



## **Bakalářská práce**

# **Obchodní strategie exportně orientované firmy**

*Studijní program:*

B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vzta-  
hy

*Studijní obor:*

Mezinárodní obchod

*Autor práce:*

**Jana Novotná, DiS.**

*Vedoucí práce:*

doc. PhDr. Ing. Pavla Bednářová, Ph.D.  
Katedra ekonomie

Liberec 2023



## Zadání bakalářské práce

# Obchodní strategie exportně orientované firmy

<i>Jméno a příjmení:</i>	<b>Jana Novotná, DiS.</b>
<i>Osobní číslo:</i>	E21000528
<i>Studijní program:</i>	B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vzta- hy
<i>Specializace:</i>	Mezinárodní obchod
<i>Zadávající katedra:</i>	Katedra ekonomie
<i>Akademický rok:</i>	2022/2023

### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Teoretické vymezení zahraničního obchodu.
3. Komoditní a teritoriální struktura mezinárodního obchodu ve vybrané firmě.
4. Exportní strategie vybrané firmy.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování práce:

Jazyk práce:

min. 30 normostran

tištěná/elektronická

čeština

### Seznam odborné literatury:

- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2499-2.
- GANDOLFO, Giancarlo, 2014. *International Trade Theory and Policy: with contributions by Federico Trionfetti*. 2<sup>th</sup> ed. Berlin: Springer. ISBN 978-3-642-37313-8.
- KRUEGER, Anne, 2020. *International Trade: What Everyone Needs to Know*. New York: Oxford University Press. ISBN 978-01-909-0046-5.
- ŠTĚRBOVÁ, Ludmila, Iveta ČERNÁ, Radek ČAJKA a Ilya BOLOTOV, 2013. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4694-4.
- PROQUEST, 2022. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2022-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.

Vedoucí práce:

doc. PhDr. Ing. Pavla Bednářová, Ph.D.

Katedra ekonomie

Datum zadání práce:

1. listopadu 2022

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2024

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

L.S.

doc. PhDr. Ing. Pavla Bednářová,  
Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2022

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

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

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

# **Obchodní strategie exportně orientované firmy**

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá obchodní strategií firmy, která vyváží své zboží do zahraničí. Teoretická část se věnuje definici mezinárodního obchodu, historii spojené s obchodem, mezinárodním operacím a obchodní strategií. Praktická část je zpracována na základě vyhodnocení dané problematiky v konkrétní exportující firmě, jejímž hlavním cílem je popsat činnost podniku a jeho postupného vývoje, dále výrobní portfolio a podnikovou logistiku a zmínit stěžejní dodavatele a odběratele firmy. Dále se praktická část zaměřuje na definici a vyhodnocení strategií a cílů podniku z ekonomického, majetkového, marketingového, rozvojového a personálního hlediska.

## **Klíčová slova**

export, firemní kultura, logistika, mezinárodní obchod, mezinárodní obchodní operace, obchodní partner, obchodní cíle a strategie, zahraničí

# **Business Strategy of an Export-Oriented Company**

## **Annotation**

The bachelor thesis deals with the business strategy of a company that exports its goods abroad. The theoretical part deals with the definition of international trade, history related to trade, international operations and business strategy. The practical part is based on the evaluation of the given issue in a specific exporting firm, the main objective of which is to describe the company's activities and its gradual development, as well as the production portfolio and corporate logistics and mention the company's key suppliers and customers. Furthermore, the practical part focuses on the definition and evaluation of the company's strategies and objectives from the economic, property, marketing, development and personnel aspects.

## **Key Words**

export, corporate culture, logistics, international trade, international business operations, business partner, business objectives and strategies, foreign

## **Poděkování:**

Ráda bych poděkovala doc. PhDr. Ing. Pavle Bednářové, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, cenné rady a připomínky. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům firmy KNOMI za ochotu a poskytnutí interních informací o podniku. V neposlední řadě děkuji rodině a přátelům za podporu.

# Obsah

Seznam zkratk.....	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam obrázků .....	15
Úvod.....	16
1. Mezinárodní obchod.....	18
1.1 Teorie MO .....	19
1.2 Mezinárodní organizace v MO .....	21
1.3 Instituce podporující podnikání v ČR.....	22
2. Obchodní politika státu (OP).....	24
2.1 Nástroje OP .....	25
2.2 Společná obchodní politika (SOP) .....	26
2.2.1 Integroční fáze.....	27
3. Uskutečňování mezinárodních obchodních operací .....	28
3.1 Formy vstupu na zahraniční trhy .....	28
3.2 Dokumenty používané v MO .....	29
3.3 Rizika spojená s MO.....	32
4. Exportní strategie .....	34
5. Případová studie – analýza vybrané firmy.....	37
5.1 KNOMI, společnost s ručením omezeným .....	37
5.1.1 Interní prostředí firmy .....	37
5.2 Vznik a vývoj firmy .....	38
5.3 Výrobní portfolio .....	40
5.4 Strojní vybavení společnosti.....	41
5.5 Podniková logistika .....	42
5.6 Dodavatelsko-odběratelské vztahy .....	44
5.7 Rizika a hrozby .....	46
5.7.1 Pojištění .....	47
6. Cíle a strategie podniku .....	48
6.1 Ekonomické cíle a strategie .....	48
6.2 Majetkové cíle a strategie .....	50
6.3 Marketingové cíle a strategie .....	51
6.4 Rozvojové cíle a strategie .....	52



6.5 Personální cíle a strategie.....	53
7. Zhodnocení činnosti podniku .....	56
Závěr.....	60
Seznam použité literatury .....	63
Seznam příloh.....	67

## Seznam zkratk

CP	Cenný papír
ČEB	Česká exportní banka
EGAP	Exportní a garanční pojišťovací společnost
EU	Evropská unie
ESUO	Evropské sdružení uhlí a oceli
GATT	Všeobecná dohoda o clech a obchodu
IBRD	Mezinárodní banka pro obnovu a rozvoj
ICC	Mezinárodní obchodní komora
IDA	Mezinárodní asociace pro rozvoj
ISŘ	Integrovaný systém řízení
IMF	Mezinárodní měnový fond
JSD	Jednotný správní doklad
KS	Kupní smlouva
MO	Mezinárodní obchod
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
OECD	Organizace pro spolupráci a rozvoj
OP	Obchodní politika
OSN	Organizace spojených národů
SITC	Standardní mezinárodní obchodní klasifikace
SOP	Společná obchodní politika
ZK	Základní kapitál
WBG	Skupina světové banky
WTO	Světová obchodní organizace
WTPF	Světová federace obchodních míst

## Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Základní katalogový sortiment.....</i>	40
--	----

## Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Historie firmy KNOMI, společnost s ručením omezeným .....</i>	<i>39</i>
<i>Obrázek 2: Strojní vybavení firmy KNOMI, společnost s ručením omezeným.....</i>	<i>42</i>
<i>Obrázek 3: Logistický proces firmy KNOMI, společnost s ručením omezeným.....</i>	<i>43</i>
<i>Obrázek 4: Segmentace trhu firmy KNOMI, společnost s ručením omezeným.....</i>	<i>45</i>

# Úvod

Většina firem, působících na tuzemských i zahraničních trzích si stanovuje svou obchodní strategii. Cílem této strategie je učinit různá plánování, organizování a rozhodnutí. Součástí obchodní strategie je definování cílů, vize a strategií podniku, dále také stanovení taktik či postupů. Správně nastavená a promyšlená obchodní strategie často vede k úspěchu, díky kterému firma roste a vyvíjí se.

Hlavním cílem bakalářské práce je vyhodnocení strategie a cílů firmy z hlediska ekonomického, majetkového, marketingového, rozvojového a personálního a navržení doporučení na zlepšení situace. Dílčím cílem je zpracování případové studie, která se zaměřuje na představení firmy KNOMI, společnost s ručením omezeným, její činnost a vývoj. Následná analýza bude zaměřena na tuzemský a mezinárodní obchod a s ním spojené obchodní operace, které probíhají mezi firmou a jejími obchodními partnery.

Bakalářská práce je vypracována na základě knižní literatury a internetových zdrojů a je koncipována do dvou částí. První, teoretická část, se věnuje obecně mezinárodnímu obchodu, dále se zaměřuje na mezinárodní teorii, popisuje nejvýznamnější mezinárodní organizace působící v MO a instituce podporující podnikání v ČR. Druhá kapitola charakterizuje obchodní politiku státu a společnou obchodní politiku a v závěru definuje integrační fáze. Dále navazuje třetí kapitola, která cílí na uskutečňování mezinárodních operací, konkrétně jsou zde popsány formy vstupu na zahraniční trhy, dokumenty používané v MO a v neposlední řadě rizika, spojená s MO. Poslední kapitolou je teoretické vymezení obchodní strategie.

V úvodu praktické části je nejdříve charakterizována firma KNOMI, její vznik a postupný vývoj, výrobní portfolio, výrobní stroje a podniková logistika. Dále jsou popsány dodavatelsko-odběratelské vztahy, podnikatelská rizika a jejich pojištění. Další kapitola praktické části se zaměřuje na definici strategií a cílů firmy z ekonomického, majetkového, marketingového, rozvojového a personálního hlediska.

Praktická část je doplněna obrázky a tabulkami pro lepší představu a pochopení řešené problematiky. V přílohách se nachází také vložené obrázky, konkrétně provozovna firmy KNOMI, nacházející se na Bratříkově, dále vybrané strojní zařízení firmy, získané certifikace ISO 9001, IATF 16949 a strategie nulové chyby neboli strategie „0 defect“.

# 1. Mezinárodní obchod

Mezinárodní obchod (dále jenom jako MO) lze definovat jako směnu zboží a služeb, probíhající přes hranice určitého státu. Jedná se o nákup nebo prodej jednotlivých statků mezi jednotlivci nebo skupinami. V minulosti se obchod uskutečňoval přímo pomocí barterového obchodu, což je výměna zboží či služeb za jiné zboží či služby, nebo nepřímo, prostřednictvím peněz. (Fojtíková, 2009)

MO je ovlivněn třemi aspekty. Prvním aspektem je rozmístění výrobních faktorů (půda, práce, kapitál). Druhý aspekt je dlouhodobý vývoj jednotlivých ekonomik a světové ekonomiky jako celku. Třetí aspekt usiluje o udržení dlouhodobých obchodních vztahů mezi různými ekonomikami. (Štěrbová, 2013)

Hlavním subjektem v zahraničně obchodních vztazích jsou firmy, které realizují vývozy a dovozy. Mezi primární důvody firem, podílet na obchodních vztazích, je dlouhodobě dosahovat zisku, pronikat na nové trhy a získávat nové obchodní příležitosti. Působení jednotlivých firem na domácích či zahraničních trzích monitoruje stát, který je hlavním regulátorem těchto činností. Stát plní roli koordinátora z důvodů fiskálních – příjmy do státního rozpočtu a z důvodů ochranných – ochrana domácí ekonomiky. (Fojtíková, 2009)

MO plní tři základní funkce: transmisní, transformační a růstovou. V transmisní funkci jde o přenos informací nebo poznatků mezi ekonomickými celky. Transformační funkce spočívá v udržení vnitřní ekonomické rovnováhy. Růstová funkce je spojena s vytvářením obchodního profilu dané země kvůli vývozní výnosnosti a konkurenceschopnosti výrobků na zahraničních trzích. (Fojtíková, 2009)

Význam MO lze hodnotit ze tří hledisek. Jako první hledisko je uváděna efektivnost - země se snaží soustředit při vývozní politice na výrobky, díky kterým lze dosáhnout maximálních úspor společenské práce. Na tyto výrobky se poté zaměřuje vývoj, výzkum a propagace.

Druhým hlediskem je proporcionalita, což znamená, že daná země je soběstačná vývoje. Mezi země schopné proporcionality lze zařadit Rusko nebo USA. Jako poslední hledisko je uváděn demonstrativní efekt. Vývozní a dovozní program

představuje vizitku stavu a ekonomického vývoje dané ekonomiky a způsob řešení problému proporcionality. (Svatoš a kol., 2009)

V rámci MO je důležité zmínit existenci čtyř základních tradičních forem MO:

- **export** – přechod zboží či služeb z domácí ekonomiky přes hranice státu do zahraničí
- **import** – přechod zboží či služeb do domácí ekonomiky přes hranice státu ze zahraničí
- **reexport** – kombinace importu a exportu
- **reimport** – kombinace exportu a importu. (Štěrbová a kol., 2013)

V souvislosti s MO rozlišujeme dvě základní pojetí struktury MO České republiky. Prvním hlediskem je **komoditní struktura**, která udává informace ohledně směny zboží mezi obchodujícími zeměmi. **Teritoriální struktura** je pojetí MO z hlediska země a oblasti. (Svatoš a kol., 2009)

Mezi hlavní obchodní partnery ČR patří především sousední státy, konkrétně Německo, ze kterého podle statistik ČR dováží nejvíce zboží. Dále Rakousko, Polsko a Slovensko, do kterého naopak směřuje nejvíce zboží z ČR. Německo zařadilo ČR mezi TOP 10 nejdůležitějších partnerů. Je důležité zmínit, že z ČR je do EU vyváženo čím dál více zboží. (CZSO, 2018)

Podle klasifikace SITC převažují v MO ČR především stroje a dopravní prostředky, dále také polotovary, materiály, chemické výrobky, telekomunikační zařízení nebo průmyslové spotřební zboží. ČR se zaměřuje na obchody s výrobky s vyšší přidanou hodnotou. Méně podstatnou složku importu tvoří ropa nebo zemní plyn, naopak významnou složkou exportu ČR představují automobily. (Statistika&My, 2014)

## 1.1 Teorie MO

Postupem času vznikalo mnoho teorií, které měly různé názory na samotný vývoj mezinárodních vztahů. Každá teorie se snažila popsat vliv na celkový hospodářský růst země.



