



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



SROVNÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI VYBRANÉHO PODNIKU S NEJVĚTŠÍMI KONKURENTY V RÁMCI EU

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Helena Bártová**

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Helena Bártová
Osobní číslo: E13000164
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Název tématu: Srovnání konkurenceschopnosti vybraného podniku s největšími konkurenty v rámci EU
Zadávací katedra: Katedra marketingu a obchodu

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

1. Teoretická východiska - konkurenceschopnost, mezinárodní obchod, mikrookolí, makrookolí
2. Charakteristika podniku a daného odvětví
3. Vybraný podnik a srovnání s konkurencí
4. Výstupy srovnání konkurenceschopnosti a doporučení

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 65 normostran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

PORTER, M. E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, M. E. Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.

MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2005. ISBN: 80-247-1277-6.

MOLNÁR, Z. Competitive Intelligence aneb jak získat konkurenční výhodu. Praha: Oeconomica, 2012. ISBN 978-80-245-1908-1.

KOURDI, J. 100 great business ideas: from leading companies around the world. Signapore: Marshall Cavendish Editions, 2009. ISBN 978-0-462-09960.

Elektronická databáze článků ProQuest Central [online]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jaroslav Demel

Katedra marketingu a obchodu

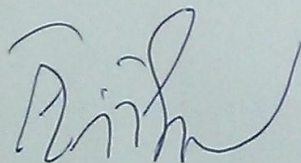
Konzultant diplomové práce:

Ing. Otakar Válek

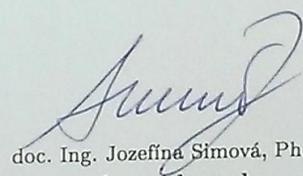
Aktivit, spol. s. r. o. jednatel

Datum zadání diplomové práce: 31. října 2014

Termín odevzdání diplomové práce: 7. května 2015



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2014

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Cílem diplomové práce „Srovnání konkurenceschopnosti vybraného podniku s největšími konkurenty v rámci EU“ je na základě vyhodnoceného srovnání konkurenceschopnosti konkurenčních firem navrhnout doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti vybraného podniku. První částí srovnání konkurenceschopnosti je zjištění finanční situace firmy a jejích konkurentů a následné porovnání. Druhou částí hodnocení je srovnání konkurenčních sil jednotlivých podniků, zhodnocení atraktivity trhu a následné sestavení matice General Electric. Na základě získaných výsledků jsou navržena doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti daného podniku.

Klíčová slova

Atraktivita trhu, Evropská unie, konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční síla, konkurenční výhoda, matice General Electric, obchod, Rychlý test.

Annotation

Competitiveness Comparison of Chosen Company with Its Biggest Competitors in the EU

The aim of the diploma thesis “Competitiveness Comparison of Chosen Company with Its Biggest Competitors in the EU” is to make suggestions for increasing competitiveness of the chosen company, based on the gained information about the company Aktivit, spol. s r. o. in relation to its competitors in the EU. The first part of the competitiveness comparison discovers the financial situation of the company and its competitors, followed by comparison. The second part is evaluation of competitive strengths comparison of every single competitor and evaluation of market attractiveness, followed by drawing up a General Electric matrix. Based on the gained results suggestions for increasing competitiveness of chosen company were made.

Key Words

Business, competition, competitiveness, competitive advantage, competitive strength, European Union, General Electric matrix, market attractiveness, Quick test.

Poděkování

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu diplomové práce Ing. Jaroslavu Demelovi, Ph.D. za odborné rady, ochotu a pomoc při zpracování této práce a svému konzultantovi Ing. Otakaru Válkovi za poskytnuté konzultace a materiály v průběhu zpracování diplomové práce.

Obsah

Seznam zkratk	10
Seznam tabulek	11
Seznam obrázků	13
Úvod	14
1 Konkurence a konkurenční výhoda	16
1.1 Konkurenceschopnost a její analýza.....	16
1.2 Konkurenční výhoda, její uplatnění a kvantifikace	18
1.3 Konkurenční strategie a její druhy	25
1.4 Analýza konkurence a způsoby jejího provedení	27
2 Obchod a jeho realizace na území Evropské unie	30
2.1 Zahraniční, mezinárodní a světový obchod	30
2.2 Otevřenost ekonomiky	33
2.3 Evropská unie a obchod	34
3 Okolí podniku a hodnocení jeho výkonnosti	37
3.1 Mikrookolí podniku a jeho faktory	37
3.2 Makrookolí podniku a jeho činitelé	39
3.3 Zahraniční okolí podniku	40
3.4 Metriky a měření výkonnosti podniku.....	41
3.5 Hodnocení okolí podniku.....	44
4 Charakteristika vybraného podniku a jeho přístupu k zákazníkovi	49
4.1 Orientace na zákazníka	50
4.2 Orientace na export a velké koncerny.....	50
4.3 Jakost a životní prostředí	51
4.4 Ocenění podniku	52
4.5 Výběrové řízení a jeho průběh.....	52
5 Průzkum konkurence a identifikace hlavních konkurentů	56
5.1 Vybrané konkurenční firmy a jejich stručná charakteristika	57
6 Hodnocení konkurenceschopnosti u vybraných firem	69

6.1 Finanční konkurenceschopnost vybraných konkurenčních firem	70
6.2 Hodnocení konkurenceschopnosti formou matice General Electric.....	84
7 Doporučení a návrhy na zvýšení konkurenceschopnosti	132
Závěr	134
Seznam použité literatury	136
Seznam příloh	143

Seznam zkratek

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CI	Competitive Intelligence
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme – Systém ekologického řízení a auditu
EU	Evropská unie
GE	General Electric
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung – Společnost s ručením omezeným
ISO	International Organization for Standardization – Mezinárodní organizace pro normalizaci
MO	Mezinárodní obchod
NACE	Klasifikace ekonomických činností vydávána Evropskou komisí
OHSAS	Occupational Health and Safety Management System - Systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
S.A.	Société anonyme – Akciová společnost
S.p.A.	Società per azioni – Akciová společnost
Sp. z o. o.	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością – Společnost s ručením omezeným
spol. s r. o.	Společnost s ručením omezeným
TUL	Technická univerzita v Liberci
VZaZ	Výkaz zisku a ztráty
ZO	Zahraniční obchod

Seznam tabulek

Tab. 4.1: Tržby a výnosy firmy Aktivit, spol. s r. o.	50
Tab. 4.2: Struktura tržeb a výnosů firmy Aktivit, spol. s r. o.	51
Tab. 6.1: Finanční situace firmy Aktivit, spol. s r. o.	71
Tab. 6.2: Vypočtené ukazatele firmy Aktivit, spol. s r. o.	71
Tab. 6.3: Finanční situace firmy TEAZ s. r. o.	72
Tab. 6.4: Vypočtené ukazatel firmy TEAZ s. r. o.	73
Tab. 6.5: Finanční situace firmy GEMAX s. r. o.	74
Tab. 6.6: Vypočtené ukazatele firmy GEMAX s. r. o.	74
Tab. 6.7: Finanční situace firmy Krofian CZ spol. s r. o.	75
Tab. 6.8: Vypočtené ukazatele firmy Krofian CZ spol. s r. o.	75
Tab. 6.9: Finanční situace firmy Aumatic Sp. z o. o.	77
Tab. 6.10: Vypočtené ukazatele firmy Aumatic Sp. z o. o.	77
Tab. 6.11: Finanční situace firmy Tecnomatic S.p.A.	78
Tab. 6.12: Vypočtené ukazatele firmy Tecnomatic S.p.A.	79
Tab. 6.13: Finanční situace firmy SIR S.p.A.	80
Tab. 6.14: Vypočtené ukazatele firmy SIR S.p.A.	80
Tab. 6.15: Finanční situace AMG Industries, S. A.	81
Tab. 6.16: Finanční situace firmy TMS Turnkey Manufacturing Solutions GmbH 82	82
Tab. 6.17: Zhodnocení finanční situace vybraných konkurenčních firem 83	83
Tab. 6.18: Postavení zpracovatelského průmyslu dle NACE..... 86	86
Tab. 6.19: Atraktivita trhu a její hodnocení 100	100
Tab. 6.20: Konkurenční síla firmy Aktivit, spol. s r. o. 107	107
Tab. 6.21: Konkurenční síla firmy Teaz s. r. o. 109	109
Tab. 6.22: Konkurenční síla firmy Gemax s. r. o. 111	111
Tab. 6.23: Konkurenční síla firmy Krofian CZ spol. s r. o. 113	113
Tab. 6.24: Konkurenční síla firmy Aumatic Sp. z o. o. 115	115
Tab. 6.25: Konkurenční síla firmy Tecnomatic S.p.A. 118	118
Tab. 6.26: Konkurenční síla firmy SIR S.p.A. 119	119
Tab. 6.27: Konkurenční síla firmy AMG Industries, S. A. 122	122
Tab. 6.28: Konkurenční síla firmy TMS Turnkey Manufacturing Solutions GmbH 125	125

Tab. 6.29: Konkurenční síla firma AKE-technologies GmbH	127
Tab. 6.30: Konkurenční síla firmy ARITEX CADING, S. A.	129
Tab. 6.31: Srovnání konkurenčních sil firem	130

Seznam obrázků

Obr. 1: Matice GE	23
Obr. 2: Obrat zpracovatelského průmyslu	88
Obr. 3: Přidaná hodnota ve zpracovatelském průmyslu	89
Obr. 4: Počet firem ve zpracovatelském průmyslu.....	96
Obr. 5: Počet zaměstnaných osob ve zpracovatelském průmyslu	97
Obr. 6: Personální náklady ve zpracovatelském průmyslu.....	98
Obr. 7: Matice GE firmy Aktivit, spol. s r. o.....	131

Úvod

Konkurenceschopnost, v dnešním světě velmi frekventovaný pojem, který vyjadřuje schopnost využít své přednosti a uspět tak v konfrontaci s konkurencí. Lze hodnotit různé úrovně, a to od konkurenceschopnosti kontinentů, světových uskupení či organizací, konkurenceschopnosti států, regionů až po konkurenceschopnost firem a produktů.

S globalizací, otevíráním hranic a zrychlováním dopravy se zvyšuje intenzita konkurence a tlak na neustálé zlepšování a udržení se v dnešním vysoce konkurenčním světě. Konkurenceschopnost je ukryta v mnoha aspektech, ať už firma uspěje díky kvalitě své produkce, díky ceně, nebo je firma úspěšná díky službám či ostatnímu doplňujícímu servisu. Firma zkrátka musí najít to, čím si zákazníka získá a udrží.

Po firmu je důležité znát cílový trh a umět se pružně přizpůsobovat změnám poptávky. Klíčem k úspěchu je neustálé reagování na přání zákazníka a inovativní přístup firmy s využitím nejnovějších technologií a postupů. Z tohoto důvodu musí firma disponovat určitým množstvím peněžních prostředků a být finančně nezávislá a zdravá.

Současný svět je zaměřený na snižování nákladů a co nejmenší energetickou náročnost a svoji roli již nyní hraje také starost o životní prostředí a implementace environmentální politiky do působení firmy. I to, jak je firma sociálně zodpovědná a jak se stará o prostředí kolem sebe, se může promítnout do úspěchu mezi konkurencí.

Diplomová práce se zabývá konkurenceschopností firmy, která působí na území Evropské unie.

Hlavním cílem diplomové práce je na základě zjištěných informací o firmě Aktivit, spol. s r. o. ve vztahu k jeho hlavním konkurentům na území Evropské unie navrhnout doporučení a opatření, která by mohla napomoci ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

První část práce vymezuje teoretická východiska konkurence a konkurenceschopnosti a stanovuje její formy. Vymezuje faktory, které jsou v soupeření s konkurencí klíčové, a určuje měřítka hodnocení. Následující část pojednává o obchodu, jeho formách a

globálním působení, a vymezuje faktory, které určují otevřenost ekonomiky. Kapitola o Evropské unii pojednává o teritoriálním vymezení unie a o vlivu unie na obchod. Poslední část teoretických východisek se zabývá charakteristikou podniku a analýzou podnikového okolí. Kapitola vymezuje faktory, které hodnotí výkonnost podniku a metody, kterými lze hodnotit podnikové okolí.

Hlavní část práce pojednává o samotném podniku a jeho konkurentech, jsou uvedeny klíčové informace o podniku samotném, o jeho působení v podnikatelském prostředí a o výběrovém řízení, kterým podnik prochází před získáním zakázky. Dále jsou identifikováni a charakterizováni hlavní konkurenti firmy, kteří působí v rámci Evropské unie a jsou uvedeny metody, kterými bude probíhat srovnání konkurenceschopnosti.

V následující části již probíhá samotné hodnocení vybraných konkurentů. První fází je zhodnocení finančního zdraví jednotlivých podniků pomocí Rychlého testu, kde se vyskytují ukazatele rentability či zadluženosti. Vyhodnocení dalo přehled o finanční konkurenceschopnosti daných společností.

Následnou částí bylo vyhodnocení konkurenční síly každého z konkurentů. Konkurenční síla byla hodnocena pomocí vymezených faktorů, které jsou klíčové v daném oboru. Přiřazením bodového hodnocení a váhy jednotlivým parametrům, byla zjištěna celková hodnota konkurenční síly, kterou bylo možné porovnat. V souvislosti s atraktivitou trhu byla sestavena matice General Electric, která se zabývá právě kombinací atraktivity trhu a konkurenční síly. Zjištěná pozice firmy pak dává přehled o tom, v jaké situaci se firma nachází a nastiňuje možné situace, kterými by se měla firma ubírat.

1 Konkurence a konkurenční výhoda

Rostoucí globalizace a otevřenost trhů dávají firmám možnost uplatnit se v celém světě. Tato otevřenost s sebou však přináší působení většího počtu firem, které si vzájemně konkurují a nastává tak tlak na neustálé zlepšování nabídky, snižování cen, nabízení doplňkových produktů nebo služeb, aby se firma v dnešním vysoce konkurenčním světě udržela a uspěla.

Synek¹ chápe konkurenci jako paralelní snahu ekonomických subjektů dopracovat se ke stejnému cíli za té okolnosti, že není možné, aby tohoto cíle dosáhly ve shodném rozsahu všechny subjekty. Konkurence je podle něj základem konkurenčního mechanismu. Tento mechanismus za podpory tržního a cenového systému sladuje hospodářství tak, že určuje poměr toho, co se má jak a pro koho produkovat.

Podle Dvořáčka a Slunčíka² nejsou konkurenty jenom firmy působící na stejných trzích nebo nabízející stejné nebo příbuzné produkty, ale jsou to všechny subjekty snažící se získat výdaje spotřebitelů.

1.1 Konkurenceschopnost a její analýza

Úspěšná firma v sobě skrývá určitou sílu konkurenceschopnosti, která jí dává možnost realizovat zisk a uspět mezi konkurencí. Tichá s Hronem³ představují konkurenceschopnost jako stav porovnávání firmy s jejími konkurenty. V ekonomickém pojetí konkurenceschopnost chápou jako určitou způsobilost firmy vykazovat ekonomickou rentu, tu vysvětlují jako výtěžek převyšující množství, které by vytvářely za nejlepšího uskutečnitelného alternativního užití. Také říkají, že konkurenceschopnost firmy

¹ SYNEK, M a kol. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. s. 438-439. ISBN 80-7179-7367.

² DVOŘÁČEK, J., P. SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012., s. 45. ISBN 978-80-7400-224-3.

³ TICHÁ, I., J. HRON. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2003, s. 43-44. ISBN 80-213-0922-9.

závisí na způsobilosti objevit poutavé odvětví, které dává podniku možnost získání nadprůměrných výtěžků a také možnost podniku se v tomto odvětví uplatnit.

Mikoláš⁴ spatřuje podstatu podniku právě v jeho konkurenceschopnosti. Říká, že konkurenceschopnost podniku spočívá v bilanci slabých a silných stránek a příležitostí a hrozeb. Zachovávání rovnováhy mezi těmito faktory je nezbytné pro udržení firemní prosperity. Konkurenceschopnost je také určena účelným rozložením firemního potenciálu k nabytí stanovených cílů podnikání, zpravidla k dosažení zisku.

Kourdi⁵ uvádí, že je důležité zaměřit se rovněž na zákaznickou důvěru a loajalitu, hodnotit průběžně zákaznickou spokojenost a spolupracovat s ním. Firma by se měla také snažit o to, aby zaměstnanci byli na firmu, kde pracují hrdí a o firmě mluvili v tom nejlepším světle.

Aby mohla být konkurenceschopnost „změřena“, musí být provedena určitá analýza. Analýza konkurenceschopnosti má za cíl zhodnotit sílu aktuální konkurenční pozice dané firmy ve vztahu ke konkurentům a v závislosti na aktuální podnikové strategii zjistit, zda se pozice podniku posílí či zeslabí, při nezměněné podnikové strategii. Analýza konkurenceschopnosti může rovněž podniku ukázat, zda má v nějaké oblasti absolutní konkurenční výhodu či nevýhodu.⁶

Konkurenční pozici lze určit dle typových indikátorů, mezi které může patřit podíl na trhu, kompetence, loajalita zákazníků, viditelnost na trhu, zisková marže, inovační a technologické znalosti, originalnost produktů, kreativita či náklady. Analýza

⁴ MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2005, s. 33-64. ISBN: 80-247-1277-6.

⁵ KOURDI, J. *100 great business ideas: from leading companies around the world*. Signapore: Marshall Cavendish Editions, 2009. ISBN 978-0-462-09960.

⁶ VÁCHAL, J. a M. VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 430-431. ISBN 978-80-247-4642-5.

konkurenceschopnosti se následně provede vyhodnocením klíčových faktorů úspěchu. Každému faktoru se přidělí určitá známka od jedné do pěti a současně každý faktor získá váhu. Součinem váhy a známky se získá hodnota pro každý faktor, a součtem jednotlivých hodnot vznikne měřítko konkurenceschopnosti, které při porovnání s ostatními konkurenty ukáže konkurenční pozici.⁷

Ačkoliv lze konkurenceschopnost chápat z mnoha pohledů a neexistuje jednotná definice, zůstává konkurenceschopnost jedním ze základních kritérií hodnocení ekonomické výkonnosti a to jak na úrovni podniků, tak na úrovni regionů a států.⁸ Konkurenceschopnost firmy vychází právě z toho, jak firma dokáže využít své konkurenční výhody.

1.2 Konkurenční výhoda, její uplatnění a kvantifikace

Zdrojem konkurenceschopnosti je konkurenční výhoda a její správně využití. Kotler⁹ definuje konkurenční výhodu jako výhodu, kterou daný podnik získá proti jeho konkurentům tak, že svým zákazníkům poskytne přidanou hodnotu a to nabídkou nižších cen, nebo vyšším užitkem, který vyváží vyšší cenu.

Sedláčková s Buchtou¹⁰ poukazují na Schumpetera, který ve svém studiu konkurenční výhody došel k závěru, že firma v konkurenčním prostředí uspěje tehdy, vyrábí-li odlišné produkty než její konkurence nebo vyrábí jiným způsobem produkty stejné. Dále uvádějí,

⁷ VÁCHAL, J. a M. VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 430-431. ISBN 978-80-247-4642-5.

⁸ MELECKÝ, L. Proceeding of World Academy of Science, Engineering and Technology. *Assessment of EU Competitiveness Factors by Multivariate Methods* [online]. Elektronická databáze článků ProQuest Central 2014 [vid. 2014-11-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>.

⁹ KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007, s. 568. ISBN 978-80-247-1545-2.

¹⁰ SEDLÁČKOVÁ, H., K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. BECK, 2006, s. 6-7. ISBN 80-7179-367-1.

že konkurenční výhoda je podstatou produktivity firmy na těch trzích, kde se konkurence vyskytuje. Konkurenční výhoda podle nich vzniká z toho, jak je firma zdatná nabídnout svým zákazníkům určitou hodnotu. Tato hodnota se může vyskytovat ve formě nižších cen, než nabízejí konkurenční firmy za stejné produkty, nebo v nabídce nejrůznějších výhod, které vykompenzují vyšší cenu.

Dle Portera¹¹ se konkurenční výhoda vyvíjí z hodnoty, jež firma vytvoří pro své zákazníky a tato hodnota překračuje investici firmy na její vytvoření. Hodnotou Porter chápe to, co jsou zákazníci svolní zaplatit, a vyšší hodnotou může být nabídka nižší ceny nebo dodatečných výhod, které budou náhradou za vyšší cenu. Porter definuje dva základní typy konkurenční výhody, je to vedoucí pozice v nízkých nákladech a diferenciaci.

- 1) **Vůdčí postavení v nízkých nákladech** spočívá v tom, že si firma vytyčí za cíl, získat ve svém odvětví postavení výrobce s nízkými náklady.
- 2) **Diferenciace** Porter definuje jako strategii, při které se firma snaží o to, aby v některých dimenzích svého odvětví vyzařovala jedinečnost, kterou zákazníci ocení.

Na základě zákaznického vnímání důležitých vlastností výrobků a služeb si firma zvolí, na které vlastnosti se zaměří a vybuduje si mimořádnou pozici k uspokojení těchto potřeb. Díky této jedinečnosti jsou pak kupující ochotni zaplatit vyšší cenu.

1.2.1 Konkurenční výhoda a její typy

Konkurenční výhoda firmy se může skrývat nejen v produktu nebo ceně, ale i v mnoha aspektech činnosti firmy. Čichovský¹² uvádí možnosti, v jakých lze nalézt konkurenční výhodu. Rozděluje dvě základní skupiny, se kterými může být konkurenční výhoda spjata, a to konkurenční výhodu, která se váže na produkt a konkurenční výhodu, která je spojena s producentem.

¹¹ PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 21-33. ISBN 80-85605-12-0.

¹² ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1. vyd. Praha: RADIX, 2002, s. 180-196. ISBN 80-86031-35-7.

Konkurenční výhody potom podle Čichovského¹³ mají deset základních podskupin, ve vazbě právě na produkt, či na producenta. Tyto podskupiny konkurenčních výhod se vtahují k:

- 1) **Ceně**, ať už je skrytá ve spotřebitelské, prodejní či hodnotové ceně. Existují typy spotřebitelů, kteří jsou ochotni zaplatit za luxus, novinku, technickou dokonalost, design či značku. Producent nabízí zboží různého cenového rozpětí, volí vhodnou strategii, část z ceny putuje na dobročinné účely, stanoví cenu pro lidi v nouzi či nabízí množstevní a veletržní ceny.
- 2) **Finančnímu systému koupě**, kdy každá firma poskytuje jiné možnosti prodeje svých produktů. Firma může poskytovat koupi za hotové, na úvěr, formou leasingu, šekem či bezhotovostní platbou. Producent také může nabízet vrácení peněz v případě nevyhovujícího produktu anebo nákup jedna plus jedna zdarma.
- 3) **Jakosti**, které se prokazuje určitými certifikáty a označením, ale také jakosti, která patří k určité značce, kde lze očekávat jistou kvalitu, technickou vyspělost a design. Produkt může být držitelem certifikátů ISO 9000 a ISO 9001, může být vyroben v souladu s Total Quality Management, může mít označení Hand Made, Czech Made, Made in..., či může být označen značkou certifikační instituce. Produkt je také označen určitou trvanlivostí, stupněm konzistence a spolehlivostí.
- 4) **Ekologii**, kdy byl produkt vyroben v souladu se systémem environmentálního managementu dle certifikace ISO 14 000 a ISO 14 001, či je označen značkami Ecological free assortment, která vyznačuje, že produkt nezatěžuje životní prostředí a Green punkt, který označuje recyklovatelnost produktu. Výhodou můžou být i producentem využívané alternativní zdroje energií a zájem o ekologické programy zaměřené na ochranu životního prostředí.
- 5) **Obalu**, který s sebou nese konkurenční výhodu v ochraně, designu a kvalitě. Obal funguje jako prezentační médium, komunikační médium a jako motiv pro koupi a díky veškerým informacím nahrazuje prodavače. V případě velkoobjemových

¹³ ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1. vyd. Praha: RADIX, 2002, s. 180-196. ISBN 80-86031-35-7.

obalů jako jsou kontejnery, plní funkci manipulační a skladovou. Producent může pro výrobu obalu používat recyklovatelné materiály.

- 6) **Logistice a dopravě**, kde rozhoduje cena, rychlost, počet distribučních linií a tras a volba dopravce. Výhodou může být i vlastní přepravní a logistická síť.
- 7) **Poskytnutým a sdíleným informacím**, kdy roli hraje rychlost informací a jejich kompletnost, význam informace, sdělovací prostředky, pochopitelnost a dosažitelnost informace. S informacemi se také pojí dokumentace a instrukce, hodnocení a kritika, zaučení obsluhy strojů. Na straně producenta je o to, jak producent dokáže získat a analyzovat informace o okolním prostředí, jak analyzuje potřeby trhu, zda pro šíření informací využívá široké spektrum cest a dokáže motivovat ke koupi.
- 8) **Distribuci**, u které je rozhodující délka trasy, doba, výlohy na přepravu, zásobování, výhody a srážky z ceny a množstevní slevy.
- 9) **Servisu**, s nímž se pojí jeho dostupnost, jak místní, tak s ohledem na otevírací dobu, náročnost, jakost, záložní výrobek po trvání opravy v případě nutnosti, či odměny a bonusy.
- 10) **Ostatním konkurenčním výhodám**, které v sobě zahrnují nové a inovované produkty, s moderním vzhledem, způsob provedení, promptnost, osobitý přístup, manipulovatelnost stroje, reputace a povědomí o značce a také pojištění. Na straně producenta se navíc jedná o cílený sponzoring, ať už se jedná o životní prostředí, sport, kultury nebo sociálně slabší skupiny.

1.2.2 Kvantifikace konkurenčních výhod jako měřítko konkurenceschopnosti

Zhodnocení konkurenčních výhod je klíčové pro určení konkurenceschopnosti, která právě z konkurenční výhody vychází. Kvantifikace konkurenčních výhod spočívá v přiřazení konkrétní konkurenční míře určitou hodnotu, která vyjadřuje sílu výhody. Zhodnocení

konkurenčních výhod pak vyjadřuje motiv pro koupi daného produktu.¹⁴ Čichovský¹⁵ uvádí základní metody pro kvantifikaci konkurenčních výhod.

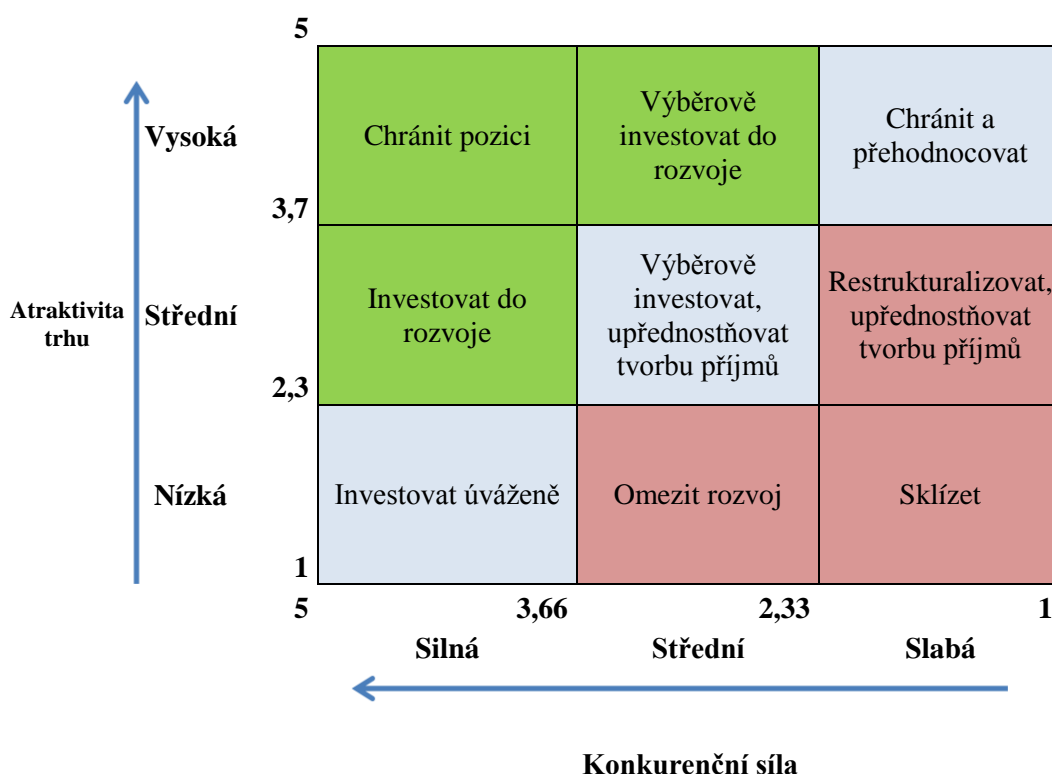
- 1) **Parametrická metoda NEJ** spočívá ve tvorbě matice konkurenční významnosti produktu, kdy na vertikální ose je popsáno deset vlastností produktu, které začínají „nej“, např. nejlevnější, nejkvalitnější, nejhezčí,... a na horizontální ose je uvedena stupnice hodnocení od 0 – nejmenší do 9 - největší, která vyjadřuje sílu každé charakteristiky, jak je vnímaná spotřebitelem. Tento způsob dává přehled o velikosti konkurenceschopnosti výrobku a o jednotlivých konkurenčních výhodách.
- 2) **Analýza silných a slabých stránek produktu** slouží ke zjištění konkurenceschopnosti a konkurenčních výhod jak výrobku, tak výrobce. Tato metoda spočívá v teorii, že přednosti vycházejí z konkurenčních výhod a slabiny jsou důsledkem konkurenční nevýhody. Základem je zpracování dvou matic, kdy první z nich na vertikální ose zobrazuje konkurenční výrobky a jejich výrobce a na horizontále jsou uvedeny atributy výrobku. Výsledkem je srovnání konkurenčních výhod a nevýhod daných výrobků. Ve druhé matici jsou pak na vertikální ose určeni výrobci a na horizontále procentuelní zastoupení výrobce na trhu, na povědomí a na popularitě. Druhá matice dává přehled o hodnotě konkurenceschopnosti jednotlivých výrobců.
- 3) **Bostonská matice BCG** se využívá k posouzení konkurenceschopnosti individuálních strategických jednotek jednoho výrobce. Cílem metody je vymezit zastoupení strategické jednotky na trhu a určit růst zákazníků daného výrobku. Metoda probíhá sestavením matice, kde na horizontále je procentuelní relativní zastoupení na trhu a na vertikální ose procentuelní tempo růstu. Kromě hodnocení konkurenceschopnosti dává metoda přehled o výkonnosti a rentabilitě výrobku.
- 4) **Tržní atraktivita jako míra konkurenčních výhod TA** je založena na domněnce, že úroveň konkurenčních výhod produktu je dána zajímavostí trhu. Atraktivita trhu je určena výchozími měřítky – např. velikost trhu a jeho tempo růstu, síla

¹⁴ ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1. vyd. Praha: RADIX, 2002, s. 206. ISBN 80-86031-35-7.

¹⁵ Tamtéž, s. 206-226.

konkurence, regulace odvětví, apod., kterým je přidělena váha podle důležitosti tak, aby jejich sečtením byly váhy rovny jedné. Každému měřítku je následně přidělena hodnota od 1 – velmi slabý do 5 – velmi silný, kdy je hodnota přidělena dle stupně vlivu na zajímavost trhu. Vynásobením váhy daného měřítka s jeho hodnotou a následným sečtením součinů dostaneme určení celkové atraktivnosti trhu v odvětví.

5) **Maticе General Electric GE** představuje závislost atraktivnosti trhu na konkurenční pozici. Stejně jako v předchozím případě, i zde jsou stanoveny určité faktory, které definují dané konkurenční výhody, kterým je přiřazena váha a následně hodnota od 1 – velmi slabý do 5 – velmi silný. Po zhodnocení se znásobí dané váhy a hodnoty a součet součinů určí hodnotu konkurenční pozice. Čím vyšší má firma konkurenční sílu, tím lépe. Matice se skládá z devíti polí od 1 do 9, kdy každému poli náleží určitá hodnota a charakteristika. Obrázek 1 ukazuje matici General Electric. Jednotlivá pole, kterým náleží určitá charakteristika, vyjadřují postup, kterým by se měla firma ubírat.



Obr. 1: Maticе GE

Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1. vyd. Praha: RADIX, 2002, s. 214-215. ISBN 80-86031-35-7.

- 6) **Modifikovaná teorie portfolia konkurenčních výhod** přidává oproti matici GE předpokládanou lákavost konkurenční výhody a riziko předpokládané lákavosti dané výhody a je jejím matematickým vyjádření. Pro vyhodnocení je příhodné použít vhodný software.
- 7) **Scoring mapa konkurenčních výhod** neboli mapa významnosti spočívá v kladení dvou základních otázek kupujícím. První otázka se zabývá důležitostí konkurenčních výhod pro koupi daného produktu, kdy kupující přiřadí každé vymezené konkurenční výhodě určitou váhu od 1 – minimální důležitost do 5 - maximální důležitost. Druhá otázka je zaměřena na užitek z konkurenční výhody. Kupující přiřazuje každé konkurenční výhodě body od -2 – žádný význam do 2 – má maximální význam. Pro vyhodnocení se vynásobí obě hodnoty a provede následný součet součinů. Uvedená metoda slouží k mapování užitenosti a konkurenčních výhod, jak jsou vnímané kupujícím.
- 8) **Road mapa konkurenčních výhod** je založena na principu komparace užitných vlastností výrobku určených mapou významnosti ve vazbě na prodané množství. Vyhodnocení probíhá formou matice, kde vertikální osu představuje celková užitná hodnota výrobku a horizontální osa zaznamenává prodané kusy.
- 9) **Poziční mapa konkurenčních výhod** je založena na principu protikladů, kdy se ke konkurenční výhodě přiřadí její opak. Poziční mapa se skládá ze dvou výhod a dvou nevýhod sestavených proti sobě. Do mapy se následně zanáší zhodnocené produkty dle vyhodnocení skupiny dotazovaných osob.
- 10) **Metoda vektoru preferencí konkurenčních výhod** vychází z poziční mapy, kdy se z daných výsledků vytvoří určitá přímka nebo křivka, která je odrazem vnímání dané závislosti dvou konkurenčních výhod.
- 11) **Matematické schéma seskupených preferencí konkurenčních výhod** zobrazují oproti předchozímu případu několik vektorů konkurenčních výhod v jedné mapě.
- 12) **Teorie subsegmentů trhu ve vztahu ke konkurenčním výhodám** se zaměřuje na práci s úzce orientovanou částí trhu, která je charakteristická tím, že eventuální zákazníci mají osobitý styl života a jemuž firma musí přizpůsobit svůj přístup, aby dokázala vyhovět požadavkům těchto specifických zákazníků a motivovala je ke koupi.

1.3 Konkurenční strategie a její druhy

Každá firma, která se snaží v široké konkurenci uspět, uplatňuje určitou konkurenční strategii. Kotler¹⁶ definuje konkurenční strategii jako taktiku, díky které firma získá vlivný postoj ve vztahu ke konkurentům a tato taktika firmě poskytne největší možnou strategickou výhodu.

