. Shutterstock, Inc., 2020 [cit. 20. 2. 2020]. Dostupné z: <https://www.shutterstock.com/cs/image-vector/pestle-analysis-scheme-diagram-424565419>

Rozdělení živností. *Živnosti.eu* [online]. Živnosti.eu, 2020 [cit. 20. 2. 2020]. Dostupné z: <https://www.xn--ivnosti-cxb.eu/rozdeleni-zivnosti/>

VRIO analýza. *ManagementMania* [online]. ManagementMania.com, 2018. Poslední změna 29. 07. 2018 [cit. 3. 3. 2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vrio-analyza>

Výpis z obchodního rejstříku společnosti ČZ a.s. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin*. [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2020 [cit. 24. 2. 2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=205300&typ=PLATNY>

Welcome to BMTS Technology – a leading supplier of exhaust turbocharger technologies. *BMTS TECHNOLOGY* [online]. BMTS TECHNOLOGY, 2020 [cit. 24. 3. 2020]. Dostupné z: <https://www.bmts-technology.com/en/home/>

Welcome To Mitsubishi Turbocharger. *Mitsubishi Turbocharger* [online]. Mitsubishi Turbocharger, 2017 [cit. 24. 3. 2020]. Dostupné z: <http://www.mitsubishi-turbo.com/>

Welcome to My Holset Turbo. *Holset Turbochargers* [online]. Diesel USA Group, 2020 [cit. 24. 3. 2020]. Dostupné z: <http://www.myholsetturbo.com/>

Životní cyklus organizace (Organizational Lifecycle). *ManagementMania* [online]. ManagementMania.com, 2016. Poslední změna 07. 11. 2016 [cit. 20. 2. 2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-organizace>

## **Zákony**

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon).

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník v platném znění.

## **Jiné zdroje**

ČZ a.s., 2020a. *Turbodmychadlo řady C31 s elektronickým regulátorem*. Interní dokument podniku ČZ a.s. se sídlem v Praze.

ČZ a.s., 2020b. *Organizační struktura společnosti ČZ a.s.* Interní dokument podniku ČZ a.s. se sídlem v Praze.

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Hodnocení zdrojů podle analýzy VRIO .....	28
Tabulka 2: Faktory pro analýzu konkurenceschopnosti .....	29
Tabulka 3: Příklad SWOT analýzy .....	31
Tabulka 4: Základní informace o společnosti.....	32
Tabulka 5: Klíčové kompetence společnosti ČZ a.s. a porovnání s konkurencí .....	52

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Životní cyklus podniku .....	13
Obrázek 2: Rozdělení živností .....	15
Obrázek 3: Okolí podniku .....	23
Obrázek 4: PESTLE analýza.....	24
Obrázek 5: Porterův model pěti konkurenčních sil.....	26
Obrázek 6: Turbodmychadlo řady C31 s elektronickým regulátorem.....	34
Obrázek 7: Organizační struktura společnosti .....	35

## **Abstrakt**

HOLLAROVÁ, Martina, 2020. *Podnikání vybrané firmy ve strojírenství*. Plzeň. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** podnikání, právní formy podnikání, PESTLE analýza, Porterův model, VRIO analýza, analýza klíčových kompetencí, SWOT analýza

Cílem této předkládané bakalářské práce, vypracované na téma „Podnikání vybrané firmy ve strojírenství“, je zhodnocení podnikatelské činnosti a provedení konkrétních strategických analýz v českém podniku ČZ a.s. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V rámci teoretické části jsou objasněny základní pojmy z oblasti podnikání. Dále jsou charakterizovány jednotlivé právní formy podnikání a vybrané metody strategické analýzy. Úvod praktické části je nejprve věnován představení firmy, její historie a výrobkového portfolia. Následně jsou metody, se kterými byl čtenář seznámen v teoretické části, převedeny na zvolený podnik. Výsledky analýz jsou sumarizovány prostřednictvím SWOT analýzy. Na úplný závěr práce jsou navržena doporučení, která mohou posloužit jako inspirace pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

## **Abstract**

HOLLAROVÁ, Martina, 2020. *The business of the selected company in engineering*. Plzeň. Bachelor Thesis. University of West Bohemia, Faculty of Economics.

**Key words:** business, legal forms of business, PESTLE analysis, Porter's model, VRIO analysis, analysis of key competencies, SWOT analysis

The goal of the bachelor thesis „The business of a selected company in engineering", is to evaluate business activity and carry out specific strategic analysis in the Czech company ČZ a.s. The thesis is divided into theoretical and practical section. The theoretical section explains basic concepts of business, legal forms of business, and multiple strategic analysis methods. The practical section first provides a description of the company, its history, and its product portfolio. Then, the methods described in the theoretical section are applied to the selected company. The results of the analyses are summarized through SWOT analysis. The conclusion of the thesis includes recommendations for increasing the competitiveness of the company.