Mezi hlavní úkoly teorie MO patří odpovědět na tři konkrétní otázky:

- jaké výrobky zvolit pro export a jaké pro import
- jaké směnné poměry použít pro výrobky, které jsou směňovány na světovém trhu
- jaký výsledek očekává země při zapojení do MO a jaký užitek z tohoto zapojení získává, z hlediska podmínek výroby a spotřeby v jednotlivých zemích. (Mikešová, 2015)

### **Merkantilismus**

Merkantilistické názory působily v 16. a 18. století, následně byly vyvráceny kritikou představitelů klasické teorie. Hlavní myšlenkou merkantilismu bylo zvyšovat vývoz a minimalizovat dovoz. Podle teorie bylo bohatství země dáno zásobou drahých kovů a zvyšovat tuto zásobu šlo pouze těžbou na území daného státu nebo aktivní platební bilancí, což znamená, že příjmy převyšují výdaje. Za vyšší formu merkantilismu se považoval bullionismus. Hlavním představitelem tohoto směru byl Thomas Mun, který prosazoval absolutní zákaz vývozu drahých kamenů. (Kalínská a kol., 2010)

### **Klasické teorie MO**

Mezi představitele klasické politické ekonomie se řadí Adam Smith a David Ricardo, kteří ve svých dílech kritizovali přechozí směr, merkantilismus.

V klasické teorii se objevují ekonomické výhody MO, jedná se o teorii absolutní a komparativní výhody. Již dříve zmíněný, Adam Smith, definoval teorii absolutní výhody, která říká, že by se země měly specializovat na takovou výrobu, při které dosahují absolutně nižších nákladů než jiné země a naopak dovážet ty produkty, které jednotlivé země dokáží vyrábět nejlevněji. (Kalínská a kol., 2010)

Komparativní výhody a klasická teorie MO je obvykle připisována Davidu Ricardovi. Jedná se o situaci, kdy země nemá absolutní výhodu. Cílem této teorie je ukázat, že obchod je výhodný pro všechny zúčastněné země. (Gandolfo, 2014)

## Neoklasická teorie

Postupem času došlo k rozvoji mnohých teorií a modelů, které rozšiřují, mění původní klasický model a navazují na něj. V teorii se využívá Heckscherův-Ohlinův model. *„Základní myšlenkou modelu je to, že země má komparativní výhodu při výrobě toho výrobku, jehož produkce je relativně náročná na ten výrobní faktor, kterým je daná ekonomika relativně lépe vybavena.“* (Štěrbová a kol., 2013, s. 47)

## Alternativní teorie

Kromě metod klasických a neoklasických vzniklo i mnoho alternativních metod, jejichž cílem není kritizovat ty přechodí, ale pouze upozorňovat na špatnou aplikovatelnost v reálné ekonomice. Mezi alternativní teorie patří: teorie dětských odvětví, teorie zbídačujícího růstu, teorie periferní ekonomiky a rostoucí výnosy z rozsahu. (Kalínská a kol., 2010)

## 1.2 Mezinárodní organizace v MO

Mezinárodní organizace ovlivňují MO, vytvářejí pravidla a podmínky pro uskutečnění mezinárodních obchodních transakcí. Dělí se na mezivládní a nevládní organizace. Jejich cílem je podpora MO, usnadnění jednotlivých procedur a procesů a liberalizace obchodních toků. V mezinárodních organizacích mohou účinkovat státy nebo nevládní subjekty, které se mohou stát členy organizace dobrovolně, ale zavazují se realizovat závěry plynoucí z jednání organizací. (Kalínská a kol., 2010)

### Mezivládní organizace

Členy mezivládních organizací jsou státy, jejichž cílem je prosazení záměrů svých zahraničně obchodních politik. Velká část mezivládních organizací spadá do systému OSN. (BusinessInfo.cz, 2012)

Jednou z nejdůležitějších mezivládních organizací je **Světová obchodní organizace (WTO)**, založená Marrákešskou smlouvou, která vstoupila v platnost 1. 1. 1995. WTO má sídlo v Ženevě a má 164 členů. Vznikla jako nástupce Všeobecné dohody o clech a obchodu (GATT). Primárním úkolem je rovnost v rámci otevřeného trhu. Mezi další

mezivládní organizace se řadí **Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD)**, jejímž cílem je podpora rozvoje světové ekonomiky prostřednictvím liberalizace mezinárodního obchodu. OECD byla založena v roce 1961 a má sídlo v Paříži. Sdružuje 38 ekonomicky nejrozvinutějších států na světě. Další organizace vzešlá z Brettonwoodské dohody je **Mezinárodní měnový fond (IMF)**, který byl založen primárně za účelem měnové spolupráce a stability měnových kurzů. Sídlí ve Washingtonu a má 190 členů. Z Brettonwoodské dohody také vzešla **Skupina světové banky (WBG)**, kterou tvoří **Mezinárodní banka pro obnovu a rozvoj (IBRD)** a **Mezinárodní asociace pro rozvoj (IDA)**. Cílem WBG je finanční a technická podpora rozvojových zemí. (BusinessInfo.cz, 2012)

### **Nevládní organizace**

Za nevládní organizace se nepovažují státy, ale podnikatelské subjekty, asociace nebo zájmové skupiny, které mají totožné nebo obdobné obchodní cíle. Příkladem je například **Mezinárodní obchodní komora (ICC)**, která má sídlo v Paříži a sdružuje členské společnosti a asociace, pocházející z více než 130 států světa. Cílem organizace je podpora a usnadnění otevřeného MO. Další organizací je **Světová federace obchodních míst (WTPF)**, která vznikla v roce 2000 a sídlí v Ženevě, sdružuje 100 obchodních míst v 70 zemích světa. Cíle WTPF je celosvětová podpora malých a středních podniků v oblasti obchodu. (Kalínská a kol., 2010)

## **1.3 Instituce podporující podnikání v ČR**

Specializované instituce podporují při obchodování malé a střední podnikatele v ČR. Jedná se o finanční podporu z prostředků státního rozpočtu. Prostřednictvím různých agentur či institucí, kterých v ČR existuje několik, je poskytnuta pomoc podnikatelům při řešení jakýchkoliv problémů, týkajících se oblasti podnikání. Jednotlivé instituce a agentury poskytují informační podporu a poradenství.

Jednou z nejznámějších agentur pro podporu obchodu je agentura **CzechTrade**, jejímž cílem je poskytovat informační, asistenční a poradenské služby českým exportérům. Své služby uplatňuje prostřednictvím zahraničních kanceláří a má dočasně zastoupení ve 30 zemích světa. (Svatoš a kol., 2009)

Další agenturou, vzniklou z iniciativy MPO je **CzechInvest**. Primárním cílem této agentury je podpora přílivu přímých investic ze zahraničí a současně se také snaží prosazovat značku ČR jako země, vhodné pro zahraniční investice. (Svatoš a kol., 2009)

Velmi důležitou institucí pro finanční podporu exportu je **ČEB**. Byla založena s cílem dlouhodobě podporovat financování významných vývozních kontraktů českých obchodníků. Mezi hlavní produkty ČEB se řadí úvěr na financování výroby pro vývoz, vývozní odběratelský a dodavatelský úvěr, úvěr na investice v zahraničí nebo odkup pohledávek. Je důležité zmínit, že podnikatelé žádající o úvěr u ČEB musí mít automaticky zařízené pojištění u EGAP. (Svatoš a kol., 2009)

Specializovaná státní instituce, která poskytuje pojištění úvěru, se nazývá **EGAP**. Úkolem této instituce je poskytnutí ochrany vývozcům a bankám při vývozu před rizikem nezaplacení z důvodu komerčního nebo teritoriálního. V souladu s pravidly Konsensu OECD byly vytvořeny produkty EGAP, jako je například pojištění krátkodobého dodavatelského vývozního úvěru, pojištění vývozního odběratelského úvěru, pojištění potvrzeného akreditivu, pojištění investic nebo pojištění bankovních záruk. (Svatoš a kol., 2009)

## 2. Obchodní politika státu (OP)

*„Obchodní politika je souhrnem záměrů, strategií, zásad, opatření, nástrojů, smluv a institucí vytvářených a koncipovaných na úrovni vlády a směřující k podnikatelským subjektům domácím i zahraničním.“* (Kalínská a kol., 2010, s. 92)

Stát, pomocí OP, ovlivňuje podnikatelské prostředí a s tím spojené obchodní vztahy, aby zajistil optimální vnitřní vývoj celého národního ekonomického celku. Prostřednictvím OP se stát snaží: dosáhnout vymezených cílů, zapojit ekonomiku do mezinárodních obchodních vztahů, ovlivňovat ZO státu, dále lze také pomocí OP řešit problémy v obchodní bilanci státu a také problémy s nezaměstnaností nebo inflací. Během vývoje OP došlo k vymezení dvou směrů, liberalismu a protekcionismu. (Kalínská a kol., 2010)

### **Liberalismus**

Liberalismus lze chápat jako volný, svobodný obchod. Dochází k odstranění překážek obchodu, konkrétně tedy obchodních bariér tarifního a netarifního charakteru. Liberalismus se projevuje otevřeností ekonomiky, což znamená, že chce dosáhnout fungování zahraničně obchodních vztahů, které probíhají bez jakýchkoliv zásahů státu. Prostřednictvím liberálního přístupu dochází ke změně výrokové struktury, k růstu specializace ekonomiky a také k eliminaci inflace a stabilitě cen. Mezi negativní projevy liberalismu patří například snížení mezd, zvýšení nezaměstnanosti, zvýšení konkurence na domácím trhu a také k vyšší zranitelnosti ekonomiky. (Kalínská a kol., 2010)

### **Protekcionismus**

Protekcionismus je cílevědomá politika, která se snaží chránit domácí průmysl před zahraniční konkurencí, kontroluje dovoz a snaží se podporovat vývoz. Jako příklad lze uvést amerického výrobce, který vyrábí na svém trhu produkty, které jsou oproti těm dováženým dražší. Tudíž vláda může uzákonit cla či dovozní daně, které navýší cenu dovážených výrobků ze zahraničí. Výsledek by byl teda takový, že zboží vyrobené v Americe by bylo cenově konkurenceschopnější. Výhodou protekcionismu je jisté ochrana před zahraniční konkurencí a dočasné vytváření

pracovních míst. Jako negativum lze uvést zpomalení ekonomického růstu nebo pokles kvality a inovací kvůli nízké konkurenci. (The Balance, 2022)

## **2.1 Nástroje OP**

K tomu, aby stát mohl realizovat své cíle a záměry OP, využívá soustavy obchodně politických nástrojů a opatření. Mezinárodní právo rozděluje opatření obchodní politiky na autonomní a smluvní nástroje OP. (Fojtíková, 2009)

### **Autonomní nástroje OP**

Autonomní nástroje OP představují autonomní, jednostranná opatření státu. Ochrana v podpoře vývozu a v omezení dovozu konkurenceschopnějšího zboží ze zahraničí. Vlivem zvyšování významu smluvních nástrojů ve světové ekonomice dochází k omezování využití autonomních nástrojů OP. Autonomní nástroje se dále dělí do dvou kategorií:

- tarifní nástroje (celní)
  - clo
  - celní kvóty
  - daně a celní poplatky
- netarifní nástroje (necelní)
  - množství omezení
  - opatření státu v oblasti fiskální politiky a devizového režimu
  - technické překážky. (Fojtíková, 2009)

### **Smluvní nástroje OP**

Smluvní nástroje OP se používají k regulaci obchodu mezi dvěma nebo více smluvními stranami. Základním prostředkem, který zajišťuje komunikaci mezi národy je mezinárodní smlouva. Stát je hlavním subjektem, který obchody sjednává.