Porter¹⁷ chápe konkurenční strategii jako objevování příhodné konkurenční pozice v daném odvětví, v němž se konkurence nachází. Cílem konkurenční strategie je podle něj vytvoření takového postavení vůči konkurentům, které určuje konkurenceschopnost právě v daném odvětví. Porter dále říká, že před určením konkurenční strategie, firma musí zhodnotit dva faktory. Prvním z nich je atraktivita odvětví s ohledem na dlouholetou ziskovost a také určit faktory, které ji definují. Druhým bodem jsou klíčové rysy vymezující vzájemné konkurenční postavení ve vnitřku určitého odvětví.

Machková¹⁸ definuje druhy konkurenčních strategií v mezinárodním podnikání, které se vyznačují specifickými konkurenčními výhodami.

- 1) **Strategie širokého pronikání na trh** je charakteristická pro světové společnosti a speciálně pro společnosti asijské. Konkurenční výhodou těchto firem jsou nízké náklady díky velkovýrobě a jejich konkurenceschopnost tak spočívá v cenách.
- 2) Firmy uplatňující **strategii diferenciaci** nabízejí specifické výrobky s vyšší cenou, jejich produkty mají specifické vlastnosti a nabízejí dodatečné služby, které přidávají produktům další hodnotu. Tuto strategii pak volí firmy, jejichž produkty či služby jsou technologicky náročné.

¹⁶ KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007, s. 568. ISBN 978-80-247-1545-2.

¹⁷ PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 19-20. ISBN 80-85605-12-0.

¹⁸ MACHKOVÁ, H., A. SANTO, M. ZAMYKALOVÁ a kol. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2002, s. 65-66. ISBN 80-247-0364-5.

- 3) **Strategie úzké specializace** se vyznačuje tím, že firma se zaměří na menší okruh zákazníků, díky své specializaci a to jí umožní realizovat vyšší marži. Tuto strategii uplatňují buď výrobci luxusního zboží, nebo firmy vyrábějící pro odvětví průmyslu dle speciálních požadavků.

Machková¹⁹ také charakterizovala konkurenční strategie podle toho, jaké tržní postavení firma zaujímá a jaký má podíl na trhu.

- 1) **Strategie leadera** se vyznačuje tím, že firma zvýší svůj podíl na globálním trhu a tím si vybuduje dominantní pozici. Firma však musí o svou získanou pozici bojovat a tak se snaží neustále inovovat své produkty, rozšiřovat produktovou nabídku nebo rozvíjet spolupráci s řetězci.
- 2) Firmy, které přijaly **strategii druhé největší firmy na trhu**, jsou nazývány vyzyvateli a mají za cíl ochromit leadera a využít tohoto ochromení k nabytí části tržního podílu oslabené firmy. Na leadera může vyzyvatel zaútočit nižšími cenami, platebními podmínkami, reklamou, inovacemi nebo doplňkovými službami a tím jeho postavení oslabit.
- 3) **Strategie firem napodobujících velké společnosti** je charakterizována malými a středními podniky, které nemají na trhu dominantní pozici. Jejich cílem je zachovat tržní podíl a neztratit zákazníky. Aby toto postavení neztratili, je jejich povinností nabídnout kvalitu za přijatelnou cenu.
- 4) **Strategie firem zaměřujících se na tržní mezery** je definována tím, že společnosti zacílí na ty segmenty trhu, kterými se konkurence nezabývá. Firma se specializuje na přímý kontakt se zákazníky, tyto firmy se pak také vyznačují nižšími náklady, díky kterým můžou nabídnout konkurenceschopné ceny získat tak vysokou marži. Rizikem takovéto strategie pak může být firma, která vstoupí na trh se stejným zaměřením a stávající firmu vytlačí.

¹⁹ MACHKOVÁ, H., A. SANTO, M. ZAMYKALOVÁ a kol. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2002, s. 66-67. ISBN 80-247-0364-5.

1.4 Analýza konkurence a způsoby jejího provedení

Firma, která chce být úspěšná, musí vědět, jakým konkurentům bude čelit, či s kterými již soupeří. K tomu slouží právě analýza konkurence. Kotler²⁰ chápe analýzu konkurence jako proces určování hlavních konkurentů. Je to postup, kdy firma zhodnotí cíle konkurentů, jejich strategie, silné a slabé stránky a nalezne charakteristické reakce. V tomto procesu si firma také určí konkurenty, které je schopna ohrozit a dále ty, s kterými by soupeřit neměla.

Konkurenční strategie podle Portera²¹ pojímá zaujmutí takového postavení, které maximalizuje hodnotu schopností rozlišujících subjekt od konkurence. Z toho vyplývá, že hlavním hlediskem formulace strategie je citlivý rozbor konkurence. Cílem takové analýzy pak je zpracovat charakter a zdárnost možných očekávaných strategických změn, které může provést každý z konkurentů, dále zjistit možné reakce konkurentů na celou řadu strategických změn vyvolaných dalšími podniky a také zjistit pravděpodobné odpovědi konkurence na změny v odvětví a na změny v obkličujícím prostředí, které mohou nastat.

Podle Portera²² potom analýza konkurence sestává ze čtyř částí. Temi jsou: **budoucí cíle, stávající strategie, předpoklady a schopnosti**. Pochopení těchto čtyř částí umožní pochopení konkurentova chování.

- 1) **Budoucí cíle** slouží ke zjištění záměrů konkurenta. Díky tomu, že firma bude znát záměry konkurence, může předpovídat, zda je konkurent ztotožněný s aktuální pozicí a finančními výsledky a díky tomu zjistit, zda konkurent může provést změnu strategie.
- 2) **Konkurentovy předpoklady** sestávají z dvou částí a to jak konkurent vnímá sám sebe a jak vnímá odvětví a další společnosti v něm. Firma by měla hledat odpovědi

²⁰ KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007, s. 568. ISBN 978-80-247-1545-2.

²¹ PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, s. 48. ISBN 80-85605-11-2.

²² Tamtéž, s. 48-75.

na to, co si konkurence myslí o svém relativním postavení, je-li tradičně nebo emočně spojena s určitými produkty, zda rozhodování konkurence ovlivňují nějaké kulturní odlišnosti, zda uplatňuje pevně dané zásady, jak konkurent vnímá budoucí poptávku po svých produktech nebo jak vnímá své konkurenty.

- 3) Třetím bodem je zpracování podrobné analýzy **současné strategie** každého z konkurentů.
- 4) Posledním bodem jsou **schopnosti**, kdy firma věcně zhodnotí schopnost každého z konkurence. V této části firma dostane odpovědi na to, v čem je konkurent nejlepší a v čem naopak nejhorší, zda můžou nastat změny schopností a zda se můžou a budou v budoucnu zvyšovat či snižovat.

Z analýzy lze tedy zjistit, je-li konkurent spokojený se svou aktuální pozicí, jaké může provést změny či jak může změnit svoji strategii, kde má svá slabá místa a naopak, v čem je silný a efektivní.

Sedláčková a Buchta²³ chápou analýzu konkurence jako rozbor soupeřících firem, ve kterém firma určí své hlavní konkurenty a rozebere jejich konkurenční profil. Touto analýzou pak firma odhalí strategické cíle konkurence, její strategii, najde klady a zápory konkurenčních produktů a odhadne jejich náklady. Tato zjištění by měla napovědět firmě, jak stanovit svojí vlastní strategii, protože firemní strategie nemůže být formulována bez znalosti nejbližších konkurentů, jejich strategie, faktory úspěchu a budoucích reakcí.

Sedláčková a Buchta²⁴ definují základní postup pro analýzu konkurence.

- 1) Prvním krokem je **nalezení současných konkurentů** a eventuelních konkurentů, kteří by mohli firmu v budoucnu ohrozit.
- 2) Druhým krokem je **rozbor konkurenčních cílů** a toho, jak na sebe nahlíží, jak analyzují konkurenci a dané odvětví, zhodnocení nákladů konkurence a určení aktuální a předpokládané konkurenční strategie. V souladu s těmito zjištěními

²³ SEDLÁČKOVÁ, H., K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. BECK, 2006, s. 64. ISBN 80-7179-367-1.

²⁴ Tamtéž, s. 65.

současně vypracovat konkurenční profil hlavních rivalů a určit jejich konkurenční výhody.

- 3) Třetím a posledním krokem analýzy je predikce **předpokládané reakce konkurentů**, kterou získáme díky srovnání konkurenčních profilů klíčových konkurentů s již určenými konkurenčními silami určitého odvětví.

2 Obchod a jeho realizace na území Evropské unie

Synek²⁵ vysvětluje, že obchod lze posuzovat z několika hledisek a to jako činnost, jako instituci, lze ho posuzovat v užším a širším pojetí. Z hlediska činnosti se jedná o aktivitu, která zahrnuje nákup a prodej zboží, výrobků, služeb, informací, energií, cenných papírů a také služeb. Z institucionálního hlediska obchod tvoří subjekty, které se mu převážně věnují. Obchodními institucemi chápe subjekty záměrně nakupující hmotné zboží, které následně bez úprav prodají.

Štěrbová²⁶ popisuje obchod jako reálné a peněžní hospodářské operace, které se vztahují ke směně zboží a služeb. Při této směně pak dochází k odloučení výrobce a spotřebitele v prostoru a času, v důsledku dělby práce. Štěrbová dále uvádí, že v ekonomickém pojetí se operuje se dvěma termíny – tzv. funkční pojetí obchodu a o obchodní operace.

- 1) **Funkční pojetí obchodu** se vyznačuje jednotlivými nákupy a prodeji statků a služeb za jiné statky a služby a to dvěma způsoby: buď přímou formou – barterový obchod – tedy výměna zboží za zboží, anebo za použití finančních prostředků na trhu meziproductů a finálních statků a služeb nebo na trhu výrobních faktorů.
- 2) Když se definice funkčního pojetí obchodu rozšíří o služby související se směnou a také o výsledek této směny, výsledkem je **pojetí obchodních operací**.

2.1 Zahraniční, mezinárodní a světový obchod

Podle oblasti obchodování Synek²⁷ definuje vnitřní a zahraniční obchod. **Vnitřním obchodem** (dále ZO) chápe obchod na regionálních a celostátních trzích. Oproti tomu **zahraničním obchodem** potom uskutečňování vývozu a dovozu zboží přes hranice určitého státu. Do ZO spadá jak obchod se spotřebním zbožím, tak zboží, které se následně

²⁵ SYNEK, M a kol. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. s. 346. ISBN 80-7179-7367.

²⁶ ŠTĚRBOVÁ, L. a kol. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2013, s. 14. ISBN 978-80-247-4694-4.

²⁷ SYNEK, M a kol. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. s. 347-349. ISBN 80-7179-7367.

zpracovává. Subjekty ZO by měly disponovat znalostmi, které se k ZO vztahují a mít přehled o licenčních opatřeních, vztahujících se ke konkrétním u zboží. Podle Synka má ZO povahu velkoobchodní činnosti. Pouze u specificky zaměřených produktů a u zajišťování montáží a servisu komplikovaných dodávek při obchodu „business-to-business“ fungují samostatné obchodní firmy, které právě povahu velkoobchodní činnosti nemají.

Štěrbová²⁸ uvádí, že **zahraniční obchod** je členěn na obchod se zbožím a se službami a že tento obchod má dvě struktury exportu, importu, reexportu a reimportu. Je to struktura komoditní a teritoriální. Do komoditní struktury ZO zahrnuje obchod vnitroodvětvový, tedy export a import, kde převládají stejné skupiny statků a služeb a obchod meziodvětvový, kde je skladba exportu a importu různá. Mimo toto tradiční dělení Štěrbová dále zahraniční obchod rozděluje na vnitrofiremní a mezifiremní. **Vnitrofiremním** obchodem se rozumí obchod uskutečňovaný mezi mateřskou firmou a jejími dceřinými společnostmi a mezi dceřinými společnostmi v rámci nadnárodních podniků. **Mezifiremním** obchodem se rozumí obchod, kdy zainteresovaní nejsou navzájem propojeni v ohledu vlastnictví.

Pod pojmem **mezinárodní obchod** (dále MO) Štěrbová²⁹ chápe úhrn zahraničněobchodních činností, prováděných dvěma či více národními ekonomikami nebo státy, jsou-li stejné státní hranice s ekonomickými. Můžeme tedy říci, že MO je součet dvou a více ZO. Uvádí, že MO je typem mezinárodních ekonomických vtažů, kdy dochází k reálným ekonomickým transakcím se zahraničním prvkem mezi soukromými ekonomickými subjekty, nadnárodními ekonomickými subjekty, mezi ekonomickými subjekty veřejného sektoru nebo i ekonomickými subjekty neziskového charakteru. Mezinárodní obchod je charakterizovaný určitými rozdíly. Můžeme specifikovat kulturně-sociální rozdíly, politicko-legislativní, ekonomické a institucionální rozdíly.

²⁸ ŠTĚRBOVÁ, L. a kol. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2013, s. 17. ISBN 978-80-247-4694-4.

²⁹ Tamtéž, s. 13-18.

- 1) **Kulturně-sociální** specifika se vyznačují v rozdílných potřebách obyvatel, v chování jednotlivců i skupin, ve společenských hodnotách, v rozhodovacím stylu, tradicích, v jazykové vybavenosti nebo v rozdílech náboženského vyznání.
- 2) **Politicko-legislativní** specifika se vyznačují rozdílnými politickými systémy, v odlišné politické stabilitě, různým přístupem k zahraničním podnikům, specifické jsou také právní formy podnikání, vlastnictví nebo například přístup k řešení sporů.
- 3) Do **ekonomických** rozdílů můžeme zařadit různou vybavenost výrobními faktory, odlišnými faktory působícími na poptávku, patří sem úroveň vyspělosti anebo ukazatelé makroekonomického vývoje.
- 4) **Institucionální** specifika jsou dána odlišnou úpravou a implementací obchodní politiky nebo členstvími a aktivitami v mezinárodních organizacích nebo integračních uskupeních.

Štěrbová³⁰ uvádí, že stejně jako ZO, tak i MO má komoditní a teritoriální strukturu. Do teritoriální struktury spadá obchod uvnitř regionů a uvnitř regionálních uskupení, dále obchod mezi regiony a regionálními uskupeními a světový obchod, který zahrnuje všechny světové státy.

Svatoš³¹ uvádí, že současný MO nezahrnuje pouze tradiční zbožový obchod, ale již také čím dál více obchod se službami, informacemi a kapitálem. Tvrdí, že MO je již přes padesát let hnací silou celosvětového růstu a prosperity.

Svatoš³² dělí **světový obchod** na obchod se zbožím a na obchod se službami, kde dále obchod se zbožím člení na obchod s primární produkcí, kde dochází k obchodu s agrárními produkty a s palivy a nerostnými surovinami a na obchod se zpracovanými produkty, kam

³⁰ ŠTĚRBOVÁ, L. a kol. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2013, s. 18-19. ISBN 978-80-247-4694-4.

³¹ SVATOŠ, M. a kol. *Zahraniční obchod: Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009, s. 34. ISBN 978-80-247-2708-0.

³² Tamtéž, s. 40.

řadí obchod s již zpracovanými nerostnými surovinami, s produkty chemického průmyslu, s textilem a oděvy, s průmyslovými produkty, stroji a dopravními prostředky a s polotovary. Do obchodu se službami potom spadají dopravní, cestovní, komerční, finanční, informační, stavení, personální, rekreační, kulturní, telekomunikační a ostatní obchodní služby, pojištění, hardware, softwarový servis a licence a patenty. Komoditní strukturu světového obchodu pak dělí do tří primárních souborů – obchod s produkty zemědělství, obchod s palivy a surovinami a třetí skupinou je obchod se zpracovanými produkty, který za posledních padesát let měl nejdynamičtější vývoj.

2.2 Otevřenost ekonomiky

Peprný a Stejskal³³ definují tři ukazatele, které se používají k hodnocení otevřenosti ekonomiky, tedy ke zhodnocení toho, jak je daná ekonomika zapojená do vnějších ekonomických vztahů. Jsou to **míra otevřenosti, tvar otevřenosti a efektivita otevřenosti**.

- 1) **Míra otevřenosti** vypovídá o účasti ekonomiky v obchodních transakcích a je měřena exportem na jednoho obyvatele nebo pomocí exportu, který se přepočítá k velikosti DPH.
- 2) **Tvar otevřenosti** je charakterizován teritoriální a komoditní strukturou.
 - a) **Teritoriální struktura** se zaměřuje na oblast obchodování. Složením této struktury pak jsou státy s vyspělou tržní ekonomikou, rozvojové země, evropské země s přechodnou ekonomikou, společenství nezávislých zemí, země OECD a ostatní a nespecifikovaná teritoria.
 - b) **Komoditní strukturu** pak charakterizuje podle toho, čím se obchod zabývá. Pokud se jedná o **obchod se zbožím**, používá se mezinárodní standardizovaná klasifikace zboží SITC, kde je zboží děleno do deseti tříd. Dále harmonizovaný systém spravovaný Světovou celní organizací, která zboží dělí až do více jak 5000 komoditních skupin a posledním používaným způsobem je kombinovaná

³³ PEPRNÝ A., L. STEJSKAL. *Mezinárodní obchod*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita, 2011, s. 43-45. ISBN 978-80-7375-541-6.

nomenklatura, která je využívána v zemích Evropské unie (dále EU) a jde o rozšířenou klasifikaci harmonizovaného systému. Pokud jde o **obchod se službami**, je používána klasifikace ISIC, která sleduje statistiky národních účtů a klasifikace Světové obchodní organizace, které klasifikuje služby do dvanácti tříd.

- 3) Z **efektivity otevřenosti** lze zjistit, jak je zapojení do mezinárodního obchodu účinné a jaké přínosy z tohoto obchodu plynou pro účastníky. Efektivitu otevření měří tři ukazatele.
- a) **Terms of trade** – směnné relace v zahraničním obchodě, které hodnotí dopad zahraničního obchodu pro domácí ekonomiku.
 - b) **Transformační efekt**, který ukazuje, jak národní ekonomiky zužitkují importované suroviny.
 - c) **Kilogramové exportní ceny**, které určují kvalitu tržní hodnoty vývozu či dovozu zboží každé země v daném odvětví.

2.3 Evropská unie a obchod

Porovnání konkurenceschopnosti vybraného podniku je zaměřené na prostor EU, je proto vhodné, zaměřit část pozornosti i na problematiku EU. Evropská unie se na svých oficiálních stránkách sama definuje jako „*ojedinělé hospodářské a politické společenství 28 evropských zemí, jejichž území tvoří dohromady velkou část evropského kontinentu.*“³⁴

V současnosti je EU uskupením 28 členských států a těmito státy jsou: Belgie, Bulharsko, Česká Republika, Dánsko, Estonsko, Finsko, Francie, Chorvatsko, Irsko, Itálie, Kypr, Litva, Lotyšsko, Lucembursko, Maďarsko, Malta, Německo, Nizozemsko, Polsko,

³⁴ EU. *Základní informace o Evropské unii* [online]. europa.eu, 2014 [vid. 2014-12-1]. Dostupné z: http://europa.eu/about-eu/index_cs.htm.

Portugalsko, Rakousko, Rumunsko, Řecko, Slovensko, Slovinsko, Spojené království, Španělsko a Švédsko.³⁵

V současné době má EU 16,5% podíl na světovém importu a exportu zboží a služeb a je největší světovou obchodní velmocí. Pro více než 100 států je EU primárním trhem pro import a zároveň je největším vývozcem statků a služeb. Světový obchod je regulován Světovou obchodní organizací a na území EU je navíc uplatňována unijní obchodní politika, kdy Evropská komise ujednává dohody jménem EU v mezích pravidel Světové obchodní organizace.³⁶

Evropská unie současně určuje pravidla hospodářské soutěže, která by měla zajistit firmám stejné a spravedlivé podmínky. Podle právních předpisů EU nesmí firmy uzavírat dohody o stanovení cen a ani si mezi sebe dělit trh a nesmí zneužívat své dominantní pozice k vytlačení konkurence. Pravidla také určují, že firmy se nesmějí sloučit, pokud by toto sloučení zapříčinilo to, že firmy by kontrolovaly celý trh.³⁷

Evropská unie se snaží vytvořit příznivé podnikatelské prostředí, aby neustále posilovala konkurenceschopnost unijních podniků a průmyslu. Vzhledem k rostoucí konkurenci rozvíjejících se zemí a globalizaci si EU dala za cíl zaměřit se více na průmysl, než na služby a bankovníctví. V oblasti průmyslu a inovací chce EU do roku 2020 zesílit průmyslovou základu a povolna zajistit přechod na nízkouhlíkovou ekonomiku, což znamená vypouštění co nejmenšího množství skleníkových plynů do ovzduší, přispívat k rozvíjení inovací, které zajistí nové zdroje hospodářského růstu, zacílit pomoc na malé

³⁵ EU. *Jednotlivé země* [online]. europa.eu, 2014 [vid. 2014-12-1]. Dostupné z: http://europa.eu/about-eu/countries/index_cs.htm#20.

³⁶ EU. *Obchod* [online]. europa.eu, 2014 [vid. 2014-12-1]. Dostupné z: http://europa.eu/pol/comm/index_cs.htm.

³⁷ EU. *Hospodářská soutěž* [online]. europa.eu, 2014 [vid. 2014-12-1]. Dostupné z: http://europa.eu/pol/comp/index_cs.htm.

podniky a propagaci kultury podnikání, zabezpečit celounijní trh se zbožím a pomoci rozvoji vesmírných evropských aktivit.³⁸

Zahraniční obchod EU Svatoš³⁹ rozděluje na dvě individuální části.

- 1) **Intra obchod**, který zahrnuje obchodování mezi jednotlivými členskými státy EU.
- 2) **Extra obchod**, který se vyznačuje obchodováním členských států s nečlenskými státy EU.

³⁸ EU. *Podnikání* [online]. europa.eu, 2014 [vid. 2014-12-1]. Dostupné z: http://europa.eu/pol/enter/index_cs.htm.

³⁹ SVATOŠ, M. a kol. Zahraniční obchod: Teorie a praxe. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009, s. 55. ISBN 978-80-247-2708-0.

3 Okolí podniku a hodnocení jeho výkonnosti

Před samotným definováním mikrookolí a makrookolí podniku je příhodné vymezit samotný pojem **podnik**. Synek⁴⁰ definuje podnik jako funkčně a právně samostatný subjekt, který je založený s cílem dosažení zisku. Pro potřeby této práce je nutné vymezit podniky podle typu výroby - tedy výrobní podniky. V této oblasti Synek vymezuje typy výroby na výrobu hromadnou – podnik vyrábí jeden druh výrobku, vázanou – forma hromadné výroby, kdy firma vyrábí jeden hlavní výrobek a výrobky sdružené či vedlejší, druhovou – jeden výrobek v různých podobách a formách, sériovou – skupiny výrobků, které v sériích procházejí procesem výroby, plynulou – jde o výrobu, kdy se v postupném procesu přemění surovina na výrobek, a kusovou – zpravidla výroba zakázková, různé druhy výrobků v malém množství nebo jednotlivě.

3.1 Mikrookolí podniku a jeho faktory

Dvořáček se Slunčíkem⁴¹ vysvětlují že mikrookolí zahrnuje ty činitele, se kterými může podnik pracovat a ovlivňovat je. Pod pojem mikroprostředí Kotler⁴² zahrnuje „*síly blízko společnosti, které ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům – společnost, distribuční firmy, zákaznické trhy, konkurence a veřejnost, které společně vytvářejí systém poskytování hodnoty firmy.*“

V nejbližším okolí firmy Kotler⁴³ vymezil šest faktorů, které se v něm vyskytují, a to společnost, dodavatele, marketingové zprostředkovatele, zákazníky, konkurenty a veřejnost.

⁴⁰ SYNEK, M a kol. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. s. 3-449. ISBN 80-7179-7367.

⁴¹ DVOŘÁČEK, J. P. SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012., s. 3. ISBN 978-80-7400-224-3.

⁴² KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007, s. 130. ISBN 978-80-247-1545-2.

⁴³ KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007, s. 129-135. ISBN 978-80-247-1545-2.

- 1) Vzájemná provázanost jednotlivých článků **společnosti uvnitř firmy** je nedílnou součástí úspěšnosti firmy. Jednotlivá oddělení by měla vzájemně spolupracovat tak, aby uspokojila zákazníka.
- 2) Dodavatelé jsou subjekty poskytující zdroje, které jsou potřebné pro výrobu statků a služeb. Pro firmu je klíčové, aby měla přehled o jednotlivých cenách vstupů a o jejich dostupnosti.
- 3) **Marketingoví zprostředkovatelé** firmě pomáhají při propagaci, prodeji a distribuci. Tento faktor zahrnuje jak samotné distributory, tak marketingové agentury, které jsou firmě nápomocné v oblasti propagace a nalezení trhů a také finanční zprostředkovatelé, tedy banky, úvěrové společnosti nebo pojišťovny, které zajišťují oblast financí a pojištění.
- 4) Úkolem firmy je také mapovat **trhy zákazníků**. Každý trh má své specifické vlastnosti, které by měl prodávající znát. Kotler takových trhů definuje šest - trhy spotřebitelské, průmyslové, obchodních mezičlánků, institucionální, státních zakázek a trhy mezinárodní.
- 5) Mapování **konkurence** je zásadní v nalezení vyšší hodnoty, kterou může firma nabídnout zákazníkům. Nelze říci, který způsob mapování konkurence a která konkurenční strategie je nejlepší, každý podnik je individuální a měl by volit to, co je pro něj nejpřínosnější.
- 6) Firma také sleduje **veřejnost**, která se podílí na dosažení firemních cílů, nebo má na tyto cíle vliv. Do této veřejnosti spadají finanční instituce, média, vládní instituce, občanské iniciativy, místní komunita a občané, širší veřejnost a zaměstnanci a tyto jednotlivé složky firma sleduje jednotlivě.

Zhodnotit mikrookolí je pro firmu zcela zásadní. Pro podnik je důležité, aby správně vymezil odvětví, ve kterém konkuruje. Protože pochopení struktury daného odvětví a jeho vývojových trendů je nezbytné pro další vývoj firmy. Správné zařazení podniku do daného odvětví je s postupem času více a více složité, neboť s vývojem nových technologií a šíří působnosti firem se klasické členění odvětví dá stále hůře využívat. Sedláčková

s Buchtou⁴⁴ odvětví vymezují jako uskupení firem, jejichž produkty jsou si tak podobné, že jakýkoliv tento produkt dokáže uspokojit zákaznickovy potřeby, dochází tedy k soupeření o tohoto zákazníka.

3.2 Makrookolí podniku a jeho činitelé

Dvořáček a Slunčík⁴⁵ říkají, že makrookolí tvoří činitelé, kteří mají na podnik vliv, ale podnik tyto činitele nemůže nijak ovlivnit. Tyto stanovené faktory nejsou závislé na působení podniku ani trhu.

Makroprostředí Kotler⁴⁶ vysvětluje jako „širší společenské síly, které ovlivňují celé mikroprostředí – demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní faktory.“ Kotler⁴⁷ a Dvořáček se Slunčíkem⁴⁸ jednotlivé části makroprostředí charakterizují a uvádějí, co se v těchto prostředích sleduje.

- 1) V **demografickém prostředí** se sleduje velikost populace a její celkové trendy, jako jsou změny ve věkové struktuře obyvatel nebo ve skladbě rodiny, hustota a rozmístění populace, skladba pohlaví, národnostní trendy, různorodost zaměstnání a vzdělanost, změny životního stylu, volný čas nebo mobilita.
- 2) Zmapování **ekonomického prostředí** je pro firmu důležité z hlediska toho, že faktory působící v tomto prostředí mají vliv na nákupní zvyklosti spotřebitelů. Sledují se příjmy populace, její kupní síla, spotřební zvyklosti a skladba výdajů,

⁴⁴ SEDLÁČKOVÁ, H., K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. BECK, 2006, s. 29-33. ISBN 80-7179-367-1

⁴⁵ DVOŘÁČEK, J. P. SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012., s. 3. ISBN 978-80-7400-224-3.

⁴⁶ KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007, s. 130. ISBN 978-80-247-1545-2.

⁴⁷ Tamtéž, s. 129-162.

⁴⁸ DVOŘÁČEK, J. P. SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012., s. 9-11. ISBN 978-80-7400-224-3.

trendy HDP, hospodářské cykly, úrokové míry, inflace, nezaměstnanost a vývoj cen.

- 3) Se vzrůstající ochranou životního prostředí a měnícími se trendy je stále více důležité mapovat **přírodní prostředí**. Zásadní je přehled o vládních regulacích a ochraně životního prostředí a přírodních zdrojů a přehled o dostupnosti surovin a energie a jejich ceny.
- 4) Zmapování **technologické prostředí** dává přehled o nových inovacích a technologiích a naopak o rychlosti zastarávání, o různých podporách výzkumu a vývoje anebo o regulacích technologií. Přehled o nových technologiích a produktech dává firmě nové tržní příležitosti.
- 5) **Politické prostředí** pojímá legislativní opatření, ochranu firem a spotřebitelů a zájmů celé společnosti, mapuje vládní úřady a veřejné zájmové skupiny ovlivňující a regulující organizace nebo jednotlivé občany.
- 6) **Kulturní prostředí** tvoří orgány a další činitele ovlivňující společenské hodnoty, postoje osob a jejich preference a různorodý přístup k výchově a vzdělávání.

3.3 Zahraniční okolí podniku

V současné době se již mnoho podniků a vedoucích pracovníků potýká s globální konkurencí. Pokud je firma úspěšná na národním trhu a chce svoji působnost rozšířit i na mezinárodní trhy musí zanalyzovat a pochopit zahraniční okolí. Zahraniční okolí je speciálním případem mikrookolí a makrookolí a zahrnuje všechny faktory těchto okolí. Pochopení zahraničního okolí je důležité proto, že svět není jednotný, ale vyskytují se v něm různé společnosti a kultury, rozdílnost vzdělanosti, legislativy, politiky, a ekonomiky, jazyková odlišnost, různé bariéry obchodu, rozdílnost ve výzkumech trhů a v reklamě. Firma by si měla uvědomit, že vstup na zahraniční trh pro ni může být nejenom příležitostí, ale také hrozbou. Hrozby, kterým musí firma čelit, nejčastěji plynou od samotných konkurentů vyskytujících se na mezinárodních trzích, ti například mohou být na daleko lepší technologické úrovni a tak by firma měla malou šanci nalézt uplatnění. Nejenom, že firmu ovlivňují sami konkurenti, ale firma se musí potýkat s dalšími hrozbami plynoucími z rozdílného politického prostředí, z odlišnosti sociálních skupin, potýkat se s odlišnou ekonomikou a hrozbou měnících se kurzů, daní a dalších zásahů do oblasti

financí. V případě, že se firma rozhodne pro výrobu v zahraničí, musí brát v potaz kvalitativní a kvantitativní kritéria, která jsou pro výrobu rozhodující a jsou vymezena právě politickou stabilitou, ekonomikou, legislativou, silou odborů, kulturou, jazyky, obchodními bariérami a na druhé straně cenou pracovní síly, materiálu, surovin a energie, počítat s rozdílnou výší režijních a dopravních nákladů, pojištění, daní, cel a inflace.⁴⁹

3.4 Metriky a měření výkonnosti podniku

S hodnocením podniku a měřením jeho výkonnosti a efektivnosti se spojuje pojem metrika. Jak uvádí Učeň⁵⁰, metrika dává přehled o výkonnosti dle vymezeného cíle, ale také je to ukazatel, který slouží pro určení jakosti, četnosti a finanční úrovně. Použití metrik se zaměřuje především na cíle, klíčové faktory úspěchu, procesy, činnosti a produktivitu zdrojů a lidí.

Metrika jako ukazatel výkonnosti a efektivnosti má dvě základní formy - finanční a nefinanční.

- 1) **Finanční metriky** hodnotí absolutní veličiny a poměrové ukazatele.
 - a) K absolutním veličinám spadá obrát, zisk, odpisy, apod.
 - b) Poměrové ukazatele hodnotí likviditu, aktivitu, zadluženost a rentabilitu.
- 2) **Nefinanční metriky** se zaměřují na výkony, činnosti, procesy, kritické faktory úspěchu a cíle a zahrnují kvalitu, náklady a čas.⁵¹

Finanční situaci podniku lze hodnotit dle **Rychlého testu**, jehož autorem je Jiří Vysušil. Tento test se skládá ze sedmi ukazatelů, které ukáží, jak se firmě daří. Vyhodnocení poté probíhá v tabulce, ve které jsou uvedeny skutečné hodnoty jednotlivých ukazatelů a jejich

⁴⁹ KEŘKOVSKÝ, M., O. VYKYPĚL. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, s. 56-58. ISBN 80-7179-453-8.

⁵⁰ UČEŇ, P. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2008, s. 21. ISBN 978-80-247-2472-0.

⁵¹ Tamtéž, s. 22.

meziroční změna. Každý ukazatel má doporučenou hodnotu, kterou by měl splňovat a je dána také doporučená meziroční procentuelní změna. V tabulce se pak zaznamenají jednotlivé ukazatele, u kterých se uvede, zda je hodnota splněna či ne, označením „L“ pro hodnotu, která je lepší než doporučená a „H“ pro hodnotu, která je horší než doporučená. Pokud v hodnocení převažuje více označení „L“, dá se říci, že finanční situace podniku je uspokojivá. Pokud některý ukazatel nelze zjistit, bude v tabulce uveden znak „0“. Ukazatele pro výpočet rychlého testu jsou vymezeny v následném textu.

- 1) **Rentabilita výkonů (1)**⁵² vyjadřuje poměr hospodářského výsledku po zdanění, nebo-li zisku a tržeb za prodej zboží a výkony. Rentabilita výkonů by měla mít hodnotu minimálně 2,5 %. Meziročně by měla vždy růst a optimální růst je o 1,9 %.

$$\text{Rentabilita výkonů} = \frac{\text{HV po zdanění}}{\text{tržby za prodej zboží a výkony}} \quad (1)$$

- 2) **Rentabilita aktiv (2)**⁵³ vyjadřuje poměr hospodářského výsledku po zdanění a celkových aktiv. Rentabilita aktiv by měla dosahovat minimálně 5 %. Meziročně je vhodný růst a to zhruba o 5,3 %.

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{HV po zdanění}}{\text{celková aktiva}} \quad (2)$$

- 3) **Produktivita aktiv (3)**⁵⁴, která vypovídá o tom, jak efektivně jsou firemní aktiva využívána a v současné době, by měla dosahovat minimálně hodnoty 1. Meziročně by měla stoupat zhruba o 0,4 %.

$$\text{Produktivita aktiv} = \frac{\text{tržby za prodej zboží a výkony}}{\text{celková aktiva}} \quad (3)$$

⁵² JÁČOVÁ, H. a M. ORTOVÁ. *Finanční řízení podniku v příkladech*. 2. aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2013., s.104-106. ISBN 978-80-7478-001-1.

⁵³ Tamtéž, s. 104-106.

⁵⁴ Tamtéž, s. 104-106.

