

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomických teorií**



**Bakalářská práce**

**Firma v konkurenčním prostředí**

**Daniel Charvát**

© 2022 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Daniel Charvát

Ekonomika a management

Název práce

**Firma v konkurenčním prostředí**

Název anglicky

**The Company in a competitive environment**

---

### Cíle práce

Bakalářská práce má za cíl zhodnotit a zároveň porovnat zvolenou firmu s jejími hlavními konkurenty. Teoretická část práce se zaměřuje na pojmy jako je firma, firma a její druhy, trh a konkurenceschopnost. Praktická část se zaměřuje na vybranou firmu, její konkurenty a zejména na vyhodnocení finanční analýzy účetních výkazů.

### Metodika

Teoretická část bude vycházet ze studia odborné literatury a ostatních informačních zdrojů. Praktická část bude zaměřena na vyhodnocení finanční analýzy, kdy bude využito metody analýzy a komparace. V závěru práce bude zhotovena SWOT analýza a zhodnocení pozice vybrané firmy vůči konkurenci.

## Doporučený rozsah práce

30-40 stran

## Klíčová slova

trh, firma, podnik, dokonalá konkurence, nedokonalá konkurence, konkurenceschopnost, SWOT

---

## Doporučené zdroje informací

BRČÁK, J. – SEKERKA, B. – SVOBODA, R. *Mikroekonomie : teorie a praxe*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-453-4.

DVOŘÁČEK, J. *Podnik a jeho okolí : jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, J. *Tvorba strategie a strategické plánování : teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

JUREČKA, V. *Mikroekonomie*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0146-7.

SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

SYNEK, M. – KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

---

## Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

## Vedoucí práce

doc. PhDr. Ing. Karel ŠrédI, CSc.

## Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 30. 12. 2021

**doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 8. 2. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Firma v konkurenčním prostředí" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14.03.2022

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval panu doc. Ing. PhDr. Karlu Šrédlovi, CSc, vedoucímu mé bakalářské práce, za jeho vstřícný přístup, cenné rady a odbornou pomoc, která byla velmi podstatná pro sepsání této bakalářské práce.

# Firma v konkurenčním prostředí

## Abstrakt

Tato bakalářská práce se věnuje analýze zvolené firmy v konkurenčním prostředí. Celá práce je zpracována s ohledem na to, že je zaměřena na konkrétní firmu, která podniká v lisování plastů pro automobilový průmysl.

Teoretická část se zaměřuje na definování a vysvětlení pojmů, které jsou nutné znát k vypracování praktické části bakalářské práce. Teoretická část vysvětluje zejména pojmy jako je trh, firma, podnik, dokonalá konkurence, nedokonalá konkurence, konkurenceschopnost a zejména je zaměřena na finanční analýzu a strategii. V této části je také krátce představen automobilový průmysl v České republice, do kterého vybraná firma dodává své výrobky. Zejména jsou informace zaměřeny na klasifikaci automobilového průmyslu a jak tento průmysl významně ovlivňuje ukazatele výkonnosti ekonomiky.

Praktická část v první řadě představuje zvolenou firmu ATEK s.r.o., její služby, historii, plány atd. Podobně jsou představeni i vybraní konkurenti. Následně jsou vytvořeny finanční analýzy vybraných firem a metodou komparace je vytvořeno zhodnocení postavení firem.

Závěrem je vytvořena SWOT analýza zvolené firmy, kde jsou zmíněny silné a slabé stránky firmy s doporučeními.

**Klíčová slova:** trh, firma, podnik, dokonalá konkurence, nedokonalá konkurence, konkurenceschopnost, SWOT, automobilový průmysl, strategie, strategické plánování

# The company in a competitive environment

## Abstract

This bachelor focuses on the topic of analysis of chosen company in competitive environment. It is written up with regards to the fact that it is focused on concrete company that does business in automotive industry.