Členění mezinárodních smluv:

- podle počtu zúčastněných stran: bilaterální a multilaterální
- podle možností omezení přístupu: otevřené, polootevřené a uzavřené smlouvy
- podle předmětu úpravy: smlouvy o obchodní spolupráci, smlouvy týkající se přepravy a dopravy, smlouvy zabývající se celní problematikou. (Fojtíková, 2009)

Obsah bilaterálních či multilaterálních smluv může obsahovat jednotlivé typy obchodních režimů. Mezi hlavní režimy řadíme **režim nejvyšších výhod**, kdy se jedna strana zavazuje druhé, že ji poskytne stejné výhody, jako poskytuje jiným státům. **Národní režim** zrovnoprávňuje postavení mezi cizími a domácími subjekty na trhu dané země. **Reciproční režim** znamená, že jsou dvou subjektům přiznány stejné výhody. V **preferenčním režimu** jsou naopak přiznávány výhody pouze druhému subjektu, nikoliv subjektům jiných států. (Fojtíková, 2009)

## 2.2 Společná obchodní politika (SOP)

*„Společná obchodní politika je prováděna na zásadách a cílech EU, kam spadá podpora demokracie, právního státu a lidských práv, ale také udržitelný hospodářský, sociální a environmentální rozvoj či udržitelné řízení světových zdrojů“*  
(Euroskop, 2022)

Členské země, jako součást Evropského hospodářství, vytvořily celní unii, která měla společné úpravy pro dovoz zboží z jiných zemí. SOP je založena na společném vnějším tarifu, který uplatňují členské země. (EUR-Lex, 2022)

Cílem SOP je přispět k harmonickému rozvoji světového obchodu, podstatnému odstranění omezení MO a snižování celních překážek. Členské státy Evropského společenství se zavázaly, že budou harmonizovat systémy podpor, které jsou poskytovány při vývozu do třetích zemí. Mezi obecné nástroje patří uzavírání smluv, stanovení celních tarifů na dovoz a celních či jiných preferencí nebo uplatnění mimotarifních opatření. (Cihelková, 2003)

## 2.2.1 Integrovaná fáze

Podle způsobu vytváření integračního komplexu se rozlišují horizontální a vertikální integrace. Při horizontální integraci se integrují celky, jako je například EU. Během vertikální integrace se sjednocují pouze konkrétní oblasti významných sektorů hospodářství, například ESÚO. Stupně integrace jsou následovné:

- **pásmo volného obchodu** – jedná se o nejnižší stupeň integrace, dochází k omezení nebo úplnému odstranění cel mezi členskými zeměmi
- **celní unie** – dochází ke sjednocení celní politiky v rámci členských zemí
- **společný trh** – dochází k odbourání cel, země využívají společný celní sazebník vůči třetím zemím a existují zde čtyři svobody - volný pohyb zboží, služeb, kapitálu a osob
- **měnová unie** – země zavádí a používají společnou měnu jako platidlo
- **hospodářská unie** – v tomto stupni probíhá sjednocení hospodářských politik členských zemí
- **politická unie** – úplná integrace jednotlivých členských států, jako příklad lze uvést znovusjednocení Německa v roce 1990. (Kraft a kol., 2014)



### **3. Uskutečňování mezinárodních obchodních operací**

Tato kapitola se zaměřuje na faktory ovlivňující volbu formy vstupu na mezinárodní trhy, dále konkrétně na jednotlivé formy vstupu na zahraniční trhy, na průběh obchodních operací. Také definuje kupní smlouvu (KS) a její obsah.

Mezinárodní operace jsou uskutečňovány v MO, projevují se jako navazování obchodních vztahů mezi prodávajícím a kupujícím. Výhodiskem pro mezinárodní obchodní operace jsou situace, kdy podniky nemohou uplatnit svou podnikatelskou činnost na tuzemském trhu, proto se rozhodnou pronikat na zahraniční trhy a prostřednictvím mezinárodních operací uplatňují obchody mezinárodně.

Při výběru cílového trhu musí podniky zohlednit několik faktorů, které by mohly ovlivnit jejich obchod se zahraničními partnery. Jedná se zejména o:

- obchodně-politické podmínky (netarifní nástroje obchodní politiky, celní režim, kurzová politika)
- ekonomické prostředí (hospodářský růst, míra inflace a nezaměstnanosti)
- politické prostředí (politický systém, politická stabilita)
- právní prostředí
- charakteristika výrobků a obchodního partnera. (Machková a kol., 2014)

#### **3.1 Formy vstupu na zahraniční trhy**

Mezinárodní podnikání má řadu forem, které dělíme do tří základních skupin:

##### **Vývoz a dovoz zboží a služeb**

Jedná se o tradiční a nejjednodušší formu vstupu na zahraniční trhy, která většinou nevyžaduje žádné investice. Pokud chce podnik uspět, musí vynaložit finance pouze na výzkum zahraničního trhu. Obchody se realizují na základě smluvních vztahů s různými subjekty, jako jsou například obchodní zástupci, komisionáři, výhradní prodejci, prostředníci nebo mandatáři. (Srpková a kol., 2020)

## Formy nenáročné na kapitálové investice

Nejvyužívanějšími formami jsou franchising, licence nebo smlouvy o řízení, dále také formy spolupráce v oblasti výroby - zušlechťovací operace nebo výrobní kooperace. Tyto formy se využívají, když podnik nechce významně investovat v zahraničí. (Mulačová a kol., 2013)

## Kapitálově náročné formy vstupu

Jedná se o nejvyšší stupeň internacionalizace firemních aktivit, které jsou charakteristické především pro velké firmy. Jedná se o formu přímých nebo portfoliových investic. Přímé investice jsou investice založené za účelem získání nebo rozšíření ekonomických vztahů mezi investory vyspělých zemí. Přímé zahraniční investice mají formu akvizic, fúzí, investic na zelené louce, strategických aliancí nebo společného podnikání. Jejich účel spočívá v nákupu akcií nebo jiných CP. (Srpková a kol., 2020)

*„Každá obchodní operace v mezinárodním styku má určitý specifický průběh, který bývá ovlivněn druhem zboží, charakterem příslušného trhu, obchodněpolitickou situací, zvolenou distribuční cestou, rozsahem a četností obchodování s daným obchodním partnerem, jeho právním a finančním postavením, způsobem jeho komerčního jednání apod.“* (Machková a kol., 2014, s. 35)

## 3.2 Dokumenty používané v MO

Za jeden z nejdůležitějších dokumentů, prostřednictvím kterého jsou uzavírány všechny obchody, tudíž i ty mezinárodní, se považuje **kupní smlouva (KS)** neboli kontrakt, který představuje právní základ při uskutečňování vývozních a dovozních operací. V KS se prodávající zavazuje, že odevzdá věc kupujícímu, umožní mu nabýt vlastnického práva a kupující se zavazuje, že věc převezme a zaplatí prodávajícímu kupní cenu. Uzavření KS může probíhat ústně, konkludentně (souhlasným činem) nebo písemně, což je nejpoužívanější forma uzavření smluv v MO. Obsah obchodní smlouvy podle Úmluvy o mezinárodní koupi zboží tvoří:

- určení stran KS (prodávající a kupující)
- určení obchodovaného zboží
- určení kupní ceny
- dodací lhůta
- způsob přepravy
- platební a dodací podmínka
- sjednání záruk a další podmínky pro uplatnění reklamací nebo při řešení sporů. (Machková a kol., 2014)

Dodací lhůta je standartní částí KS. Zpravidla se mezinárodní operace z hlediska dodací lhůty dělí na promptní a dodávkové. Promptní obchody jsou obchody uskutečněné většinou do 7 dnů. Dodávkové obchody je možné rozdělit z pohledu dodacích lhůt na přesné, přibližné, poměrné a fixní. Z logistického hlediska existuje několik typů mezinárodní přepravy: námořní, říční, silniční, letecká, železniční a kombinovaná doprava. (Svatoš a kol., 2009)

Platební podmínky stanovují kdy, kde a jak má být uhrazena kupní cena, v některých případech se určuje výše úroku a měna. Platby mezi prodávajícím a kupujícím se nemusejí uskutečnit přímo, ale nepřímo, prostřednictvím třetích osob, z důvodu geografické vzdálenosti nebo rizikovosti transakcí. Pro obchodníka při jeho podnikání je velmi důležité, aby vybral vhodnou banku, která má zkušenosti a profesionální úroveň. Placení mezi prodávajícím a kupujícím může probíhat třemi způsoby, předem, při předání nebo po dodání. V MO existuje několik typů placení:

- **hotovost** – nejjednodušší, ale v MO nejméně používaný způsob placení
- **hladké platby** – nejpoužívanější, jedná se o bankovní transfery, příkaz k inkasu, příkaz k úhradě
- **dokumentární platby**
  - dokumentární akreditiv – písemný závazek banky, že na základě žádosti jejího klienta, poskytne určité plnění třetí osobě
  - dokumentární inkaso – předání dokumentů je podmíněno zaplacením či akceptací směnky
- **šek, směnka**. (Machková a kol., 2014)

Dodací podmínka neboli dodací parita formuluje povinnosti mezi smluvními stranami, které souvisí s dodáním a převzetím zboží. Dodací parita stanovuje způsob a místo předání zboží odběrateli, dále místo a okamžik přechodu nákladů a rizik a povinnosti smluvních stran, které jsou spojené s dodávkou. (Svatoš a kol., 2009)

V současné době se smluvní strany řídí prostřednictvím INCOTERMS, což jsou mezinárodní obchodní podmínky. Tyto pravidla vydává už od roku 1936 ICC v Paříži. Poslední verze byla uveřejněna v roce 2020. Při vydání nových pravidel nezanikají vydání starší, proto je důležité, aby ve smlouvě byl s dodacími podmínkami uváděn i rok vydání. Pravidla INCOTERMS mají 11 doložek a dělí se do dvou skupin:

- **pravidla vhodná pro jakýkoliv způsob přepravy**
  - EXW (Ex Works) – „ze závodu“
  - FCA (Free Carrier) – „vyplaceně dopravci“
  - CPT (Carriage Paid to) – „přeprava placena do“
  - CIP (Carriage and Insurance Paid to) – „přeprava a pojištění placena do“
  - DAT (Delivered at Place) – „s dodáním v místě určení“
  - DPU (Delivered at Place Unloaded) – „s dodáním do určitého místa včetně vykládky“
  - DDP (Delivered Duty Paid) – „s dodáním clo placeno“
- **pravidla pro vnitrozemskou a námořní přepravu**
  - FAS (Free Alongside Ship)- „vyplaceno k boku lodi“
  - FOB (Free On Board) – „vyplaceně na loď“
  - CFR (Cost and Freight) – „náklady a přepravné“
  - CIF (Cost, Insurance and Freight) – „náklady, pojištění a přepravné“. (IntrastatEU, 2023)

Skupina E má jedinou doložku a povinností prodávajícího je připravit zboží ve svém závodě k odebrání. U skupiny F je povinností prodávajícího dodat zboží dopravci kupujícího. Ve skupině C má prodávající povinnost zajistit přepravní smlouvu, a po odeslání zboží nenese žádná rizika ztráty nebo poškození. U skupiny D nese prodávající všechny náklady a rizika do země určení. (BusinessInfo.cz, 2010)

V MO v průběhu jednotlivých operací dochází k použití několika druhů dokumentů, pro uskutečnění jedné operace jich může být použito několik desítek. Podle funkce lze tyto dokumenty rozdělit na:

- **dokumenty obchodní** – poptávka, nabídka, objednávka, kontrakt, obchodní faktura, balicí list
- **dokumenty pro celní účely** – JSD, certifikát o původu zboží, přepravní doklad, zdravotní nebo veterinární certifikáty
- **dokumenty přepravní a skladovací** – smlouva o přepravě věci, smlouva o nájmu či provozu dopravního prostředku, legitimační dokumenty (nákladní, náložní list), smlouvy o skladování, skladištní list
- **dokumenty platební a úvěrové** – faktura, přepravní dokument, pojistný doklad, osvědčení a certifikáty, směnka, šek, záruční listina, příkazní smlouva
- **dokumenty pojišťovací** – pojistná smlouva, pojistný certifikát. (Machková a kol., 2014)

### 3.3 Rizika spojená s MO

Podnikání v zahraničí sebou nese mnoho rizik, například z vývoje měn, kvůli politické nebo ekonomické situaci apod. Riziko lze charakterizovat jako neočekávanou a nežádoucí situaci. Každá země zapojená do MO musí počítat s možnými riziky, kdy se konečný výsledek může lišit od očekávaného výsledku. Je důležité, aby se před těmito situacemi obchodníci chránili a to prostřednictvím pojištění, což je nejúčinnější a nejpotřebnější nástroj na ochranu před riziky při exportu. V mezinárodním obchodu mohou vznikat tato konkrétní rizika:

- tržní riziko
- obchodní riziko
- přepravní riziko
- teritoriální riziko
- kurzové riziko
- odpovědnostní riziko. (Hoke a kol., 2019)

**Tržní riziko** je způsobeno změnami na trhu a to konkrétně změnou poptávky nebo nabídky, změnou v postavení dodavatelů a odběratelů, změnou v prodejní či nákupní politice nebo také sezonními odchylkami. Pod pojmem **komerční riziko** si lze představit určité nesplnění závazku obchodním partnerem, jako je například odstoupení jednoho z partnerů od smlouvy nebo nesplnění či vadné plnění smlouvy dodavatelem, dále platební nevěle a neschopnost dlužníka a v neposlední řadě bezdůvodné nepřevzetí zboží. Během přepravy zboží od dodavatele k odběrateli může vzniknout **přepravní riziko**, které je charakteristické ztrátou nebo poškozením zboží a škodu utrpí osoba, která nesla v daném okamžiku riziko. Prevence spočívá ve vymezení povinností mezi kupujícím a prodávajícím v mezinárodních obchodních podmínkách – INCOTERMS (viz kapitola 3.1). **Teritoriální rizika** jsou ovlivněna makroekonomickým a politickým vývojem v jednotlivých zemích. Mohou vznikat také v důsledku přírodních katastrof nebo bojkotů či embarga. Bohužel, tato rizika jsou těžko předvídatelná. **Riziko kurzové** vyplývá z proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn, vývoje úrokových sazeb nebo inflace. Neexistuje úplná ochrana před kurzovými riziky, proto musí obchodníci sledovat vývoj kurzů jednotlivých měn a další faktory. Možnou volbou, k omezení rizika, je využití měnových doložek nebo započtení určité rezervy na krytí kurzového rizika. **Riziko odpovědnosti za výrobek** souvisí s ochranou spotřebitele. Výrobce nese riziko a je zodpovědný za škody na majetku nebo na zdraví v důsledku vadných výrobků. Bezpečnost je jedním z kritérií při vstupu výrobků do vyspělých zemí. (Machková a kol., 2014)

## 4. Exportní strategie

Před definováním samotné problematiky exportní strategie, je důležité si úplně na začátek vymezit dva pojmy, které mezi sebou mají značnou souvislost a dohromady tvoří jeden z hlavních předpokladů úspěchu firmy na domácím i zahraničním trhu, jedná se o firemní kulturu a strategii podniku.