- 4) **Zadluženost podniku (4)**⁵⁵ by se měla pohybovat maximálně okolo 50-60 %.
Zadluženost by měla klesat a to zhruba o 1,1 %.

$$\text{Zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál} + \text{ostatní pasiva}}{\text{celková aktiva}} \quad (4)$$

- 5) **Vybavenost vlastním kapitálem (5)**⁵⁶ by se měla pohybovat v minimální výši 40-50%, meziročně by se měla vybavenost zvyšovat a to optimálně o 0,4 %.

$$\text{Vybavenost vlastním kapitálem} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (5)$$

- 6) **Podíl oběžných aktiv (6)**⁵⁷, který vyjadřuje poměr oběžných aktiv, pohledávek za upsaný vlastní kapitál a ostatních aktiv v podniku k celkovým aktivům, by měl dosahovat zhruba 50 % a jejich podíl by měl meziročně klesat zhruba o 0,6 %.

$$\text{Podíl oběžných aktiv} = \frac{\text{oběžná akt.} + \text{pohled.za upsaný vlastní kapit.} + \text{ost. aktiva}}{\text{celková aktiva}} \quad (6)$$

- 7) **Podíl dlouhodobého majetku (7)**⁵⁸ by měl stejně jako podíl oběžných aktiv dosahovat zhruba 50 % a oproti oběžnému majetku by měl meziročně růst a to optimálně o 0,3 %. Podíl dlouhodobého majetku vyjadřuje poměr dlouhodobého majetku a celkových aktiv.

$$\text{Podíl dlouhodobého majetku} = \frac{\text{dlouhodobý majetek}}{\text{celková aktiva}} \quad (7)$$

⁵⁵ JÁČOVÁ, H. a M. ORTOVÁ. *Finanční řízení podniku v příkladech*. 2. aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2013., s.104-106. ISBN 978-80-7478-001-1.

⁵⁶ Tamtéž, s. 104-106.

⁵⁷ Tamtéž, s. 104-106.

⁵⁸ Tamtéž, s. 104-106.

3.5 Hodnocení okolí podniku

Okolí podniku může firma mapovat velkým množstvím zavedených metod. Několik základních metod je charakterizováno níže.

3.5.1 Porterův model pěti sil

Úroveň a intenzita konkurence v odvětví se odvíjí od ekonomické struktury daného odvětví. Pro zhodnocení této úrovně se konstruuje pětifaktorový model. Model pěti sil vychází z toho, že pozice firmy na trhu je určena právě působením pěti faktorů a to konkurencí uvnitř daného odvětví, potenciaálními konkurenty, vyjednávací silou dodavatelů, vyjednávací silou kupujících a hrozbou dalších substitutů.

- 1) Zmapování **stávající konkurence uvnitř odvětví** je nezbytné pro vytvoření a upevnění silného postavení na trhu a vytvoření soupeřící strategie. Firma si své postavení může vybojovat nižší cenou, propagací nebo dodatečným a lepším zákaznickým servisem a službami.
- 2) **Potenciální konkurenti**, tedy nově potenciální vstupující firmy na dané odvětví, s sebou přináší nový impulz, trh se rozšíří o nového konkurenta, který bude chtít sám pro sebe získat určitý tržní podíl. Může s sebou přinést nižší ceny a tak i tlak na snížení ceny ostatních konkurenčních výrobků, nebo naopak může dojít k růstu nákladů. To může zapříčinit celkové snížení ziskovosti firmy.
- 3) Firma by měla rozpoznat svého **zákazníka a jeho vyjednávací sílu**. Každé odvětví je charakteristické něčím jiným a také má svého typického zákazníka. Snahou zákazníků je snížit cenu na co nejnižší hodnotu, získat co nejvyšší kvalitu produktů, dosáhnout na nejlepší služby a tímto postojem nutí firmy mezi sebou bojovat. Firma může svou pozici vylepšit tak, že najde odběratele, který ji nejméně negativně ovlivní.
- 4) Na trhu mohou existovat silní **dodavatelé**, kteří své vlivné pozice využijí k vytlačení slabších a mohou si tak zvýšit své vlastní ceny a tím zvýšit náklady firmě, které dodávají a snížit její ziskovost. Stejně jako u svých zákazníků může firma zvolit dodavatele, který je pro ni nejpříhodnější.
- 5) Posledním faktorem modelu pěti sil je **hrozba substitutů**, tedy produktů, které je možno vzájemně nahrazovat. Substituční výrobky mohou ovlivňovat ziskovost

odvětví, protože svým způsobem určují ceny. Firma by se měla zaměřit na ty substituty, které se svou cenovou pozicí přibližují produkci daného odvětví a na tu produkci, která pochází z odvětví, kde je dosahováno vysokého zisku. Sledovat substituty je pro firmu důležité v dalším rozhodování, a to zda se snažit o vytlačení substitutu z trhu nebo se s ním snažit bojovat a přijmout ho jako fakt.⁵⁹

3.5.2 PEST analýza

Makrookolí je hodnoceno **PEST analýzou**. PEST analýza je zkratka, kdy P značí politické prostředí, E ekonomické, S sociálně-demografické a T pro faktory technologické. PEST analýza se dále rozšiřuje přidáním či změnou pořadí písmen na PESTLE či PESTEL pro zhodnocení také environmentálních faktorů, PESTLIED analýza zhodnotí navíc legislativní, internacionální, environmentální a demografické údaje, anebo STEEPLE analýza se zhodnocením environmentálního okolí, legislativních a etických faktorů.⁶⁰

3.5.3 Competitive Intelligence

Competitive Intelligence (dále CI) je etická a legální činnost, která využívá veřejně dostupné zdroje za cílem zvýšení a udržení konkurenceschopnosti firmy a zmenšení hrozby neúspěchu v konkurenčním boji. Ve své podstatě se CI primárně zabývá konkurenceschopností samotného podniku. Úkolem CI je vytvářet znalosti potřebné pro inteligentní chování organizace, tedy aby se organizace uměla přizpůsobit změnám, aby uměla ovlivňovat a podílet se na tvorbě vnějšího prostředí, hledat možnosti a prostředí dalšího uplatnění a tedy i nové zákazníky, odhalit slabé a silné stránky konkurence a snažit se předvídat její kroky, dát firmě přehled o nových technologiích a legislativě a díky sledování těchto faktorů může firma nalézt některé své slabé stránky. CI sbírá a analyzuje ta data, která dají firmě přehled o budoucích trendech, poukážou na potenciální hrozby a

⁵⁹ PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, s. 3-33. ISBN 80-85605-11-2.

⁶⁰ DVOŘÁČEK, J. P. SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012., s. 9-10. ISBN 978-80-7400-224-3.

příležitosti a tím dají firmě možnost takových informací využít a připravit se. Firma tedy musí vědět jaké informace má hledat a jak je správně využít. CI se nezabývá pouze sběrem dat „zvenku“, ale sleduje také situaci uvnitř podniku, i když sběr dat z externího prostředí, kde se firma nachází, převažuje. Competitive Intelligence se určitým způsobem věnuje každá firma, protože bez sledování okolního vývoje a sebe sama, by firma nebyla schopná přežít. Přesto právě CI ve svém slova smyslu se sběru dat věnuje systematickým způsobem a má pro tento systém určitý rámec a zjištěné informace se následně uplatňují ve strategických plánech, tento systém je neustálá činnost a je stále aktualizována.⁶¹

3.5.4 Benchmarking

Benchmarking je definován jako postup porovnávání procesů a produktů podniku s jeho konkurenty nebo s hlavními podniky v jiných oblastech podnikání za cílem vylepšení kvality a efektivnosti a ke zvyšování konkurenceschopnosti firmy.⁶² Benchmarking analyzuje vrcholné výkony v daném odvětví. Orientuje se na technologie, management, organizační struktury a další sféry, kde je možné získat inspiraci ke zdokonalení se.⁶³

3.5.5 SWOT analýza

Završením strategické analýzy podniku je vypracování přehledu silných stránek podniku – strengths, slabých stránek podniku - weaknesses, jeho příležitostí - opportunities a hrozeb – threats, tedy zpracování tzv. SWOT analýzy, která pomáhá určit konkurenční výhodu podniku a jeho faktory úspěchu. Informace pro zpracování SWOT analýzy lze získat

⁶¹ MOLNÁR, Z. *Competitive Intelligence aneb jak získat konkurenční výhodu*. Praha: Oeconomica, 2012, s. 33-39). ISBN 978-80-245-1908-1.

⁶² KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007, s. 573. ISBN 978-80-247-1545-2.

⁶³ PŘIBOVÁ, M. a kol. *Analýza konkurence a trhu*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 1998, s. 2-3. ISBN 80-7169-536-X.

pomocí různých metod a jednou z nich je získání informací z již dříve provedených studií jako byla analýza konkurence nebo benchmarking.⁶⁴

SWOT analýza zahrnuje jak hodnocení vnitřního okolí podniku – jeho silné a slabé stránky, tak vnější okolí podniku a to pomocí příležitostí a hrozeb. V tomto rozdělení si musí dát podnik pozor, kam danou informaci zahrnuje, aby nedošlo k zaměnění příležitostí se silnými stránkami a hrozeb se stránkami slabými. Cílem SWOT analýzy je pak rozvíjet své silné stránky, zmírnit ty slabé a připravit se na možné příležitosti a hrozby.

Prvním krokem pro zpracování analýzy je rozpoznat a naznačit klíčové změny firemního okolí. K tomu poslouží výsledky již dříve zpracovaných analýz. Pozornost by se také měla věnovat hybným změnotvorným silám v odvětví. Druhým krokem je potom identifikace slabých a silných stránek podniku a třetím krokem posouzení jednotlivých vazeb mezi slabými a silnými stránkami a příležitostmi a hrozbami.⁶⁵

Tichá s Hronem⁶⁶ uvádí typické příklady jednotlivých částí SWOT analýzy.

- 1) Do **silných stránek** řadí například kompetentnost v rozhodujících oblastech, dostatek financí, dobrou pověst, klíčové tržní postavení, úspory z rozsahu, výjimečné technologie nebo nízké náklady.
- 2) Naopak mezi **slabé stránky** firmy může patřit nevyužitá kapacita, nízké znalosti manažerů, slabé tržní postavení, vysoké náklady nebo špatná reklama.
- 3) K **příležitostem** řadí možnost nových zákazníků a segmentů, rozšíření nabídkového portfolia, rychlejší růst trhu nebo vstup na nový trh.
- 4) Do **hrozeb** se zařazuje nová konkurence, nové substituty, rostoucí tržní pozice konkurentů, nepříznivé demografické trendy nebo pomalý růst trhu.

⁶⁴ KEŘKOVSKÝ, M., O. VYKYPĚL. *Strategické řízení*. Teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, s. 120. ISBN 80-7179-453-8.

⁶⁵ SEDLÁČKOVÁ, H., K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. BECK, 2006, s. 91-92. ISBN 80-7179-367-1.

⁶⁶ TICHÁ, I., J. HRON. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2003, s. 118. ISBN 80-213-0922-9.

Ze zpracované SWOT analýzy může firma odvodit základní strategie a následně využít své silné a slabé stránky ve prospěch či odstranění příležitostí a hrozeb.

- 1) **SO**, kde se silné stránky využijí ku prospěchu příležitostí.
- 2) **WO**, kdy pomocí příležitostí firma překoná slabé stránky.
- 3) **ST**, kde jsou hrozby odstraněny pomocí silných stránek.
- 4) **WT**, kdy firma snižuje své stránky vyhnutím se hrozbám.⁶⁷

⁶⁷ DVOŘÁČEK, J. P. SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012., s. 16. ISBN 978-80-7400-224-3.

4 Charakteristika vybraného podniku a jeho přístupu k zákazníkovi

Firma Aktivit, spol. s r. o. je strojírenská firma, která svou činnost soustředí na složité produkty s vysokou mírou přidané hodnoty, především na výrobu montážních linek a montážních stanic, kontrolních stanic, portálových zakladačů obrobků do obráběcích strojů, automatických mycích strojů, manipulátorů a speciálních jednoúčelových strojů, zejména pro automobilový průmysl. Již po čtyři roky se objevuje vyšší zájem právě o montážní linky a montážní stanice a nově se firma setkává s poptávkou po automatizovaných výrobních linkách. V důsledku této změny firma upravuje personální obsazení a posiluje své řady o nové pracovníky z oblasti inženýringu, mechaniky, elektra a programování a o nové posily do obrobny a montáže.⁶⁸

Firma se již od začátku svého působení rychle přizpůsobuje, zná trh a její silnou stránkou jsou inovativní nápady, které si najdou své místo v neustále se rozvíjejícím průmyslu. Rok po svém vzniku zřetězila výrobní linku ve ŠKODA AUTO, čímž byla zahájena úspěšná spolupráce se zmíněnou firmou. O tři roky déle vyrobila první mycí stroj na odmašťování dílů po obrábění a první portálový zakladač obrobků do obráběcího stroje a o další tři roky déle vznikl první manipulátor pro montáž osobních automobilů a první montážní linka. Firma je tedy velice rozmanitým a flexibilním výrobcem, který uspokojí potřeby nejednoho zákaznického prostředí, čili i v této oblasti se projevuje významný rys konkurenceschopnosti. Účetní rok 2013/2014 je charakterizovaný výdaji na výzkum a vývoj ve výši 2 326 000 Kč.⁶⁹

⁶⁸ *O firmě* [online]. Aktivit, spol. s r. o., 2015 [vid. 2015-04-03]. Dostupné z: <http://www.aktivit.cz/o-firme.htm>.

⁶⁹ *Tamtéž*.

4.1 Orientace na zákazníka

Pro společnost je charakteristická zákaznický orientovaná výroba. Nedílnou součástí výroby je komunikace se zákazníkem, kdy firma přihlíží ke všem zadaným požadavkům, samozřejmě se stálým ohledem na dodržování provozních předpisů a interních norem. Celou dokumentaci zakázky a návody firma dodává v zákaznickem požadované formě a jazyce. Samozřejmostí plnění zakázky je i montáž a uvedení stroje do provozu u zákazníka a následný servis. Firma se rovněž prezentuje na výstavách a veletrzích a na veletrhu Motek ve Stuttgartu, který se bude konat v říjnu 2015, plánuje představení inovovaného tupu montážní stanice.⁷⁰

4.2 Orientace na export a velké koncerny

Firma své produkty vyváží do celého světa, převážně pak do EU. Firma spolupracuje s nadnárodními společnostmi jako je Pierburg, ŠKODA AUTO, Autoliv, Robert Bosch, TRW-DAS nebo Continental Automotive a je jejich stálým dodavatelem. Jak uvádí výroční zpráva, v hospodářském roce 2013/2014 byla exportována zhruba pětina produkce a to výlučně do států EU. Tržby a ostatní výnosy celkem za účetní rok 2013/2014 dosáhly hodnoty 293 938 000 Kč a za rok 2012/2013 byla hodnota 233 904 000 Kč.⁷¹ Struktura dosažených tržeb a ostatních výnosů je představena v tabulce č. 4.1:

Tab. 4.1: Tržby a výnosy firmy Aktivit, spol. s r. o.

Tržby a výnosy	Celkem	
	2012/2013	2013/2014
Tržby za vlastní výrobky	249 710 000 Kč	257 663 000 Kč
Tržby z prodeje služeb	3 604 000 Kč	4 739 000 Kč
Ostatní výnosy	-19 411 000 Kč	31 536 000 Kč
Celkem	233 904 000 Kč	293 938 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zpráva firmy Aktivit, spol. s r. o. [online].

⁷⁰ O firmě [online]. Aktivit, spol. s r. o., 2015 [vid. 2015-04-03]. Dostupné z: <http://www.aktivit.cz/o-firme.htm>.

⁷¹ MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Výroční zpráva [online]. eJustice, 2015 [vid. 2015-04-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=137815>.

Struktura dosažných částek na tuzemském a zahraničním trhu je představena v tabulce č. 4.2.:

Tab. 4.2: Struktura tržeb a výnosů firmy Aktivit, spol. s r. o.

Tržby a výnosy	Tuzemsko		Zahraničí	
	2012/2013	2013/2014	2012/2013	2013/2014
Tržby za vlastní výroby	173 166 000 Kč	213 345 000 Kč	76 545 000 Kč	44 318 000 Kč
Tržby z prodeje služeb	3 271 000 Kč	3 503 000 Kč	333 000 Kč	1 236 000 Kč
Ostatní výnosy	-19 411 000 Kč	31 536 000 Kč	0 Kč	0 Kč
Celkem	157 026 000 Kč	248 384 000 Kč	76 878 000 Kč	45 554 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zpráva firmy Aktivit, spol. s r. o. [online].

4.3 Jakost a životní prostředí

Společnost je držitelem několika certifikátů kvality, jako je např. certifikát systému řízení kvality dle normy ISO 9001, bezpečnosti strojních zařízení je zajištěna normou ISO 13849 a firma také vlastní certifikát environmentálního managementu dle normy ISO 14001. Politika jakosti je podstatnou součástí řízení a vychází z vize organizace. Jak sama firma uvádí „*Naše koncepce se jmenuje jakost - jakost výrobků, jakost služeb, jakost zaměstnanců, jakost podnikání.*“⁷² Cílem firmy je plnění požadavků a očekávání zákazníka při vysoké jakosti práce. Požadavky řeší rychle a beze zbytku. Zaměstnance chápe vedení firmy jako svého spolupracovníka. Již prostřednictvím výběru svých dodavatelů firma ovlivňuje jakost výrobků a v případě výskytu se musí odstranit nejen chyba sama, ale zejména i její příčina.⁷³

Pro firmu je nejen důležitá kvalita, ale také životní prostředí a jeho ochrana. Společnost se snaží začlenit ochranu životního prostředí do povědomí všech účastníků se subjektů, zainteresované osoby se systémem ochrany životního prostředí seznamuje. Firma neustále implementuje nová opatření k redukci dopadů činností, které jsou prováděny v rámci

⁷² *Kvalita a životní prostředí* [online]. Aktivit, spol. s r. o., 2015 [vid. 2015-04-03]. Dostupné z: <http://www.aktivit.cz/kvalita-a-zivotni-prostredi.htm>.

⁷³ *Tamtéž.*

výroby a servisu a také se snaží využívat přírodních zdrojů a opětovné zpracování vzniklého odpadu v průběhu všech činností. V průběhu realizace zakázek se snaží využívat „Best Available Technologies“ nebo „Best Available Techniques“, což znamená využití nejlepších dostupných technologií v technické a ekonomické oblasti, aby se zamezilo negativním dopadům na životní prostředí.⁷⁴

4.4 Ocenění podniku

Firma získala cenu za kvalitu ŠKODA AUTO Mladá Boleslav. Stejně jako v roce 2013, i v roce 2014 získal Aktivit mezinárodní ocenění Top Rating D&B, které je známkou výjimečné kvality a důvěryhodnosti společnosti. V roce 2014 se Aktivit účastil soutěže Firma roku a v Libereckém kraji získal druhé místo.⁷⁵

Do dnešního dne se firma dále rozvíjela a nyní se již plně zaměřuje na výrobu a použití nejmodernějších přístrojů. Od zrodu firmy uplynulo již více než 20 let, počet zaměstnanců z původních 8 v současné dosáhl počtu 114 zaměstnanců a obrat za hospodářský rok dosáhl 282 milionů korun.⁷⁶

4.5 Výběrové řízení a jeho průběh

Produkty, které firma vyrábí, mají cenové rozpětí od jednoho milionu pro jednotlivé stanice až do dvou milionů eur za velkou montážní linku. Jednotlivým zakázkám proto předchází výběrové řízení. Výběrové řízení je nedílnou součástí života firmy a je proto nutné vymezit jeho jednotlivé fáze. Pro popis výběrových řízení bylo pro účely této práce využito kvalifikovaného rozhovoru a byly poskytnuty interní neveřejné směrnice.

⁷⁴ *Kvalita a životní prostředí* [online]. Aktivit, spol. s r. o., 2015 [vid. 2015-04-03]. Dostupné z: <http://www.aktivit.cz/kvalita-a-zivotni-prostredi.htm>.

⁷⁵ *Historie* [online]. Aktivit, spol. s r. o., 2015 [vid. 2015-04-03]. Dostupné z: <http://www.aktivit.cz/o-firme/historie.htm>.

⁷⁶ *O firmě* [online]. Aktivit, spol. s r. o., 2015 [vid. 2015-04-03]. Dostupné z: <http://www.aktivit.cz/o-firme.htm>.

Aby firma zakázku získala, musí projít úspěšně všemi fázemi. První iniciativou k výběrovému řízení je poptávka zákazníka. Zákazník připraví poptávku - dokument čítající několik desítek stran, takzvaný „Sešit povinností“, německy „Lastenheft“. V tomto sešitě zákazník definuje technické, servisní, termínové a další požadavky a již takovýto dokument podléhá obchodnímu tajemství a je neveřejný. V této fázi zákazník nedefinuje cenu, pouze požadavky.⁷⁷

V první chvíli po přijetí poptávky firma hodnotí realizovatelnost, zda má dostačující výrobní, personální a finanční kapacitu. Pokud firma zhodnotí, že zadaný požadavek je schopna vyrobit, vypracuje nabídku. Díky poskytnutým interním dokumentům firmy Aktivit, spol. s r. o. a kvalifikovanému rozhovoru lze uvést, co nabídka zahrnuje. Nabídka zpravidla obsahuje několik základních informací, které zohledňují požadavky zákazníka, a to:

- 1) Základní technickou specifikaci výrobku;
- 2) Charakteristiku nabízeného výrobku;
- 3) Technický popis výrobku;
- 4) Popis elektrické výbavy stroje;
- 5) Základní technické parametry;
- 6) Rozsah dodávky;
- 7) Součinnost objednatele;
- 8) Montážní údaje;
- 9) Cenu;
- 10) Platební podmínky;
- 11) Dodací lhůtu;
- 12) Dodací podmínky;
- 13) Záruční podmínky;
- 14) Platnost nabídky.⁷⁸

⁷⁷ AKTIVIT, spol. s r. o. *Interní dokumenty*. Nový Bor: Aktivit spol. s r. o., 2015.

⁷⁸ Tamtéž.

Po zpracování nabídky je dokument následně předložen přezkoumání. Za přezkoumání zodpovídá vedoucí prodeje nebo hlavní konstruktér. Hodnotí se ekonomické hledisko a technická realizace. Po přezkoumání je schválená nabídka zaslána e-mailem či vložena do elektronického systému zákazníka ve stanoveném termínu. Zákazník zhodnotí zasláné nabídky a vybere několik nabídek, které postoupí další fázi řízení.⁷⁹

Po výběru firem zákazníkem přichází na řadu oponentura dané nabídky s technickými útvary zákazníka, ta zpravidla probíhá formou osobního jednání v sídle zákazníka. Po osobním jednání zúží zákazník výběr na nejvhodnější kandidáty a u těchto kandidátů následuje prohlídka firmy, případně zákaznický audit specialisty zákazníka, audit zpravidla probíhá u nových zákazníků.⁸⁰

V případě, že daná firma byla zvolena jako vyhovující, postupuje k obchodnímu jednání spolu s ostatními kandidáty. V této fázi výběrového řízení se již přistupuje k cenovému jednání a k detailnímu stanovení platebních a dodacích podmínek.⁸¹

Firma, která uspěla ve výběrovém řízení, získá „nominační list“, který uděluje zákazník a na jehož základě může začít firma pracovat na zakázce. Nominační list je zasílán z těch důvodů, že velké koncerny, kterým firma většinou dodává, potřebují čas na zkompletování celé objednávky, která prochází několika odděleními a procesem schvalování. Zadavatel ale potřebuje, aby se na zakázce již začalo pracovat a proces schvalování by zakázku prodloužil o několik týdnů. Prvotní fází celé zakázky je konstruování, a pokud by se nakonec obchod ze strany zadavatele neuskutečnil, zadavatel by firmě zaplatil náklady konstrukce.⁸²

⁷⁹ AKTIVIT, spol. s r. o. *Interní dokumenty*. Nový Bor: Aktivit spol. s r. o., 2015.

⁸⁰ Tamtéž.

⁸¹ Tamtéž.

⁸² Tamtéž.

Po dvou a více týdnech přijde samotná objednávka, která zahrnuje veškerá ujednání se zákazníkem a objednávka má charakter smluvního vztahu. Objedávka obsahuje minimálně několik základních údajů.

- 1) Identifikace zákazníka a vybrané firmy;
- 2) Technická specifikace výrobku;
- 3) Cena;
- 4) Dodací lhůta;
- 5) Platební a dodací podmínky;
- 6) Záruční podmínky;
- 7) Podpis oprávněné osoby.⁸³

Posledním krokem výběrového řízení je potvrzení objednávky. Poté již následuje samotná práce na zakázce, montáž u zákazníka a následný servis.⁸⁴

⁸³ AKTIVIT, spol. s r. o. *Interní dokumenty*. Nový Bor: Aktivit spol. s r. o., 2015.

⁸⁴ Tamtéž.

5 Průzkum konkurence a identifikace hlavních konkurentů

Jak bylo řečeno v podkapitole 4.5, získání zakázky v tomto oboru předchází výběrové řízení. Je tedy zřejmé, že řízení se účastní několik firem, které mají o danou zakázku zájem. Pro potřeby porovnání konkurenceschopnosti vybraného podniku s jeho hlavními konkurenty je potřebné takové konkurenty najít a identifikovat. Firma samotná konkurenci nesleduje a nemá ji zmapovanou, má ale zaplacen přístup do databáze firem, které mají zájem v takové databázi být a tato databáze obsahuje přes čtyři a půl milionu firem z celého světa, spadajících do nejrůznějších odvětví. Databáze byla pro účely zmapování konkurence do práce zpřístupněna.

Prvotním úkolem bylo zúžení databáze na menší počet firem. Tomu napomohlo vyfiltrování strojírenských firem, vyrábějících montážní linky a manipulátory, sídlících na území EU. Po definování těchto údajů bylo zjištěno, že databáze takových firem obsahuje 443. V této fázi již byl započat samotný průzkum pro nalezení hlavních konkurentů.

Pro nalezení nejpodobnějších firem bylo nutné prozkoumat webové stránky všech firem z databáze. Na těchto stránkách bylo zjišťováno několik údajů, které napomohly k nalezení nejpodobnějších firem k firmě Aktivit, spol. s r. o.

- 1) Podobnost v komoditní struktuře – montážní linky a stanice, manipulátory, speciální jednoúčelové stroje, kontrolní stanice, portálové zakladače obrobků do obráběcích strojů a automatické mycí stroje;
- 2) Teritoriální struktura exportu – výroba zaměřená na export převážně do EU;
- 3) Činnost zaměřená na automobilový průmysl;
- 4) Reference a zákazníci;
- 5) Partneři;
- 6) Zakázková výroba, servis a údržba.

V této fázi již byl výběr zúžený na několik desítek firem. Posledními parametry výběru hlavních konkurentů bylo nalezení a porovnání počtu zaměstnanců a hrubého obratu.

5.1 Vybrané konkurenční firmy a jejich stručná charakteristika

Výsledkem průzkumu konkurence bylo nalezení nejvíce podobných firem z různých zemí EU, které budou součástí hodnocení. V následujících podkapitolách jsou vybrané firmy stručně charakterizovány. Výchozím materiálem pro charakteristiku firem byly dostupné výroční zprávy a účetní závěrky a webové stránky samotných firem.

5.1.1 TEAZ s. r. o. – Česká republika

Firma TEAZ vznikla v roce 1992. Zabývá se produkcí jednoúčelových strojů, zařízení a linek zejména pro automobilový průmysl, ale také pro gumárenství, papírenský, chemický a potravinářský průmysl. TEAZ nabízí komplexní služby při řešení automatizačních procesů nových strojů a linek a také nabízí automatizaci již stávajících zařízení. Firma se zaměřuje na individuální přístup ke konečnému zákazníkovi a tento přístup se v posledních letech odrazil v obratu a zisku.⁸⁵

Od roku 2007 podnik zavedl systém řízení jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2009. Společnost udržuje takovou politiku jakosti, aby udržela vysokou kvalitu produktů. Tento zavedený management jakosti neustále zlepšuje, aby uspokojila potřeby zákazníků. Kvalita je pro podnik prvotním cílem a prvkem pro budoucí úspěch. Produkty a služby vyrábí a dodávají v souladu s požadavky zákazníka a snaží se vytvořit si s nimi pozitivní vztahy a spolupráci, díky které se firma může plně přizpůsobit všem zákaznickým požadavkům a uspokojit jejich očekávání. Na kvalitě produktů se podílí kvalifikovaní zaměstnanci a jejich

⁸⁵ MINISTERSTVO SPRÁVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Výroční zpráva [2014]* [online]. eJustice, 2015 [vid. 2015-04-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=618695>.

iniciativní přístup. Firma si takových zaměstnanců váží a neustále se snaží o rozvoj jejich profesních zkušeností a znalostí. V současné době firma zaměstnává 70 zaměstnanců.⁸⁶

Firma se také realizuje v oblasti vývoje a výzkumu v oblasti technologií primárně pro automobilový průmysl. V hospodářském roce 2013/2014 realizovala firma projekty v hodnotě 21 644 000 Kč.⁸⁷

5.1.2 GEMAX s. r. o. – Česká republika

Společnost GEMAX byla založena v roce 1995 a její základní činností je zakázková výroba strojů a zařízení pro téměř všechna průmyslová odvětví, primárně ale pro odvětví automobilového průmyslu a to v souladu s nároky zákazníka. Firma se zaměřuje na propojení zkušených profesionálů staršího věku s entuziasmem a nápady nových mladších zaměstnanců.⁸⁸

Firma postupovala v souladu se systémem řízení jakosti podle normy ČSN EN ISO 9001:2001 a od května 2009 zavedla systém managementu kvality podle ČSN EN ISO 9001:2009.⁸⁹

V roce 2013 firma zaměstnávala 147 zaměstnanců. A svou realizaci směřovala i na oblast výzkumu a vývoje, do kterého vložila 10 136 000 Kč. Na období 2014-2016 si firma stanovila několik základních cílů, mimo jiné vejít do povědomí subjektů v automobilovém průmyslu svou technickou úrovní, kvalitou a cenou, zejména u firem, které mají podstatnou majetkovou zahraniční účast. GEMAX se snaží koncentrovat svou činnost

⁸⁶ MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Výroční zpráva [2014]* [online]. eJustice, 2015 [vid. 2015-04-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=618695>.

⁸⁷Tamtéž.

⁸⁸ MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Výroční zpráva [2013]* [online]. eJustice, 2015 [vid. 2015-04-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=708440>.

⁸⁹ Tamtéž.

nejen na státy EU, jako je Slovensko, Německo, Polsko, Maďarsko, Velká Británie a Francie, ale také expandovat mimo EU a to na území Ruska, Mexika, Číny a Ukrajiny.⁹⁰

Firma současně udává své silné a slabé stránky. Mezi své silné stránky řadí komplexnost dodávek, odbornou kvalifikaci pracovníků a vysokou znalost a zkušenosti z oblasti automobilového průmyslu, pružnost a rychlost, uspokojivé dodací lhůty a reference od zákazníků z již uskutečněných zakázek. Jako slabiny firma uvádí nedostatečné prosazení se u vzdálenějších zahraničních firem a také kapacitní plánování v průběhu roku z důvodu měnících se zákaznických požadavků.⁹¹

5.1.3 Krofian CZ spol. s r. o. – Česká republika

Firma Krofian vznikla v roce 1999 a zaměřuje se na vývoj, výrobu a dodávku výrobních a montážních technologických celků v souladu s požadavky zákazníků, jimž nabízí produkty s vysokou přidanou hodnotou, které jsou vyráběny zkušenými pracovníky za pomoci nejnovějších technologií a trendů. Podnik se zaměřuje zejména produkty pro automobilový a elektrotechnický průmysl, má ale také zkušenosti s výrobky pro potravinářský, zpracovatelský a farmaceutický průmysl.⁹²

Jakost výrobků je zajištěna výrobou v souladu s certifikátem managementu kvality ISO 9001:2009.⁹³

⁹⁰ MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Výroční zpráva [2013]* [online]. eJustice, 2015 [vid. 2015-04-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=708440>.

⁹¹ Tamtéž.

⁹² KROFIAN CZ, spol. s r. o. *Záleží na technologii* [online]. krofian.cz, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://krofian.cz/>.

⁹³ KROFIAN CZ, spol. s r. o. *FAQ – často kladené dotazy* [online]. krofian.cz, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.krofian.cz/faqs/>.

V účetním roce 2013 firma zvýšila finanční rezervy, došlo k renovaci strojního zařízení a také urychlila plnění jednotlivých zakázek. Tuzemské tržby za rok 2013 činily 120 568 946 Kč a z toho tržby realizované v rámci EU dosáhly hodnoty 3 370 003 Kč.⁹⁴

5.1.4 Aumatic Sp. z o. o. – Polsko

Aumatic je polská společnost založena roku 2003, zabývající se projektováním a výrobou strojů a montážních linek. Společnost poskytuje výrobu od jednotlivých montážních stanic až po kompletní výrobní linky navržené dle požadavků zákazníka, založené na jejich vlastních projektech nebo poskytnuté dokumentaci. Na splnění požadavků zadané objednávky se podílí vlastní technický personál a nejvíce kvalifikovaní a zkušení zaměstnanci v každé fázi výroby. Společnost disponuje velmi dobře vybavenou dílnou a nástroji nezbytnými pro tvorbu rozsáhlých linek. Firma nabízí služby především výrobcům automobilových dílů a komponentů, výrobcům domácích spotřebičů a elektro-strojírenství, nyní se snaží o spolupráci i s jinými odvětvími.⁹⁵

V roce 2005 firma poprvé uskutečnila zahraniční zakázku a o rok později získala certifikát ISO 9001:2001, nyní provádí systém řízení jakosti dle ISO 9001:2008.⁹⁶

Firma si stanovila několik cílů, o které se v dalším období bude snažit. Jedním z hlavních cílů je snaha, stát se tržním leaderem v projektování a konstrukci zařízení průmyslové automatizace. Dalším stanoveným cílem je kompletně splňovat potřeby zákazníka na základně nejlepších řešení, implementovat inovativní technologie, neustále zlepšovat kvalitu produktů a zvyšovat šetrnost k životnímu prostředí.⁹⁷

⁹⁴ MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Účetní závěrka* [online]. eJustice, 2015 [vid. 2015-04-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=28744>.

⁹⁵ AUMATIC Sp. z o. o. *Automatyka przemysłowa* [online]. aumatic.com, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://aumatic.com/>.

⁹⁶ Tamtéž.

⁹⁷ Tamtéž.

V současné době má firma 106 zaměstnanců a obrat zhruba 197 820 000 Kč. Export směřuje na území Afriky, Evropy a Asie.⁹⁸

5.1.5 Tecnomatic S.p.A. – Itálie

Italská firma Tecnomatic byla založena již v roce 1970 jako výrobce jednoduchých strojů pro automobilový průmysl. V roce 1998 prošla firma výraznou změnou – na mezinárodní úrovni zaznamenala trvalý růst a také růst v oblasti technologií, znalostí, schopností a organizování. Firma si také uvědomila, že důležitá je spolupráce, partnerství a kontakt se zákazníkem.⁹⁹

Vizí společnosti je být promotorem a protagonistou rozvoje zákazníků prostřednictvím výroby speciálních strojů a automatických i mechanických linek. Nejen, že se firma snaží udržovat svou konkurenceschopnost, ale také se snaží zvyšovat konkurenceschopnost svých zákazníků prostřednictvím dodaných automatizovaných systémů.¹⁰⁰

Všechny stroje jsou vyráběny v souladu s technickými specifikacemi zadanými zákazníkem. Vysoce kvalifikovaní pracovníci pomáhají uspokojit potřeby v kompletním cyklu od designu až po výrobu a montáž. Každý projekt je předkládán režimu FMECA - kritické analýze za přítomnosti zákazníka. Samozřejmostí jsou i videokonference se zákazníky. V průběhu zakázky jsou komponenty předkládány přísným zkouškám – shoda s tolerancí uvedenou v technických návrzích, druh materiálu, přesné míry. Firma postupuje dle systému řízení jakosti podle normy EN ISO 9001:2008 a vlastní certifikát environmentálního managementu EN ISO 14001:2004. Současně firma zavedla systém

⁹⁸ AKTIVIT, spol. s r. o. *Databáze firem*. Nový Bor: Aktivit spol. s r. o., 2015.