Theoretical part deals with explanation of concepts that are necessary to know before working on practical part. It explains mainly concepts such as market, company, enterprise, perfect competition, imperfect competition, competitiveness, and it is also focused on strategy and financial analysis. There is also short introduction of automotive industry in the Czech Republic that is the field where the chosen company does the business. Most of the information is focused on classification of automotive industry and the impact on indicators of economic performance.

Practical part first introduces the chosen company ATEK s.r.o., its services, history, plans and so on. Chosen competitors are introduced shortly too. Then there are made financial analysis and evaluation of position of the companies by method of comparison.

Finally, SWOT analysis of the company ATEK s.r.o. is made where you can see strengths and weaknesses also with advice.

**Keywords:** market, company, enterprise, perfect competition, imperfect competition, competitiveness, SWOT, automotive industry, strategy, strategic planning

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika.....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Podnik .....	13
3.2 Typologie podniků .....	13
3.2.1 Dělení podniků dle právní formy.....	14
3.2.2 Dělení podniků podle sektorů a hospodářských odvětví .....	19
3.2.3 Podniky podle velikosti .....	21
3.2.4 Podniky podle typu výroby.....	21
3.3 Konkurence .....	22
3.3.1 Konkurence na straně poptávky.....	22
3.3.2 Konkurence na straně nabídky.....	23
3.3.3 Tržní konkurence .....	23
3.4 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda.....	28
3.4.1 Inovace.....	31
3.5 Cíle podniku.....	31
3.5.1 Alternativní teorii firmy.....	32
3.6 Strategie podniku .....	34
3.7 Strategická analýza.....	34
3.7.1 Metody strategické analýzy .....	34
3.8 Finanční analýza podniku .....	37
3.8.1 Analýza likvidity.....	38
3.8.2 Ukazatele rentability .....	39
3.8.3 Ukazatele zadluženosti .....	39
3.8.4 Ukazatele aktivity .....	39
3.9 Automobilový průmysl v ČR.....	40
3.10 Vliv automobilového průmyslu na výkonnost ekonomiky ČR.....	41
3.11 Vliv automobilového průmyslu na zaměstnanost v ČR.....	43
<b>4 Vlastní práce.....</b>	<b>46</b>
4.1 Představení firmy ATEK s.r.o.....	46
4.1.1 Zaměření firmy .....	46
4.1.2 Struktura firmy.....	47
4.2 Představení konkurenčních podniků .....	47
4.2.1 Böhmlast-technik a.s. ....	47



4.2.2	Treboplast, s.r.o. ....	48
4.2.3	Letoplast s.r.o. ....	49
4.2.4	Fortell s.r.o. ....	50
4.2.5	Produktová nabídka firem.....	50
4.3	Finanční analýza.....	51
4.3.1	Čistý obrat firem .....	51
4.3.2	Likvidita.....	53
4.3.3	Rentabilita.....	56
4.3.4	Zadluženost.....	58
4.3.5	Aktivita podniku .....	60
4.4	SWOT analýza .....	64
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>67</b>
5.1	Zhodnocení postavení firmy ATEK s.r.o. v konkurenčním prostředí.....	67
5.2	Doporučení k posílení postavení firmy na trhu.....	68
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>70</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>72</b>
7.1	Seznam literárních zdrojů .....	72
7.2	Seznam internetových zdrojů.....	74

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1:	Ukazatele likvidity.....	38
Tabulka 2:	Ukazatele rentability.....	39
Tabulka 3:	Ukazatele zadluženosti .....	39
Tabulka 4:	Ukazatele aktivity .....	40
Tabulka 5:	Nabídka produktů a služeb vybraných společností .....	51
Tabulka 6:	Čisté obraty vybraných společností v letech 2011–2020 v tis. Kč.....	52
Tabulka 7:	Ukazatele běžné likvidity vybraných společností v letech 2015–2020.....	53
Tabulka 8:	Ukazatele pohotové likvidity vybraných společností v letech 2015–2020 .....	54
Tabulka 9:	Ukazatele okamžité likvidity vybraných společností v letech 2015–2020.....	55
Tabulka 10:	Ukazatele rentability celkového vloženého kapitálu vybraných společností v letech 2015–2020.....	57
Tabulka 11:	Ukazatele rentability vloženého kapitálu vybraných společností v letech 2015–2020 .....	58
Tabulka 12:	Ukazatele věřitelského rizika vybraných společností v letech 2015–2020 .....	59
Tabulka 13:	Ukazatele úrokového krytí vybraných společností v letech 2015–2020 .....	59