### Firemní kultura

Každá firma má svou specifickou firemní kulturu, která má také vliv na firemní strategii a jejím cílem je podporovat plánované cíle. Pod pojmem firemní kultura si lze představit vztahy mezi zaměstnanci navzájem, mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, působení firmy a pracovníků navenek nebo jaké je celkové vnitřní firemní prostředí. (iPodnikatel.cz, 2020)

Základy firemní kultury tvoří poslání, hodnoty a vize podniku. Úplně na začátku podnikání, by si firma měla zodpovědět otázku, proč vlastně chce existovat, tedy konkrétně jaké je firemní poslání - jaké potřeby chce naplňovat nebo jaké chce řešit problémy. Dále je také důležité stanovit, jakými hodnotami se bude firma řídit. Hodnoty musí být neměnné a trvalé, jejich síla spočívá v tom, že fungují jako kompas, jelikož pomáhají při těžkých rozhodnutích, které mají zásadní vliv na chod podniku a jeho budoucnost. Vize podniku vychází z poslání, jedná se o dlouhodobé ambiciózní cíle, které jsou konkrétně a časově vymezeny. Příkladem vize může být např. poražení největšího konkurenta, stát se největší firmou v oboru, dosáhnout něčeho jako první nebo vyvinout revoluční inovace. (iPodnikatel.cz, 2018)

### Firemní strategie

Jedná se o nepřetržitý proces v organizaci, který rozvíjí dlouhodobé a krátkodobé cíle na podnikové, obchodní, strategické a provozní úrovni. Hlavním cílem strategie je růst a rozvoj firmy. (Hiriyappa, 2013)

Strategie podniku udává, jak dosáhnout požadovaného stavu, cílů a výsledků. Pro pochopení pojmu strategie existuje 5P:

- plan – plán
- ploy – trik, vyvolání obav u konkurence
- pattern – model chování v čase
- position – umístění organizace v prostředí
- perspective – způsob podnikání. (Černochová, 2012)

Pro formulaci strategie je důležité stanovit si a znát cíle firmy, které lze rozdělit do těchto skupin:

- ekonomické cíle – směřují ke tvorbě hodnoty firmy
- majetkové cíle – zhodnocení hmotných a nehmotných aktiv společnosti
- marketingové cíle – působnost firmy na trhu a uspokojení poptávky
- rozvojové cíle- inovace procesu firmy
- personální cíle – rozvoj a motivace lidského kapitálu, sociální programy. (Fotr a kol., 2020)

### **Exportní strategie**

Cílem exportní strategie je definování exportních cílů, které musí být porovnány se zdroji firmy. Exportní strategie by měla být jednoduchá, pružná a díky tomu by se měla přizpůsobit požadavkům jednotlivých zahraničních trhů, ekonomické situaci a politicko-ekonomické situaci v tuzemsku i zahraničí. Dobré nastavení exportní strategie napoví podniku něco o tom, zda exportní šíření je v jejich možnostech. (MMspektrum, 2018)

Předpokladem obchodního úspěchu firmy je solidní analýza zahraničních trhů, především pokud se jedná o malé nebo střední firmy, pro které by neúspěch na zahraničním trhu mohl znamenat dlouhodobé ztráty a možnou likvidaci. Kvůli síle mezinárodní konkurence, cen přírodních zdrojů a neustále zvyšující se světové poptávce, která převyšuje nabídku, si spousta obchodníků uvědomila, že klíčem k úspěchu je správná dlouhodobá strategie a dlouhodobé plány. Při vstupu na zahraniční trhy mohou vznikat různorodá rizika, která musí obchodníci provedením analýzy rozpoznat, vyhodnotit, určit opatření k eliminaci rizik nebo se rozhodnout, zda je vhodné na konkrétní trh vstoupit. Kromě průzkumu trhu je také důležité



provést finanční analýzu, která určuje potenciaální rentabilitu obchodních operací v zahraničí. (Svatoš a kol., 2009)

Prostřednictvím aplikace velkého množství metod finanční analýzy, získávají manažeři informace o tom, v jaké hospodářské situaci se konkrétní společnost nachází a jaké jsou její výhledy do budoucna. Velmi důležitým doplňkem finanční analýzy je SWOT analýza. Každý podnikatel by měl znát silné a slabé stránky, které vznikají ve vnitřním prostředí firmy a příležitosti a hrozby, které přicházejí z vnějšího okolí firmy.

Interní analýza zkoumá například firemní kulturu, zkušenosti, kvalitu zaměstnanců, efektivitu a kapacitu výroby nebo podíl na trhu. Externí analýza se zabývá aktuálními trendy na trhu, technologickým vývojem, vztahy mezi dodavateli a odběrateli nebo ekonomicko-politickým prostředím daného státu. (FAF, 2023)

Na závěr je důležité zmínit pár bodů, kterým by se měla firma věnovat, aby dosáhla úspěšného vstupu na zahraniční trh:

- provést vnitřní analýzu firmy a exportní strategii
- provést analýzu zahraničního trhu
- zajistit dostatek finančních zdrojů na investice v zahraničí
- znalost teritoria, ve kterém chce firma začít obchodovat
- využití dobrého jména českých vývozců. (Podnikatel.cz, 2016)

## 5. Případová studie – analýza vybrané firmy

V úvodu případové studie je představena firma KNOMI, společnost s ručením omezeným. Tato část se zaměřuje na charakteristiku podniku, jeho vznik a postupný vývoj, dále je zde popsáno výrobní portfolio, strojní vybavení podniku, podniková logistika, rizika a hrozby ovlivňující obchodní činnost podniku a v neposlední řadě pojištění.

### 5.1 KNOMI, společnost s ručením omezeným

KNOMI, společnost s ručením omezeným je rodinná firma, která už přes 30 let patří mezi nejvýznamnější české výrobce hydraulických šroubení, rychlospojek a dalšího sortimentu. Firma se zaměřuje primárně na výrobu sortimentu rychlospojek a šroubení, která jsou dále používána v pneumatických a hydraulických zařízeních, později byla výroba rozšířena o výrobu tvářených trubek a hadic. Společnost KNOMI má sídlo v Praze a aktuálně má dvě provozovny na Bratříkově a v Koberovech. (KNOMI, 2017)

#### 5.1.1 Interní prostředí firmy

Aktuálně se 95 % veškeré výroby nachází na provozovně Bratříkov. Celkové prostory firmy tvoří 3 950 m<sup>2</sup>, kde největší část tvoří výrobní prostory, dále skladovací a administrativní.

Firma zaměstnává celkem **68** zaměstnanců v hlavním pracovním poměru, z toho je:

- 47 zaměstnanců výrobních
- 21 technicko hospodářských.

Dále firma eviduje 15 výrobních pracovníků, kteří pracují na základě dohody o provedení práce. Vzhledem k počtu zaměstnanců a ročnímu obratu se firma označuje jako malý podnik, který má povinnost auditu, což znamená ověření účetní

závěrky auditorem. Ve firmě se nachází 7 středisek, které jsou rozděleny následovně:

- nákup a logistika
- výroba
- obchod
- kvalita
- finance a personalistika
- provoz
- výzkum a vývoj.

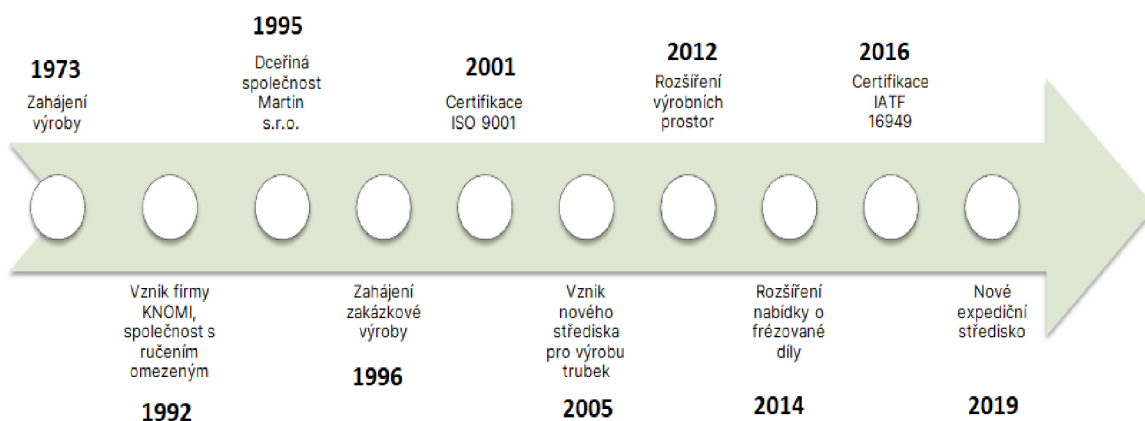
## **5.2 Vznik a vývoj firmy**

Společnost KNOMI byla založena 5. srpna 1992 čtyřmi společníky, kteří vlastnili 25% podíl ze ZK 200 000 Kč. Vklad jednoho společníka původně tvořil 50 000 Kč. V roce 2010 jeden ze společníků firmu opustil, s tím, že došlo mezi zbylými třemi společníky ke změně podílu na ZK. Na základě rozhodnutí Valné hromady bylo v roce 2020 přijato usnesení o snížení ZK na 132 000 Kč z důvodu zaniknutí činnosti dalšího společníka ve společnosti. Podíl na ZK 132 000 si mezi sebe rozdělili zbylí dva společníci, kteří později předali řízení podniku svým synům.

Prvotním impulsem založení firmy bylo soukromé podnikání a zájem všech zakladatelů o strojírenský průmysl, ve kterém viděli jasný potenciál do budoucna. Před samotným založením firmy si zakladatelé museli zažádat o půjčku od banky, čímž automaticky došlo k jejich zadlužení. Firma KNOMI byla založena na základě přidružené výroby JZD v 70. letech a navázala na dlouholetou tradici kovovýroby. Jako první se do výroby dostaly hydraulické rychlospojky a následně další sortiment.

Na obrázku pod textem je vyobrazená časová osa historie firmy KNOMI. V roce 1972 vznikl první výrobek, jelikož došlo k zahájení výroby hydraulických rychlospojek v Koberovech a na Bratříkově. V roce 1992 došlo k založení společnosti KNOMI a rozšiřování sortimentu hydraulických šroubení. V roce 1995 byla založena dceřiná společnost KNOMI Martin s. r. o., která má své sídlo na Slovensku. O rok později

byla zahájena výroba dílů podle výkresové dokumentace zákazníka. V roce 2001 zavedla firma do systému managementu jakosti certifikát ISO 9001 v oboru CNC obrábění, výroba a prodej šroubení a rychlospojek, které postupem času aktualizovala provedenými audity. V roce 2005 vzniklo nové středisko pro ohýbání a tváření trubek. Rok 2012 přinesl rozšiřování výrobních prostor o 900 m<sup>2</sup> a v roce 2014 také došlo k rozšíření nabídky o frézované díly a pořízení pětiosého obráběcího centra. V roce 2016 firma získala certifikaci IATF 16949, která nahradila standard ISO/TS 169 49 a prostřednictvím které je firma KNOMI oprávněna dodávat díly společností, jejichž výroba je spojena s automobilovým průmyslem. Poslední významná událost se odehrála v roce 2019, kdy došlo k výstavbě nových skladovacích a expedičních prostor přímo ve výrobním areálu.



*Obrázek 1: Historie firmy KNOMI, společnost s ručením omezeným*

Zdroj: Vlastní zpracování na základě (interní dokumenty firmy)

Postupem času společnost budovala výrobní haly nebo opravovala a rekonstruovala staré prostory výroby. Původně vznikly dvě provozovny. Provozovna na Bratříkově a v Koberovech. Důsledkem ekonomických, organizačních a jiných vlivů došlo v roce 2020 ke sloučení dvou provozoven do jedné. Koberovská provozovna byla částečně zrušena a většina výroby a zaměstnanců byla přesunuta do již zavedené provozovny na Bratříkově. V koberovské provozovně dochází aktuálně pouze k výrobě trubek.

### 5.3 Výrobní portfolio

Firma KNOMI je dle CZ-NACE (klasifikace ekonomických činností) zařazená pod Obrábění (kód 25.62).

Výrobní portfolio firmy zahrnuje nabídku hydraulických rychlospojek a strojírenského šroubení. Dále se firma soustřeďuje na výrobu soustružených součástí, které jsou vyrobené podle dodané výkresové dokumentace. V neposlední řadě nabízí poradenskou a konzultační službu pro aplikaci svých výrobků. (KNOMI, 2002)

Během své produkce firma vyrobí celkem **4,5 mil.** dílů za rok. Předmětem působení firmy je:

- výroba hydraulických rychlospojek a šroubení, jedná se o katalogové zboží – **40 %** produkce
- zakázková výroba soustružených dílů – **60 %** produkce
- ohýbání a tváření trubek – 10 % ze zakázkové výroby
- výzkum a vývoj.