⁹⁹ TECNOMATIC S.p.A. *THE „GREEN HEART“ OF ITALY BEATS IN THE CARS OF THE FUTURE* [online]. tecnomatic.it, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.tecnomatic.it/>.

¹⁰⁰ Tamtéž.

ekologického řízení a auditu a při požadavcích na bezpečnost a ochranu při práci postupuje dle normy OHSAS 18001:2007.¹⁰¹

Výzkum a vývoj ve firmě má vlastní specifikum a to takové, že je prováděn ve spolupráci se zákazníkem ke zvýšení samotné hodnoty produktu pro zákazníka – analýza inovačních potřeb, analýza efektivity výroby, prototypy konstrukce, návrh a vývoj výrobních systémů a také optimalizace výrobních systémů. Program „DISCOVERY“ „DISassembly COmponents and recoVERY“ je průmyslový inovativní program na pomoc rozvoje ekologicky šetrného prostředí v oblasti montáže, demontáže, procesů, aplikované na olejová a vodní čerpadla.¹⁰²

Firma má v současné době zhruba 120 zaměstnanců a roční obrat ve výši 733 470 149 Kč. Svou činnost směřuje na území Evropy, Asie a Ameriky. Obrat exportu tvoří 278 307 000 Kč.¹⁰³

5.1.6 SIR S.p.A. – Itálie

Italská firma SIR S.p.A byla založena roku 1984 s původně 15 zaměstnanci. Zabývá se průmyslovou automatizací výroby, šitou na míru zákazníkovi. Produkty, které vyrábí, jsou určeny pro širokou škálu odvětví. Výrobu směřuje na letectví, automobilový průmysl, slévárství, plasty, sanitu a potravinářský průmysl.¹⁰⁴

¹⁰¹ TECNOMATIC S.p.A. *THE „GREEN HEART“ OF ITALY BEATS IN THE CARS OF THE FUTURE* [online]. tecnomatic.it, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.tecnomatic.it/>.

¹⁰² Tamtéž.

¹⁰³ AKTIVIT, spol. s r. o. *Databáze firem*. Nový Bor: Aktivit spol. s r. o., 2015.

¹⁰⁴ SIR S.p.A. *Soluzioni Industriali Robotizzate* [online]. sir-mo.it, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.sir-mo.it/>.

V současné době firma zaměstnává 80 zaměstnanců a dosahuje celkového obratu 756 202 794 Kč. Svůj export soustřeďuje na oblast Evropy a obrat exportu dosahuje výše 61 200 255 Kč.¹⁰⁵

5.1.7 AMG Industries, S. A. – Francie

Firma AMG Industries vznikla roku 1979 a od té doby se jí daří udržovat konstantní vývoj. AMG se zaměřuje na výrobu speciálních jednoúčelových strojů a manipulátorů pro automobilový průmysl, ale také pro letectví, farmacii, kosmetiku anebo potravinářský průmysl. Společnost zvyšuje spolupráci s velkými klienty ve třech hlavních oblastech – obrábění mechanických dílů, speciální stroje a manipulátory. Tyto tři hlavní oblasti dělají z AMG Industries významného hráče v získávání konkurenceschopnosti. Společnost má kvalifikovaný a motivovaný personál, který se podílí na vysoce technickém procesu výroby. V oblasti obrábění mechanických dílů firma vidí svou konkurenceschopnost v nízké ceně. AMG také vyvinula vlastní řadu manipulátorů, které poté patentovala. Při systému řízení jakosti firma postupuje dle certifikátu ISO 9001.¹⁰⁶

V současné době má firma 94 zaměstnanců a celkový obrat 318 191 776 Kč a obrat exportu se pohybuje ve výši 32 046 233 Kč.¹⁰⁷ Celkový export přináší firmě mezi 35 – 39 % obratu. Pro rok 2015 má za cíl dosáhnout exportu až 50 %. Například automobilový průmysl v Německu přináší firmě až 927 690 Kč ročně.¹⁰⁸

¹⁰⁵ AKTIVIT, spol. s r. o. *Databáze firem*. Nový Bor: Aktivit spol. s r. o., 2015.

¹⁰⁶ AMG INDUSTRIES, S. A. *Des compétences certifiées* [online]. amg-sa.com, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.amg-sa.com/>.

¹⁰⁷ AKTIVIT, spol. s r. o. *Databáze firem*. Nový Bor: Aktivit spol. s r. o., 2015.

¹⁰⁸ AMG INDUSTRIES, S. A. *Des compétences certifiées* [online]. amg-sa.com, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.amg-sa.com/>.

5.1.8 TMS Turnkey Manufacturing Solutions GmbH – Rakousko

Firma TMS, založena roku 1984, je lídrem v oblasti inovativních výrobních řešení po celém světě. Je dodavatelem zakázek na klíč pro automobilový průmysl. Jde zejména o montážní linky a systémy – manuální, poloautomatizované nebo plně automatizované, dopravníky a průmyslové automatické mycí stroje. Firma se zaměřuje na výrobu jednotlivých montážních strojů až po celé kompletní výrobní linky.¹⁰⁹

Filozofií TMS je neustále se zlepšovat, hledat nové možnosti a vždy naslouchat zákazníkovi, rozpoznat jeho potřeby a rychle reagovat. Zaměřit se primárně na kvalitu a inovace a poskytnout zákazníkům cenově efektivní řešení na klíč, aby si na dnešním konkurenčním trhu mohli udržet náskok. Firma sama definovala udržitelnou strategii, která jí zaručí udržení a zlepšení.

- 1) Investice do nástrojů a systémů, vzdělávání a školení zaměstnanců;
- 2) Globální standardizace inženýringu a výrobního procesu;
- 3) Nepřetržitá kontrola a zlepšování kvality (ISO 9001:2008, ISO 14001:2005 a certifikace pro výrobce strojů a zařízení, kteří dodávají do automobilového průmyslu VDA 6.4:2005);
- 4) Trvalé investice do výzkumu a vývoje;
- 5) Vývoj nových produktů a řešení k uspokojení poptávky na světovém trhu;
- 6) Zvýšení globální spolupráce s partnery v geograficky a strategicky významných oblastech.¹¹⁰

Zakázky jsou plněny díky speciálně vyvinutým systémům a aplikacím zajišťovaným specialisty TMS . Vysoká flexibilita, stejně jako rozsáhlé know –how v různých oblastech provozu, zaručují nejvyšší kvalitu od návrhu až po servis.TMS zaručuje zakázku na klíč jakéhokoliv systému. Ve spolupráci s různými vzdělávacími a institucionálními

¹⁰⁹ TMS TURNKEY MANUFACTURING SOLUTIONS GmbH. *TMS* [online]. tms-at.com, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.tms-at.com/>.

¹¹⁰ Tamtéž.

výzkumnými pracovišti je zajištěno, že firemní inženýři splňují neustále se zvyšující požadavky na energetickou efektivnost a hospodárnou efektivnost. Tým odborníků TMS úzce spolupracuje s každým zákazníkem v průběhu plánování, inženýrství i montáže, tedy v jednotlivých fázích projektu, aby se zajistilo, že zakázka bude přesně šitá zákazníkovi na míru. TMS má také bohaté zkušenosti v oblasti zavádění nových technologií do stávajících výrobních linek s minimálními prostoji.¹¹¹

Firma v současné době zaměstnává 580 zaměstnanců a dosahuje obrátu 6 378 264 000 Kč. Svou činnost zaměřuje na export do celého světa.¹¹²

5.1.9 AKE-technologies GmbH – Německo

Firma AKE vznikla v roce 1992 a je zkušeným specialistou na komplexní systémové inženýrství se zaměřením na automobilový průmysl. Firma vyvíjí a vyrábí výrobní systémy v oblasti montáže a testování a interiérové výroby automobilů. Zkušenosti, nezávislost a inovativní přístup se projevují ve spolupráci s top výrobcí automobilů jako je Porsche, BMW, Audi, Mercedes a VW. S patentovanou technologií Shaker je firma jedním z předních světových poskytovatelů ve snižování rušivého hluku.¹¹³

Management na sebe bere zodpovědnost za společnost, stanovuje dílčí strategie jednotlivých oddělení, jasné cíle a inspiruje zaměstnance, aby co nejlépe pracovali. Čím vyšší je kvalita a schopnosti každého pracovníka, tím úspěšnější a konkurenceschopnější je firma jako celek. Firma podporuje a rozvíjí potenciál zaměstnanců, kdy úkolem je potenciál rozpoznat a dále ho rozvíjet na individuální bázi. Společnost vytváří prostředí pro inovace a kreativitu a snaží se, aby zaměstnanci byli ochotni přijímat změny a otevřeně

¹¹¹ TMS TURNKEY MANUFACTURING SOLUTIONS GmbH. *TMS* [online]. tms-at.com, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.tms-at.com/>.

¹¹² AKTIVIT, spol. s r. o. *Databáze firem*. Nový Bor: Aktivit spol. s r. o., 2015.

¹¹³ AKE-TECHNOLOGIES GmbH. *Custom-made technologies* [online].ake-technologies.de, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z: http://www.ake-technologies.de/index_ger.html.

komunikovat. Snahou je vytvořit prostředí, kde se zaměstnanci budou cítit dobře a budou si vychutnávat svoji práci.¹¹⁴

AKE vlastní certifikaci ISO 9001 a aktivně používá systém řízení jakosti jako cenný nástroj řízení společnosti. Zejména při systému montáží a struktuře procesů napříč odděleními je důležité pracovat na každém projektu zvlášť, protože zřídka jsou projekty stejné. Vysokou výkonnost zaměstnanců firma zajišťuje prostřednictvím dalšího vzdělávání, školení a opatřením dalších kvalifikací. Firma klade důraz na nejvyšší kvalitu ve všech oblastech.¹¹⁵

Společenská odpovědnost firmy se projevuje v začlenění se do sociálních aspektů, otázky životního prostředí a interakcí se zájmovými skupinami. Firma věnuje pozornost ochraně životního prostředí a jeho udržitelnosti. Po povodních v červnu 2013 firma udělila štědrý dar místní mateřské škole, aby mohla být znovu zrekonstruována.¹¹⁶

Firma má 80 zaměstnanců. Za svou dosavadní činnost patentovala 11 vlastních produktů. Export tvoří zhruba 30 % veškeré výroby a to výlučně do evropských států a export směřuje z 95 % do automobilového průmyslu.¹¹⁷

5.1.10 Aritex Cading, S. A. – Španělsko

Španělská firma Aritex Cading byla založena v roce 1985 a zaměřuje se na výrobu strojních zařízení pro automobilový průmysl, zejména na výrobu montážních linek,

¹¹⁴ AKE-TECHNOLOGIES GmbH. *Custom-made technologies* [online].ake-technologies.de, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z: http://www.ake-technologies.de/index_ger.html.

¹¹⁵ Tamtéž.

¹¹⁶ Tamtéž.

¹¹⁷ Tamtéž.

svařovacích linek a dopravníků a v roce 2001 zaměřila svoji aktivitu také na letecký sektor.¹¹⁸

Aritex nabízí každému zákazníkovi a každému projektu řešení na míru. Disponuje technickým týmem inženýrů, který se věnuje studiu nových systémů a průmyslových montážních procesů. Inženýrství je rozvíjeno na základě inovativních poznatků, které se stávají viditelnými v produktech, patentech a spolupráci s partnery a zákazníky. Inovace a jejich rozvoj umožňují firmě být stále v popředí a plnit tak individuální potřeby každého zákazníka a každého případu. Řešení šitá na míru jsou navržena tak, aby splňovala a překonávala i ty nejnáročnější požadavky.¹¹⁹

Aritex se stará o životní prostředí, jeho zachování a dbá na jeho udržitelnost do budoucna. Tento postoj se promítá v realizaci zakázek. Firma vybírá vhodná technologická řešení a postupy, které zajistí vysoce kvalitní výrobky s ohledem na životní prostředí. Firma zavedla štíhlou výrobu, jejímž cílem je poskytovat maximální hodnotu pro zákazníka za pomoci minimálních zdrojů nezbytných pro výrobu vysoce efektivních systémů, zajišťujících vysoce konkurenceschopné a ekologicky udržitelné náklady. Aritex vlastní mezinárodní certifikace a standardy, které dávají jistotu kvality, bezpečnosti, ochrany zdraví při práci a také ochranu životního prostředí. Jedná se o certifikáty ISO 9001:2008, ER-1027/1998, OP-0016/2003, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007, GA-2009/0057.¹²⁰

Společnost zavedla integrovaný systém řízení včetně požadavků na kvalitu, životní prostředí a požadavků na předcházení rizik při práci, který byl certifikován kontrolním úřadem AENOR na základě standardů: vysoká úroveň techniky výroby a montáže automatických montážních linek pro osobní automobily a části letadel; přísné dodržování platných evropských a mezinárodních technických norem a to zejména v souladu s evropskou legislativou a v souladu s požadavky na označení CE. Certifikace a

¹¹⁸ ARITEX CADING, S. A. *Tailored solutions* [online]. aritex-es.com, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.aritex-es.com/>.

¹¹⁹ Tamtéž.

¹²⁰ Tamtéž.

integrovaný systém řízení spolu s kombinací zakázkové výroby, která vyžaduje vysokou úroveň inovace a přizpůsobení se specifickým požadavkům zákazníků, dává firmě vysokou úroveň konkurenceschopnosti, která firmě umožňuje podílet se na projektech pro významné automobilové a letecké výrobní společnosti.¹²¹

V současné době firma disponuje 140 zaměstnanci a dosahuje celkového obrátu 2 289 293 355 Kč. Export směřuje převážně do evropských zemí.¹²²

¹²¹ ARITEX CADING, S. A. *Tailored solutions* [online]. aritex-es.com, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.aritex-es.com/>.

¹²² AKTIVIT, spol. s r. o. *Databáze firem*. Nový Bor: Aktivit spol. s r. o., 2015.

6 Hodnocení konkurenceschopnosti u vybraných firem

Finanční situace podniku a jeho finanční zdraví je jedním z parametrů k tomu, aby firma mezi konkurencí uspěla. Jak bylo uvedeno v popisu výběrového řízení, jednou ze součástí výběrového řízení je zákaznický audit, kterým musí dodavatel projít před získáním zakázky a již po samotném získání zakázky na ní musí pracovat. Platby zpravidla přichází až po splnění zakázky, a proto musí být firma vybavena odpovídajícím kapitálem a být finančně zdravá. Z tohoto důvodu budou u společností, které zveřejnily své finanční výkazy, hodnotícím parametrem objektivně měřitelné údaje, hodnocené formou Rychlého testu, vymezeném v podkapitole 3.4. Ukazatele, které budou hodnoceny, byly vymezeny v podkapitole 3.4:

- 1) Rentabilita výkonů (1);
- 2) Rentabilita aktiv (2);
- 3) Produktivita aktiv (3);
- 4) Zadluženost (4);
- 5) Vybavenost vlastním kapitálem (5);
- 6) Podíl oběžných aktiv (6);
- 7) Podíl dlouhodobého majetku (7).

V podkapitole 3.4 byly rovněž vymezeny i doporučené hodnoty těchto ukazatelů a doporučené růstové trendy.

Parametrem k tomu, aby firma uspěla v dnešním konkurenčním světě, musí kromě finančního zdraví být také splnění plné řady dalších požadavků. Zadavatelé se zaměřují na samotnou výrobu, inovace, novinky, kvalitu, pracovní podmínky zaměstnanců, loajalitu zákazníků, etický postoj a postoj k životnímu prostředí. Při nabídkovém řízení hodnotí rovněž dodací podmínky, platební podmínky, servis a údržbu, jazykovou vybavenost a ostatní nezbytně nutné parametry. Firma se také musí dostatečně prezentovat, ať už samotnými firemními webovými stránkami, být vidět na sociálních sítích, účastnit se výstav a veletrhů a zaměřit svou činnost nejen na samotnou výrobu, ale také na výzkum a

vývoj. V tomto případě se přistoupí k nefinančním metrikám hodnocení a toto hodnocení bude zpracováno a vyhodnoceno formou matice General Electric.

6.1 Finanční konkurenceschopnost vybraných konkurenčních firem

Finanční situace vybraných firem bude zjištěna Rychlým testem. Pro zhodnocení finanční situace bylo nutné získat finanční výkazy – Rozvahu a Výkaz zisků a ztrát konkurenčních firem. V České republice jsou takové výkazy zveřejněny v obchodním rejstříku na portálu Justice.cz ve Veřejném rejstříku a Sběrce listin, ať už samostatně či v rámci výroční zprávy či účetní závěrky. Získat takovéto údaje z ostatních zemí EU již je velmi omezeno. Téměř všechny státy mají přístup k těmto interním informacím zpoplatněn a nelze je bez poplatku získat, a pokud jsou finanční údaje o firmách zveřejněny, tak pouze v omezeném rozsahu, a to formou základních informací převzatých z Rozvahy či Výkazu zisků a ztrát, či již vypočtených finančních ukazatelů. Z tohoto důvodu bylo zhodnocení finanční situace omezeno na firmy, ke kterým se potřebné finanční výkazy podařilo získat a hodnocení ostatních firem již nebylo v plném rozsahu možné, a proto jsou zhodnoceny pouze některé ukazatele a pouze u některých firem.

6.1.1 Finanční situace firmy Aktivit, spol. s r. o.

Firma Aktivit se vykazuje velmi silnou pozicí ve finanční oblasti. Jak bylo řečeno v podkapitole 4.4, v roce 2014 firma opět obhájila prestižní mezinárodně uznávané ocenění Top Rating. Toto ocenění získala s celkovým hodnocením rizikového faktoru 1, který říká, že firma vykazuje výbornou situaci. Obchodní transakce s takovou firmou se pak doporučuje, a pokud má partner nějaké mimořádné podmínky, firma je schopna jim vyhovět.¹²³

¹²³ BISNODE. *D&B TOP RATING® – MEZINÁRODNĚ UZNÁVANÉ HODNOCENÍ FIREM* [online]. Bisnode, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.bisnode.cz/produkt/top-rating/>.

Výpočty ukazatelů Rychlého testu byly provedeny na základy výroční zprávy a účetní závěrky, získané z volně přístupného portálu Justice.cz. Finanční údaje potřebné pro výpočty jsou uvedeny v tabulce č. 6.1.

Tab. 6.1: Finanční situace firmy Aktivit, spol. s r. o.

Ukazatel	2013/2014	2012/2013
HV po zdanění	55 524 000 Kč	42 770 000 Kč
Tržby	262 420 000 Kč	253 315 000 Kč
Aktiva	269 916 000 Kč	237 602 000 Kč
Cizí kapitál	40 674 000 Kč	47 371 000 Kč
Ostatní pasiva	5 286 000 Kč	660 000 Kč
Vlastní kapitál	223 956 000 Kč	189 571 000 Kč
Oběžná aktiva	250 612 000 Kč	219 226 000 Kč
Pohledávky za upsaný vl. kapitál	0 Kč	0 Kč
Ostatní aktiva	504 000 Kč	447 000 Kč
Dlouhodobý majetek	18 800 000 Kč	17 929 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zpráva firmy Aktivit, spol. s r. o. [online].

Zhodnocení vypočtených ukazatelů firmy Aktivit, spol. s r. o. je přehledné v tabulce č. 6.2.

Tab. 6.2: Vypočtené ukazatele firmy Aktivit, spol. s r. o.

Ukazatel	Hodnota 2013/2014	Situace	Hodnota 2012/2013	Situace	Meziroční změna	Situace
Rentabilita výkonů	21,16 %	L	16,69 %	L	4,47 %	L
Rentabilita aktiv	20,57 %	L	17,79 %	L	2,78 %	L
Produktivita aktiv	97,22 %	H	106,61 %	L	-9,39 %	H
Zadluženost	17,03 %	L	20,21 %	L	-3,18 %	L
Vybavenost vl. kapit.	82,98 %	L	79,96 %	L	3,02 %	L
Podíl oběžných aktiv	93,03 %	L	92,45 %	L	0,58 %	H
Podíl dlouh. majetku	6,97 %	H	7,55 %	H	-0,58 %	H

Zdroj: Vlastní zpracování.

Dle vypočtených ukazatelů bylo zjištěno, že firma vykazuje dobrou finanční situaci. Rentabilita výkonů mnohonásobně převyšuje doporučenou hodnotu v obou obdobích a pravidlo, že rentabilita by měla vždy růst, je také splněno. Taktéž rentabilita aktiv několikanásobně převyšuje doporučené hodnoty a meziroční pravidlo růstu je splněno. Hodnota růstu sice nesplňuje minimální doporučenou hodnotu 5,3 %, ale pravidlo, že by

měla rentabilita růst v této výši nebo růst alespoň rychleji než produktivita je splněna. Oproti tomu produktivita aktiv vykazuje nedostatky. Produktivita by měla zásadně růst a její pokles je v každém případě nepříznivý. Firma nedosahuje ani na minimální mez produktivity a měla by se zamyslet nad strukturou a výší aktiv. Zadluženost plně splňuje doporučené hodnoty a pravidlo, že by měla zadluženost klesat, je dodrženo více než dvojnásobně. Vlastním kapitálem je Aktivit vybaven také více než v minimální výši, dvojnásobně ji převyšuje. Růst vybavenosti vlastním kapitálem je splněn. Neoptimální rozložení aktiv je však vidět na posledních dvou ukazatelích. Vhodné rozložení by mělo být jak u podílu oběžných aktiv, tak u podílu dlouhodobého majetku ve výši 50 %, přičemž podíl oběžných aktiv tuto hodnotu převyšuje a naopak podíl dlouhodobého majetku hodnoty nedosahuje. Problém je poté viditelný v meziroční změně, kdy podíl oběžných aktiv by měl klesat a podíl dlouhodobého majetku stoupat. Firma by proto měla přehodnotit rozložení aktiv a zamyslet se nad zvýšením stálých aktiv a snížením oběžných aktiv. V celkovém hodnocení firma převyšuje lepší hodnocení nad horším a vykazuje tak velmi dobrou finanční situaci a stabilitu.

6.1.2 Finanční situace firmy TEAZ s. r. o.

Firma TEAZ s. r. o. zveřejnila své finanční výkazy v rámci výročních zpráv rovněž ve Veřejném rejstříku a Sbírce listin na portálu Justice.cz. Výroční zpráva obsahuje Rozvahu a Výkaz zisků a ztrát, přičemž potřebné údaje jsou uvedeny v tabulce č. 6.3.

Tab. 6.3: Finanční situace firmy TEAZ s. r. o.

Ukazatel	2013/2014	2012/2013
HV po zdanění	16 711 000 Kč	46 751 000 Kč
Tržby	174 917 000 Kč	118 421 000 Kč
Aktiva	174 917 000 Kč	182 714 000 Kč
Cizí kapitál	27 345 000 Kč	29 170 000 Kč
Ostatní pasiva	0 Kč	288 000 Kč
Vlastní kapitál	99 674 000 Kč	88 963 000 Kč
Oběžná aktiva	102 622 000 Kč	95 624 000 Kč
Pohledávky za upsaný vl. kapitál	0 Kč	0 Kč
Ostatní aktiva	331 000 Kč	206 000 Kč
Dlouhodobý majetek	24 066 000 Kč	22 591 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zpráva firmy TEAZ s. r. o. [online].

Zhodnocení vypočtených ukazatelů firmy TEAZ s. r. o. je přehledné v tabulce č. 6.4.

Tab. 6.4: Vypočtené ukazatel firmy TEAZ s. r. o.

Ukazatel	Hodnota 2013/2014	Situace	Hodnota 2012/2013	Situace	Meziroční změna	Situace
Rentabilita výkonů	9,55 %	L	25,59 %	L	-16,04 %	H
Rentabilita aktiv	13,16 %	L	39,48 %	L	-26,32 %	H
Produktivita aktiv	137,71 %	L	154,29 %	L	-16,58 %	H
Zadluženost	21,54 %	L	24,88 %	L	-3,34 %	L
Vybavenost vl. kapit.	78,47 %	L	75,12 %	L	3,35 %	L
Podíl oběžných aktiv	81,05 %	L	80,92 %	L	0,13 %	H
Podíl dlouh. majetku	18,95 %	H	19,07 %	H	-0,12 %	H

Zdroj: Vlastní zpracování.

Rentabilita výkonů i rentabilita aktiv za jednotlivá účetní období splňují minimální doporučené hranice. Meziroční změna již ale významně nespĺňuje doporučené hodnoty. Vývojovým trendem je meziroční růst, přičemž vypočtená hodnota je záporná a několikanásobně vyšší, než je optimální. Také produktivita a její meziroční změna nespĺňují požadavky. Produktivita by měla zásadně růst, přičemž zde vysoce klesá, jednotlivé hodnoty splňují minimální výši. Zadluženost podniku je oproti předchozím hodnotám v doporučené míře a také splňuje klesající trend. Podnik je vybaven vlastním kapitálem v doporučené minimální výši, vývojový stoupající trend je splněn. Stejně jako u firmy Aktivit, se ve firmě TEAZ vyskytuje neoptimální rozložení aktiv a to v nepoměru podílu oběžných aktiv a dlouhodobého majetku. Trend zvyšování podílu dlouhodobého majetku a snižování podílu oběžného majetku není dodržen. Ačkoliv v hodnocení jednotlivých účetních období převažuje lepší situace než doporučená, ve vývojových trendech je zřejmé, že finanční situace firmy se zhoršuje. V pěti ukazatelích ze sedmi není dodržen růstový trend a lze tedy považovat finanční zdraví podniku za nepřilíš silné.

6.1.3 Finanční situace firmy GEMAX s. r. o.

Pro zpracování finanční situace byly použity výkazy firmy GEMAX dostupné ve Veřejném rejstříku a Sbírce listin Tyto výkazy má firma rovněž zveřejněné na svých webových stránkách, kde jsou volně stažitelné. Potřebné údaje jsou zpracované v tabulce č. 6.5.

Tab. 6.5: Finanční situace firmy GEMAX s. r. o.

Ukazatel	2013	2012
HV po zdanění	14 211 000 Kč	21 587 000 Kč
Tržby	252 191 000 Kč	261 458 000 Kč
Aktiva	189 380 000 Kč	127 515 000 Kč
Cizí kapitál	133 431 000 Kč	75 797 000 Kč
Ostatní pasiva	26 000 Kč	6 000 Kč
Vlastní kapitál	55 923 000 Kč	51 712 000 Kč
Oběžná aktiva	145 006 000 Kč	90 684 000 Kč
Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0 Kč	0 Kč
Ostatní aktiva	1 040 000 Kč	924 000 Kč
Dlouhodobý majetek	43 334 000 Kč	35 907 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zpráva firmy GEMAX s. r. o. [online].

Zhodnocení vypočtených ukazatelů firmy GEMAX s. r. o. je zřehledněno v tabulce č. 6.6.

Tab. 6.6: Vypočtené ukazatele firmy GEMAX s. r. o.

Ukazatel	Hodnota 2013	Situace	Hodnota 2012	Situace	Meziroční změna	Situace
Rentabilita výkonů	5,64 %	L	8,26 %	L	-2,62 %	H
Rentabilita aktiv	7,50 %	L	16,93 %	L	-9,43 %	H
Produktivita aktiv	133,17 %	L	205,04 %	L	-71,87 %	H
Zadluženost	70,45 %	H	59,44 %	L	11,01 %	H
Vybavenost vl. kapit.	29,53 %	H	40,55 %	L	-11,02 %	H
Podíl oběžných aktiv	77,12 %	L	71,84 %	L	5,28 %	H
Podíl dlouh. majetku	22,88 %	H	28,16 %	H	-5,28 %	H

Zdroj: Vlastní zpracování.

Již naprvní pohled je zřejmé, že Rychlý test provedený na firmě GEMAX odhalil velmi špatnou finanční situaci. U některých ukazatelů jednotlivých účetních období hodnota ukazatele splňuje doporučenou míru, avšak při pohledu na poměr mezi jednotlivými obdobími je zřejmé, že ani jeden ukazatel nespĺňuje doporučenou hodnotu meziroční změny, přičemž hrubě porušuje doporučení růstu a poklesu jednotlivých ukazatelů. Zvláště závažné je zvýšení zadluženosti společnosti o 11 %, pokles produktivity aktiv o téměř 72 % a pokles rentability výkonů a rentability aktiv.

6.1.4 Finanční situace firmy Krofian CZ spol. s r. o.

Rychlý test firmy Krofian byl proveden na základě účetních výkazů dostupných ve Veřejném rejstříku a Sbírce listin zveřejněných na portálu Justice.cz. Údaje za účetní rok 2012 byly zveřejněny samostatně v účetní závěrce a hodnoty za účetní rok 2013 byly dostupné v rámci výroční zprávy. Tabulka č. 6.7 dává přehled o hodnotách potřebných k výpočtům.

Tab. 6.7: Finanční situace firmy Krofian CZ spol. s r. o.

Ukazatel	2013	2012
HV po zdanění	702 000 Kč	23 000 Kč
Tržby	123 940 000 Kč	94 916 000 Kč
Aktiva	69 970 000 Kč	71 526 000 Kč
Cizí kapitál	61 013 000 Kč	63 182 000 Kč
Ostatní pasiva	367 000 Kč	457 000 Kč
Vlastní kapitál	8 590 000 Kč	7 887 000 Kč
Oběžná aktiva	63 537 000 Kč	67 813 000 Kč
Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0 Kč	0 Kč
Ostatní aktiva	18 000 Kč	26 000 Kč
Dlouhodobý majetek	6 415 000 Kč	3 687 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zpráva firmy Krofian CZ spol. s r. o. [online].

V tabulce č. 6.8 je zřehledněno **zhodnocení vypočtených ukazatelů firmy Krofian CZ spol. s r. o.**

Tab. 6.8: Vypočtené ukazatele firmy Krofian CZ spol. s r. o.

Ukazatel	Hodnota 2013	Situace	Hodnota 2012	Situace	Meziroční změna	Situace
Rentabilita výkonů	0,57 %	H	0,024 %	H	0,546 %	H
Rentabilita aktiv	1,003 %	H	0,032 %	H	0,971 %	H
Produktivita aktiv	177,13 %	L	132,70 %	L	44,43 %	L
Zadluženost	87,72 %	H	88,97 %	H	-1,25 %	L
Vybavenost vl. kapit.	12,28 %	H	11,03 %	H	1,25 %	L
Podíl oběžných aktiv	90,83 %	L	94,85 %	L	-4,02 %	L
Podíl dlouh. majetku	9,17 %	H	5,15 %	H	4,02 %	L

Zdroj: Vlastní zpracování.

Rychlý test firmy Krofian ukázal, že hodnoty jednotlivých let nedosahují doporučených hodnot, oproti tomu je ale vidět zlepšení v poměru hodnot mezi jednotlivými účetními

obdobími. Rentabilita výkonů, ani rentabilita aktiv nesplňují minimální doporučenou výši. Meziroční změny správně rostou, ovšem stále nesplňují doporučené hodnoty, z výsledků se ale dá předpokládat další růst. Produktivita aktiv ovšem minimální hodnoty splňuje a meziroční změna je kladná a mnohonásobně převyšuje doporučenou hodnotu. Maximální hodnotu zadlužení podnik převyšuje v obou obdobích, pozitivní je ovšem meziroční změna, která vykazuje pokles zadluženosti. Vybavenost vlastním kapitálem taktéž nesplňuje minimální doporučenou výši, avšak meziroční změna podle vývojového trendu stoupá, což je pozitivní signál. Podíl obežných aktiv a podíl dlouhodobého majetku nesplňují optimální rozložení 50 %, z poměru mezi účetními obdobími je však vidět zlepšení a hodnoty se upravují správným směrem. V celkovém hodnocení firma sice nesplňuje doporučené hodnoty jednotlivých účetních období, ovšem vývojové trendy jednotlivých ukazatelů jdou správným směrem ve všech ukazatelích. Dá se tedy očekávat další pozitivní vývoj.

6.1.5 Finanční situace firmy Aumatic Sp. z o. o.

Zhodnocení následujících firem včetně Aumatic Sp. z o. o. již nebude v plném rozsahu, jako hodnocení předchozích firem. Z důvodu neveřejnosti finančních výkazů, bude hodnocení omezeno na zjištěné ukazatele.

Výchozím materiálem pro zpracování finančních ukazatelů firmy Aumatic Sp. z o. o. byly informace dostupné na polském portálu PROFF.¹²⁴ Hodnocení v plném rozsahu již nebylo možné z důvodu neveřejnosti kompletních účetních výkazů. Zveřejněné informace na portálu jsou shrnutím Rozvahy a Výkazu zisku a ztráty do několika údajů. Informace dostupné z portálu jsou uvedeny v tabulce č. 6.9.

¹²⁴ ENIRO. "Aumatic" sp. z o. o. [online]. proff.pl, 2015 [vid. 2015-04-03]. Dostupné z: <http://www.proff.pl/-aumatic-sp.-z-o.o.-s3x/finanse>.

Tab. 6.9: Finanční situace firmy Aumatic Sp. z o. o.

Rozvaha	2013	2012
Dlouhodobý majetek	9 284 118 Kč	8 655 717 Kč
Oběžná aktiva	91 172 201 Kč	117 551 529 Kč
Zásoby	31 913 311 Kč	40 731 196 Kč
Krátkodobé pohledávky	43 900 229 Kč	61 191 392 Kč
Krátkodobé investice	13 777 523 Kč	14 122 130 Kč
Aktiva	100 456 319 Kč	126 207 246 Kč
Vlastní kapitál	4 919 096 Kč	30 224 061 Kč
Cizí zdroje - závazky a rezervy na závazky	95 537 223 Kč	95 983 185 Kč
Dlouhodobé závazky	44 163 752 Kč	2 412 249 Kč
Krátkodobé závazky	51 373 471 Kč	93 023 619 Kč
Pasiva	100 456 319 Kč	126 207 246 Kč
Výkaz zisku a ztráty	2013	2012
Tržby z prodeje	192 932 621 Kč	197 121 961 Kč
Zisk (ztráta) z prodeje	13 932 934 Kč	33 102 543 Kč
Zisk (ztráta) z operativní činnosti	13 919 420 Kč	33 251 197 Kč
Zisk (ztráta)	8 912 483 Kč	26 656 365 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle: ENIRO. "Aumatic" sp. z o. o. [online].

Zhodnocení vypočtených ukazatelů firmy Aumatic Sp. z o. o. ukazuje tabulka č. 6.10.

Tab. 6.10: Vypočtené ukazatele firmy Aumatic Sp. z o. o.