Podle katalogu jsou nabízené výrobky rozděleny do několika skupin:

*Tabulka 1: Základní katalogový sortiment*

**Skupina A:** převlečené matice, zářezné kroužky, vložky do PA trubek, těsnící kroužky pro těsnění hrdel

**Skupina B:** přímá hrdla, L hrdla, T hrdla

**Skupina C:** přímé spojky, úhlové spojky, T spojky, křížové spojky, přímé spojky prodloužené, přímé spojky redukované

**Skupina D:** přímá hrdla s těsnícím kroužkem, L spojky stavitelné, T spojky stavitelné, přímé mezipojky, přímé mezipojky redukované, přípojky stavitelné, přípojky manometru

**Skupina E:** zátky šestihranné, zátky s vnitřním šestihranem, vnitřní zátky, závitové vložky redukční, přímé redukce vnitřní a vnější

**Skupina F:** stavitelné přípojky, průtokové šrouby, oka pro nepájené připojení, průtokové šrouby, oka pro připojení pájením, pájené tvarovky a úhlové spojky,

pájené tvarovky a úhlové nástavky, koncovky pro pájená spojení

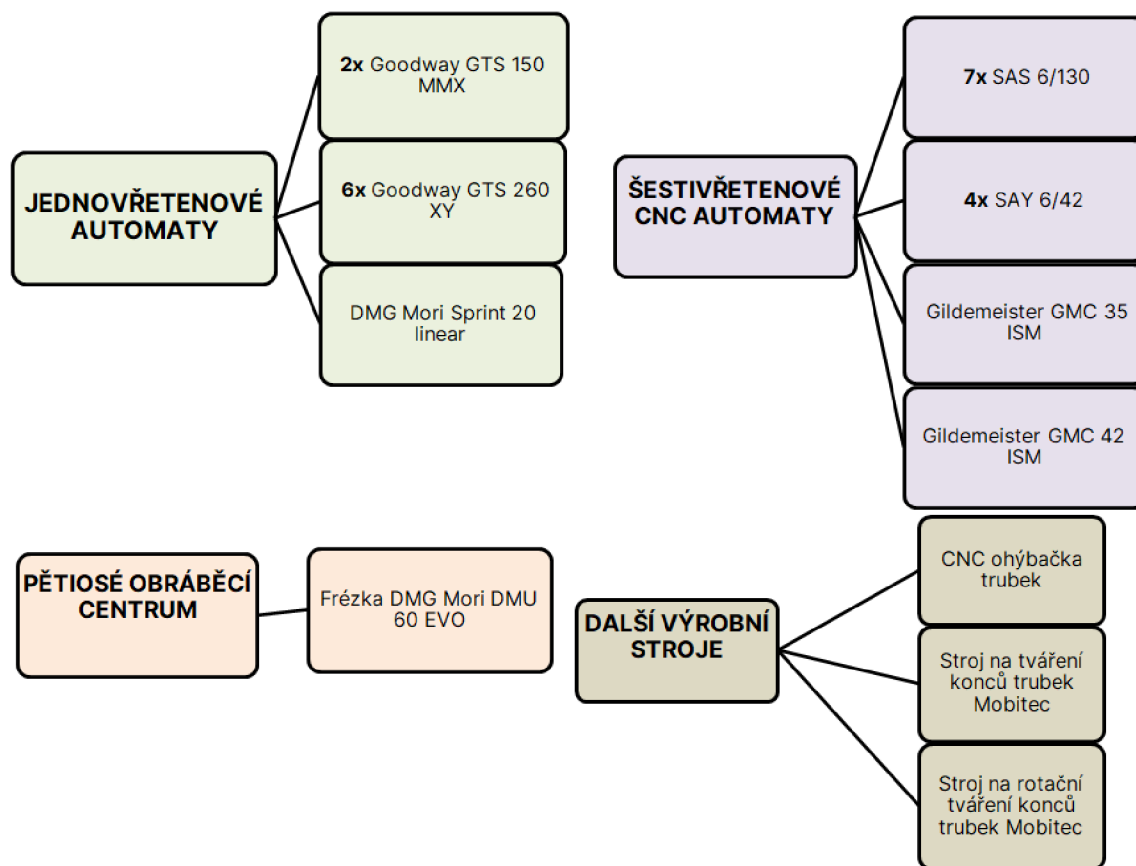
**Skupina G:** držáky trubek, hydraulické hadice, úhlové přípojky stavitelné, šroubení pro vzduchové rozvody

**Skupina H:** rychlospojky ISO, RK a KS.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě (firemní katalog 2002)

## 5.4 Strojní vybavení společnosti

K obrábění materiálu, při kterém je důležité dbát na splnění všech požadavků, na kvalitu, rychlost a přesnost, využívá firma několik technologických strojních zařízení, do kterých se snaží neustále investovat. Strojní vybavení firmy tvoří celkem **26 specializovaných strojů**, které lze rozdělit do čtyř skupin. První skupinou jsou jednovřetenové automaty, především CNC stroje, což jsou soustružnické automaty a každý z nich má určitou funkci pro přesnou výrobu. Ze skupiny šestivřetenových automatů má firma k dispozici 7 SAS, 4 SAY stroje a dále tyčový a soustružnický automat Gildemeister. Poslední skupinou jsou pětiosé obráběcí stroje, kam se řadí univerzální frézovací centrum DMU 60 EVO. Mezi další strojní vybavení patří CNC ohýbačka trubek a dva stroje na koncovou úpravu trubek Morbitec. Pro větší přehled je pod textem umístěno podrobné schéma strojního vybavení firmy. (KNOMI, 2017)



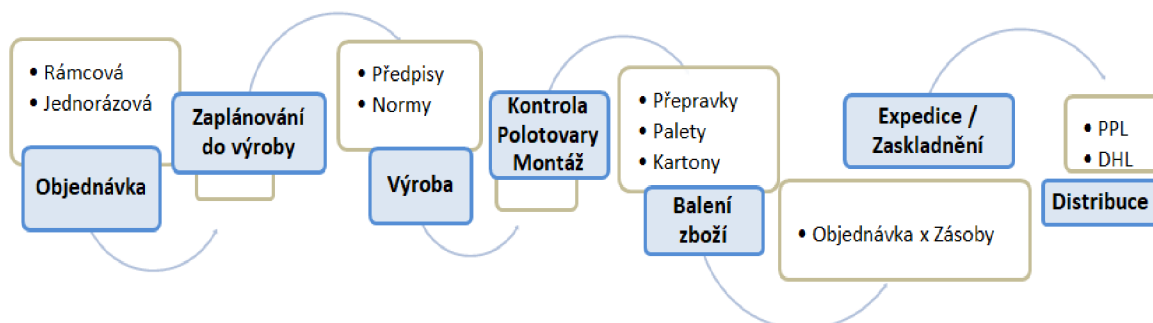
Obrázek 2: Strojní vybavení firmy KNOMI, společnost s ručením omezeným

Zdroj: Vlastní zpracování na základě (KNOMI, 2017)

## 5.5 Podniková logistika

Podniková logistika je velmi složitý, ale zároveň velmi promyšlený proces, charakterizující veškeré logistické pohyby, které probíhají v rámci podniku. Zahrnuje zásobování, skladování, výrobu, dále je zboží expedováno příslušným dopravcem a následně distribuováno konečnému zákazníkovi. Veškeré operace firmy uskutečňují pomocí systému. Ve firmě KNOMI všechny kroky probíhají prostřednictvím ERP Helios, což je podnikový informační systém.

Na obrázku je znázorněn logistický proces ve firmě KNOMI. Jsou zde vytyčené a popsány nejvíce stěžejní logistické kroky, které jsou doplněny dalšími menšími kroky, které nejsou na obrázku znázorněny.



Obrázek 3: Logistický proces firmy KNOMI, společnost s ručením omezeným

Zdroj: Vlastní zpracování na základě (interní dokumenty firmy)

Prvním a velmi důležitým krokem je objednávka, která může být zadána jako rámcová nebo jednorázová. Před samotnou objednávkou může proběhnout poptávka zákazníka, následně firma odešle svou nabídku, díky které má zákazník možnost vytvořit objednávku. Pokud kupující potvrdí objednávku, stává se závaznou, tudíž mezi prodávajícím a kupujícím vzniká obchodní vztah uzavřený KS. Firma nově zaevidované objednávky zaplňuje do výroby. Na základě všech potřebných dokumentů dochází k samotné výrobě, při které musí být dodrženy jednotlivé technické a technologické předpisy, normy a časový rámec. Po výrobě je provedena kontrola kvality a pořízen záznam. Polotovary, u kterých je nutná následná povrchová úprava či broušení jsou dodatečně označeny a přemístěny na jiné pracovní středisko. Požadované polotovary jsou buď rovnou zabaleny a odeslány zákazníkovi, ale ve většině případů jsou tyto součásti potřeba smontovat s ostatními komponenty, proto jsou přesunuty na montáž. Po smontování všech dílů vzniká hotový výrobek, který z montáže putuje do skladu, kde dochází přímo k jeho zabalení a odeslání na základě objednávky nebo je zboží zaskladněno, pomocí čarového kódu v ERP systému, v důsledku tvoření zásob.

Na základě balicího předpisu je zboží ve skladě baleno do malých či velkých kartonových krabic nebo do plastových přepravek a následně na palety. Je důležité, aby každá krabice se zbožím, která je expedována ze skladu, byla zapáskovaná



kvůli ochraně zboží a označena příslušným štítkem s údaji. Pro přepravu firma nejvíce využívá služeb společnosti PPL nebo DHL Freight, která zajišťuje pozemní přepravu a také DHL Express, která poskytuje leteckou přepravu. Pokud zabalené zboží neodchází, dochází k jeho zaskladnění na označeném místě v příslušném regálu.

## 5.6 Dodavatelско-odběratelské vztahy

### Dodavatelé

Mezi stěžejní dodavatele potřebného materiálu k výrobě patří:

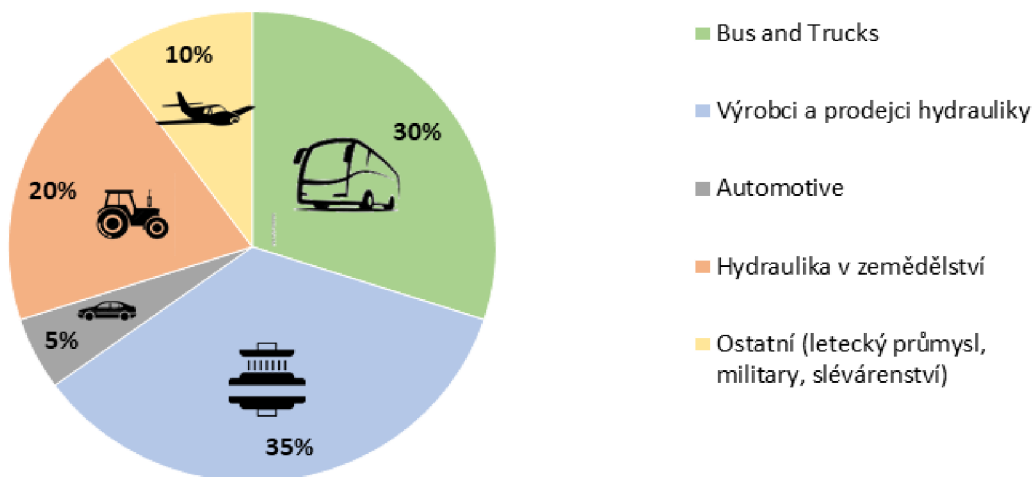
- AC Steel a. s. – dodavatel tyčové oceli a drátu
- Swiss Steel, spol. s r. o. – dodavatel výrobků ze speciálních ocelí
- GALVOS, spol. s r. o. – specializovaný dodavatel služeb – povrchová úprava kovů.

Nejvíce používaný materiál je dodáván průběžně do výroby, pokud nedojde ke zpracování, uskladní se. Pokud se jedná o speciální zakázky, které se vyrábí na základě poptávek či předběžných výhledů a vyrábí se pouze požadované množství, firma s konkrétním dodavatelem sjednává určitý termín dodání.

### Odběratelé

Primární zákazníky má firma v ČR, své působení však rozšiřuje i do zahraničních zemí. Firma exportuje celkem do **6 zemí EU**, konkrétně do Španělska, Francie, Německa, Polska, Slovenska a Maďarska, mimo EU do Velké Británie.

Svou výrobu firma uplatňuje především u výrobců traktorů, nákladních automobilů, stavebních, zemědělských a lesnických strojů, dále také ve strojírenských nebo opravárenských podnicích. Z právního hlediska nelze uvést konkrétní názvy hlavních odběratelů firmy, avšak obecně je lze rozčlenit dle segmentace trhu následovně:



Obrázek 4: Segmentace trhu firmy KNOMI, společnost s ručením omezeným

Zdroj: Vlastní zpracování na základě (interní dokumenty firmy)

Firma KNOMI obchoduje v rámci volného trhu EU. Tuzemské obchody tvoří **80 %** a zahraniční **20 %** celkového obchodu.

Celkový roční obrat firmy KNOMI je **127 mil. CZK**. V roce 2022 byl tvořen obrat obchodu následovně:

- **ČR** – 80,03 %
- **vývoz do EU** – 19,76 %
- **vývoz do ostatních zemí** – 0,20 %.