Ukazatel	Hodnota 2013	Situace	Hodnota 2012	Situace	Meziroční změna	Situace
Rentabilita výkonů	4,62 %	L	13,52 %	L	-8,90 %	H
Rentabilita aktiv	8,87 %	L	21,12 %	L	-12,25 %	H
Produktivita aktiv	192,06 %	L	156,19 %	L	35,87 %	L
Zadluženost	Nezjištěno	0	Nezjištěno	0	Nezjištěno	0
Vybavenost vl. kapit.	4,90 %	H	23,95 %	H	-19,05 %	H
Podíl oběžných aktiv	Nezjištěno	0	Nezjištěno	0	Nezjištěno	0
Podíl dlouh. majetku	9,24 %	H	6,86 %	H	2,38 %	L

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z vypočtených hodnot je viditelné, že finanční situace ve firmě je spíše horší, než lepší. Rentabilita výkonů i rentabilita aktiv vykazují v jednotlivých účetních obdobích minimální doporučené hodnoty, ovšem z porovnání dvou období vyplynulo, že situace se zhoršuje a to podstatně. Stejně jako předchozí ukazatele, produktivita aktiv vykazuje za jednotlivá účetní období hodnoty lepší než doporučené, také meziroční doporučený růst je splněn

mnohonásobně. Vybavenost vlastním kapitálem doporučených hodnot nedosahuje a oproti účetnímu roku 2012 se navíc zhoršila o 19 %. Podíl dlouhodobého majetku, který by měl dosahovat zhruba 50 %, této hranice nedosahuje, pozitivní je ovšem meziroční změna.

6.1.6 Finanční situace firmy Tecnomatic S.p.A.

Informace pro zhodnocení finanční situace firmy Tecnomatic byly získané z italského webového portálu Report Aziende.¹²⁵ Dostupné byly již zpracované ukazatele rentability, zadluženosti a informace o vlastním kapitálu, obratu, pasivech a výsledku hospodaření. Přehled zjištěných údajů je zpřehledněn v tabulce č. 6.11.

Tab. 6.11: Finanční situace firmy Tecnomatic S.p.A.

Ukazatel	2013	2012
Obrat	733 470 149 Kč	561 851 664 Kč
Zisk před zdaněním, odpisy a úroky	57 691 949 Kč	35 348 306 Kč
Výsledek hospodaření za účetní období	10 723 966 Kč	11 048 552 Kč
Celkové závazky	636 874 755 Kč	1 031 476 633 Kč
Vlastní kapitál	138 161 185 Kč	127 437 219 Kč
Zadluženost	78,31 %	87,65 %
Rentabilita aktiv	4,39 %	0,46 %
Rentabilita investic	4,23 %	0,39 %
Rentabilita výkonů	3,67 %	0,71 %
Rentabilita vlastního kapitálu	7,76 %	8,67 %
Počet zaměstnanců	99	97

Zdroj: Vlastní zpracování dle: REPORTAZIENDE. *Tecnomatic S.p.A* [online].

Tabulka č. 6.12 dává přehled o **zhodnocení vypočtených ukazatelů firmy Tecnomatic S.p.A.**

¹²⁵ REPORTAZIENDE. *Tecnomatic S.p.A* [online]. reportaziende.it, 2015 [vid. 2015-04-03]. Dostupné z: http://www.reportaziende.it/tecnomatic_spa.

Tab. 6.12: Vypočtené ukazatele firmy Tecnomatic S.p.A.

Ukazatel	Hodnota 2013	Situace	Hodnota 2012	Situace	Meziroční změna	Situace
Rentabilita výkonů	3,67 %	L	0,71 %	H	2,96 %	L
Rentabilita aktiv	4,39 %	H	0,46 %	H	3,93 %	L
Produktivita aktiv	Nezjištěno	0	Nezjištěno	0	Nezjištěno	0
Zadluženost	78,31 %	H	87,65 %	H	-9,34 %	H
Vybavenost vl. kapit.	Nezjištěno	0	Nezjištěno	0	Nezjištěno	0
Podíl oběžných aktiv	Nezjištěno	0	Nezjištěno	0	Nezjištěno	0
Podíl dlouh. majetku	Nezjištěno	0	Nezjištěno	0	Nezjištěno	0

Zdroj: Vlastní zpracování.

Vypočtené hodnoty zhodnocují pouze tři ukazatele. V účetním roce 2012 firma vykazovala velmi nízkou rentabilitu výkonů, v roce 2013 se ovšem zlepšila, již dosahovala doporučené hodnoty a meziroční změna převyšovala doporučený vývojový trend. Rentabilita aktiv již doporučených hodnot nedosáhla ani v jednom období. Pozitivní zprávou je ale meziroční růst. Zadluženost podniku podává negativní pohled na firmu. Zadluženost převyšuje v obou obdobích doporučené hodnoty a meziroční změna ukázala prohloubení zadluženosti a to o celých 9,34 %.

6.1.7 Finanční situace firmy SIR S.p.A.

Informace pro zpracování finanční situace firmy SIR byly rovněž získány z italského portálu Report Aziende.¹²⁶ Na portálu byly zveřejněny ukazatele rentability, zadluženosti a informace o vlastním kapitálu, obratu, pasivech a výsledku hospodaření. Tabulka č. 6.13 dává přehled o zmíněných údajích.

¹²⁶ REPORTAZIENDE. *SIR S.p.A* [online]. reportaziende.it, 2015 [vid. 2015-04-03]. Dostupné z: http://www.reportaziende.it/sir_spa.

Tab. 6.13: Finanční situace firmy SIR S.p.A.

Ukazatel	2013	2012
Obrat	756 202 794 Kč	617 789 040 Kč
Zisk před zdaněním, odpisy a úroky	74 874 898 Kč	28 733 308 Kč
Výsledek hospodaření za účetní období	40 222 859 Kč	10 174 846 Kč
Celková pasiva	442 109 507 Kč	439 368 175 Kč
Vlastní kapitál	107 759 393 Kč	74 338 887 Kč
Zadluženost	78,31%	87,65%
Rentabilita aktiv	13,22%	1,96%
Rentabilita investic	13,12%	1,87%
Rentabilita výkonů	7,75%	1,39%
Rentabilita vlastního kapitálu	37,33%	13,69%
Počet zaměstnanců	82	80

Zdroj: Vlastní zpracování dle: REPORTAZIENDE. SIR S.p.A [online].

Zhodnocení vypočtených ukazatelů firmy SIR S.p.A. je zřehledněno do tab. č. 6.14.

Tab. 6.14: Vypočtené ukazatele firmy SIR S.p.A.

Ukazatel	Hodnota 2013	Situace	Hodnota 2012	Situace	Meziroční změna	Situace
Rentabilita výkonů	7,75 %	L	1,39 %	H	6,36 %	L
Rentabilita aktiv	13,22 %	L	1,96 %	H	11,26 %	L
Produktivita aktiv	Nezjištěno	0	Nezjištěno	0	Nezjištěno	0
Zadluženost	75,63 %	H	83,08 %	H	-7,45 %	L
Vybavenost vl. kapit.	Nezjištěno	0	Nezjištěno	0	Nezjištěno	0
Podíl oběžných aktiv	Nezjištěno	0	Nezjištěno	0	Nezjištěno	0
Podíl dlouh. majetku	Nezjištěno	0	Nezjištěno	0	Nezjištěno	0

Zdroj: Vlastní zpracování.

Zhodnocení finanční situace u firmy SIR stejně, jako u firmy Tecnomatic nebylo možné v plném rozsahu. Vypočteny byly pouze tři ukazatele. Rentabilita výkonů se meziročně zvýšila a za účetní rok 2013 již dosáhla doporučené hodnoty. Stejně jako rentabilita výkonů dopadla i rentabilita aktiv, která taktéž vykázala meziroční růst a v účetním období 2013 dosáhla doporučené úrovně. Oblast zadluženosti v jednotlivých účetních období vykazovala horší hodnoty, než doporučené, ovšem meziroční změna ukázala snížení zadluženosti.

6.1.8 Finanční situace firmy AMG Industries, S. A.

Zhotovení Rychlého testu u této firmy nebylo možné z důvodu nedostupnosti potřebných finančních výkazů. Dostupné finanční údaje o firmě jsou přehledně zobrazeny v následující tabulce. Tabulka č. 6.15 ukazuje, že ačkoliv se ve firmě zvýšil počet zaměstnanců, hrubý obrat klesl, taktéž klesl provozní zisk, zisk před zdaněním, úroky a odpisy a čistý zisk. Příčina tohoto zhoršení není zjištělná. Z vývoje za poslední tři roky lze vyčíst, že situace se zhoršila a pokud nenastane změna, lze očekávat další zhoršení.

Tab. 6.15: Finanční situace AMG Industries, S. A.

Ukazatel	2013	2012	2011
Počet zaměstnanců	94	89	88
Hrubý obrat	318 191 776 Kč	458 742 077 Kč	342 593 871 Kč
Provozní zisk	-590 284 Kč	35 081 525 Kč	24 544 331 Kč
Čistý zisk	3 800 991 Kč	22 184 069 Kč	17 523 491 Kč
Obrat exportu	32 046 233 Kč	Nezjistěno	Nezjistěno
Zisk před zdaněním, úroky a odpisy	6 059 944 Kč	44 340 990 Kč	38 762 108 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle: AKTIVIT, spol. s r. o. *Databáze firem*. Nový Bor: Aktivit spol. s r. o., 2015.

6.1.9 Finanční situace firmy TMS Turnkey Manufacturing Solutions GmbH

Zhotovení Rychlého testu u této firmy nebylo možné z důvodu nedostupnosti potřebných finančních výkazů. Částečné údaje o firmě byly zveřejněny na portálu INDUSTRIEMAGAZIN¹²⁷. Tyto informace jsou znázorněny v tabulce č. 6.16, z které je patrné, že firma se za poslední tři roky vyvíjí a její finanční posun je zřejmý. Oproti roku 2011 se firmě zvýšil obrat téměř trojnásobně, stejně jako vzrostl zisk a tržby. Firma taktéž

¹²⁷ INDUSTRIEMAGAZIN. *Die Gipfelstürmer – TMS Turnkey Manufacturing Solutions GmbH* [online].. [industriemagazin.at](http://www.industriemagazin.at), 2015 [vid. 2015-04-03]. Dostupné z: <http://www.industriemagazin.at/rankings/die-gipfelstuermer/tms-turnkey-manufacturing>.

zvyšuje vlastní kapitál a přijímá nové pracovníky. Z těchto údajů lze soudit, že firma vykazuje dobrou finanční situaci.

Tab. 6.16: Finanční situace firmy TMS Turnkey Manufacturing Solutions GmbH

Ukazatel	2013	2012	2011
Obrat	6 378 264 000 Kč	4 282 470 000 Kč	2 183 922 000 Kč
Provozní zisk	289 170 000 Kč	115 668 000 Kč	159 732 000 Kč
Zisk z běžné činnosti	272 646 000 Kč	126 684 000 Kč	151 470 000 Kč
Čisté tržby na zaměstnance	26 163 000 Kč	17 901 000 Kč	10 189 800 Kč
Rentabilita výkonů	4,53%	2,70%	7,31%
Výdaje na VaV	13 770 000 Kč	11 016 000 Kč	8 262 000 Kč
Podíl VaV na čistých tržbách	0,22 %	0,26 %	0,38 %
Vlastní kapitál	793 152 000 Kč	539 784 000 Kč	424 116 000 Kč
Podíl vlastního kapitálu	29,21 %	29,56 %	18,38 %
Investice	19 278 000 Kč	24 786 000 Kč	35 802 000 Kč
Počet zaměstnanců	245	240	216

Zdroj: Vlastní zpracování dle: INDUSTRIEMAGAZIN. *Die Gipfelstürmer – TMS Turnkey Manufacturing Solutions GmbH* [online].

6.1.10 Zhodnocení finanční situace vybraných konkurenčních firem

Tabulka č. 6.17 dává přehled o zhodnocených ukazatelích vybraných firem. Hodnocení ostatních firem nebylo možné z důvodu nedostupnosti potřebných údajů pro zpracování Rychlého testu. Z tabulky je zřejmé, že firma Aktivit, spol. s r. o. si v celkovém hodnocení vedla nejlépe ze všech porovnávaných firem.

Tab. 6.17: Zhodnocení finanční situace vybraných konkurenčních firem

Ukazatel	Aktivit	TEAZ	Gemaz	Krofian	Aumatic	Tecno- matic	SIR
Rentabilita výkonů							
Běžné období	L	L	L	H	L	L	L
Minulé období	L	L	L	H	L	H	H
Meziroční změna	L	H	H	H	H	L	L
Rentabilita aktiv							
Běžné období	L	L	L	H	L	H	L
Minulé období	L	L	L	H	L	H	H
Meziroční změna	L	H	H	H	H	L	L
Produktivita aktiv							
Běžné období	H	L	L	L	L	0	0
Minulé období	L	L	L	L	L	0	0
Meziroční změna	H	H	H	L	L	0	0
Zadluženost							
Běžné období	L	L	H	H	0	H	H
Minulé období	L	L	L	H	0	H	H
Meziroční změna	L	L	H	L	0	H	L
Vybavenost vl. kapitálem							
Běžné období	L	L	H	H	H	0	0
Minulé období	L	L	L	H	H	0	0
Meziroční změna	L	L	H	L	H	0	0
Podíl oběž. aktiv							
Běžné období	L	L	L	L	0	0	0
Minulé období	L	L	L	L	0	0	0
Meziroční změna	H	H	H	L	0	0	0
Podíl dl. majetku							
Běžné období	H	H	H	H	H	0	0
Minulé období	H	H	H	H	H	0	0
Meziroční změna	H	H	H	L	L	0	0
Procentuelní výskyt „L“	71 %	67 %	48 %	43 %	53 %	33 %	56 %
Procentuelní výskyt „H“	29 %	33 %	52 %	57 %	47 %	67 %	44 %

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka č. 6.17 ukazuje, že v hodnocení Rentability výkonů a Rentability aktiv dosáhla firma Aktivit, spol. s r. o. stoprocentního hodnocení jako jediná z firem, pozitivní je i meziroční změna, která směřuje správným směrem a v míře doporučených hodnot. Produktivita aktiv u firmy Aktivit, spol. s r. o. vykazuje spíše nedostatky, firma by se měla zamyslet nad rozložením aktiv. Ve zhodnocení zadluženosti a Vybavenosti vlastním kapitálem opět firma vede, nyní již spolu s firmou TEAZ s. r. o., která také vykazuje stoprocentní hodnocení. Z podílu oběžných aktiv je vidět, že všechny firmy dosáhly v jednotlivých letech doporučené hodnoty, ale pouze firma Krofian splňuje i meziroční změnu. Nejhůře dopadl ukazatel podílu dlouhodobého majetku, který souvisí s předchozím ukazatelem, kdy veškeré firmy vykázaly neoptimální rozložení aktiv. Při souhrnném hodnocení vyplývá, že Aktivit, spol. s r. o. má mezi konkurenty v oblasti financí největší převahu a dá se tedy předpokládat, že při výběru zákazníků z finančního hlediska by prvenství získal právě Aktivit, lze tedy v této oblasti společnost považovat za nejvíce konkurenceschopnou.

6.2 Hodnocení konkurenceschopnosti formou matice General Electric

Matice General Electric, jak bylo řečeno v podkapitole 1.2.2, představuje vzájemné hodnocení atraktivity trhu a konkurenční pozice podniku. Pro zpracování takovéto matice je v první řadě důležité určit hodnotící faktory, které ovlivňují právě atraktivitu trhu a konkurenční pozici. Faktory byly určeny s ohledem na dané odvětví a jeho charakteristiku. Následně byla faktorům přidělena váha a hodnota od 1 – velmi slabý do 5 – velmi silný.

6.2.1 Atraktivita trhu

Před samotným hodnocením atraktivity trhu bylo nutné zařadit firmy do odvětví, ve kterém podnikají. Pro zařazení firem byla vybrána klasifikace ekonomických činností NACE. Firma Aktivit, spol. s r. o. spadá pod sekci C – Zpracovatelský průmysl, ve které je následně zařazena do skupiny strojírenství 28 – Výroba strojů a zařízení. Jelikož hodnocení probíhá na území EU, kde firmy sídlí a zaměřují se na export do tohoto území, atraktivita trhu musí být zhodnocena v rámci celé EU. Za tímto účelem byla použita databáze EU

Eurostat, která shromažďuje a analyzuje veškeré dostupné informace o státech EU. Hodnocen bude tedy podíl skupiny 28 - Výroba strojů a zařízení na zpracovatelském průmyslu EU.

Atraktivita trhu byla hodnocena na základě vymezených faktorů, jejichž rozbor a přidělení hodnoty je provedeno v následujících kapitolách. Váhy byly přiděleny dle kvalifikovaného rozhovoru a dle informací uvedených ve firemních misích, vizích a cílech.

1) Celková velikost trhu

Strojírenství je jedním z největších průmyslových odvětví v hospodářství EU, ať už se jedná o počet firem, míru zaměstnanosti, výrobu či tvorbu přidané hodnoty. Strojírenství je dle klasifikace ekonomických činností NACE věnován sektor C – Zpracovatelský průmysl, oddíl 28 – Výroba strojů a zařízení, jinde nezařazených. Strojírenství se vyznačuje relativně malými rodinnými společnostmi. V rámci oddílu 28 zaměstnává necelé 3 miliony lidí ve více než 98 000 firmách a ve zpracovatelském průmyslu tvoří 9,5 % celkové produkce. Zpracovatelský průmysl tvoří až 21 % evropského HDP a zaměstnává 20 % populace. Tabulka č. 6.18 dává přehled o postavení zpracovatelského průmyslu mezi ostatními skupinami NACE.¹²⁸

¹²⁸ EU. *Innovation in Manufacturing* [online]. europa.eu, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z http://ec.europa.eu/research/industrial_technologies/innovation-in-manufacturing_en.html.

Tab. 6.18: Postavení zpracovatelského průmyslu dle NACE

Sekce dle NACE Rev. 2	Přidaná hodnota EU		Obrat EU	
N-Administrativní a podpůrné činnosti	11 091,85 mld. Kč	6,58 %	23 029,13 mld. Kč	3,41 %
M-Profesní, vědecké a technické činnosti	15 900,27 mld. Kč	9,43 %	32 661,47 mld. Kč	4,83 %
L-Činnosti v oblasti nemovitostí	6 552,00 mld. Kč	3,89 %	Nedostupné	0
J-Informační a komunikační činnosti	13 897,61 mld. Kč	8,24 %	31 692,95 mld. Kč	4,69 %
I-Ubytování, stravování a pohodlnost	5 710,57 mld. Kč	3,39 %	13 472,60 mld. Kč	1,99 %
H-Doprava a skladování	13 171,12 mld. Kč	7,81 %	30 903,60 mld. Kč	4,57 %
G-Velkoobchod a maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel	32 689,48 mld. Kč	19,38 %	260 223,73 mld. Kč	38,49 %
F-Stavebnictví	13 685,13 mld. Kč	8,12 %	42 756,62 mld. Kč	6,32 %
E-Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi	2 514,33 mld. Kč	1,49 %	6 552,00 mld. Kč	0,97 %
D-Výroba a rozvod elektriny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu	5 869,50 mld. Kč	3,48 %	36 855,00 mld. Kč	5,45 %
C-Zpracovatelský průmysl	45 045,00 mld. Kč	26,71 %	191 100,00 mld. Kč	28,26 %
B-Těžba a dobývání	2 511,60 mld. Kč	1,49 %	6 879,60 mld. Kč	1,02 %
Celkem	168 638,45 mld. Kč	100,00 %	676 126,70 mld. Kč	100,00 %

Zdroj: Vlastní zpracování statistických údajů dle: databáze Eurostat [online].

Dle odhadů bude strojírenství EU v příštích deseti letech růst průměrným tempem 3,8 % za rok. Strojírenství je vyznačováno poměrně vysokou výrobní intenzitou a to díky převážně zakázkové výrobě, vysokým požadavkům na kvalifikaci zaměstnanců ve výrobních odděleních a v poměrně vysokých požadavcích na komunikaci mezi jednotlivými odděleními. Evropa jako taková je největším světovým výrobcem a vývozcem strojních zařízení, kdy odhadovaný podíl na světovém trhu dosahuje 36 %. Aby si EU udržela tuto vysokou globální konkurenceschopnost, Evropská komise zavedla nezbytná opatření, směrnice a předpisy, které se týkají harmonizace norem v klíčových oblastech. EU si je

vědoma toho, že konkurenceschopnost průmyslu závisí především na inovativních produktech, know-how a umění získat zákazníka.¹²⁹

Firmy jsou dodavatelem právě společností, působícím ve zpracovatelském průmyslu. Počet zákazníků se pak může například odvíjet od dodávek převážně firmám v automobilovém průmyslu. Automobilový průmysl je zařazen do sekce C, oddíl 29 - Výroba motorových vozidel, přívěsů a návěsů. Statistika říká, že v této sekci se vyskytuje 25 000 společností, s celkovým obratem 20 218 mld. Kč.¹³⁰

Tabulka 6.18 uvádí přehled dvanácti sekcí dle NACE. Hodnotící stupnice bude následující:

- 1) známka 5 pro 1. – 2. místo;
- 2) známka 4 pro 3. – 5. místo;
- 3) známka 3 pro 6. – 8. místo;
- 4) známka 2 pro 9. – 10. místo;
- 5) známka 1 pro 11. – 12. místo.

Toto odvětví je v rámci EU zásadní a pro podnikatele jistě velmi lákavé, zpracovatelský průmysl přináší největší přidanou hodnotu a má druhý největší obrat, proto byla přidělena hodnota **5**.

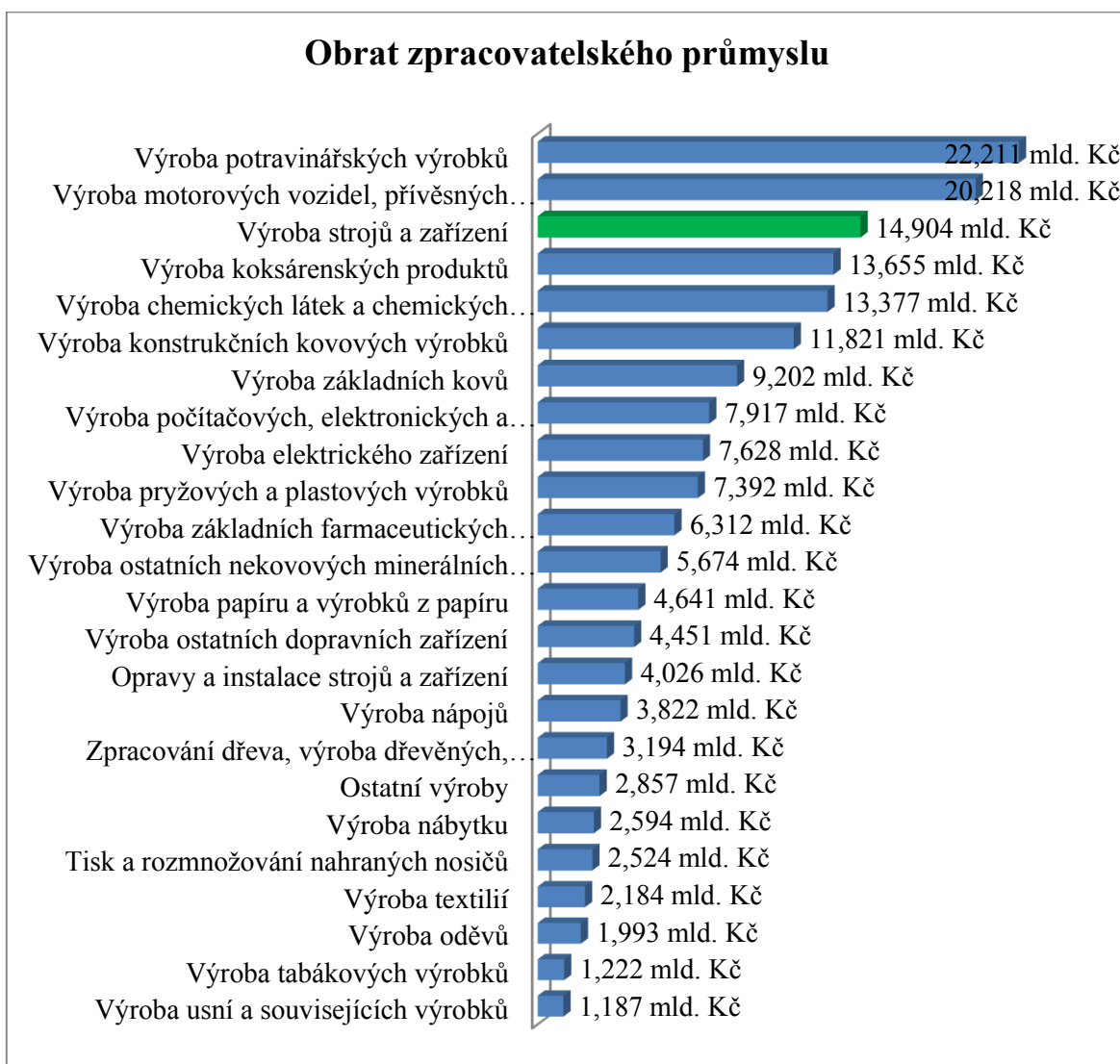
2) Obrat a přidaná hodnota daného odvětví

Obrat, který je souhrnem veškerých tržeb z prodejů zboží a služeb, vyjma DPH, které byly provedeny firmami ve vymezeném odvětví, dosahuje ve zpracovatelském průmyslu celkové hodnoty 175 004 mld. Kč. Oddíl 28 dosahuje 8,5 % s hodnotou necelých

¹²⁹ EU. *Mechanical Engineering* [online]. europa.eu, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z http://ec.europa.eu/growth/sectors/mechanical-engineering/index_en.htm.

¹³⁰ EU. *Manufacture of motor vehicles, trailers and semi-trailers statistics – NACE Rev. 2* [online]. europa.eu, 2014 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Manufacture_of_motor_vehicles,_trailers_and_semi-trailers_statistics_-_NACE_Rev._2#Further_Eurostat_information.

15 000 mld. Kč a dostává se tak na celkové 3. místo. Graf na obrázku č. 2 dává přehled o postavení oddílu 28 ve zpracovatelském průmyslu.



Obr. 2: Obrat zpracovatelského průmyslu

Zdroj: Vlastní zpracování dle: databáze Eurostat [online].

Přidaná hodnota v daném odvětví, charakterizována jako rozdíl hodnoty produkce a mezispotřeby, která vchází do výroby, minus výrobní dotace, náklady, daně a odvody, je pro zpracovatelský průmysl, a tedy sekci C, v celkové výši 43 333 mld. Kč. Oddíl 28 – Výroba strojů a zařízení přináší celkově přes 4 700 mld. Kč a podílí se tak na celkové přidané hodnotě zhruba 11 %. V dané sekci je tak na prvním místě. Graf na obrázku č. 3 dává přehled o přidaných hodnotách jednotlivých oddílů.



Obr. 3: Přidaná hodnota ve zpracovatelském průmyslu
Zdroj: Vlastní zpracování dle: databáze Eurostat [online].

Přidělená známka byla zvolena na základě pořadí oddílu 28. Ve zpracovatelském průmyslu operuje 24 oddílů. Použitá stupnice pro hodnocení obrátu a přidané hodnoty, závisela na pořadí oddílu 28, přičemž nejvyšší obrát či přidaná hodnota má na atraktivitu kladný vliv.

Zvolená stupnice hodnocení je následující:

- 1) známka 5 pro 1. – 5. místo;
- 2) známka 4 pro 6. – 10. místo;
- 3) známka 3 pro 11. – 15. místo;

4) známka 2 pro 16. – 20. místo;

5) známka 1 pro 21. – 24. místo.

Skupina 28 se ve výši obrátu dostává na 1. místo a ve výši přidané hodnoty na místo 3., dostává tedy hodnotu 5.

3) Stabilita trhu dle globálního vývoje

Sezónnost trhu v tomto případě nemá žádný vliv na změnu poptávky. Zakázky velkým koncernům jsou dodávány celoročně, bez ohledu na roční období. Tento fakt se ovšem nedá spojit s ekonomickými cykly. Stabilita prodeje závisí především na vývoji ekonomické situace ať samotného cílového trhu, tak celkového globálního vývoje. Naposledy byl sektor zasaženou světovou finanční krizí v roce 2008 a od té doby se situace relativně uklidnila a od roku 2010 nastalo pozvolné ustálení výroby. Cílovému trhu, tedy převážně automobilovému průmyslu na území EU, se ale stále nedařilo dosáhnout produkce, která byla typická pro stav před krizí.¹³¹ Od roku 2013 již nastal pozitivní vývoj, a jak uvádí nejnovější údaje, nejen automobilový průmysl se za poslední rok vrátil na stav, který trval před krizí a zaznamenává konstantní vývoj. Zvolená stupnice hodnocení je následující:

- 1) známka 5 – globální ekonomická situace velmi slabě ovlivňuje stabilitu trhu;
- 2) známka 4 - globální ekonomická situace slabě ovlivňuje stabilitu trhu;
- 3) známka 3 – globální ekonomická situace průměrně ovlivňuje stabilitu trhu;
- 4) známka 2 - globální ekonomická situace silně ovlivňuje stabilitu trhu;
- 5) známka 1 - globální ekonomická situace velmi silně ovlivňuje stabilitu trhu.

Stabilitě trhu byla přidělena známka **1**. Vývoj globální situace velmi silně ovlivňuje podnikání v této oblasti. Pokud nastane krize, odvětví, kde se tato situace odrazí nejsilněji je právě strojírenství. Tento faktor snižuje atraktivitu trhu.

¹³¹ JEDLIČKA, J., T. KOZELSKÝ A J. MAJCHRÁKOVÁ. *Analýza automobilového průmyslu* [online]. Česká spořitelna, a.s., 2013 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z http://www.csas.cz/static_internet/cs/Evropska_unie/Specialni_analyzy/Specialni_analyzy/Prilohy/euspa_analysis_of_the_automobile_industry.pdf.

4) Intenzita konkurence a náročnost vstupu do odvětví

S otevřením hranic a možností volného podnikání na území EU se mnohonásobně zesílil počet konkurenčních firem, které mohou nyní bez větších potíží nabízet své produkty a služby i za hranice státu, kde mají firmy sídlo. Hrozící je stále rostoucí síla asijského trhu a tedy příchodu konkurenčních firem z asijských zemí na území EU. O takovéto konkurenci lze polemizovat z důvodu vysoké náročnosti na realizaci zakázky. Realizace do vzdálenějších zemí či do jiných kontinentů s sebou přináší vysokou dopravní náročnost, personální obsazení, pojištění, zajištění montáže a následného servisu a případných reklamací. A v případě rozšíření působnosti na jiný kontinent by bylo příhodné založit vlastní pobočku, s kterou by vzrostly mnohonásobně náklady. Lze tedy spíše uvažovat o nově vznikající konkurenci v rámci evropského kontinentu. Vznik nové firmy v tomto sektoru vyžaduje vysoké finanční náklady, zajištění odborného a zkušeného personálu, nákup technologického zařízení a strojů a další nezbytné nároky na vznik nové firmy. Jak již bylo uvedeno, v tomto odvětví působí necelých 98 100 firem, přičemž v automobilovém průmyslu, na který se firma zaměřuje, se vyskytuje firem zhruba 25 000.

Jak uvádí interní materiály, firma zpravidla získá ročně mezi 20-40 % zakázek, ze všech nabídkových řízení, kterých se účastnila. Je tedy zřejmé, že firmy musí o získání zakázek bojovat mezi silnou konkurencí. S postupem let se účast ve výběrových řízeních zvýšila čtyřnásobně, a nyní firma ročně vypracovává zhruba 400-500 nabídek.

Hodnotící stupnice je následující:

- 1) známka 5 pro velmi slabou intenzitu konkurence;
- 2) známka 4 pro slabou intenzitu konkurence;
- 3) známka 3 pro průměrnou intenzitu konkurence;
- 4) známka 2 pro silnou intenzitu konkurence;
- 5) známka 1 pro velmi slabou intenzitu konkurence.

Intenzita konkurence atraktivnost trhu přiměřeně snižuje, proto byla přidělena hodnota **2**.

5) Regulace odvětví a trhu

Směrnice o strojních zařízeních 2006/42/ES a označení CE

Většina výrobků, které jsou prodávány na území Evropského hospodářského prostoru, který zahrnuje veškeré státy EU, by měly být označeny značkou CE. Toto označení je známkou toho, že produkt je bezpečný a vyhovuje environmentálním nárokům EU. Pro to, aby mohl být produkt označen CE, musí být prezentovány veškeré dokumenty o technologii, které dají přehled o tom, že produkt vyhovuje všem nárokům EU. Každé skupiny produktů mají jiné nároky na získání označení a postupují dle odlišných norem.¹³²

Výrobci strojů a strojních zařízení postupují dle směrnice 2006/42/ES o strojních zařízeních. Tato směrnice slouží k harmonizaci pravidel prodeje strojních zařízení v rámci EU. Směrnice by měla zabezpečit ochranu zdraví a bezpečnost, při používání daných výrobků. Evropská komise současně v červnu 2010 vydala Příručku pro uplatňování směrnice o strojních zařízeních 2006/42/ES, aby každý výrobce mohl prostudovat požadavky na jednotlivé produkty.¹³³

Bezpečnost zaměstnanců

Bezpečnost zaměstnanců při práci zajišťuje Směrnice Rady 89/686/EHS o sblížení právních předpisů členských států týkajících se osobních ochranných prostředků, vydaná v prosinci 1989. Směrnice uvádí, jak musí být zajištěna ochrana zaměstnanců proti specifickým rizikům.¹³⁴

Certifikace EMAS

¹³² EU. *Označení CE* [online]. europa.eu, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z http://europa.eu/youreurope/business/product/ce-mark/index_cs.htm.

¹³³ EU. *Ověření požadavků* [online]. europa.eu, 2014 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/single-market-goods/cemarking/professionals/manufacturers/requirements/index_cs.htm?filter=13.

¹³⁴ EU. *Directive 89/686/EC on personal protective equipment* [online]. europa.eu, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/mechanical/documents/legislation/personal-protective-equipment/index_en.htm.

Jak již bylo řečeno, v dnešní době se klade velký důraz na ochranu životního prostředí. Je to také jedno z kritérií, které rozhoduje o úspěchu firmy. Právě certifikát EU pro environmentální řízení podniků a audit EMAS může firmě zabezpečit, že bude vnímána jako ekologicky odpovědná. Firma, která má zájem o certifikaci EMAS musí zavést určitá opatření, ať už se jedná o zavedení environmentální politiky a systému ekologického řízení nebo provedení environmentálního auditu. Certifikace EMAS s sebou přináší určité výhody a úlevy, ať už se jedná o nižší náklady, slevy na poplatcích či právě výhodu v soupeření s konkurencí. Firma, která certifikaci získala, se poté může veřejně prezentovat jako ekologicky odpovědná.¹³⁵

DPH

Evropská unie současně upravuje i podmínky pro platbu DPH, zavedla základní pravidla o DPH, vztahující se na celou EU a jsou představeny směrnicí Rady 2006/112/ES o společném systému daně z přidané hodnoty. Zavedením jednotných pravidel zmizely daňové rozdíly mezi jednotlivými členskými státy a jejich firmami. Společný systém DPH tak zmírňuje hospodářskou soutěž.¹³⁶

Zvolená stupnice hodnocení je následující:

- 1) známka 5 – žádná regulace odvětví a trhu,
- 2) známka 4 – slabá regulace odvětví a trhu,
- 3) známka 3 – průměrná regulace odvětví a trhu,
- 4) známka 2 – silná regulace odvětví a trhu,
- 5) známka 1 – velmi silná regulace odvětví a trhu.

Strojírenství klade velký důraz na kvalitu, bezpečnost a životní prostředí. Firma musí pečlivě zajišťovat veškeré záležitosti. Tento faktor snižuje atraktivitu trhu a z tohoto důvodu byla přidělena hodnota **2**.

¹³⁵ EU. *Certifikace EMAS* [online]. europa.eu, 2014 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z http://europa.eu/youreurope/business/environment/emas-certification/index_cs.htm.