Při obchodování se svými zákazníky společnost KNOMI usiluje o jejich uspokojení a ochranu. Pozornost věnuje zejména požadavkům, které mohou vést ke zlepšení kvality výrobků nebo služeb. Výběr dodavatelů a nákupní podmínky podléhají konkrétním faktorům, jedná se o kvalitu, cenu, spolehlivost dodávek a včasnost dodávek. (Sotonová, 2020)

## 5.7 Rizika a hrozby

Při každém podnikání hrozí, že se objeví nějaká rizika, která mohou negativně ovlivnit fungování podniku. Během svého působení na tuzemském i zahraničním trhu firma musela čelit těmto událostem:

- krize strojírenského průmyslu
- finanční krize – vynucené zastavení výroby, pokles obrátu o polovinu
- krach obchodních partnerů
- kybernetické útoky – ztráta programů a dat ze strojů
- covidová pandemie
- energetická krize

V dnešní době firma KNOMI považuje za jedno z velkých rizik riziko nezaplacení. Často se setkává s tím, že zákazníci nechtějí platit předem, jde asi o 90 % celkových zákazníků firmy. Větší společnosti si nedovolí nezaplatit z důvodů udržení obchodně-přátelských vztahů. Je důležité, aby si firma o každém svém potencionálním partneru zjistila všechny potřebné informace, kvůli eliminaci možného vzniku komerčních rizik.

Na činnost podniku mohou mít dopad různé hrozby, které na něho působí z vnějšího prostředí. Konkrétně se jedná například o:

- zvyšování cen materiálu
- ze strany zákazníků dochází ke zvyšování tlaku na snížení cen, zvyšování technických požadavků na výrobek a jeho kvalitu
- působení většího množství konkurenčních společností na trhu, čímž vzniká tlak na ceny
- vlivem okolní konkurence vzniká boj o pracovní sílu, což pro firmu znamená zvyšování mezd – na druhou stranu na trhu práce je nedostatek kvalifikovaných pracovníků
- legislativní požadavky, inflace, embargo
- z hlediska polohy podniku například i sněhové a povětrnostní podmínky, které mohou zpomalit nebo zcela omezit přepravu dováženého materiálu a vyvážených výrobků.

### 5.7.1 Pojištění

Na velkou část rizik se lze pojistit. Firma své pojištění rozděluje do dvou skupin:

- **majetkové pojištění** – jedná se o budovy, stroje, zařízení a vozidla. Některé tyto pojištění jsou součástí podmínek u úvěrových nebo leasingových závazků, jiné jsou podmínkou dodavatelů.
- **odpovědností pojištění** – do této skupiny spadá odpovědnost managementu, odpovědnost za újmu z činností a ze vztahu, odpovědnost za škodu způsobenou vadou výrobku, odpovědnost za čistou finanční újmu.

## 6. Cíle a strategie podniku

Tato kapitola se zabývá definicí cílů a strategií podniku z hlediska ekonomických, majetkových, marketingových, rozvojových a personálních cílů.

### 6.1 Ekonomické cíle a strategie

Při vstupu na zahraniční trhy firma zvolila nejjednodušší formu vstupu na trh a to uskutečňováním tradičních vývozních a dovozních operací. Primárně využívá přímé obchodní metody, kterou uskutečňuje na základě jedné KS. Výhodou je, že nad průběhem celé obchodní operace má dohled a udržuje přímý kontakt se zákazníkem. V rámci některých obchodních vztahů využívá prostřednických vztahů, které jsou výhodné pro malé nebo střední podniky. Jedná se o proces, kdy prostředník odkoupí zboží od firmy a dále ho prodává dalším odběratelům či spotřebitelům. Tento vztah lze uvést na konkrétním příkladu, kdy firma KNOMI zabalí a odešle své zboží firmě XY, které mezi sebou mají sjednanou KS a firma XY zboží odesílá dále do zemí mimo EU.

**Platební podmínky** jsou předem sjednané v KS mezi prodávajícím a kupujícím a také předurčují kdy, kde a jakým způsobem má být zaplacená kupní cena. Firma KNOMI uskutečňuje v rámci platebních podmínek hladké platby, tedy bezhotovostní platební styk, prostřednictvím bankovních transferů. V rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů nebo i investičních příležitostí firma používá v rámci plateb české koruny nebo eura. Firma neuskutečňuje žádné dokumentární platby. Kupní cenu uvedenou na faktuře je kupující povinen zaplatit do dne splatnosti, pokud tak neučiní, firma nejdříve avizuje nezaplacení a upozorňuje zákazníky. Pokud zákazník nereaguje na další upomínky, týkající se zaplacení faktury, je firma oprávněna udělit zákazníkovi smluvní pokuty a penále za nedodržení platebních podmínek. V rámci pokut se jedná o úroky z prodlení, které činí desetiny procent. Splatnost faktury má firma stanovenou na 14-90 dní.

**Obchodní podmínky** upravují vzájemná práva a povinnosti smluvních stran vzniklé na základě KS mezi prodávajícím a kupujícím. Je důležité, aby se druhá strana s obchodními podmínkami seznámila ještě před podepsáním smlouvy, podpisem dále stvrzuje, že s podmínkami souhlasí. Obchodní podmínky nejsou ze zákona povinné, jsou ale klíčovým dokumentem pro podnikatele hned z několika důvodů:

- kratší a jednodušší smlouvy
- zrychlení celého procesu uzavírání smluv
- soustředění se na rozvoj byznysu místo kontroly jednotlivých ustanovení u každé smlouvy
- za určitých podmínek je lze jednostranně změnit. (pruvodcepodnikanim, 2021)

Firma KNOMI má své obchodní podmínky, které jsou volně přístupné na webových stránkách, do nichž zahrnuje: úvodní ustanovení, uzavření KS, cenu zboží a platební podmínky, odstoupení od KS, přepravu a dodání zboží, odpovědnost za vady a záruku, další práva a povinnosti smluvních stran, ochranu osobních údajů a zasílání obchodních sdělení, doporučení a závěrečná ustanovení. (KNOMI, 2020)

**Dodací podmínky** INCOTERMS jsou ve firmě v režii oddělení nákupu, která sjednává podmínky s dodavateli a v režii oddělení prodeje, které podmínky sjednávají se zákazníky. Tyto podmínky mají vliv na cenu a záruky. Firma má se spoustou zákazníků předem dojednané dodací podmínky, konkrétně firma využívá dodací podmínku EXW (Ex Works), což znamená, že obchodní partneři mají mezi sebou sjednané místo dodání. Jedná se o nejkratší dodací paritu a prodávající nese minimální povinnosti, jediným úkolem prodávajícího je splnit dodání a dát zboží kupujícímu k dispozici v jeho závodě. Všechny náklady a rizika přecházejí na kupujícího už při převzetí zboží v závodě prodávajícího. U některých svých zákazníků firma uskutečňuje dodavatelské úvěry, jedná se o typ úvěrů, který vzniká při dodavatelsko-odběratelských vztazích. V některých případech firma úvěruje své odběratele tím, že jim umožňuje zaplatit za zboží později. Naopak někteří zákazníci nabízejí platbu před dohodnutou lhůtou splatnosti, v těchto případech firma poskytuje skonto, neboli slevu při dřívějším zaplacení. Použití tohoto nástroje velmi pozitivně

ovlivňuje cashflow podniku, jelikož při rychlé úhradě od odběratele získává podnik finanční prostředky, které může ihned použít pro své podnikání.

Co se týče dodavatelských vztahů, firma má seznam schválených dodavatelů, kterým se řídí a následně provádí hodnocení těchto dodavatelů. Jednou ze strategií firmy je zdvojení dodavatelů, čímž je myšleno dodávání materiálu minimálně dvěma dodavateli. Naopak u některého materiálu má firma pouze jednoho dodavatele, jelikož se jedná o speciální kovárny nebo požizovací cena tohoto materiálu je velmi vysoká.

Své hlavní zahraniční dodavatele má firma v Německu, Španělsku či Francii. S těmito dodavateli má firma sjednanou dodací podmínku DAP (Delivered at Place), kdy má prodávající povinnost zboží dodat na určenou adresu a zároveň nese všechny rizika a náklady až do místa určení. Další hlavní dodavatel pochází z Velké Británie, vlivem Brexitu se však jedná o zemi mimo EU, proto se při obchodu uplatňují dodací podmínky DDP (Delivered Duty Paid), což znamená, že kromě rizik a nákladů, které nese prodávající až do místa určení, má také povinnost zboží celně odbavit a zaplatit vývozní a dovozní clo.

V rámci všeobecných ekonomických cílů patří mezi dlouhodobé strategické cíle firmy KNOMI dlouhodobě dosahovat zisku, dosahovat vyššího obrátu a dlouhodobého růstu.

## **6.2 Majetkové cíle a strategie**

Veškerý majetek během svého vzniku firma KNOMI pořizovala na základě vlastního kapitálu nebo půjček od bank. Většina investic do strojního vybavení byla spolufinancována z dotačních programů z EU poskytovaných MPO. Firma spolupracuje se společností ECONETOF, která poskytuje poradenství v oblasti veřejného financování a nabízí služby jako je kompletní zpracování dotací, pomoc s probíhajícími projekty nebo výzkum a vývoj. Firma eviduje:

- Hmotný majetek – budovy, haly, pracovní stroje, pracovní a zvláštní technologické zařízení, kancelářské zařízení, vozidla
- Nehmotný majetek – pozemky, software.

Do budoucna firma uvažuje o rozšíření své výroby v souvislosti s odkoupením budovy. Jednou z posledních investic byla instalace fotovoltaických panelů na budovu firmy v rámci úspory elektrické energie.

### 6.3 Marketingové cíle a strategie

Z hlediska marketingu firma KNOMI z velké části využívá formu **B2B** tedy Business – to – Business, což znamená obchodní vztah mezi dvěma společnostmi. Z velmi malé části uskutečňuje také obchody formou **B2C** tedy Business – to – Consumer, jinými slovy řečeno, přímý obchod mezi společností a koncovým zákazníkem, v rámci firmy jde spíše o drobné zákazníky se speciálními požadavky. Dříve tvořila forma B2C cca 10 % obchodu, dnes tvoří přibližně pouze 2-3 % obchodu.

Pokud má firma KNOMI za cíl vstoupit na zahraniční trh, jedním z prvních důležitých kroků je provést analýzu daného trhu. Firma se konkrétně zaměřuje na vyspělost daného trhu a na velikost konkurence. Zkoumá poptávku po produktech, se kterými chce do zahraničí pronikat. Analyzuje rizika, která by při obchodu mohla vzniknout. Studuje prostředí a lokalizaci trhu například z logistického hlediska. Odhaduje budoucí vývoj prodeje. Expanze podniku na nové zahraniční trhy vyžaduje nejen různé průzkumy a analýzy, ale z hlediska finančního především velké investice, proto si firma musí velmi pečlivě rozmyslet, zda se jí na daný zahraniční trh vyplatí vstoupit.

Pro správně nastavení strategie obchodování, je důležité, aby firma provedla analýzu okolí podniku. Tyto analýzy mohou firmě pomoci poznat její pozici v prostředí a reagovat na neustálé změny, které se v něm uskutečňují. Firma bude znát chování zákazníků a konkurence a bude schopná identifikovat různá rizika, která by v daném prostředí mohla vzniknout.

Z hlediska marketingových cílů firma KNOMI nemá nastavenou žádnou strategii pro získávání zákazníků, pokud mají zákazníci zájem o produkty firmy, kontaktují ji sami. Zákazníci také mohou oslovit firmu v rámci veletrhů, na kterých vystavuje každý rok své výrobky nebo si zde firma může popřípadě vyhlídnout i své potencionální obchodní partnery. V ČR se společnost KNOMI zúčastňuje mezinárodního



strojírenského veletrhu v Brně. V rámci zahraničí se jedná o veletrhy ve Francii nebo Německu, konkrétně na mezinárodním veletrhu strojírenství v Hannoveru.

Kontakt se svými obchodními partnery firma zprostředkovává telefonicky, prostřednictvím emailů, ale schůzky uskutečňuje také osobně, v ČR, ale i v zahraničí. Svou činnost firma prezentuje na webových stránkách *www.knomi.cz*, na sociálních sítích jako je například Facebook nebo profesní síť LinkedIn.

## 6.4 Rozvojové cíle a strategie

Podnik KNOMI dlouhodobě funguje na trhu a zaručuje stabilitu v oblasti třískového obrábění kovů, disponuje certifikacemi **ISO 9001** nebo **IAFT 16949**, díky které získala oprávnění dodávat do automotive. Firma je zapojená do projektů spolufinancovaných EU, konkrétně:

- komplexní podnikové vzdělávání ve společnosti KNOMI
- výzkum a vývoj konstrukce nové generace automatických zakladačů
- inovace ve výrobě stavitelných přípojek hydraulických obvodů ve společnosti KNOMI
- rozvoj exportního potenciálu ve společnosti KNOMI
- výzkum a vývoj hydraulických pick-upů
- inovace ve zpracování kovového odpadu ve společnosti KNOMI
- inovace ve výrobě spojů hydraulických a pneumatických obvodů ve společnosti KNOMI
- výzkum a vývoj nové univerzální bezodkapové rychlospojky (KNOMI, 2017)

Pro udržení kvalitní úrovně vyráběných dílů se firma také snaží neustále investovat do moderních strojních vybavení. V souvislosti s rozšiřováním výroby a rozvíjením portfolia a služeb firma uvažuje o investici do nových prostor nebo možné spolupráci s jiným podnikem zaměřeným na strojírenský průmysl.

Firma zaměstnává pouze kvalifikované odborníky, investuje do osobního rozvoje zaměstnanců v rámci zaškolovacích programů nebo prostřednictvím externích vzdělání, kde plán školení a rekvalifikace probíhá každý rok.