¹³⁶ EU. *DPH – základní pravidla* [online]. europa.eu, 2015 [vid. 2015-04-01]. http://europa.eu/youreurope/business/vat-customs/buy-sell/index_cs.htm.

6) Vztahy mezi zákazníky a dodavateli

Výroba strojů a zařízení se vyznačuje silnými zákaznicko-dodavatelskými vztahy. Spokojenost a loajalita zákazníků je v tomto oboru klíčová. Firmy podnikající ve skupině 28 zpravidla obchodují s velkými koncerny a nadnárodními společnostmi. Když si firma vyslouží spokojenost takového zákazníka a vytvoří si s ním určitý vztah, který si bude nadále udržovat a budovat, získá pozitivní reference a možnosti dalšího uplatnění. Zákazník zpravidla v budoucnu firmu opět osloví se zajištěním další zakázky. V této fázi již není podmiňující účast ve výběrovém řízení, firma má zajištěnou zakázku a nemusí se účastnit celého procesu. Partner se poté podílí na servisu, opravách, renovacích a automatizaci starých linek. Úspěšná spolupráce s uznávanou firmou poté přináší další výhody ve formě získávání nových zákazníků a zakázek.¹³⁷

Hodnocení bylo provedeno v závislosti na následující stupnici:

- 1) známka 5 pro velmi silnou intenzitu vztahů;
- 2) známka 4 pro silnou intenzitu vztahů;
- 3) známka 3 pro průměrnou intenzitu vztahů;
- 4) známka 2 pro slabou intenzitu vztahů;
- 5) známka 1 pro velmi slabou intenzitu vztahů.

V tomto oboru je vysoce žádaná závislost mezi zákazníky a dodavateli. Kladné vztahy firmě zajistí možnou spolupráci do budoucna a sníží tak obavy o její vývoj. Tento bod má kladný vliv na atraktivitu trhu a proto byla přidělena hodnota 5.

7) Dostupnost pracovní síly

Skupina 28 - Výroba strojů a zařízení zahrnuje necelý 98 100 firem. Toto odvětví zaměstnává 2 835 600 zaměstnanců, což tvoří necelých 10 % všech zaměstnaných osob ve zpracovatelském průmyslu.

I přes to, že v počtu celkových firem je skupina až na 10. místě a v počtu zaměstnaných osob na 3. místě, má tato skupina největší výdaje na zaměstnance. Toto je způsobeno

¹³⁷ AKTIVIT, spol. s r. o. *Interní dokumenty*. Nový Bor: Aktivit spol. s r. o., 2015.

vysokými požadavky, které jsou kladeny na pracovníky v oblastech výroby, konstrukce, elektra a samozřejmě také náklady na pracovníky v oblasti výzkumu a vývoje, který je v tomto odvětví nezbytný.

Studenti univerzit

Jak uvádí statistiky EU, studenti strojních oborů jsou v rámci EU druhou nejpočetnější skupinou a pokrývají zhruba 15 % všech vysokoškolských studentů. Firmy takto mohou získat absolventy ihned po dokončení studia a tyto absolventy mohou zaučit pro své vlastní potřeby. Mladí absolventi strojních oborů mohou přinést do podnikání omlazení a nové nápady, které se mohou promítnout do inovovaných produktů či služeb.¹³⁸

Obrázky č. 4, č. 5 a č. 6 dávají přehled o firmách, počtu zaměstnaných osob a personálních nákladech ve zpracovatelském průmyslu.

Počet firem v daném odvětví

Obrázek č. 4 ukazuje postavení oddílu Výroby strojů a zařízení mezi ostatními skupinami zařazenými do zpracovatelského průmyslu. Z celkového počtu 2 129 448 firem, patří skupině Výroba strojů a zařízení celkové desáté místo s počtem 98 059 firem.

¹³⁸ EU. *Tertiary education statistics* [online]. europa.eu, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tertiary_education_statistics.



Obr. 4: Počet firem ve zpracovatelském průmyslu
Zdroj: Vlastní zpracování dle: databáze Eurostat [online].

Zaměstnaný počet osob

Přestože je oddíl 28 na desátém místě v počtu působících firem, zaměstnává necelé 3 miliony osob a patří mu tak třetí místo ve zpracovatelském průmyslu. Obrázek č. 5 ukazuje statistiku zaměstnaných osob ve zpracovatelském průmyslu.

Počet zaměstnaných osob ve zpracovatelském průmyslu



Obr. 5: Počet zaměstnaných osob ve zpracovatelském průmyslu

Zdroj: Vlastní zpracování dle: databáze Eurostat [online].

Personální náklady

Obrázek č. 6 ukazuje výdaje na zaměstnance. Tato statistika ukazuje, že skupina Výroba strojů a zařízení vydává největší personální výdaje z celé skupiny. Celkové výdaje na zaměstnance zpracovatelského průmyslu dosahují necelých 27 600 mld. Kč. Oddíl 28 dosahuje v celkovém počtu přes 3 300 mld. Kč, což představuje zhruba 12% veškerých personálních nákladů zpracovatelského průmyslu.



Obr. 6: Personální náklady ve zpracovatelském průmyslu
 Zroj: Vlastní zpracování dle: databáze Eurostat [online].

Získat zkušeného a odborného pracovníka je v tomto odvětví zásadní a důležité. Firmy vynakládají největší náklady na zaměstnance z celého zpracovatelského průmyslu a to právě díky speciálnímu zaměření a odbornosti pracovníků. S otevřeností hranic a volným pohybem jak osob, tak pracovní síly a možností tyto pracovníky volně zaměstnat v jakémkoliv státě EU, vzrůstá možnost takového zkušeného pracovníka získat. Na druhou stranu, tento obor si vyžaduje inovativní přístup a mladistvou energii, toto mohou přinést absolventi univerzit strojních oborů, kteří jsou druhou největší skupinou absolventů na

území EU. Nevýhodou jsou potom vysoké personální náklady, které má tento obor nejvyšší z celého zpracovatelského průmyslu. Zvolená stupnice hodnocení je následující:

- 1) známka 5 – velmi vysoká dostupnost pracovní síly;
- 2) známka 4 – vysoká dostupnost pracovní síly;
- 3) známka 3 – průměrná dostupnost pracovní síly;
- 4) známka 2 – nízká dostupnost pracovní síly;
- 5) známka 1 – velmi nízká dostupnost pracovní síly.

S ohledem na otevřenost hranic a možností získání absolventů a na druhou stranu s požadavky na odbornost a vysoké náklady byla přidělena známka **3**.

8) Dostupnost informací o trhu a odvětví

Informace o cílovém trhu a daném odvětví jsou veřejně přístupné na webových stránkách EU europa.eu a v její databázi Eurostat. Databáze nabízí průřezové statistiky všech odvětví, oborů a dává tak komplexní přehled o aktuální ekonomické situaci. Legislativa EU je taktéž zveřejněna a volně dostupná přes systém EUR-Lex, který poskytuje databázi veškerých právních dokumentů. Dokumenty zpravidla bývají dostupné ve všech úředních jazycích EU. K legislativním dokumentům dále vychází příručky, aby se jednotlivé státy, firmy, či občané dokázali v dané legislativě zorientovat. Informace o konkurenčních firmách lze zjistit z online databází, které jsou za určitý poplatek přístupné. Takové databáze pak dávají přehled o finanční situaci dané firmy a její aktuální situaci. Dostupné jsou také za poplatek již zpracované finanční analýzy vybraných firem. Zvolená stupnice hodnocení je následující:

- 1) známka 5 – velmi vysoká dostupnost informací odvětví a trhu;
- 2) známka 4 – vysoká dostupnost informací odvětví a trhu;
- 3) známka 3 – průměrná dostupnost informací odvětví a trhu;
- 4) známka 2 – nízká dostupnost informací odvětví a trhu;
- 5) známka 1 – velmi nízká dostupnost informací odvětví a trhu.

Dostupnost informací o trhu je velmi vysoká, lze udělit hodnotu **5**.

9) Technologické inovace

Tlak na neustálé zlepšování a nabízení novinek je v tomto oboru značný. Firma musí být dostatečně inovativně zdatná, aby na trhu uspěla. Firmy své novinky prezentují na výstavách a veletrzích, kde mají možnost oslovit a zaujmout potenciální zákazníky. Pokud firma přijde s inovativním nápadem, který firmě ušetří náklady či čas, je zde vysoká šance dalšího uplatnění a spolupráce s velkými koncerny. V případě, že si chce firma udržet výsadní postavení, je realizace výzkumu a vývoje a vynakládání prostředků zásadní a nezbytná, firma musí vyčlenit dostatek finančních prostředků a mít tým výzkumných pracovníků, kteří budou na nových inovativních produktech intenzivně pracovat.

Zvolená stupnice hodnocení je následující:

- 1) známka 5 – velmi nízká nutnost inovování;
- 2) známka 4 – nízká nutnost inovování;
- 3) známka 3 – průměrná nutnost inovování;
- 4) známka 2 – vysoká nutnost inovování;
- 5) známka 1 – velmi vysoká nutnost inovování.

Nutnost inovování je v tomto oboru vysoká a atraktivitě trhu tak přispívá známkou **2**.

Výsledné hodnocení atraktivity trhu

Tab. 6.19: Atraktivita trhu a její hodnocení

Ukazatel	Váha	Známka	Součin
Celková velikost trhu	0,10	5	0,50
Obrat a přidaná hodnota odvětví	0,10	5	0,50
Stabilita trhu	0,12	1	0,12
Intenzita konkurence	0,11	2	0,22
Regulace odvětví	0,10	2	0,20
Vztah se zákazníky	0,13	5	0,65
Dostupnost pracovní síly	0,11	3	0,33
Dostupnost informací	0,11	5	0,55
Technologické inovace	0,12	2	0,24
Celkem	1,00	30	3,31

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka č. 6.19 dává přehled o výsledném hodnocení atraktivity trhu. Z výsledků je zřejmé, že firma působí na středně atraktivním až vysoce atraktivním trhu a trh je tak pro podnikatele lákavý a zajímavý.

6.2.2 Konkurenční síla

Porovnání konkurenční síly a postavení firmy mezi konkurencí musí předcházet vymezení faktorů, které jsou pro dané odvětví zásadní. V podkapitole 6.2.1 již byly vymezeny a zhodnoceny parametry, které mají vliv na atraktivitu trhu. Od těchto parametrů se bude dále odvíjet zhodnocení faktorů, které firmě dávají výhodu před konkurencí. Stejně jako při hodnocení atraktivity trhu je jednotlivým faktorům přidělena váha a následně hodnota od 1 – velmi slabý do 5 – velmi silný. Váhy byly přiděleny na základě firemních misí, vizí, cílů a kvalifikovaného rozhovoru. Znamky byly přiděleny vždy dle dané stupnice hodnocení. Hodnocené faktory jsou vymezeny v následujícím textu.

- 1) **Úroveň webových stránek a prezentace**, kde je hodnocena jazyková vybavenost, struktura, přehlednost, aktuality o firmě a přehled společenské odpovědnosti firmy. Stupnice hodnocení se bude odvíjet dle prezentovaných informací:
 - a) Firma, která se zmíní o všech pěti údajích, bude hodnocena známkou 5;
 - b) Uvede-li 4, získá známku 4;
 - c) Při třech zmíněných, bude hodnocena známkou 3;
 - d) Dva zmíněné údaje povedou k hodnocení známkou 2;
 - e) Jedna zmíněná informace povede k hodnocení známkou 1.
- 2) **Oblast působnosti** se zabývá exportní oblastí a realizovanými zakázkami. Působnost bude brát v úvahu jazykovou vybavenost webových stránek, hodnocení bude probíhat následovně:
 - a) Zaměřuje-li se firma na celosvětovou působnost a jazyková vybavenost odpovídá, získá známku 5;
 - b) Exportuje-li firma celosvětově, ale jazyková vybavenost neodpovídá, či exportuje-li na území EU, ale realizovala-li zakázky i na další území a jazyková vybavenost odpovídá, bude hodnocena známkou 4;
 - c) Exportuje-li firma na území EU a realizovala-li zakázky i na další území, ale jazyková vybavenost neodpovídá, bude hodnocena známkou 3;
 - d) Zaměřuje-li se firma na export do EU a jazyková vybavenost odpovídá, získá známku 2;
 - e) Exportuje-li firma na území EU a jazyky jsou omezené, získá hodnocení 1.
- 3) **Vstřícnost firmy trhu** je hodnocena z několika hledisek, ať už jde o způsob, jakým firma oslovuje potenciální zákazníky, jako volí formu marketingu, jak sleduje

výběrová řízení, jak zpracovává nabídky, či jak sděluje intimní údaje. Pozornost bude zaměřena na 5 faktorů a to – veřejnost financí, konkrétnost kontaků, prezentace na sociálních sítích, účast na výstavách a veletrzích a prezentace produktů na síti Youtube. Hodnotící stupnice je následující:

- a) Firma, která se zmíní o všech pěti údajích, bude hodnocena známkou 5;
 - b) Uvede-li 4, získá známku 4;
 - c) Při třech zmíněných, bude hodnocena známkou 3;
 - d) Dva zmíněné údaje povedou k hodnocení známkou 2;
 - e) Jedna zmíněná informace povede k hodnocení známkou 1.
- 4) **Výroba a doplňkové služby k zakázce** jsou hodnoceny firemní flexibilitou, kapacitou výroby, její efektivností, používanými stroji a ostatními faktory, doplňkové služby budou vymezeny dalšími produkty a službami, které firma nabízí k zakázce, ať už jde o servis, montáž, dopravu či jazykové verze dokumentů.
- a) Pokud firma zmíní individuální přístup k zakázce, nové technologie, montáž na místě a zaškolení, dodanou dokumentaci a servis, získá známku 5;
 - b) Firmě, která zmíní 4 uvedené, bude přidělena známka 4;
 - c) Pro 3 zmíněné, je připravena známka 3;
 - d) Dva uvedené údaje jsou hodnoceny známkou 2;
 - e) Jeden zmíněný je hodnocen známkou 1.
- 5) **Společenská odpovědnost firem** se zaměřuje na faktory, které jsou pro tuto oblast důležité, jako například starost o životní prostředí, zavedení environmentální politiky do fungování firmy, podpora sociálních skupin, starost o zaměstnance či různé rozvojové programy.
- a) Firma, která uvede certifikát environmentálního managementu a starost o životní prostředí, používání nejmodernějších technologií pro snižování energetické náročnosti, starost o potřebné či podporu různých skupin a starost o zaměstnance a zaměřuje se na kvalitu, získá známku 5;
 - b) Uvede-li 4, získá známku 4;
 - c) Při třech zmíněných, bude hodnocena známkou 3;
 - d) Dva zmíněné údaje povedou k hodnocení známkou 2;
 - e) Jedna zmíněná informace povede k hodnocení známkou 1.

- 6) **Loajalita zákazníků** zohledňuje to, jak si firma svých zákazníků váží a jaké jim nabízí v případě věrnosti výhody, zda získala nějaká ocenění, zda uvádí konkrétní zákazníky a konkrétní projekty a zda hodnotí spokojenost zákazníků. Stupnice hodnocení je následující:
- a) Firma, která prezentuje tyto uvedené, bude hodnocena známkou 5;
 - b) Uvede-li 4, získá známku 4;
 - c) Při třech zmíněných, bude hodnocena známkou 3;
 - d) Dva zmíněné údaje povedou k hodnocení známkou 2;
 - e) Minimální či žádná zmínka povede k hodnocení známkou 1.
- 7) **Zisk a obrat** zohledňuje vyprodukovaný obrat a vzniklý zisk, s ohledem na počet zaměstnanců. Počet firem, které byly vybrány k hodnocení, je 11. Bylo nutné stanovit stupnici hodnocení pro přidělení známek jednotlivým konkurentům. Firmy byly porovnávány s ostatními konkurenty a následně přidělena známka, dle umístění. Stupnice hodnocení je následující:
- a) Zámka 5 pro 1. – 2. místo;
 - b) Zámka 4 pro 3. – 4. místo;
 - c) Zámka 3 pro 5. – 7. místo;
 - d) Zámka 2 pro 8. – 9. místo;
 - e) Zámka 1 pro 10. – 11. místo.
- 8) **Výzkum a vývoj** je hodnocen dle inovativní činnosti dané firmy. Budou se zohledňovat výdaje na výzkum a vývoj, inovační rychlost, unikátnost produktů či patenty, které firma zaregistrovala. Stupnice hodnocení je následující:
- a) Zámka 5 pro 1. – 2. místo;
 - b) Zámka 4 pro 3. – 4. místo;
 - c) Zámka 3 pro 5. – 7. místo;
 - d) Zámka 2 pro 8. – 9. místo;
 - e) Zámka 1 pro 10. – 11. místo.

Konkurenční síla firmy Aktivit, spol. s r. o.

Konkurenční síla firmy Aktivit, spol. s r. o. byla posuzována dle údajů z jejích webových stránek¹³⁹ a interních dokumentů¹⁴⁰ a z již uvedených informací v kapitole 4 a podkapitole 6.1.1.

1) Úroveň webových stránek a prezentace

Jazyky webových stránek jsou dostupné ve více jazykových verzích, překlad je možný do jazyka českého, anglického, německého, ruského, španělského a francouzského. Jazyková struktura stránek je naprosto dostačující, všechny jazykové verze jsou funkční. Struktura stránek je přehledná a jasná, je uvedena mapa stránek s rychlými odkazy. Firma taktéž dává na webových stránkách přehled o aktualitách o firmě mimo pracovní zázemí, lze se takto dočíst o firemních akcích, jako jsou vánoční večírky či bowlingové zápasy zaměstnanců, o získaných oceněních a certifikátech, informacích ve zkratce o hospodářském roce či o sociální odpovědnosti. Úroveň hodnocena známkou 5.

2) Oblast působnosti

Firma je zaměřena na export převážně do evropských zemí. Zakázky lze ale nalézt i v nejrůznějších státech mimo Evropu. Firma realizovala zakázky do Německa, Španělska, Polska, Ruska, Číny, Švédska, Anglie, Francie, Turecka či Rumunska. Některé zákazníci dokonce odmítají. Vzhledem k vymezeným jazykovým verzím webových stránek lze proniknout i na cizí trhy. Jazykové verze plně pokryjí vymezenou oblast působnosti. Hodnoceno známkou 4.

3) Vstřícnost firmy trhu

Firma se účastní několikaset výběrových řízení ročně a každému zákazníkovi sestavují nabídku na míru. Firma se účastní výstav a veletrhů a v říjnu 2015 se zúčastní veletrhu Motek ve Stuttgartu, kde plánuje představit inovovaný produkt. Firma prezentuje své produkty a realizované zakázky prostřednictvím kanálu Youtube. Firma se doposud nevěnuje sdílení své činnosti na sociálních sítích. Firma zveřejňuje účetní závěrky, výroční zprávy a ostatní listiny prostřednictvím portálu eJustice ve Veřejném rejstříku a Sbírce

¹³⁹ *AKTIVIT, spol. s r. o.* [online]. Aktivit, spol. s r. o., 2015 [vid. 2015-04-03]. Dostupné z: <http://www.aktivit.cz/>.

¹⁴⁰ *AKTIVIT, spol. s r. o. Interní dokumenty.* Nový Bor: Aktivit spol. s r. o., 2015.

listin. Kontaktní údaje jsou uvedeny neanonymně, jsou představeny konkrétní emailové a telefonické a faxové kontakty na jednotlivé osoby a oddělení. Je možný rychlý kontakt odesláním zprávy přímo z webových stránek. Přidělena známka **4**.

4) Výroba a doplňkové služby k zakázce

Každá nabídka, kterou firma zpracovává, se vyznačuje individualitou. Firma přizpůsobuje nabídku každé poptávce zvlášť. Firma se plně přizpůsobuje požadavkům zákazníka a díky úzké spolupráci se zákazníky dokáže flexibilně reagovat na jejich potřeby. Firma se rozhoduje dle dané zakázky a zákazníka. Lišit se může nabízenými službami, platebními podmínkami či dodacími podmínkami. Firma při své práci používá nejmodernější technologie a stroje. Společnost dodává kompletní dokumentaci vytištěnou a na CD, v požadovaném jazyce, současně provozní návody a výkresy. Firma zajišťuje u dodaných strojů zákazníkovi školení pro obsluhu, programátory a údržbu. Platební podmínky zpravidla přizpůsobuje zákazníkovi. Příkladem může být platba určena 30% z ceny po objednání, 60% z ceny po dodání a 10% z ceny po předání do provozu, s úhradou do 60 dní či platba 90% z ceny po dodání a 10% z ceny po bezporuchovém provozu po sjednanou dobu. V případě dodací podmínky, firma postupuje dle INCOTERMS, dle dodací podmínky DAP, která určuje místo dodání, do kterého nese veškerá rizika dodavatel. Firma také přizpůsobuje dodací lhůtu dle rozsahu zakázky, kdy dodací lhůta může být stanovena do 6 měsíců od objednání, či 8-10 měsíci po objednávce. Záruční podmínky jsou zpravidla nastaveny na 24 měsíců. Hodnoceno známkou **5**.

5) Společenská odpovědnost firmy

Firma se řídí systémem environmentálního managementu EN ISO 14001:2005 a snaží se udržovat povědomí o životním prostředí mezi svými zaměstnanci, dodavateli i odběrateli. Firma používá nejlepší dostupné technologie, aby zmírnila dopady na životní prostředí. Kromě ekologie a firemních aktivit, se také firma stará o potřebné. Příkladem může být finanční dar pro pozůstalé českých vojáků působících v Afghánistánu, příspěvek na řečový procesor mladé dívky či příspěvek na zakoupení automobilu pro sociální služby v Novém Boru. Mimo jiné firma podporuje studenty a neustále vzdělává své zaměstnance, kterým zprostředkovává v prostorách firmy kurzy cizích jazyků. Firma pro své zaměstnance pořádá večírky a každoroční tradicí jsou bowlingové zápasy. Firma si dává velmi záležet na kvalitě své produkce. Řídí se managementem jakosti dle certifikátu ISO 9001:2008 a v oblasti životního prostředí postupuje dle EN ISO 14001:2005. Pro firmu je nejen důležitá

kvalita výsledného produktu, ale také kvalita služeb a pracovníků samotných. Tato filozofie se odrazila mimo jiné v ceně za kvalitu Škoda Auto. Díky svým vynikajícím finančním výsledům firma již po druhé získala prestižní mezinárodně uznávané ocenění Top Rating. Firma také získala druhé místo v soutěži Vodafone FIRMA ROKU 2014 v Libereckém kraji. Hodnoceno známkou **5**.

6) Loajalita zákazníků

Firma si velmi cení svých zákazníků, a proto se s nimi snaží udržovat trvalý vztah. Stálým zákazníkům poskytuje výhody například v platebních podmínkách. Nejvěrnějším zákazníkem je firma Škoda Auto, se kterou Aktivit spolupracuje již od roku 1992 a v roce 1998 byla Aktivitu udělena cena za kvalitu Škoda Auto. Firma je dodavatelem dalších velkých firem, lze uvést TRW, Autoliv, Bosch, Pierburg, Contitental, Renault či Volkswagen. Společnost dává rovněž přehled konkrétních realizovaných projektů. Firma hodnotí spokojenost zákazníků formou dotazníků. Hodnoceno známkou **5**.

7) Zisk a obrat

Poprvé za hospodářský rok 2014 firma dosáhla obratu více než 282 000 000 Kč, což bylo pro firmu rekordní. V přepočtu firmě vyprodukoval každý ze 120 zaměstnanců obrat 2 350 000 Kč. Výše zisku dosáhla za minulé účetní období 55 524 000 Kč. Každý zaměstnanec tak firmě přinesl zisk ve výši 462 700 Kč. Ve srovnání s ostatními konkurenty dostává známku číslo **4**.

8) Výzkum a vývoj

Firma již od svého vzniku věnuje část svého úsilí a finančních prostředků na výzkum a vývoj. Od počátku své působnosti firma přišla s mnoha inovativními produkty a firemními procesy a na veletrhu Motek představí nový produkt. Na výzku a vývoj firma v minulém účetním období vynaložila částku ve výši 2 326 000 Kč. Oproti ostatním konkurentům firma vynakládá do výzkumu a vývoje nižší částku, získává proto známku **3**.

Tabulka č. 6.20 ukazuje výsledné hodnocení konkurenční síly firmy Aktivit, spol. s r. o.

Tab. 6.20: Konkurenční síla firmy Aktivit, spol. s r. o.

Ukazatel	Váha	Známka	Součin
Úroveň webových stránek	0,11	5	0,55
Oblast působnosti	0,13	4	0,52
Vstřícnost firmy trhu	0,14	4	0,56
Výroba a doplňkové služby	0,12	5	0,60
Společenská odpovědnost firmy	0,14	5	0,70
Loajalita zákazníků	0,13	5	0,65
Zisk a obrat	0,11	4	0,44
Výzkum a vývoj	0,12	3	0,48
Celkem	1,00	35	4,38

Zdroj: Vlastní zpracování.

Konkurenční síla firmy Teaz s. r. o.

Konkurenční síla firmy Teaz s. r. o. byla posuzována dle údajů z Výroční zprávy¹⁴¹ a webových stránek¹⁴² a dle již uvedené charakteristiky v podkapitolách 5.1.1 a 6.1.2.

1) Úroveň webových stránek a prezentace

Webové stránky je možné zobrazit v českém, anglickém, německém a čínském jazyce. Jasná struktura a přehlednost webových stránek. Firma prezentuje služby a produkty, které nabízí. Na webových stránkách zveřejňuje aktuality a prezentuje aktivity, které podporuje. Firma získává známku 5.

2) Oblast působnosti

Firma uvádí, že exportuje celosvětově a realizované zakázky lze nalézt v Mexiku, Španělsku, Estonsku, Íránu, Německu, Číně, USA, Brazílii, Rumunsku, Indii, Finsku, Polsku nebo Srbsku. Při výčtu těchto zemí je zřejmé, že dostupné jazykové verze by měly být rozšířeny o další, například o španělský jazyk. Firma získává známku 4.

¹⁴¹ MINISTERSTVO SPRÁVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Výroční zpráva [2014]* [online]. eJustice, 2015 [vid. 2015-04-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=618695>.

¹⁴² TEAZ s. r. o. *Komplexní řešení v oboru automatizace* [online]. teaz.cz, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.teaz.cz/>.

3) Vstřícnost firmy trhu

Firma prezentuje své realizované produkty na webových stránkách. Kontakty firma uvádí konkrétní, s danými jmény a odděleními. Společnost zveřejňuje výroční zprávy a účetní závěrky ve Veřejném rejstříku a Sbírce listin. Firma se neprezentuje na sociálních sítích, nezveřejňuje rovněž své produkty přes Youtube. Firma prezentuje činnosti mimo firmu. Znamka číslo 4.

4) Výroba a doplňkové služby k zakázce

Při své výrobě firma používá komponenty od mezinárodně známých společností, jako je Bosch, Festo, Sick nebo Siemens, kde je pro tyto komponenty typická spolehlivost, bezporuchovost a vysokou schopností se přizpůsobit. Pokud má zákazník přání použít komponenty jiných značek, firma vyhoví. Firma pracuje ve vlastní dílně o rozloze 570 m² a má k dispozici další halu o rozloze 270 m², kterou používá na skladovací a další účely. Společnost po dohodě poskytuje nepřetržitý servis na realizovaných zakázkách u odběratele. Firma disponuje automobilem pro přepravu zařízení a osob do váhy 3,5 tun a také vlastní zvedací techniku. Firma neprezentuje další služby, znamka číslo 3.

5) Společenská odpovědnost firmy

Firma uvádí, že podporuje různé aktivity, od neziskových organizací po sportovní oddíly, příkladem je pomoc sdružení Fokus, které se stará o duševně nemocné, sponzorský dar cyklistickému oddílu, příspěvky dalším, různě zaměřeným sportovním oddílům. Firma se neprezentuje jako ekologicky odpovědná. Firma neuvádí certifikát environmentálního managementu. Společnost pouze uvádí, že je zavázána zajistit zpětný odběr obalů a využít je. Firma si váží svých zaměstnanců, kterým umožňuje se dále rozvíjet. Firma postupuje k řízení systému jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2009, který používá od roku 2007. Firma se snaží přenést management kvality do všech aktivit, které ve firmě probíhají a aplikovat ho také na pracovníky. Firma se řídí heslem kvalita na prvním místě a je si vědoma toho, že jen a pouze jakost zajistí firmě úspěšnou budoucnost. Přidělena znamka 4.

6) Loajalita zákazníků

Firma zakázky zpracovává dle požadavků zákazníků, s nimiž navazuje a uchovává vysoce blízké vztahy. Díky těmto vztahům a znalosti daného zákazníka se firma dokáže přizpůsobit jeho požadavkům a promptně reagovat na jakékoliv nároky a očekávání. Firma je dodavatelem společností Bosch, Siemens, Philips, či Barum Continental a na svých

stránkách také dává přehled konkrétních projektů. Firma neprezentuje získaná ocenění od zákazníků. Získána známka **3**.

7) Zisk a obrat

Firma dosahuje obratu 198 425 000 Kč a při aktuálním počtu 70 zaměstnanců každý z nich firmě vyprodukuje obrat ve výši 2 834 643 Kč. Firma dosáhla zisku 16 711 000 Kč a každý zaměstnanec firmě přinesl zisk 238 729 Kč. Firma získává známku **4**.

8) Výzkum a vývoj

Firma se věnuje výzkumu a vývoji převážně v oblasti automobilového průmyslu a za minulé účetní období realizovala projekty v hodnotě 21 644 000 Kč. Firma vynakládá vysoké částky do výzkumu a vývoje. Přidělená známka **5**.

Tabulka č. 6.21 dává přehled výsledného hodnocení konkurenční síly firmy Teaz s. r. o.

Tab. 6.21: Konkurenční síla firmy Teaz s. r. o.

Ukazatel	Váha	Známka	Součin
Úroveň webových stránek	0,11	5	0,55
Oblast působnosti	0,13	4	0,52
Vstřícnost firmy trhu	0,14	4	0,56
Výroba a doplňkové služby	0,12	3	0,36
Společenská odpovědnost firmy	0,14	4	0,56
Loajalita zákazníků	0,13	3	0,39
Zisk a obrat	0,11	4	0,44
Výzkum a vývoj	0,12	5	0,60
Celkem	1,00	32	3,98

Zdroj: Vlastní zpracování.

Konkurenční síla firmy Gemax s. r. o.

Konkurenční síla firmy Gemax s. r. o. byla hodnocena dle zveřejněných údajů a dokumentů na svých webových stránkách¹⁴³ a dle již vymezených údajů o firmě v podkapitolách 5.1.2 a 6.1.3.

¹⁴³ GEMAX s. r. o. *Projektujeme a vyrábíme speciální stroje* [online]. gemax.cz, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.gemax.cz/>.

1) Úroveň webových stránek a prezentace

Firma nabízí možnost zobrazení stránek v českém, anglickém a ruském jazyce. Struktura stránek je jasná. Firma na svých stránkách rovněž prezentuje výroční zprávy, které nabízí volně ke stažení, tyto výroční zprávy jsou velmi obsáhlé a obsahují veškeré dostupné informace o firmě. Hodnoceno známkou **3**.

2) Oblast působnosti

Firma uvádí, že se zaměřuje na export do Evropy, přičemž realizované zakázky lze nalézt také ve Slovensku, Německu, Polsku, Maďarsku, Velké Británii, Francii, Rusku, Číně, Mexiku a Ukrajině. Vzhledem k široké působnosti firmy je jazyková dostupnost webových stránek nedostačující. Hodnoceno známkou **3**.

3) Vstřícnost firmy trhu

Firma na svých stránkách uvádí konkrétní údaje na jednotlivá oddělení s kontaktními jmény a taktéž nabízí rychlý kontaktní formulář. Firma má vlastní Youtube kanál, kde prezentují své realizované zakázky. Firma má také profil na síti LinkedIn, který ovšem není nijak aktuální. Společnost prezentuje své výsledky ve výročních zprávách, které jsou kromě volného stažení z vlastních stránek, rovněž dostupné ve Veřejném rejstříku a Sbírce listin. Hodnoceno známkou **4**.

4) Výroba a doplňkové služby k zakázce

Firma uvádí, že zakázky jsou vyráběny v prostorech firmy o rozloze 12 500 m² a na výrobu je použita nejnovější technologie. Firma rovněž prezentuje veškerou používanou technologii, i s doplňujícími fotografiemi. Firma popisuje výrobu jednotlivých produktů. Firma neuvádí žádnou doplňující nabídku servisu k zakázce. Znamka **2**.

5) Společenská odpovědnost firmy

Firma se neprezentuje jako ekologicky odpovědná. Neuvádí žádný postup k nakládání s odpadem, ani certifikát environmentálního managementu. Firma nedává přehled o okolním dění, o podpoře sociálních skupin ani sportovních klubů. O kvalitě produkce se firma nevyjadřuje, pouze prezentuje certifikát systému managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2009. Tato oblast hodnocena známkou **1**.

6) Loajalita zákazníků

Firma uvádí, že je dodavatelem firem Bosch, Continental, Siemens, TRW a jiných. Firma dává přehled o zakázkách a přibližných výdajích do jednotlivých oblastí. Vztah k těmto dodavatelům neuvádí. Hodnoceno známkou **2**.

7) Zisk a obrat

Firma dosáhla obratu 288 600 000 Kč a při počtu 147 zaměstnanců, vyprodukoval každý obrat ve výši 1 963 265 Kč. Firma dosáhla zisku 14 211 000 Kč, přičemž každý zaměstnanec firmě vydělal 96 673 Kč. Vzhledem ke konkurentům firma získává známku **3**.

8) Výzkum a vývoj

Firma v minulém účetním období vynaložila výdaje na výzkum a vývoj ve výši 10 136 000 Kč. Firma vynakládá poměrně vysokou část na výzkum a vývoj, hodnoceno známkou **4**.

Tabulka č. 6.22 zpřehledňuje konkurenční sílu firmy Gemax s. r. o.

Tab. 6.22: Konkurenční síla firmy Gemax s. r. o.

Ukazatel	Váha	Známka	Součin
Úroveň webových stránek	0,11	3	0,33
Oblast působnosti	0,13	3	0,39
Vstřícnost firmy trhu	0,14	4	0,56
Výroba a doplňkové služby	0,12	2	0,24
Společenská odpovědnost firmy	0,14	1	0,14
Loajalita zákazníků	0,13	2	0,26
Zisk a obrat	0,11	3	0,33
Výzkum a vývoj	0,12	4	0,48
Celkem	1,00	22	2,73

Zdroj: Vlastní zpracování.

Konkurenční síla firmy Krofian CZ spol. s r. o.

Konkurenční síla firmy Krofian CZ spol. s r. o. byla posuzována dle údajů dostupných ve Veřejném rejstříku a Sbírcе listin¹⁴⁴ a dle informací dostupných na firemních webových stránkách¹⁴⁵, rovněž dle údajů již vymezených v podkapitolách 5.1.3 a 6.1.4.

¹⁴⁴ MINISTERSTVO SPRÁVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Účetní závěrka* [online]. eJustice, 2015 [vid. 2015-04-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=28744>.

¹⁴⁵ KROFIAN CZ, spol. s r. o. *Záleží na technologii* [online]. krofian.cz, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://krofian.cz/>.

1) Úroveň webových stránek a prezentace

Firma dává možnost překladu webové stránky do jazyka českého, anglického a německého. Společnost má jasně strukturované a přehledné stránky. Zajímavý je i přehled často kladených otázek s odpověďmi. Úroveň hodnocena známkou **4**.

2) Oblast působnosti

Firma uvádí, že se zaměřuje na export výhradně na území Evropy. Jazyková vybavenost je tak dostačující, přičemž by bylo vhodné rozšířit vybavenost i o další jazyky. Hodnocena známkou **3**.

3) Vstřícnost firmy trhu

Společnost neuvádí konkrétní kontaktní údaje, uvádí pouze jeden telefonický, faxový a emailový kontakt. Oproti tomu firma uvádí linku dostupnou nonstop, pro nahlášení poruchy zařízení a telefonní kontakt na servisního technika, který je ovšem dostupný pouze mezi sedmou hodinou ranní a třetí hodinou odpolední. Firma má profil na síti LinkedIn, dostupný v anglickém jazyce. Společnost dává možnost volně prohlédnout ve Veřejném rejstříku a Sbírci listin účetní závěrky a výroční zprávy. Firma uvádí přibližné termíny zpracování jak nabídek, tak dodací lhůty zakázek. Společnost rovněž dává přehled o tom, kdo se na projektu podílí, jak je projekt plánován, které procesy jsou zajištěny v rámci firmy a které mimo ní. Vstřícnost hodnocena známkou **3**.

4) Výroba a doplňkové služby k zakázce

Firma je zajištěna proti výpadku určitého zdroje. Každý, který se podílí na realizaci zakázky, je v případě potřeby zastoupen. Firma uvádí záruční a pozáruční servis a v případě poruchy je zavázána do 48 hodin reagovat na nahlášenou poruchu, případně lze sjednat kratší dobu. Záruka jednotlivých komponentů se odvíjí od záruky, kterou poskytují její výrobci. Minimálně je však záruka 12 měsíců. Každý projekt je podroben analýze možných vad a jejich důsledků. Firma uvádí, že zákazníkovi bude se zakázkou dodán návod k obsluze a údržbě, seznam náhradních a opotřebitelných dílů, výkresy, schémata, BOZP, analýza rizik, prohlášení o shodě CE, revizi elektra a také bude dodána záloha softwaru. Celý projekt je v průběhu hodnocen a jsou podávány detailní informace zákazníkovi. Projekt je rozdělen na více než 50 fází, kdy je každé fázi přiřazena odpovědná osoba. Vstřícnost hodnocena známkou **5**.

5) Společenská odpovědnost firmy

Firma se řídí systémem jakosti dle ISO 9001:2009. Firma je pojištěna proti veškerým škodám a to i proti těm, které se staly v důsledku nedbalosti. O ostatních záležitostech se firma nezmiňuje, hodnoceno známkou **1**.

6) Loajalita zákazníků

Firma prezentuje zpracované projekty na webových stránkách s daným popisem a fotografiemi. Firma ovšem neuvádí konkrétní zákazníky ani vztah k nim. Znamka číslo **1**.

7) Zisk a obrat

Firma dosahuje obratu na zaměstnance zhruba 1 500 000 Kč, přičemž každý zaměstnanec firmě přinese zisk kolem 10 000 Kč. Hodnoceno známkou **1**.

8) Výzkum a vývoj

Firma neuvádí výdaje na výzkum a vývoj ani přístup k tomuto tématu. Přidělena známka **1**.

Výsledné hodnocení konkurenční síly firmy Krofian CZ spol. s r. o. ukazuje tabulka č. 6.23.

Tab. 6.23: Konkurenční síla firmy Krofian CZ spol. s r. o.

Ukazatel	Váha	Znamka	Součin
Úroveň webových stránek	0,11	4	0,44
Oblast působnosti	0,13	3	0,39
Vstřícnost firmy trhu	0,14	3	0,42
Výroba a doplňkové služby	0,12	5	0,60
Společenská odpovědnost firmy	0,14	1	0,14
Loajalita zákazníků	0,13	1	0,13
Zisk a obrat	0,11	1	0,11
Výzkum a vývoj	0,12	1	0,12
Celkem	1,00	19	2,35

Zdroj: Vlastní zpracování.

Konkurenční síla firmy Aumatic Sp. z o. o.

Konkurenční síla firmy Aumatic Sp. z o. o. byla posuzována na základě údajů uvedených na webových stránkách firmy¹⁴⁶ a dle již uvedených charakteristik v podkapitolách 5.1.4 a 6.1.5.

1) Úroveň webových stránek a prezentace

Webové stránky lze zobrazit v jazyce polském, anglickém a německém. Webové stránky nemají zajímavý design a vypadají neprofesionálně. Uvedené informace jsou částečné. Hodnoceno známkou **2**.

2) Oblast působnosti

Firma uvádí, že se zaměřuje na export do Afriky, Evropy a Asie a realizované projekty lze nalézt ve Francii, Jihoafrické republice, Korejské lidově demokratické republice, Rakousku, ČR a Španělsku. Firma uvádí velmi rozsáhlou působnost, přičemž jazyková vybavenost webových stránek tomuto neodpovídá. Hodnoceno známkou **4**.

3) Vstřícnost firmy trhu

Firma se neprezentuje na žádné sociální síti. Základní informace o finanční situaci firmy lze nalézt na pouze webovém portálu PROFF. Firma uvádí pouze jeden kontakt do firmy, který je nekonkrétní. Firma zpracovává zakázky dle požadavků zákazníka, kterým se přizpůsobuje. Detailní informace o financích lze získat v obchodním rejstříku daného státu, ale pouze se zaplacením poplatku. Hodnoceno známkou **2**.

4) Výroba a doplňkové služby k zakázce

Firma výrobu uskutečňuje v hale o velikosti 600 m². Společnost uvádí oddělení, kterými firma v průběhu výroby prochází. Firma dává přehled o používané technologii. Firma o doplňkových službách nehovoří. Hodnoceno známkou **2**.

5) Společenská zodpovědnost firem

Společnost nezmiňuje postoj k životnímu prostředí a environmentální politice, pouze uvádí, že se do budoucna chce stát více ekologicky šetrná. Firma se nevyjadřuje ani k podpoře ostatních skupin a neuvádí aktivity k zaměstnancům. Firma postupuje dle certifikace ISO 9001:2008, která zajišťuje kvalitu produkce. Hodnoceno známkou **1**.

¹⁴⁶ AUMATIC Sp. z o. o. *Automatyka przemysłowa* [online]. aumatic.com, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://aumatic.com/>.

6) Loajalita zákazníků

Společnost je dodavatelem firem jako TRW, Nidec, Johnson Controls či Valeo a uvádí odkazy na realizované projekty. Vztah k těmto firmám nevymezuje. Hodnoceno známkou 2.

7) Zisk a obrat

Firma dosáhla obratu 197 820 000 Kč, při počtu 106 zaměstnanců, každý z nich vyprodukoval obrat v hodnotě 1 886 226 Kč. Firma dosáhla zisku 8 912 483 Kč a každý zaměstnanec tak firmě přinesl 84 080 Kč. V porovnání s ostatními konkurenty hodnoceno známkou 3.

8) Výzkum a vývoj

Firma nevymezuje svou činnost v oblasti výzkumu a vývoje. Přidělena hodnota 1.

Tabulka č. 6.24 dává přehled výsledného hodnocení konkurenční síly firmy Aumatic Sp. z o. o.

Tab. 6.24: Konkurenční síla firmy Aumatic Sp. z o. o.

Ukazatel	Váha	Známka	Součin
Úroveň webových stránek	0,11	2	0,22
Oblast působnosti	0,13	4	0,52
Vstřícnost firmy trhu	0,14	2	0,28
Výroba a doplňkové služby	0,12	2	0,24
Společenská odpovědnost firmy	0,14	1	0,14
Loajalita zákazníků	0,13	2	0,26
Zisk a obrat	0,11	3	0,33
Výzkum a vývoj	0,12	1	0,12
Celkem	1,00	17	2,11

Zdroj: Vlastní zpracování.

Konkurenční síla firmy Tecnomatic S.p.A.

Při hodnocení konkurenční síly firmy Tecnomatic S.p.A bylo čerpáno z webových stránek firmy¹⁴⁷ a z již charakterizovaných informací o firmě v podkapitolách 5.1.5 a 6.1.6.

1) Úroveň webových stránek a prezentace

Firma nabízí pouze dvě jazykové verze internetových stránek – anglickou a italskou. Oproti tomu je struktura stránek a přehlednost výborná. Na stránkách se lze velmi rychle zorientovat a zjistit potřebné informace. Firma uvádí aktuality a informace o ekologické odpovědnosti. Hodnoceno známkou **4**.

2) Oblast působnosti

Firma uvádí, že se zaměřuje na export do oblastí Asie, Evropy, Středního Východu a Ameriky. Vzhledem k dostupnosti webové stránky pouze v anglickém a italském jazyce je tato vybavenost nedostačující. Hodnoceno známkou **4**.

3) Vstřícnost firmy trhu

Dostupnost finančních informací o firmě lze najít ve velmi omezeném rozsahu na portálu Report Aziende. Kontaktní údaje jsou uvedeny obecně, bez konkrétních oddělení a osob. Firma se prezentuje na portálu LinkedIn. Firma na svých stránkách zveřejňuje články, ve kterých se o ní psalo. Detailní informace o financích lze získat v obchodním rejstříku daného státu, ale pouze se zaplacením poplatku. Hodnocení známkou **2**.

4) Výroba a doplňkové služby k zakázce

Výrobní oddělení firmy zahrnuje nejmodernější stroje, které jsou schválny certifikační značkou CE. Hlavním kritériem výroby jsou vynikající výkony a používání vysoce kvalitních komponentů, ve všech částech výroby jsou prováděny zkoušky shody s tolerancí uvedenou v technických návrzích a zkoušky materiálu. Firma svou činnost provádí na ploše o rozloze 2000 m². Firma zakázky provádí v souladu s požadavky zákazníka. Společnost v průběhu zakázky zavedla videokonference se zákazníkem pro zajištění nejvyšší spokojenosti. Služby a servis, který je spolu se zakázkou dodáván, firma neuvádí. Hodnoceno známkou **4**.

¹⁴⁷ TECNOMATIC S.p.A. *THE „GREEN HEART“ OF ITALY BEATS IN THE CARS OF THE FUTURE* [online]. tecnomatic.it, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.tecnomatic.it/>.

5) Společenská odpovědnost firmy

Firma chrání životní prostředí, postupuje dle certifikátu environmentální managementu UNI EN ISO 14001:2004 a zavedla systém ekologického řízení a auditu EMAS. Firma zavedla inovativní program DISCOVERY, který napomáhá rozvoji ekologicky šetrného prostředí v oblasti montáže, demontáže a procesů, aplikované na olejová a vodní čerpadla. Firma také dbá na bezpečnost zaměstnanců a postupuje BOZP dle OHSAS 18001:2007. Každý projekt je předkládán kritické analýze za přítomnosti zákazníka. Firma neuvádí informace o podporovaných skupinách a zaměstnancích. Hodnoceno známkou **3**.

6) Loajalita zákazníků

Firma spolupracuje s firmami jako General Motors, Daimler, Mercedes, BMW, Magna, Pierburg, Denso, Contitental, Autoliv, Siemens či Bosch. Firma uvádí, že být partnerem zákazníka pro ni znamená spojit se s potřebami a cíli zákazníka a naplnit je. Firma spolupracuje naplno se zákazníkem v průběhu celé zakázky. Hodnoceno známkou **4**.

7) Zisk a obrat

Firma dosáhla obratu v hodnotě 733 470 149 Kč. Každý z 99 zaměstnanců firmě vyprodukoval 7 408 789 Kč. Zisk společnosti byl za minulé období 10 723 966 Kč, přičemž každý zaměstnanec firmě přinesl 108 323 Kč. Hodnoceno známkou **3**.

8) Výzkum a vývoj

Výzkum a vývoj je prováděn ve spolupráci se zákazníkem, aby došlo ke zvýšení samotné hodnoty produktu pro zákazníka. Ve spolupráci se zákazníkem se provádí analýza inovačních potřeb, analýza efektivity výroby, prototypy konstrukce, návrh a vývoj výrobních systémů a to vše, aby došlo k optimalizaci výroby a došlo ke zvýšení konkurenceschopnosti daných zákazníků. Konkrétní výdaje na výzkum a vývoj firma neuvádí. I přes to, že firma neuvádí konkrétní výdaje, tak popisuje své inovační programy, přístup k inovacím a inovace v kontaktu se zákazníkem. Firma si zaslouží hodnocení **3**.

Tabulka č. 6.25 ukazuje zhodnocení konkurenční síly firmy Tecnomatic S.p.A.

Tab. 6.25: Konkurenční síla firmy Tecnomatic S.p.A.

Ukazatel	Váha	Známka	Součin
Úroveň webových stránek	0,11	4	0,44
Oblast působnosti	0,13	4	0,52
Vstřícnost firmy trhu	0,14	2	0,28
Výroba a doplňkové služby	0,12	4	0,48
Společenská odpovědnost firmy	0,14	3	0,42
Loajalita zákazníků	0,13	4	0,52
Zisk a obrat	0,11	3	0,33
Výzkum a vývoj	0,12	3	0,36
Celkem	1,00	27	3,35

Zdroj: Vlastní zpracování.

Konkurenční síla firmy Sir S.p.A.

Při hodnocení konkurenční síly bylo vycházeno z informací dostupných na firemních webových stránkách¹⁴⁸ a z již uvedené charakteristiky v podkapitolách 5.1.6 a 6.1.7.

1) Úroveň webových stránek a prezentace

Firma nabízí vysokou jazykovou vybavenost a to převod na italský, německý, anglický, španělský, francouzský nebo portugalský jazyk. Webové stránky jsou graficky zpracovány a je dána jasná struktura. Firma na stránkách neprezentuje informace o ekologii, podpoře skupin, ani aktuality. Hodnoceno známkou **3**.

2) Oblast působnosti

Firma se zaměřuje na export do evropských zemí. Jazyková vybavenost stránek tak plně splňuje vymezenou oblast. Hodnoceno známkou **3**.

3) Vstřícnost firmy trhu

Firma se vysoce zapojuje do online dění. Firma má dostupné profily na Facebooku, Twitteru a má vlastní youtube kanál, na všech sítích pravidelně aktualizuje svou činnost. Kontaktní údaje firma neuvádí konkrétní, ale na stránkách nabízí možnost rychlé zprávy. Firma se aktivně účastní výstav a veletrhů, a své návštěvy prezentuje na webových stránkách. Finanční údaje jsou dostupné v omezeném rozsahu na portálu Report Aziende.

¹⁴⁸ SIR S.p.A. *Soluzioni Industriali Robotizzate* [online]. sir-mo.it, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.sir-mo.it/>.

Firma na svých stránkách prezentuje příklady realizovaných projektů. Detailní informace o financích lze získat v obchodním rejstříku daného strátu, ale pouze se zaplacením poplatku. Hodnoceno známkou **5**.

4) Výroba a doplňkové služby k zakázce

Firma neuvádí, které materiály k zakázce poskytuje, ani formu výroby. Známkou **1**.

5) Společenská zodpovědnost firem

Firma neprezentuje své aktivity v oblasti ekologie, ani činnost směrem k sociálním skupinám či sportovním klubům. Firma neuvádí přístup ke kvalitě, ani neprezentuje certifikáty kvality či ocenění od zákazníků. Hodnoceno známkou **1**.

6) Loajalita zákazníků

Firma neuvádí konkrétní zákazníky, ani nevymezuje vztahy k nim. Hodnoceno známkou **1**.

7) Zisk a obrat

Firma dosahuje obratu 756 202 794 Kč a při počtu 82 zaměstnanců každý z nich vyprodukuje 9 221 985 Kč. Firma dosáhla zisku 40 222 859 Kč, přičemž každý zaměstnanec firmě vydělal 490 523 Kč. Hodnoceno známkou **5**.

8) Výzkum a vývoj

Firma se realizuje ve výzkumu a vývoji robotického zaměření v automobilovém průmyslu. Na svých stránkách prezentuje inovativní produkty. Hodnoceno známkou **3**, i přesto, že neuvádí finanční výdaje.

Hodnocení konkurenční síly firmy SIR S.p.A je zřehledněno v tabulce č. 6.26.

Tab. 6.26: Konkurenční síla firmy SIR S.p.A.

Ukazatel	Váha	Známka	Součin
Úroveň webových stránek	0,11	3	0,33
Oblast působnosti	0,13	3	0,39
Vstřícnost firmy trhu	0,14	5	0,70
Výroba a doplňkové služby	0,12	1	0,12
Společenská odpovědnost firmy	0,14	1	0,14
Loajalita zákazníků	0,13	1	0,13
Zisk a obrat	0,11	5	0,55
Výzkum a vývoj	0,12	3	0,36
Celkem	1,00	22	2,72

Zdroj: Vlastní zpracování.

Konkurenční síla firmy AMG Industries, S. A.

Pro hodnocení konkurenční síly firmy AMG Industries, S. A. bylo vycházeno z informací dostupných na webových stránkách firmy¹⁴⁹ a z již uvedených charakteristik v podkapitolách 5.1.7 a 6.1.8.

1) Úroveň webových stránek a prezentace

Webové stránky jsou dostupné ve francouzském a anglickém jazyce. Stránky jsou přehledné a jasné. Firma prezentuje aktuality a zprávy a svou účast v médiích. Firma na stránkách rovněž zveřejňuje obchodní podmínky a všeobecné nákupní podmínky, ale pouze ve francouzském jazyce. Firma zveřejňuje detailní informace o exportu, kde uvádí procentuelní zastoupení jednotlivých zemí a finanční zastoupení. Hodnoceno známkou **4**.

2) Oblast působnosti

Firma se zaměřuje na export do Evropy, Ameriky, Afriky a Asie. Projekty firmy lze nalézt v Indii, Maroku, Mexiku, Německu, Turecku, USA či Španělsku. S ohledem na toto široké zaměření by bylo vhodné rošířit jazykový překlad stránek do dalších jazyků. Hodnoceno známkou **4**.

3) Vstřícnost firmy trhu

Firma má dostupné profily na síti Facebook, Twitter a LinkedIn. Firma uvádí konkrétní kontaktní údaje. Společnost prezentuje své produkty na síti Youtube. Detailní informace o financích lze získat v obchodním rejstříku daného státu, ale pouze se zaplacením poplatku. Plusovým bodem je zveřejnění kompletních obchodních a všeobecných nákupních podmínek. Hodnoceno známkou **4**.

4) Výroba a doplňkové služby k zákazce

Firma zavedla štíhlou výrobu pro optimalizaci procesů a zefektivnění nákladů. Veškeré procesy jsou průběžně kontrolovány a vyhodnocovány. A celý proces výroby je detailně popsán. Negativním bodem je to, že firma uvádí, že krytí rizik a doprava každé zásilky je poskytováno na náklady kupujícího. Toto firmu vylučuje z případné škody během přepravy. Firma uvádí záruční lhůtu 12 měsíců, přičemž záruka se nevztahuje na běžné opotřebení, na vadu, která vznikla nedostatkem dohledu a údržby, vadným použitím či

¹⁴⁹ AMG INDUSTRIES, S. A. *Des compétences certifiées* [online]. amg-sa.com, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.amg-sa.com/>.

nezkušeností obsluhy. Firma uvádí informace o distribuci a má vlastní síť distributorů, kteří fungují po celém světě. Firma spolupracuje pouze s věrohodnými a stálými dodavateli, kteří hledí na kvalitu. Hodnoceno známkou **5**.

5) Společenská zodpovědnost firem

K tomuto tématu se firma nevyjadřuje. Neprezentuje ani starost o životní prostředí. Firma se stará o své zaměstnance, kterých si váží a dbá na kvalitu a znalosti. Firma postupuje dle systému řízení jakosti ISO 9001 a také vlastní speciální certifikát EN 9100, který slouží k zajištění kvality v leteckém průmyslu. Hodnoceno známkou **2**.

6) Loajalita zákazníků

Spokojenost zákazníků zůstává pro firmu hlavním a základním cílem. Firma pravidelně sleduje spokojenost zákazníků vyhodnocováním dotazníků. Toto sledování dává firmě zpětnou vazbu a funguje jako impulz pro zlepšení. Firma si vybuodovala trvalé vztahy a důvěryhodnost se zákazníky z automobilového průmyslu, ale také z oblasti letectví, zbraní, farmaceutického, kosmetického či potravinářského průmyslu. V automobilovém průmyslu je firma dodavatelem společností BMW, Dacia, Fiat, Ford, General Motors, či Volkswagen. Firma uvádí, že vždy vyslechne zákazníka a dodá produkt přesně na míru. Hodnoceno známkou **5**.

7) Zisk a obrat

Firma dosahuje obratu ve výši 318 191 773 Kč a zaměstnává 94 pracovníků. Každý pracovník tak firmě přinese obrat ve výši 3 385 019 Kč. V minulém účetním období firma dosáhla zisku 3 800 991 Kč, což při daném počtu znamená 40 436 Kč zisku na zaměstnance. Hodnoceno známkou **2**.

8) Výzkum a vývoj

Firma má výzkumné oddělení, kde hledá optimální řešení zákaznických potřeb. V tomto oddělení firma využívá nejmodernější technologie. Firma zaregistrovala patent na modulární úchopové systémy. Firma neuvádí konkrétní výdaje na výzkum a vývoj, ale této problematice věnuje určitou část. Hodnoceno známkou **3**.

Tabulka č. 6.27 dává přehled o konkurenční síle firmy AMG Industries, S. A.

Tab. 6.27: Konkurenční síla firmy AMG Industries, S. A.

Ukazatel	Váha	Známka	Součin
Úroveň webových stránek	0,11	4	0,44
Oblast působnosti	0,13	4	0,52
Vstřícnost firmy trhu	0,14	4	0,56
Výroba a doplňkové služby	0,12	5	0,60
Společenská odpovědnost firmy	0,14	2	0,28
Loajalita zákazníků	0,13	5	0,65
Zisk a obrat	0,11	2	0,22
Výzkum a vývoj	0,12	3	0,36
Celkem	1,00	29	3,63

Zdroj: Vlastní zpracování.

Konkurenční síla firmy TMS Turnkey Manufacturing Solutions GmbH

Hodnocení konkurenční síly firmy TMS Turnkey Manufacturing Solutions GmbH bylo provedeno na základě informací uvedených na firemních webových stránkách¹⁵⁰ a dle charakteristik o firmě, které již byly uvedeny v podkapitolách 5.1.8 a 6.1.9.

1) Úroveň webových stránek a prezentace

Firma nabízí přehled webových stránek v německém, anglickém a ruském jazyce. Webové stránky jsou přehledné a jasně strukturované. Firma uvádí informace o vztahu k zaměstnancům, ke svému okolí i k životnímu prostředí. Hodnoceno známkou **5**.

2) Oblast působnosti

Společnost se zaměřuje na celosvětový export. Konkrétní země neuvádí. Jazyková vybavenost stránek by měla být rozšířena. Hodnoceno známkou **4**.

3) Vstřícnost firmy trhu

Tým odborníků TMS úzce spolupracuje s každým zákazníkem v průběhu plánování, inženýrství i montáže, tedy v jednotlivých fázích projektu, aby se zajistilo, že zakázka bude přesně šitá zákazníkovi na míru. Detailní informace o financích lze získat v obchodním rejstříku daného státu, ale pouze se zaplacením poplatku. Firma neuvádí konkrétní kontaktní údaje. Uvádí pouze obecný kontakt a možnost odeslání rychlé zprávy přímo

¹⁵⁰ TMS TURNKEY MANUFACTURING SOLUTIONS GmbH. TMS [online]. tms-at.com, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.tms-at.com/>.

z webových stránek. Firma má profil na síti Facebook, kde prezentuje svou činnost a podporované projekty. Rovněž prezentuje svou činnost na Youtube. Firma se účastní výstav a veletrhů a také veletrhů pracovních, kde hledá nové zaměstnance. Hodnoceno známkou 5.

4) Výroba a doplňkové služby k zakázce

Zakázky jsou plněny díky speciálně vyvinutým systémům a aplikacím, které jsou zajišťovány specialisty firmy. Vysoká flexibilita, stejně jako rozsáhlé know-how, zaručují nejvyšší kvalitu, která je zaručena od návrhu až po servis. Každou zakázku firma přizpůsobuje zákazníkovi. Firma spolupracuje s různými vzdělávacími a institucionálními výzkumnými pracovišti. Díky této spolupráci, firemní inženýři splňují rostoucí požadavky na energetickou a hospodárnou efektivnost. Firma zajišťuje poprodejní servis, v kterém zařízení udržuje a optimalizuje, s cílem vytvořit efektivní a ziskový provoz a prodloužit jeho životnost. Servis zahrnuje náhradní díly, preventivní údržbu, analýzu životnosti a doby cyklu. Hodnoceno známkou 4.

5) Společenská zodpovědnost firem

Společnost investuje do nástrojů a systémů vzdělávání a školení zaměstnanců. Nejen, že jsou rozvíjeny jejich osobní vlastnosti, ale zaměstnanci jsou také školeni v oblasti kvality, životního prostředí a bezpečnosti. Pro firmu je důležité životní prostředí a jeho ochrana. Firma vlastní certifikát environmentálního managementu ISO 14001:2005. Firma se zavazuje k dodržování všech příslušných právních předpisů v oblasti životního prostředí. Firma přebírá odpovědnost za životní prostředí pomocí úsporných koncepcí a konstrukčního uspořádání linek. Cílem je uspokojit zákazníka s ohledem na ochranu životního prostředí. Firma prosazuje řízení rizik, aby se předešlo případným komplikacím. Pro firmu je samozřejmostí, aby i zákazníci byli do environmentální politiky zapojeni. Firma dbá na zdraví a bezpečnost svých zaměstnanců. Bezpečnost je základní podmínkou na každém pracovišti a všichni manažeři jsou povinni na tuto bezpečnost dohlížet. Rovněž všichni účastníci obchodu musí být do bezpečnosti zapojeni. Mimo jiné firma podporuje projekty pro potřebné, příkladem může být lyžařský závod postižených. Společnost se snaží o nepřetržitou kontrolu a zlepšování kvality. Firma postupuje systémem řízení jakosti dle ISO 9001:2008 a vlastní také certifikát VDA 6.4:2005, který je orientován na systémy managementu kvality dodavatelů výrobních prostředků do automobilového průmyslu. V roce 2014 se firma umístila na 161. místě v žebříčku Top 250 rakouských firem, který

hodnotí rakouské průmyslové šampiony, oproti roku 2013, kdy skončila na 216. místě, to je posun téměř o 50 %. V jiném žebříčku, který vyhodnocuje TOP 50 firem, se v roce 2014 firma umístila na 8. místě. Hodnoceno známkou **5**.

6) Loajalita zákazníků

Filozofií TMS je neustále se zlepšovat, hledat nové možnosti a vždy naslouchat zákazníkovi, rozpoznat jeho potřeby a rychle reagovat. Zaměřit se primárně na kvalitu a inovace a poskytnout zákazníkům cenově efektivní řešení na klíč, aby si na dnešním konkurenčním trhu mohli udržet náskok. TMS úzce spolupracuje s firmou General Motors, firma si této spolupráce cení a tak již v roce 2009 a znovu v roce 2013 a 2014 udělila společnosti TMS cenu Dodavatel roku. Firma rovněž umístila mezi osmnácti top dodavateli firmy Volkswagen. Kromě těchto úspěchů má firma plno dalších ocenění a to například od firmy DaimlerChrysler, BMW, Ford či John Deere. Je zřejmé, že zákazníci si této firmy váží a společnost sama o tyto vztahy pečuje. Hodnoceno známkou **5**.

7) Zisk a obrat

Firma dosahuje celkového obratu v hodnotě 6 378 264 000 Kč a zaměstnává 580 pracovníků. Při tomto počtu je obrat na zaměstnance 10 997 007 Kč. V minulém účetním období firma dosáhla zisku ve výši 272 646 000 Kč a každý zaměstnanec tak firmě přinesl zisk ve výši 470 079 Kč. Hodnoceno známkou **5**.

8) Výzkum a vývoj

Firma trvale investuje do výzkumu a vývoje. Vyvíjí nové produkty a řešení k uspokojení poptávky na světovém trhu. Firma investovala za minulé účetní období do vědy a výzkumu částku ve výši 13 770 000 Kč. Hodnoceno známkou **5**.

Tabulka č. 6.28 ukazuje hodnocení konkurenční síly firmy TMS Turnkey Manufacturing Solutions GmbH.

Tab. 6.28: Konkurenční síla firmy TMS Turnkey Manufacturing Solutions GmbH

Ukazatel	Váha	Známka	Součin
Úroveň webových stránek	0,11	5	0,55
Oblast působnosti	0,13	4	0,52
Vstřícnost firmy trhu	0,14	5	0,70
Výroba a doplňkové služby	0,12	4	0,48
Společenská odpovědnost firmy	0,14	5	0,70
Loajalita zákazníků	0,13	5	0,65
Zisk a obrat	0,11	5	0,55
Výzkum a vývoj	0,12	5	0,60
Celkem	1,00	38	4,75

Zdroj: Vlastní zpracování.

Konkurenční síla firmy AKE-technologies GmbH

Hodnocení konkurenční síly firmy AKE-technologies GmbH bylo provedeno na základě informací dostupných na webových stránkách firmy ¹⁵¹ a již vymezené charakteristiky o firmě v podkapitole 5.1.9.

1) Úroveň webových stránek a prezentace

Firma dává možnost překladu webových stránek do anglického, německého a čínského jazyka. Stránky jsou jasně strukturované a přehledné. Na stránkách lze nalézt veškeré potřebné informace. Firma na stránkách nabízí volně ke stažení brožurku o veškeré firemní činnosti. Hodnoceno známkou **5**.

2) Oblast působnosti

Firma se zaměřuje z 30 % na export do Evropy a ze 40 % na export celosvětově. Firma by měla rozšířit svou jazykovou působnost. Hodnoceno známkou **4**.

3) Vstřícnost firmy trhu

Firma se prezentuje na sociální síti Facebook a profil pravidelně aktualizuje. Kontaktní údaje firma uvádí pouze obecně, je zde možnost zaslat zprávu přímo z webových stránek firmy. Detailní informace o financích lze získat v obchodním rejstříku daného státu, ale pouze se zaplacením poplatku. Hodnoceno známou **2**.

¹⁵¹ AKE-TECHNOLOGIES GmbH. *Custom-made technologies* [online].ake-technologies.de, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z: http://www.ake-technologies.de/index_ger.html.

4) Výroba a doplňkové služby k zakázce

Firma nenabízí žádný standardní systém, veškeré zakázky jsou dělané na míru zákazníkovi. Firma používá osvědčené technologie a komponenty. Firma nabízí komplexní konzultace projektu a vysoký stupeň inovativnosti. Firma neustále rozšiřuje výrobní kapacity a vystavěla další výrobní halu. Díky tomuto je firma více flexibilní při plánování a zrychluje proces výroby. Průběh celé zakázky je monitorován a jsou prováděny videokontroly a také průběžné zkoušky. Firma nabízí nonstop servis a v případě potřeby je schopna expresně napravit škodu. Servisní pracovníci uvedou stroj na místě do provozu a zajistí jejich optimální start. Před opuštěním proškolí personál o provozu a údržbě. Po zhotovení zakázky firma dělá průběžné kontroly a údržbu. Hodnoceno známkou **5**.

5) Společenská odpovědnost firmy

Firma se začleňuje nejen do sociálních aspektů společnosti, ale také do otázky životního prostředí a interakcí se zájmovými skupinami. Firma věnuje pozornost ochraně životního prostředí a jeho udržitelnosti. Po povodních v červnu 2013 firma udělila štědrý dar místní mateřské škole, aby mohla být znovu zrekonstruována. Firma rovněž věnovala finanční dar dětské klinice. Vysokou výkonnost zaměstnanců firma zajišťuje prostřednictvím dalšího vzdělávání, školení a opatřením dalších kvalifikací. Čím vyšší je kvalita a schopnosti každého pracovníka, tím úspěšnější a konkurenceschopnější je firma jako celek. Firma podporuje a rozvíjí potenciál zaměstnanců, kdy úkolem je potenciál rozpoznat a dále ho rozvíjet na individuální bázi. Společnost vytváří prostředí pro inovace a kreativitu a snaží se, aby zaměstnanci byli ochotni přijímat změny a otevřeně komunikovat. Snahou je vytvořit prostředí, kde se zaměstnanci budou cítit dobře a budou si vychutnávat svoji práci. AKE vlastní certifikaci ISO 9001 a aktivně používá systém řízení jakosti jako cenný nástroj řízení společnosti. Zejména při systému montáží a struktuře procesů napříč odděleními je důležité pracovat na každém projektu zvláště, protože zřídka jsou projekty stejné. Firma klade důraz na nejvyšší kvalitu ve všech oblastech a také klade důraz na kvalitu svých dodavatelů. Hodnoceno známkou **4**.

6) Loajalita zákazníků

Zkušenosti, nezávislost a inovativní přístup se projevují ve spolupráci s top výrobcí automobilů jako je Porsche, BMW, Audi, Mercedes a VW či TRW Automotive. Firma uvádí konkrétní příklady z praxe. Firma si svých zákazníků cení a veškeré zakázky a výzkum a vývoj zpracovává s nimi. Hodnoceno známkou **3**.

7) Zisk a obrat

Firma dosahuje obratu v rozpětí 136 500 000 Kč - 273 000 000 Kč a v současné době má 80 zaměstnanců. Nedostatek údajů nutí k hodnocení **1**.

8) Výzkum a vývoj

Za svou dosavadní činnost patentovala 11 vlastních produktů. S patentovanou technologií Shaker je firma jedním z předních světových poskytovatelů ve snižování rušivého hluku. Firma při výzkumu a vývoji spolupracuje se zákazníky pro nalezení neoptimálnějších řešení. Přesto, že firma neuvádí konkrétní výdaje, díky vlastním patentům a technologii Shaker si zaslouží hodnocení známkou **4**.

Tabulka č. 6.29 dává přehled o konkurenční síle firmy AKE-technologies GmbH.

Tab. 6.29: Konkurenční síla firma AKE-technologies GmbH

Ukazatel	Váha	Známka	Součin
Úroveň webových stránek	0,11	5	0,55
Oblast působnosti	0,13	4	0,52
Vstřícnost firmy trhu	0,14	2	0,28
Výroba a doplňkové služby	0,12	5	0,60
Společenská odpovědnost firmy	0,14	4	0,56
Loajalita zákazníků	0,13	3	0,39
Zisk a obrat	0,11	1	0,11
Výzkum a vývoj	0,12	4	0,48
Celkem	1,00	28	3,49

Zdroj: Vlastní zpracování.

Konkurenční síla firmy ARITEX CADING, S. A.

Hodnocení konkurenční síly firmy ARITEX CADING, S. A. bylo provedeno na základě údajů dostupných na webových stránkách firmy¹⁵² a na základě již vymezené charakteristiky v podkapitole 5.1.10.

¹⁵² ARITEX CADING, S. A. *Tailored solutions* [online]. aritex-es.com, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.aritex-es.com/>.

1) Úroveň webových stránek a prezentace

Firemní stránky jsou dostupné v jazyce španělském, francouzském, anglickém a německém. Webové stránky mají jasnou strukturu a jsou přehledné. Jsou uvedeny informace o vztahu k životnímu prostředí a kvalitě. Hodnoceno známkou **4**.