Firma KNOMI má stanovenou vlastní strategii s názvem „**strategie nulové chyby** neboli 0 defect“, touto strategií se řídí nejen management firmy, ale i jednotliví zaměstnanci firmy. Firma se zavazuje dosáhnout:

- 100 % kvality dodávek
- 100 % bezpečnosti na pracovišti
- 100 % ochrany životního prostředí.

Zaměstnanci pro udržení strategie mohou udělat tyto kroky:

- dodržování stanovených postupů a nemít strach se na cokoli zeptat
- při obavách o svou bezpečnost mohou jakoukoliv práci odmítnout
- hospodařit s trvalou udržitelností a se zdroji zacházet zodpovědně. (KNOMI, 2023)

## **6.5 Personální cíle a strategie**

Nastavení firemní kultury je jedním z nejdůležitějších bodů, kterou si každý podnik zvolí dle svých požadavků. Správně zvolená firemní kultura vypovídá o pozitivních vztazích mezi zaměstnanci navzájem, mezi zaměstnanci a zaměstnavateli a také mezi firmou a zákazníky.

Firma KNOMI uznává, že její zaměstnanci jsou zásadní pro existenci, vývoj a konečný úspěch společnosti. Z tohoto důvodu chrání a podporuje hodnoty zaměstnanců s cílem zlepšit jejich pracovní prostředí a zvýšit jejich úroveň znalostí, proto jsou vypracovány zaškolovací plány, díky kterým firma získává kvalifikované obsluhy strojů. Všem zaměstnancům firma nabízí rovnoprávné příležitosti na základě jejich odborné kvalifikace, osobních schopností, znalostí a dovedností. (Sotonová, 2020)

Firma považuje za velice důležité mít obsahově vymezené pracovní náplně, odpovědnosti a zastupitelnosti. Pracovní náplň podepisuje každý zaměstnanec při nástupu nebo změně pozice. V návaznosti na tyto vymezené požadavky má firma kvalifikační matice a usiluje o již dříve zmíněnou strategii nulové chyby.

Z personálního hlediska má firma interní komunikace mezi společností a zaměstnanci firmy nastavenou na základě nástrojů interní komunikace následovně:

- **setkání se zaměstnanci** – setkání se koná kvartálně a účelem setkání je shrnutí aktuálních událostí ve firmě, plnění plánu tržeb, informování o situaci na trhu a prostor pro dotazy
- **schránky na zlepšovací návrhy, stížnosti a dotazy na management**
- **interní sdělení** – důležité sdělení poskytuje vedení zaměstnancům formou interních sdělení a vyvěšuje na nástěnku v provozovnách
- **porady.** (Sotonová, 2023)

Ve firmě jsou pro každé oddělení stanoveny cíle pro každý rok, které jsou pravidelně vyhodnocovány v rámci ročního Management Review. Vedení společnosti identifikuje procesy potřebné pro integrovaný systém řízení (ISŘ) v celé společnosti. Přehled procesů je veden v rámci ERP, přičemž seznam procesů a pod-procesů a jejich uspořádání jsou definována v mapě procesů. Ke každému procesu jsou stanoveny požadavky na řízení procesu včetně kritérií pro jejich hodnocení. Všechny procesy stanovené vedením společnosti jsou řízeny a vyhodnocovány na základě požadavků IATF 1649, ISO 9001 a legislativních požadavků.

Procesy se dělí na řídicí, hlavní a podpůrné. Každý proces má svého vlastníka, který zodpovídá za splnění KPIs, neboli klíčových ukazatelů výkonnosti. Všechny procesy jsou definovány s ohledem na požadavky zákazníka a zainteresovaných stran. Vedení pravidelně vyhodnocuje plnění stanovených cílů pro procesy realizace produktu a podpůrné procesy tak, aby bylo možno hodnotit a zvyšovat jejich efektivnost a účinnost. Vyhodnocení účinnosti a efektivity výrobních procesů je prováděno na:

- denní bázi – denní operativní porada
- týdenní bázi – porada vedení

- měsíční bázi – měsíční zprávy výkonnosti systému
- roční bázi – roční hodnocení účinnosti systému – Management Review.

Hodnocení základních ukazatelů výkonnosti firmy a účinnosti procesů je komunikováno se všemi zaměstnanci na kvartálních schůzkách s vedením firmy a pomocí nástěnek ve výrobní hale. Vedoucí oddělení v rámci komplexního hodnocení ISŘ předkládají v průběhu Management Review své návrhy cílů ISŘ v souladu s vyhlášenou politikou společnosti při zohlednění očekávaných potřeb zákazníků, zvážení právních a jiných požadavků, environmentálních aspektů a dopadů jednotlivých procesů, stanovení rizik pro zaměstnance, apod.

Z hlediska politiky kvality si firma stanovila jako obecné vize vybudování a udržení pověsti dodavatele, který poskytuje kvalitní výrobky a služby. Své kvalitativní cíle si firma stanovuje podle kvalitativních požadavků firmy, cíle musí být měřitelné a motivující. Své cíle firma hodnotí a reviduje, tak aby mohla reagovat na výsledky a provést možné zlepšení spokojenosti u svých zákazníků. Základním principem pro řízení procesů ve společnosti je orientace na zákazníka. Společnost má za cíl uplatňovat princip nepřetržitého zlepšování efektivnosti systému řízení v oblasti kvality. (KNOMI, 2023)

## 7. Zhodnocení činnosti podniku

Firma KNOMI, český výrobce rychlospojek a hydraulických šroubení, působí na tuzemském i zahraničním trhu již od roku 1992, původně vznikla z přidružené výroby JZD v 70. letech. Během svého vývoje dosáhla několika úspěšných kroků, ale také musela čelit rizikům. Nejvíce firmu ovlivnila strojírenská krize mezi lety 1998-1999, finanční krize v roce 2008 nebo ztráta obchodních partnerů vlivem těchto krizí. Ve všech jmenovaných krizích, kterými si firma musela projít, nakonec velmi dobře obstála. V dnešní době firmu nejvíce ohrožuje zvyšování cen materiálu a požadavků na kvalitu, nedostatek pracovní síly, inflace, konkurence, nečekané zvýšení nákladů, nebo kybernetické útoky, při kterých firma přišla o data ze strojů a ztratě programů, proto je důležité dostatečné zabezpečení všech interních dat.

V minulosti firma investovala především do rozšiřování své výroby a výrobních prostor, což byl jedna z největších a nejdůležitějších investic, jelikož už v té době, kdy firma začínala působit na daném trhu, bylo strojírenství velmi uplatňovaným odvětvím a i v této době se jedná o perspektivní obor, který má velkou budoucnost.

V rámci dlouhodobých hmotného majetku firma vlastní celkem 26 specializovaných strojů, jedná se o soustružnické automaty, které vyrábí výrobky s naprostou přesností. Velkým plusem je, že firma neustále investuje do nových technologických zařízení, díky kterým budou schopna lépe splnit požadavky zákazníků na kvalitu, rychlost a přesnost.

Fungování podnikové logistiky lze hodnotit kladně. Všechny procesy ve firmě probíhají prostřednictvím podnikového informačního systému Helios. Velkým plusem je kontrola kvality a pořízení záznamu po dokončení výroby. Při výrobě je kladen velký důraz na dodržení jednotlivých technických a technologických předpisů a norem. Je zde kladen i důraz na bezpečné zabalení hotových výrobků nebo polotovarů, které jsou expedovány nebo zaskladněny. V rámci logistického řetězce lze identifikovat jako negativum skladování málo poptávaného zboží, což je chyba v komunikaci mezi středisky. Jako další negativum lze uvést nečasné odeslání výrobků zákazníkovi v důsledku chybějících součástí, nedostatečné pracovní síly

nebo pozdnímu zaplánování do výroby, což může v zákazníkovi vzbudit špatný dojem.

Firma působí především v ČR, ale svou výrobu rozšiřuje i do zahraničí. Svůj obchod uskutečňuje v rámci celé EU s vyspělými zeměmi, konkrétně se Španělskem, Francií, Německem, Itálií, Slovenskem a Maďarskem, mimo jiné své zboží exportuje i mimo EU do Velké Británie. Mezi hlavní odběratele patří výrobci a prodejci autobusů, nákladních aut či traktorů, dále výrobci a prodejci hydrauliky, značná část výrobků putuje do automotive a také do slévárenství, letectví nebo na vojenskou techniku. Firma se zaměřuje na výrobu rychlospojek a šroubení do hydraulických pneumatických zařízení. Ve svém katalogu má spoustu výrobků, rozdělených do skupin. Firma je schopna vyrobit 4,5 milionu dílů za rok. Většina obchodu probíhá v rámci ČR – 80 % celkového obchodu, 20 % tvoří obchody v rámci zahraničí.

Zákazníci jsou pro firmu velice důležití, především z hlediska zisku, proto jim firma věnuje velkou péči. Hlavním cílem je jejich uspokojení a proto firma klade velký důraz na kvalitu výrobků a služeb. Firma pořádá osobní schůzky se svými partnery a to i v zahraničí. Je škoda, že firma neuskutečňuje žádnou speciální strategii pro získání nových zákazníků, spoléhá pouze na to, že si ji zákazníci najdou sami nebo se prezentuje pouze na veletrzích. Díky promyšlené strategii by mohla získat více zákazníků, což by mohlo zvýšit její prodej. Firma by také mohla věnovat větší pozornost externí komunikaci a propagaci. V rámci rozšiřování povědomosti by se firma mohla účastnit vzdělávacích veletrhů pro střední školy se zaměřením na strojírenství, kde by firma propagovala svou činnost, díky které by mohla do budoucna získat potencionální kvalifikované zaměstnance.

Výrazně lze ocenit fungování interní komunikace, kdy firma uskutečňuje kvartálně setkání se zaměstnanci, za účelem informování o aktuálních událostech ve firmě. Zaměstnanci mají možnost vložit své připomínky, nápady nebo stížnosti do speciální schránky pro to určené. Dalším plusem jsou porady mezi vedením, kde vedoucí každého oddělení shrnují klíčová data za oddělení za daný měsíc formou reportingu. Dále porady, tykající se výroby, obchodu, nákupu a logistiky, jedná se o poradou týdně, kde vedoucí shrnují týdenní reporty a řeší úkoly dle operativních potřeb. V neposlední řadě probíhají porady oddělení, finanční porady nebo porady

o plánování výroby. Firma se řídí strategií nulové chyby, kde se zavazuje dosáhnout 100% kvality dodávek, 100 % bezpečnosti na pracovišti a 100 % ochrany životního prostředí.

Z hlediska firemní kultury, má firma velký zájem na tom, aby fungovaly dobré vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci a mezi zaměstnanci navzájem. Firma o své zaměstnance pečuje, jelikož jsou velice důležití pro její existenci. Firma zajišťuje kvalitní a bezpečné prostředí na práci, uskutečňuje porady, na kterých mohou zaměstnanci vyjádřit své požadavky nebo návrhy na zlepšení a pořádá teambuildingové akce pro stmelení kolektivu. Díky tomu, že se jedná o menší firmu a všichni se znají, zaměstnanci se nemusí obávat v případě pracovního nebo jiného problému obrátit na vedení, které je velice ochotné, přátelské a nápomocné.

Během roku 2022 došlo k nárůstu fluktuace, kdy docházelo k ukončení pracovních poměrů nových zaměstnanců, kteří ve velké míře z firmy odcházeli po prvních měsících. Důvodem fluktuace mohla být nedostatečná adaptace nových zaměstnanců, nesprávná motivace zaměstnanců, nevyhovující firemní prostředí, fyzicky a psychicky náročná vykonávaná práce nebo osobní problémy s managementem či ostatním kolektivem.

Firma KNOMI měla dlouhodobě snahu posilnit oddělení výroby i za cenu vyšších nákladů na zaškolení v případech, kdy uchazeč nemá zkušenosti s obsluhou CNC strojů, správnost této strategie se bohužel firmě nepotvrdila, proto v tomto roce bude firma více dbát na výběr kvalitnějších uchazečů a ve všech případech ukončení pracovního poměru bude vyplněn dotazník se zdůvodněním ukončení a hodnocením a v případě negativního hodnocení bude důvod projednán na poradě vedení. Firma se chce zároveň zaměřovat na zvýšení spokojenosti stávajících zaměstnanců, ať už formou teambuildingových aktivit nebo prověřováním jejich spokojenosti formou dotazníkového šetření a snahou reagovat na jejich podněty, případně i odměnou za zlepšovací návrhy.

Kromě dlouhodobého dosahování zisku a zvýšení obrátu patří mezi hlavní cíle firmy především udržení a péče o zaměstnance, dobré obchodní vztahy se zákazníky a dodavateli, uznávání poctivé konkurence, ochrana životního prostředí v souvislosti s výrobou, inovace zastaralých zařízení, investice do nových zařízení a výrobních

prostor, dalším cílem je fúze s novou firmou. Dále si vedení firmy stanovilo za cíl vyhledávat zajímavé zákazníky, rozvíjet firmu, budovat konkurenceschopnost nebo rozvíjet portfolio a své služby.



## Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo vyhodnotit strategie a cíle firmy z hlediska ekonomického, majetkového, marketingového, rozvojového a personálního a navrhnout doporučení na zlepšení situace. Dílčím cílem bylo seznámit čtenáře s činností vybrané exportní firmy, popsat její vývoj a obchodní působení v souvislosti s tuzemským a zahraničním trhem, především informovat o samotném MO, uskutečňovaných mezinárodních operacích, obchodních strategiích a cílech podniku. Konkrétně byla vybrána firma KNOMI, společnost s ručením omezeným, ve které se autorka zúčastnila odborné praxe, díky které mohla sledovat činnost podniku, lépe ho poznat a navázat kontakty s vedením společnosti pro spolupráci na odborné práci.

Vypracování teoretické části proběhlo bez jakýchkoliv problémů, pro zpracování byla použita knižní literatura, internetové zdroje a konkrétní interní dokumenty firmy. Teoretická část se věnuje problematice MO, kde jsou jednotlivě popsány teorie MO, mezinárodní organizace v MO, instituce podporující podnikání v ČR, obchodní politika a společná obchodní politika. Třetí kapitola se zaměřuje na uskutečňování mezinárodních operací, kde jsou vymezeny formy vstupu na zahraniční trhy, dokumenty používané v MO a rizika spojená s MO. Poslední kapitolou teoretické části je exportní strategie, ve které je kromě samotné exportní strategie definována i firemní kultura a strategie.

Praktická část je věnována případové studii, která se týká vyhodnocení činnosti firmy KNOMI. V první části studie jsou nejdříve popsány základní informace o podniku a život podniku, kde se čtenáři dozvěděli o jeho vzniku, vývoji, výrobním portfoliu nebo výrobních zařízeních, kterými firma disponuje a do kterých musela během svého působení značně investovat.

Dále se praktická část věnuje definici podnikové logistiky, kde jsou popsány jednotlivé procesy probíhající napříč firmou. Veškeré operace jsou ve firmě prováděny prostřednictvím ERP Helios, kterým se řídí všechna operační střediska podniku. V rámci podnikové logistiky jsou zde zmíněny dodací podmínky

INCOTERMS. Při obchodování firma používá především doložku EXW, DAP nebo DDP.

Další podkapitola je věnována významným dodavatelům a odběratelům firmy. Firma uskutečňuje své obchody v rámci ČR a exportuje celkem do 6 zemí EU. Její výroba směřuje především k výrobcům a prodejcům aut, autobusů, nákladních aut, traktorů a také například do leteckého průmyslu, vojenské techniky nebo slévárenství.

V dalších podkapitolách jsou uvedena rizika, kterým firma musela čelit a proti kterým rizikům je pojištěná. Z hlediska možných rizik má firma nejvíce obavy z rizik nezaplacení. Proti vzniku možných rizik se firma pojišťuje z hlediska majetkového a odpovědnostního.

Práce pokračuje kapitolou, která se věnuje cílům a strategiím firmy, konkrétně jsou zde popsány ekonomické, majetkové, marketingové, rozvojové a personální cíle.

Poslední kapitolou této práce je celkové zhodnocení činnosti podniku v souvislosti s MO, mezinárodními operacemi, zvolenými strategiemi a cíli. Je důležité vyzdvihnout inovace a investice do výrobních strojů či prostor, získané certifikace, uznávání strategie nulové chyby, účast na projektech spolufinancovaných EU, obchodně-přátelské vztahy se zahraničím a jasně vytyčené strategické cíle a vize firmy. Velkým plusem je pozornost a péče věnovaná zaměstnancům, zákazníkům a dodavatelům a zaměření se na kvalitní výrobu, která nemá negativní vliv na životní prostředí. Do budoucna firma plánuje spolupráci s novým podnikem, rozvíjet podnik, dosahovat konkurenceschopnosti, investovat do nových zařízení a rozšiřovat své portfolio a služby.

V závěru práce byla navržena doporučení zlepšení. Pro získání většího množství odběratelů by mohla firma zpracovat speciální strategii orientovanou na získávání zákazníků nebo se zaměřit na více strojírenských veletrhů, například v Düsseldorfu, kde se konají veletrhy technologie výroby trubek nebo technologií zpracování kovů.

Při náboru nových výrobních zaměstnanců je důležité věnovat pozornost primárně jejich kvalifikaci, dále znalostem a zkušenostem při práci s CNC stroji, jelikož kvalifikovaní zaměstnanci snižují možné riziko zmetkovosti. Doporučila bych

vylepšení komunikace mezi středisky, aby nedocházelo k výrobě a skladování málo poptávaných výrobků, které má negativní vliv na cashflow a kvůli nedostatečnému prostoru některé zboží nemůže být zaskladněno, což navazuje na další návrh, kterým je možná investice do nových prostor. V rámci utužování přátelských vztahů bych doporučila častější pořádání teambuildingových akcí.

V neposlední řadě bych doporučila vylepšení externí komunikace. Většina základních informací o podniku je dostupná online na webových stránkách, která má firma v českém, slovenském a anglickém jazyce. Doporučila bych stránky přeložit také do německého jazyka, což by mohlo oslovit více německých nebo rakouských firem. Firma používá sociální síť Facebook a profesní síť LinkedIn. Pro nábor mladších uchazečů bych doporučila zviditelnit firmu i na Instagramu nebo Twitteru a nebo na již zmíněných vzdělávacích veletrzích, jako je například Educa, naopak pro nábor starších generací, které sociální sítě nepoužívají, bych zvolila reklamu na vývěsných tabulích v místě firmy i v okolních městech a vesnicích nebo na billboardech.

Aby se podnik udržel na trhu je pro něj důležité dosahovat zisku, udržovat si stálé zákazníky a vyhledávat nové, identifikovat možnou konkurenci, zaměstnávat kvalifikovanou pracovní sílu a vytrvat v případě krizových situací, což se firmě KNOMI prozatím daří.

## Seznam použité literatury

BUSINESSINFO.CZ, 2012. *Mezinárodní instituce v mezinárodním obchodě* [online] [cit. 2023-01-14]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/mezinarodni-instituce-v-mezinarodnim-obchode/>

BUSINESSINFO.CZ, 2010. *Parita v mezinárodním obchodu* [online] [cit. 2023-01-16]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/parita-v-mezinarodnim-obchodu/>

CIHELKOVÁ, Eva, 2003. *Vnější ekonomické vztahy Evropské unie*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-804-5.

ČERNOCHOVÁ, Veronika, 2012. *Hodnocení firemní kultury a strategie firmy*. Zlín. Bakalářská práce (Bc.). Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, fakulta logistiky a krizového řízení. Vedoucí práce: Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.

ČSOB PRŮVODCE PODNIKÁNÍM, 2021. *Právní průvodce pro podnikatele: Obchodní podmínky* [online] [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/obchodni-podminky/>

ČSÚ, 2018. *Do EU vyvážíme stále více zboží* [online] [cit. 2023-01-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/do-eu-vyvazime-stale-vice-zbozi>

ČSÚ, 2017. *Zahraniční obchod* [online] [cit. 2023-01-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/stoletistatistiky/oblasti-statistiky/zahranicni-obchod/>

EUROSKOP.CZ, 2022. *Obchodní politika* [online] [cit. 2023-01-16]. Dostupné z: <https://euroskop.cz/evropska-unie/politiky-eu/zahranici-a-bezpecnost/obchodni-politika/>

EUR-LEX, 2023. *Common Commercial Policy* [online] [cit. 2023-01-17]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/common-commercial-policy.html>

FAF.CZ, 2023. *SWOT analýza firmy* [online] [cit. 2023-01-22]. Dostupné z: <https://www.faf.cz/Analyza-ostatni/SWOT-ANALYZA-FIRMY.htm>

FOJTÍKOVÁ, Lenka, 2009. *Zahraničně obchodní politika ČR: historie a současnost*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-128-4.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe – 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2499-2.

GANDOLFO, Giancarlo, 2014. *International Trade Theory and Policy: with contributions by Federico Trionfetti*. 2th ed. Berlin: Springer. ISBN 978-3-642-37313-8.

HIRIYAPPA, B., 2013. *Corporate Strategy: Managing the Business*. Bloomington: AuthorHouse. ISBN 9781491831182

HOKE, Eva, Jan MERADA a Romana HEINZOVÁ, 2019. *International Trade Risks*. [online] [cit. 2023-01-21]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2312552822/fulltextPDF/A06B7297F839464CPQ/1?accountid=17116&forcedol=true>

INTRASTATEU, 2019. *Mezinárodní obchodní podmínky* [online] [cit. 2023-01-16]. Dostupné z: <https://www.intrastateu.com/incoterms/>

IPODNIKATEL.CZ, 2020. *Firemní kultura* [online] [cit. 2023-01-20]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/firemni-kultura/>

IPODNIKATEL.CZ, 2018. *Proč a jak vytvořit poslání, hodnoty a vizi firmy* [online] [cit. 2023-01-20]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/proc-a-jak-vytvorit-poslani-hodnoty-a-vizi-firmy/>

KALÍNSKÁ, Emílie, Radek ČAJKA, Iveta ČERNÁ, Ilya BOLOTOV a Ludmila ŠTERBOVÁ, 2010. *Mezinárodní obchod v 21. století*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3396-8.

KNOMI, 2017. *O nás* [online] [cit. 2023-02-23]. Dostupné z: [http://www.knomi.cz/o\\_nas.php](http://www.knomi.cz/o_nas.php)

KNOMI, 2020. *Obchodní podmínky* [online] [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <http://www.knomi.cz/Obchodni-podminky-Knomi.pdf>

KNOMI, 2023. *Politika kvality* [online] [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <http://www.knomi.cz/Politika%20kvality.pdf>

KNOMI, 2017. *Strojní vybavení* [online] [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: [http://www.knomi.cz/strojni\\_vybaveni.php](http://www.knomi.cz/strojni_vybaveni.php)

KNOMI, 2023. *Strategie nulové chyby* [online] [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <http://www.knomi.cz/Strategie%20nulov%C3%A9%20chyby.pdf>

KNOMI, 2002. *Šroubení a rychlospojky – Katalog*. 2. vyd. Rokytnice nad Jizerou: Sura. ISBN neuvedeno.

KRAFT, Jiří, Pavla BEDNÁŘOVÁ a Aleš KOCOUREK, 2014. *Ekonomie I*. 9. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-128-3.

KRUGER, Anne, 2020. *International Trade: What Everyone Needs to Know*. New York: Oxford University Press. ISBN 978-01-909-0046-5.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Sato ALEXEJ, 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6.vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4874-0.

MIKEŠOVÁ, Monika, 2015. *Odstranění nerovnováhy obchodní bilance pomocí znehodnocení kurzu: odhad elasticit a platnost Marshallovy-Lernerovy podmínky pro vybranou zemi. Implikace pro firmy s mezinárodním obchodem*. Liberec. Diplomová práce (Ing.). Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta. Vedoucí práce: Ing. Mgr. Marek Skála, Ph.D.

MMSPEKTRUM, 2018. *Desatero pro export: Exportní strategie* [online] [cit. 2023-01-21]. Dostupné z: <https://www.mmspektrum.com/clanek/desatero-pro-export-exportni-strategie>

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4780-4.

PODNIKATEL.CZ, 2016. *5 kroků pro úspěšný vstup na zahraniční trh* [online] [cit. 2023-01-23]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/5-kroku-pro-uspesny-vstup-na-zahranicni-trh/>

SOTONOVÁ, Zuzana, 2020. *Pracovní pokyn - Etický kodex – číslo dokumentu C20\_PP06* [interní materiál]. Bratříkov: Firma KNOMI, společnost s ručením omezeným

SOTONOVÁ, Zuzana, 2023. *Pracovní pokyn – Interní komunikace – číslo dokumentu C20\_PP08* [interní materiál]. Bratříkov: Firma KNOMI, společnost s ručením omezeným

SRPOVÁ, Jitka, 2020. *Začínáme podnikat s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2253-0

STATISTIKA&MY, 2014. *Vývozu dominují osobní auta* [online] [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2014/09/11/vyvozu-dominuji-osobni-auta/>

SVATOŠ, Miroslav, Vlastislav BENEŠ, Květoslav RŮŽIČKA a Miroslav Šubert, 2009. *Zahraniční obchod teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2708-0.

ŠTĚRBOVÁ, Ludmila, Iveta ČERNÁ, Radek ČAJKA a Ilya BOLOTOV, 2013. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4694-4.

THE BALANCE, 2022. *What Is Trade Protectionism* [online] [cit. 2023-01-13]. Dostupné z: <https://www.thebalancemoney.com/what-is-trade-protectionism-3305896>

## **Seznam příloh**

Příloha A – Firma KNOMI, společnost s ručením omezeným

Příloha B – Strojní vybavení - příklady

Příloha C – Certifikáty

Příloha D – Strategie „0 defect“



## Příloha A – Firma KNOMI, společnost s ručením omezeným



Obrázek 1: *Firma KNOMI – provozovna Bratříkov*

Zdroj: KNOMI, 2017

## Příloha B – Strojní vybavení - příklady



Obrázek 2: CNC – jednovřetenný soustružnický automat  
Zdroj: KNOMI, 2017



Obrázek 3: CNC – šestivřetenný soustružnický automat Gildemeister  
Zdroj: KNOMI, 2017



Obrázek 4: Pětiosé obráběcí centrum  
Zdroj: KNOMI, 2017

## Příloha C – Certifikáty



Obrázek 5: ISO 9001 certifikát

Zdroj: KNOMI, 2017



Obrázek 6: IATF 16949 certifikát

Zdroj: KNOMI, 2017

## Příloha D – Strategie „0 defect“



Obrázek 7: Strategie nulové chyby

Zdroj: KNOMI, 2023