2) Oblast působnosti

Vzhledem k působnosti firmy na území Evropy a převážně na oblast Francie a Německa je jazyková vybavenost stránek naprosto dostačující. Hodnoceno známkou **3**.

3) Vstřícnost firmy trhu

Aritex nabízí každému zákazníkovi a každému projektu řešení na míru. Disponuje technickým týmem inženýrů, který se věnuje studiu nových systémů a průmyslových montážních procesů. Inženýrství je rozvíjeno na základě inovativních poznatků, které se stávají viditelnými v produktech, patentech a spolupráci s partnery a zákazníky. Inovace a jejich rozvoj umožňují firmě být stále v popředí a plnit tak individuální potřeby každého zákazníka a každého případu. Řešení šitá na míru jsou navržena tak, aby splňovala a překonávala i ty nejnáročnější požadavky. Firma se prezentuje na síti LinkedIn. Firma uvádí pouze obecné kontaktní údaje. Detailní informace o financích lze získat v obchodním rejstříku daného státu, ale pouze se zaplacením poplatku. Hodnoceno známkou **3**.

4) Výroba a doplňkové služby k zakázce

Firma zavedla štihlou výrobu, jejímž cílem je poskytovat maximální hodnotu pro zákazníka za pomoci minimálních zdrojů, které jsou nezbytné k výrobě vysoce efektivních systémů, zajišťujících vysoce konkurenceschopné a ekologicky udržitelné náklady. Společnost nabízí jak záruční, tak pozáruční servis. Na webových stránkách lze firmu kontaktovat v případě potřeby servisu přímo přes kontaktní formulář. Hodnocení známkou **3**.

5) Společenská zodpovědnost firem

Aritex se stará o životní prostředí o jeho zachování a dbá na jeho udržitelnost do budoucna. Tento postoj se snaží promítnout do jednotlivých zakázek. Firma se zaměřuje na použití vhodných technologických řešení a postupů, které jsou šetrné k životnímu prostředí a zajistí vysokou kvalitu výrobků. Firma vlastní certifikát environmentálního managementu, dle kterého postupuje v oblasti životního prostředí. Firma neprezentuje aktivity v sociální oblasti. Firma vlastní certifikáty od zajištění kvality po certifikáty environmentálního

managementu a BOZP. Jde o certifikáty systému řízení jakosti ISO 9001:2008, technické normy ER-1027/1998, OP-0016/2003, GA-2009/0057, certifikát environmentálního managementu ISO 14001:2004 a bezpečnost při práci je zajištěna certifikátem OHSAS 18001:2007. Společnost zavedla integrovaný systém řízení, včetně požadavků na kvalitu, životní prostředí a požadavků na předcházení rizik při práci. Firma musí splňovat standardy jako je vysoká úroveň techniky výroby a montáže, přísné dodržování platných evropských a mezinárodních technických norem a to zejména v souladu s evropskou legislativou a v souladu s požadavky na označení CE. Hodnoceno známkou **4**.

6) Loajalita zákazníků

Firma představuje realizované projekty v jednotlivých oborech, přičemž v automobilovém průmyslu firma realizovala projekty pro firmy Seat, Volkswagen, Škoda Auto, Mercedes či Porsche. Společnost uvádí konkrétní realizované projekty. Hodnoceno známkou **3**.

7) Zisk a obrat

Firma dosahuje obratu ve výši 2 289 293 355 Kč a zaměstnává 94 pracovníků. Každý z nich tak vyprodukuje obrat v hodnotě 16 352 095 Kč. Z důvodu nekompletních údajů hodnoceno známkou **2**.

8) Výzkum a vývoj

Firma neprezentuje výsledky výzkumu a vývoje. Hodnoceno známkou **1**.

Tabulka 6.30 ukazuje zhodnocení konkurenční síly firmy ARITEX CADING, S. A.

Tab. 6.30: Konkurenční síla firmy ARITEX CADING, S. A.

Ukazatel	Váha	Známka	Součin
Úroveň webových stránek	0,11	4	0,44
Oblast působnosti	0,13	3	0,39
Vstřícnost firmy trhu	0,14	3	0,42
Výroba a doplňkové služby	0,12	3	0,36
Společenská odpovědnost firmy	0,14	4	0,56
Loajalita zákazníků	0,13	3	0,39
Zisk a obrat	0,11	2	0,22
Výzkum a vývoj	0,12	1	0,12
Celkem	1,00	23	2,90

Zdroj: Vlastní zpracování.

6.2.3 Zhodnocení konkurenční síly vybraných konkurentů

Následující přehled v tabulce č. 6.31 dává porovnání zhodnocených konkurenčních sil daných konkurentů. Tabulka ukazuje, že firma Aktivit, spol. s r. o. se umístila těsně na druhém místě a spolu s rakouskou firmou TMS Turnkey Manufacturing Solutions GmbH a českou firmou Teaz s. r. o. jsou nejsilnějšími konkurenty. Stejně jako ve srovnání finanční situace, umístila se firma Aktivit, spol. s r. o. v žebříčku konkurenční síly velmi vysoko. Srovnání ukázalo, že firma je na trhu EU velmi konkurenceschopná a lze vidět potenciál do budoucna.

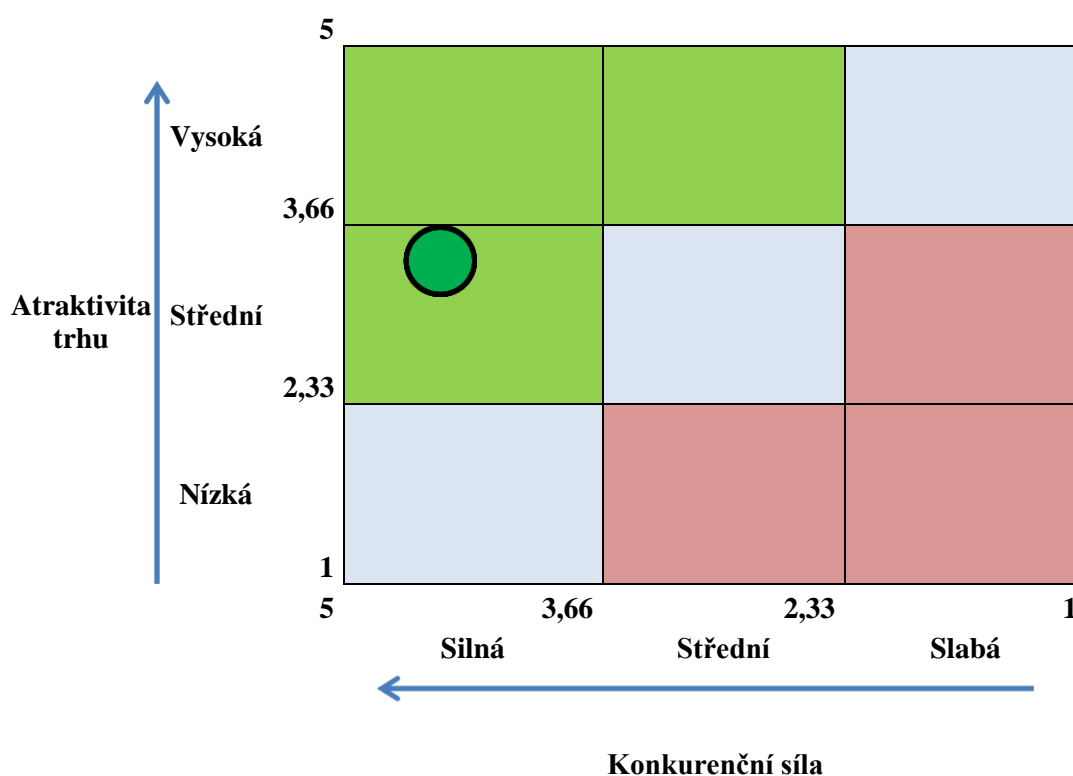
Tab. 6.31: Srovnání konkurenčních sil firem

Konkurent	Konkurenční síla	Pořadí
TMS Turnkey Manufacturing Solutions GmbH	4,75	1
Aktivít, spol. s r. o.	4,38	2
Teaz s. r. o.	3,98	3
AMG Industries, S. A.	3,63	4
AKE-technologies GmbH	3,49	5
Tecnomatic S.p.A.	3,35	6
ARITEX CADING, S. A.	2,90	7
Gemax s. r. o.	2,73	8
SIR S.p.A.	2,72	9
Krofian CZ spol. s r. o.	2,35	10
Aumatic Sp. z o. o.	2,11	11

Zdroj: Vlastní zpracování.

Matic GE firmy Aktivít, spol. s r. o.

Atraktivita trhu dosáhla celkového hodnocení 3,31. Hodnocení trhu ukázalo, že firmy působí na středně atraktivním trhu, které se blíží vysoce atraktivnímu trhu. Takový trh je pro firmy zajímavý a na takovém trhu mají zájem se udržet. Hodnocení konkurenční síly firmy Aktivít, spol. s r. o. dosáhlo výše 4,38. Obrázek č. 7 představuje matici GE, kde je vyobrazena poloha firmy Aktivít, spol. s r. o. na trhu. Matice ukazuje, že firma se vyskytuje v nejvyšším hodnotícím poli a v této chvíli by si svou pozici měla chránit.



Obr. 7: Matice GE firmy Aktivit, spol. s r. o.
Zdroj: Vlastní zpracování.

Ve stejném poli jako firma Aktivit, spol. s r. o. se dále nachází firmy TMS Turnkey Manufacturing Solutions GmbH a firma Teaz s. r. o. Tyto dvě firmy se tedy dají považovat za největší konkurenty Aktivitu. Jak ukazuje tabulka č. 6.31, Aktivit, spol. s r. o. je mezi konkurenty druhý nejsilnější, lze ho tedy považovat za velice konkurenceschopného. Můžeme říci, že strategii, kterou firma využívá, je vyhovující a měla by v ní nadále pokračovat. Od jejích hlavních konkurentů se ale určitě může inspirovat a zavést určité novinky.

7 Doporučení a návrhy na zvýšení konkurenceschopnosti

Zhodnocení konkurenceschopnosti ukázalo, že firma je silná a konkurenceschopná jak ve finanční oblasti, tak v ostatních aspektech jejího působení. Firma si zakládá na kvalitě své produkce, životním prostředí, na pomoci potřebným skupinám a na vztahu ke svým zákazníkům.

Finanční zhodnocení bylo realizováno formou Rychlého testu, kde bylo hodnoceno sedm ukazatelů, vyhodnocení pak ukázalo, že firma má mezi ostatními konkurenty nejsilnější finanční pozici a dá se tedy říci, že je její hospodaření správné, což také potvrzuje získané mezinárodní ocenění Top Rating jak v roce 2013, tak v roce 2014.

Sestavení matice General Electric ukázalo, že firma působí na středně atraktivním až vysoce atraktivním trhu a na tomto trhu má silnou, nikoli však nejvyšší konkurenční sílu. Díky těmto výsledkům se firma může zlepšovat, u ostatních konkurentů se inspirovat a zavést určité novinky.

Po vzoru ostatních konkurentů by se firma měla více zapojit do online marketingu a sociálního dění. Firma by měla být aktivní na sociálních sítích a založit si účet na síti Facebook, kde může prezentovat své úspěchy, zrealizované zakázky či společenskou odpovědnost. Firma by se tak mohla stát pro zákazníky více atraktivní a přístupná trhu. Sdílení úspěchů, jako například úspěch v soutěži Vodafone firma roku či prezentace získaného ocenění Top Rating by mohlo být pro potenciální zákazníky velmi lákavé.

Profil na profesionální síti LinkedIn by na druhé straně mohl firmě pomoci najít a zajistit zkušené pracovníky, kteří by mohli pozvednout firmu na vyšší úroveň a něčím obohatit. Firma by rovněž mohla najít pracovníky z jiných oborů, se kterými by mohla navázat spolupráci a rozšířit svoji činnost i na další odvětví.

Firma se velmi zaměřuje na životní prostředí a ekologickou stránku. Firma vlastní certifikát environmentálního managementu ISO 14001:2008. Jak uvádí EU, certifikát EU pro environmentální řízení podniků a audit EMAS může firmě zabezpečit, že bude vnímána jako ekologicky odpovědná. Certifikace EMAS zajišťuje určité výhody a úlevy, které se mohou projevit v nižších nákladech, slevách na poplatcích či právě výhodou v soupeření s konkurencí. Firma, která certifikaci získá, se tak může oficiálně prezentovat jako ekologicky odpovědná, což je v dnešní době velmi žádané a firma by takto mohla získat další zákazníky.

Firma Aktivit, spol. s r. o. svoji činnost zaměřuje převážně na oblast automobilového průmyslu, a proto by pro firmu bylo rovněž příhodné, získat certifikaci VDA 6.4, která je zaměřena na systémy řízení jakosti dodavatelů strojů a zařízení pro automobilový průmysl. Certifikace VDA 6.4 je jakousi nadstavbou k certifikátu ISO 9001.¹⁵³

Jak ukázaly výsledky z matice General Electric, firma se nachází na atraktivním trhu a její konkurenční pozice je velmi silná. Firma se nachází v pozici, kdy je pro ní vhodné investovat do rozvoje a dále se rozvíjet. Firma má tedy jedinečnou příležitost zaměřit se na nové činnosti či nové trhy.

¹⁵³ TÜV NORD Czech. *Certifikace VDA 6.4* [online]. tuv-nord.com, 2015 [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.tuv-nord.com/cz/cs/automobilovy-prumysl/vda-6-4-629.htm>.

Závěr

Teoretická část práce se zaměřovala na teoretická východiska konkurenceschopnosti a pracovala s pojmy, které práci provázely v celém jejím průběhu. S konkurenceschopností byly spojovány pojmy jak konkurence, konkurenční výhoda, konkurenční strategie či konkurenční analýza. Srovnání konkurenceschopnosti bylo prováděno na území EU, a tak byla jedna kapitola věnována také obchodu, který je na tomto území prováděn. Evropská unie jako taková podporuje obchod jak v unii, tak obchod unijních podniků vůči zemím mimo EU a snaží se zvyšovat konkurenceschopnost podniků jak v EU, tak právě i unie jako celku. Samotnému podniku a jeho okolí byla věnována poslední kapitola teoretické části. Tato kapitola vymezila teoretická východiska podniku a jeho okolí a uvedla základní metody, jak okolí podniku hodnotit a také jak hodnotit výkonnost samotného podniku.

Analytická část se již zaměřovala na samotnou firmu Aktivit, spol. s r. o., ve které byla firma popsána a byl charakterizován její přístup k zákazníkovi, kvalitě, životnímu prostředí a obchodu. Byly popsány důležité body, které byly využity v dalších kapitolách. Pro srovnání konkurenceschopnosti bylo nutné najít konkurenty na území EU. Byl proveden průzkum konkurence, ve kterém bylo nalezeno deset hlavních konkurentů firmy Aktivit, spol. s r. o. a to nejen z České republiky, ale rovněž z Německa, Rakouska, Polska, Francie, Itálie a Španělska. Při výběru konkurentů bylo mmj. důležité zaměření činnosti, a to převážně na automobilový průmysl a na zákazníky, pro které firma Aktivit, spol. s r. o. realizovala zakázky v minulosti, či pro které realizuje zakázky v průběhu své působnosti. Před samotným srovnáním konkurenceschopnosti byly ještě firmy stručně popsány.

Práce se věnovala srovnání konkurenceschopnosti z dvou pohledů. Tím prvním bylo hodnocení finanční konkurenceschopnosti firmy. Toto hodnocení bylo provedeno pouze u těch konkurentů, ke kterým se podařilo zjistit veškeré potřebné finanční údaje. Zatímco firmy na území České republiky zveřejňují finanční výkazy a výroční zprávy ve Veřejném rejstříku a Sbírce listin, kde jsou volně přístupné a každý občan, pracovník, či firma si tyto výsledky může prohlédnout, na území ostatních zemí již toto privilegium možné není. Pokud firma sama nezveřejní kompletní či částečné finanční údaje, není možné je bez poplatku prohlédnout. Částky za poplatky jsou velmi vysoké, a proto bylo v hodnocení upuštěno od firem, které finanční výsledky neměly zveřejněny.

Provedené finanční hodnocení ukázalo, že firma Aktivit, spol. s r. o. má z hodnocených firem nejlepší výsledky a můžeme ji tak považovat v této oblasti za nejvíce konkurenceschopnou.

Druhou částí hodnocení bylo zpracování matice General Electric, která dává v souvislost atraktivitu trhu, na kterém firma působí, a konkurenční sílu, kterou mezi svými konkurenty disponuje. Pro atraktivitu trhu byly vybrány faktory, které na ní mají vliv a těmto faktorům byla následně přidělena hodnota dle zvolené stupnice a váha na základě kvalifikovaného rozhovoru a internetového průzkumu. Konkurenční síla byla hodnocena dle konkurenčních výhod, které firmy před svými konkurenty mohou využívat. Jednalo se na příklad o hodnocení kvality, ekologie a vztahu k životnímu prostředí nebo o vztah k zákazníkovi. Hodnocení probíhalo stejně jako u atraktivity trhu. Porovnáním konkurenčních sil bylo zjištěno, že firma Aktivit, spol. s r. o. se umístila mezi svými konkurenty na druhém místě a spolu s firmou TMS Turnkey Manufacturing Solutions GmbH a Teaz s. r. o. mají hlavní roli na trhu, na kterém působí.

Cílem diplomové práce bylo na základě srovnání konkurenceschopnosti firmy Aktivit, spol. s r. o. s jejími hlavními konkurenty, navrhnout doporučení pro udržení a další zvýšení konkurenceschopnosti. V kapitole 7 byla na základě získaných výsledků navrhována opatření a doporučení právě pro udržení a zvýšení konkurenceschopnosti. Cíl práce byl splněn.

Seznam použité literatury

AKE-TECHNOLOGIES GmbH. *Custom-made technologies* [online].ake-technologies.de, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z: http://www.ake-technologies.de/index_ger.html.

AKTIVIT, spol. s r. o. [online]. Aktivit, spol. s r. o., 2015 [vid. 2015-04-03]. Dostupné z: <http://www.aktivit.cz/>.

AKTIVIT, spol. s r. o. *Databáze firem*. Nový Bor: Aktivit spol. s r. o., 2015.

AKTIVIT, spol. s r. o. *Interní dokumenty*. Nový Bor: Aktivit spol. s r. o., 2015.

AMG INDUSTRIES, S. A. *Des compétences certifiées* [online]. amg-sa.com, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.amg-sa.com/>.

ARITEX CADING, S. A. *Tailored solutions* [online]. aritex-es.com, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.aritex-es.com/>.

AUMATIC Sp. z o. o. *Automatyka przemysłowa* [online]. aumatic.com, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://aumatic.com/>.

BISNODE. *D&B TOP RATING® – MEZINÁRODNĚ UZNÁVANÉ HODNOCENÍ FIREM* [online]. Bisnode, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.bisnode.cz/produkt/top-rating/>.

ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1. vyd. Praha: RADIX, 2002. ISBN 80-86031-35-7.

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

ENIRO. *"Aumatic" sp. z o. o.* proff.pl, 2015 [vid. 2015-04-03]. Dostupné z: <http://www.proff.pl/-aumatic-sp.-z-o.o.-s3x/finanse>.

EU. *Certifikace EMAS* [online]. europa.eu, 2014 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z http://europa.eu/youreurope/business/environment/emas-certification/index_cs.htm.

EU. *Directive 89/686/EC on personal protective equipment* [online]. europa.eu, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/mechanical/documents/legislation/personal-protective-equipment/index_en.htm.

EU. *DPH – základní pravidla* [online]. europa.eu, 2015 [vid. 2015-04-01]. http://europa.eu/youreurope/business/vat-customs/buy-sell/index_cs.htm.

EU. *Hospodářská soutěž* [online]. europa.eu, 2014 [vid. 2014-12-1]. Dostupné z: http://europa.eu/pol/comp/index_cs.htm.

EU. *Innovation in Manufacturing* [online]. europa.eu, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z http://ec.europa.eu/research/industrial_technologies/innovation-in-manufacturing_en.html.

EU. *Jednotlivé země* [online]. europa.eu, 2014 [vid. 2014-12-1]. Dostupné z: http://europa.eu/about-eu/countries/index_cs.htm#20.

EU. *Manufacture of motor vehicles, trailers and semi-trailers statistics – NACE Rev. 2* [online]. europa.eu, 2014 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Manufacture_of_motor_vehicles,_trailers_and_semi-trailers_statistics_-_NACE_Rev._2#Further_Eurostat_information.

EU. *Mechanical Engineering* [online]. europa.eu, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z http://ec.europa.eu/growth/sectors/mechanical-engineering/index_en.htm.

EU. *Obchod* [online]. europa.eu, 2014 [vid. 2014-12-1]. Dostupné z: http://europa.eu/pol/comm/index_cs.htm.

EU. *Ověření požadavků* [online]. europa.eu, 2014 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/single-market-goods/cemarking/professionals/manufacturers/requirements/index_cs.htm?filter=13.

EU. *Označení CE* [online]. europa.eu, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z http://europa.eu/youreurope/business/product/ce-mark/index_cs.htm.

EU. *Podnikání* [online]. europa.eu, 2014 [vid. 2014-12-1]. Dostupné z: http://europa.eu/pol/enter/index_cs.htm.

EU. *Základní informace o Evropské unii* [online]. europa.eu, 2014 [vid. 2014-12-1]. Dostupné z: http://europa.eu/about-eu/index_cs.htm.

EVROPSKÁ KOMISE. *Databáze Eurostat* [online]. eurostat.eu, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>.

GEMAX s. r. o. *Projektujeme a vyrábíme speciální stroje* [online]. gemax.cz, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.gemax.cz/>.

Historie [online]. Aktivit, spol. s r. o., 2015 [vid. 2015-04-03]. Dostupné z: <http://www.aktivit.cz/o-firme/historie.htm>.

INDUSTRIEMAGAZIN. *Die Gipfelstürmer – TMS Turnkey Manufacturing Solutions GmbH* [online]. industriemagazin.at, 2015 [vid. 2015-04-03]. Dostupné z: <http://www.industriemagazin.at/rankings/die-gipfelstuermer/tms-turnkey-manufacturing>.

JÁČOVÁ, H. a M. ORTOVÁ. *Finanční řízení podniku v příkladech*. 2. aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2013. ISBN 978-80-7478-001-1.

JEDLIČKA, J., T. KOZELSKÝ A J. MAJCHRÁKOVÁ. *Analýza automobilového průmyslu* [online]. Česká spořitelna, a.s., 2013 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z http://www.csas.cz/static_internet/cs/Evropska_unie/Specialni_analyzy/Specialni_analyzy/Prilohy/euspa_analysis_of_the_automobile_industry.pdf.

KEŘKOVSKÝ, M., O. VYKYPĚL. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOURDI, J. *100 great business ideas: from leading companies around the world*. Signapore: Marshall Cavendish Editions, 2009. ISBN 978-0-462-09960.

KROFIAN CZ, spol. s r. o. *FAQ – často kladené dotazy* [online]. krofian.cz, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.krofian.cz/faqs/>.

KROFIAN CZ, spol. s r. o. *Záleží na technologii* [online]. krofian.cz, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://krofian.cz/>.

Kvalita a životní prostředí [online]. Aktivit, spol. s r. o., 2015 [vid. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.aktivit.cz/kvalita-a-zivotni-prostredi.htm>.

MACHKOVÁ, H., A. SANTO, M. ZAMYKALOVÁ a kol. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2002. ISBN 80-247-0364-5.

MELECKÝ, L. *Proceeding of World Academy of Science, Engineering and Technology. Assessment of EU Competitiveness Factors by Multivariate Methods* [online]. Elektronická databáze článků ProQuest Central 2014 [vid. 2014-11-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>.

MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2005. ISBN: 80-247-1277-6.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Účetní závěrka* [online]. eJustice, 2015 [vid. 2015-04-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=28744>.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Výroční zpráva [2013]* [online]. eJustice, 2015 [vid. 2015-04-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=708440>.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Výroční zpráva [2014]* [online]. eJustice, 2015 [vid. 2015-04-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=618695>.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Výroční zpráva* [online]. eJustice, 2015 [vid. 2015-04-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=137815>.

MOLNÁR, Z. *Competitive Intelligence aneb jak získat konkurenční výhodu*. Praha: Oeconomica, 2012. ISBN 978-80-245-1908-1.

O firmě [online]. Aktivit, spol. s r. o., 2015 [vid. 2015-04-03]. Dostupné z: <http://www.aktivit.cz/o-firme.htm>.

PEPRNÝ A., L. STEJSKAL. *Mezinárodní obchod*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita, 2011. ISBN 978-80-7375-541-6.

PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.

PŘIBOVÁ, M. a kol. *Analýza konkurence a trhu*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 1998. ISBN 80-7169-536-X.

REPORTAZIENDE. *SIR S.p.A* [online]. reportaziende.it, 2015 [vid. 2015-04-03]. Dostupné z: http://www.reportaziende.it/sir_spa.

REPORTAZIENDE. *Tecnomatic S.p.A* [online]. reportaziende.it, 2015 [vid. 2015-04-03].
Dostupné z: http://www.reportaziende.it/tecnomatic_spa.

SEDLÁČKOVÁ, H., K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. BECK, 2006.
ISBN 80-7179-367-1.

SIR S.p.A. *Soluzioni Industriali Robotizzate* [online]. sir-mo.it, 2015 [vid. 2015-04-01].
Dostupné z: <http://www.sir-mo.it/>.

SVATOŠ, M. a kol. *Zahraniční obchod: Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2708-0.

SYNEK, M a kol. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-7367.

ŠTĚRBOVÁ, L. a kol. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4694-4.

TEAZ s. r. o. *Komplexní řešení v oboru automatizace* [online]. teaz.cz, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.teaz.cz/>.

TECNOMATIC S.p.A. *THE „GREEN HEART“ OF ITALY BEATS IN THE CARS OF THE FUTURE* [online]. tecnomatic.it, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.tecnomatic.it/>.

TICHÁ, I., J. HRON. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2003. ISBN 80-213-0922-9.

TMS TURNKEY MANUFACTURING SOLUTIONS GmbH. *TMS* [online]. tms-at.com, 2015 [vid. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.tms-at.com/>.

TÜV NORD Czech. *Certifikace VDA 6.4* [online]. tuv-nord.com, 2015 [vid. 2015-04-20].
Dostupné z: <http://www.tuv-nord.com/cz/cs/automobilovy-prumysl/vda-6-4-629.htm>.

UČEŇ, P. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2472-0.

VÁCHAL, J. a M. VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

Seznam příloh

Příloha A	Realizované zakázky firmy Aktivit, spol. s r. o.....	144
Příloha B	Struktura skutečné nabídky firmy Aktivit, spol. s r. o.....	145
Příloha C	Rozvaha firmy Aktivit, spol. s r. o.	147
Příloha D	VZaZ firmy Aktivit, spol. s r. o.....	149

Příloha A Realizované zakázky firmy Aktivit, spol. s r. o.

Tabulka A1: Realizované zakázky firmy Aktivit, spol. s r. o.

Rok	Počet poptávek	Počet zakázek	Z toho storno
1998	108	42	3
1999	65	42	2
2000	138	42	37
2001	91	16	107
2002	224	29	84
2003	128	21	0
2004	178	53	0
2005	281	65	0
2006	335	67	0
2007	367	232	0
2008	356	79	0
2009	418	146	0
2010	480	127	1
2011	479	134	0
2012	415	188	0
2013	417	155	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle: AKTIVIT, spol. s r. o. *Interní dokumenty.*

Příloha B Struktura skutečné nabídky firmy

Aktivit, spol. s r. o.

- 1 Zadání
 - 1.1 Údaje o zadání
 - 1.2 Bezpečnost nabízených zařízení
Bezpečnost nabízených zařízení bude dle ISO 13849.
 - 1.3 Certifikáty
Fa. Aktivit je držitelem platných certifikátů ISO 14001 a EN ISO 9001.
 - 1.4 Předpisy
 - 1.5 Rozsah dodávky
 - 1.6 Dokumentace
 - 1.7 Školení
 - 1.8 Součástí dodávky není
 - 1.9 Specifikace úkonů prováděných zákazníkem

- 2 Základní technické údaje

- 3 Obecné

- 4 Popis funkce zařízení

- 5 Mechanika Varianta 1
 - 5.1 Vstupní dopravník
 - 5.2 Mazání misek
 - 5.2.1 Doprava misek
 - 5.2.2 Mazací jednotka
 - 5.2.3 Vlastní mazací agregát
 - 5.2.4 Výměnné nářadí
 - 5.3 Předmontáž čepů a misek
 - 5.3.1 Indexační stanice
 - 5.3.2 Manipulátor misek
 - 5.3.3 Výměnné nářadí
 - 5.4 Manipulátor
 - 5.4.1 Manipulátor
 - 5.4.2 Výměnné nářadí
 - 5.5 Manipulátor do montážního stolu
 - 5.6 Kalibrační lis
 - 5.6.1 Lisovací jednotka
 - 5.6.2 Rám
 - 5.6.3 Vyhodnocovací elektronika
 - 5.6.4 Přizdvihávací jednotka
 - 5.6.5 Hydraulický agregát
 - 5.6.6 Výměnné nářadí

- 5.6.7 Seřizovací a kalibrační přípravky
- 5.7 Otočný stůl
 - 5.7.1 Otočný stůl
 - 5.7.2 Paleta
 - 5.7.3 Rám
- 5.8 Ochranné a bezpečnostní prvky

- 6 Mechanika Varianta 2

- 7 Začlenění do montážní linky Ford MCA

- 8 Elektrické vybavení a provedení instalací
 - 8.1 Provedení rozvodné skříně
 - 8.2 Ovládací panel
 - 8.3 Programové vybavení
 - 8.4 PC
 - 8.5 Provedení instalací
 - 8.5.1 Instalace elektro
 - 8.5.2 Instalace pneumatické části
 - 8.5.3 Instalace hydraulické části

- 9 Rozhraní/Interface

- 10 Montáž a instalace

- 11 Ceny
Viz cenová tabulka.
DPH není v cenách zahrnuta.

- 12 Platební a dodavatelské podmínky^A

^A AKTIVIT spol. s r. o. *Interní dokumenty*. Nový Bor: Aktivit spol. s r. o., 2015.

Příloha C Rozvaha firmy Aktivit, spol. s r. o.

<p>Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb</p>	<p>ROZVAHA v plném rozsahu</p>	<p>Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky AKTIVIT, spol. s r.o.</p> <p>Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště B.Egermanna 245</p> <p>Nový Bor</p> <p>473 01</p> <p>Česká republika</p>		
	<p>ke dni 31.3.2014 (v celých tisících Kč)</p>			
	<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">IČ</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">43225551</td> </tr> </table>	IČ	43225551	
IČ				
43225551				

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	310 183	-40 267	269 916	237 602
B.	Dlouhodobý majetek	003	58 639	-39 839	18 800	17 929
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	3 892	-3 322	570	144
3.	Software	007	3 892	-3 322	570	144
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	54 747	-36 517	18 230	17 785
B. II. 1.	Pozemky	014	502		502	502
2.	Stavby	015	18 869	-8 479	10 390	9 964
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	31 341	-25 723	5 618	5 686
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	3 835	-2 315	1 520	1 633
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	200		200	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023				
C.	Oběžná aktiva	031	251 040	-428	250 612	219 226
C. I.	Zásoby	032	51 460	-171	51 289	31 501
C. I. 1.	Materiál	033	7 824	-171	7 653	7 883
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	43 445		43 445	23 372
3.	Výrobky	035	191		191	246
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	124		124	148
7.	Jiné pohledávky	046	124		124	148
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	38 279	-257	38 022	53 538
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	36 236	-257	35 979	52 350
6.	Stát - daňové pohledávky	054	1 488		1 488	
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	555		555	1 152
9.	Jiné pohledávky	057				36
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	161 177		161 177	134 039
C. IV. 1.	Peníze	059	99		99	137
2.	Účty v bankách	060	161 078		161 078	133 902
D. I.	Časové rozlišení	063	504		504	447
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	504		504	445
3.	Příjmy příštích období	066				2

Obr. C1: Rozvaha firmy Aktivit, spol. s r. o.

Zdroj: Výroční zpráva firmy Aktivit, spol. s r. o. [online].

Označení	T E X T	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	067	269 916	237 602
A.	Vlastní kapitál	068	223 956	189 571
A. I.	Základní kapitál	069	5 400	5 400
A. I. 1.	Základní kapitál	070	5 400	5 400
A. II.	Kapitálové fondy	073		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	576	576
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	540	540
2.	Statutární a ostatní fondy	080	36	36
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	162 456	141 318
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	162 456	141 318
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	55 524	42 277
B.	Cizí zdroje	085	40 674	47 371
B. I.	Rezervy	086		2 300
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087		2 300
B. II.	Dlouhodobé závazky	091	455	479
10.	Odložený daňový závazek	101	455	479
B. III.	Krátkodobé závazky	102	40 219	44 592
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	9 711	5 040
5.	Závazky k zaměstnancům	107	2 647	2 450
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	1 630	1 497
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	6 169	8 092
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	16 799	25 873
10.	Dohadné účty pasivní	112	1 835	1 592
11.	Jiné závazky	113	1 428	48
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114		
C. I.	Časové rozlišení	118	5 286	660
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	5 286	660

Inter-Consult 2003 - 2008

Obr. C2: Rozvaha firmy Aktivit, spol. s r. o.
Zdroj: Výroční zpráva firmy Aktivit, spol. s r. o. [online].

Příloha D VZaZ firmy Aktivit, spol. s r. o.

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky AKTIVIT, spol. s r.o.
	ke dni 31.3.2014 (v celých tisících Kč)	Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště B.Egermanna 245
	IČ 43225551	Nový Bor 473 01 Česká republika

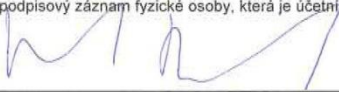
Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
+	Obchodní marže	03		
II.	Výkony	04	282 420	225 317
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	262 402	253 315
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	20 018	-27 998
B.	Výkonová spotřeba	08	155 882	121 852
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	116 700	88 498
B. 2.	Služby	10	39 182	33 354
+	Přidaná hodnota	11	126 538	103 465
C.	Osobní náklady	12	59 701	53 814
C. 1.	Mzdové náklady	13	43 377	39 077
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	14 713	13 239
C. 4.	Sociální náklady	16	1 611	1 498
D.	Daně a poplatky	17	82	82
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	3 399	3 157
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	1 004	824
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		443
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	1 004	381
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22		380
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		380
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů	25	-2 240	-32
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	2 538	3 003
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 248	1 453
*	Provozní výsledek hospodaření	30	67 890	48 438
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	1 369	
X.	Výnosové úroky	42	409	541
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	7 567	4 219
O.	Ostatní finanční náklady	45	6 518	1 597
*	Finanční výsledek hospodaření	48	89	3 163
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	12 455	9 324

Obr. D1: VZaZ firmy Aktivit, spol. s r. o.

Zdroj: Výroční zpráva firmy Aktivit, spol. s r. o. [online].

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
Q. 1.	- splatná	50	12 479	9 315
2.	- odložená	51	-24	9
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	55 524	42 277
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	55		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	55 524	42 277
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	67 979	51 600

Pozn:

Sestaveno dne: 25. 9. 2014	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání výroba a instalace elektrických strojů



Obr. D2: VZaZ firmy Aktivit, spol. s r. o.
Zdroj: Výroční zpráva firmy Aktivit, spol. s r. o. [online].