Tabulka 14: Doba obratu zásob (ve dnech) vybraných společností v letech 2015–2020.....	60
Tabulka 15: Doba obratu pohledávek (ve dnech) vybraných společností v letech 2015–2020 .....	62
Tabulka 16: Doba obratu závazků (ve dnech) vybraných společností v letech 2015–2020	63
Tabulka 17: SWOT analýza podniku.....	66

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Konkurence a její dělení.....	22
Obrázek 2: Struktura společnosti.....	47

## Seznam grafů

Graf 1: Hrubá přidaná hodnota za automobilový průmysl v ČR v letech 2010–2020 .....	42
Graf 2: Hodnota exportu ČR za automobilový průmysl v ČR v letech 2010–2020.....	43
Graf 3: Zaměstnanost v ČR za NACE kód 29 a celková zaměstnanost v ČR.....	44
Graf 4: Hrubá průměrná mzda v ČR v porovnání s průměrnými hrubými mzdami ve zpracovatelském a automobilovém průmyslu.....	45
Graf 5: Čisté obraty vybraných společností v letech 2011–2020 v tis. Kč.....	52
Graf 6: Doba obratu zásob (ve dnech) vybraných společností v letech 2015–2020.....	61
Graf 7: Doba obratu pohledávek (ve dnech) vybraných společností v letech 2015–2020 ..	62
Graf 8: Doba obratu závazků (ve dnech) vybraných společností v letech 2015–2020.....	63

## Seznam zkratk

CZK	česká koruna
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický
HDP	hrubý domácí produkt
NACE	klasifikace ekonomických činností
PEST	analýza politicko-právního, ekonomického, sociálního a technologického prostředí společnosti
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
SWOT	analýza slabých, silných stránek společnosti a její hrozeb a příležitostí

# 1 Úvod

Tématem této bakalářské práce je firma v konkurenčním prostředí. Toto téma si autor zvolil zejména z toho důvodu, že je více než aktuální a důležité. V současné době je takové tržní prostředí, kde je trh více než přeplněný konkurencí. Defacto dnes neexistuje žádná firma, která by se pohybovala na trhu bez žádné konkurence. To způsobuje to, že firmy musí stále vyvíjet aktivity, které je posunou před konkurenci a v tom jim může pomoci to, že budou mít perfektně zmapovaný trh konkurence.

Autor této práce se také zajímá o parametry, které ovlivňují konkurenceschopnost jako takovou. S tímto tématem se často setkává během studia tak i během jeho pracovních zkušenostech, kde působil jako obchodní referent a vytvářel nabídky pro zákazníky, tak i následně jako strategický nákupčí. Takže autor může v realitě poznávat, co ovlivňuje schopnost předejít konkurenci.

V bakalářské práci je zvolena pro analýzu firma ATEK s.r.o., která působí v České republice téměř 20 let na poli lisování a vývoje plastových dílů zejména pro automobilový průmysl. Firma má české tak i zahraniční zákazníky, ale jak je možná již předem jasné, tak má zároveň mnoho konkurentů podobné velikosti, ale i větší.

Aby docházelo k plnění cílů firmy, mezi které může spadat přežití na trhu, rozšíření technologických možností a služeb a zejména navyšování zisku je odvozeno nejenom od fungování interních oddělení firmy, ale i od mikrookolí a makrookolí podniku.

Práce se tedy věnuje rozboru konkurenčního trhu podniků, které se zabývají lisováním plastů a zaměřují se na automobilový průmysl. Automobilový průmysl je rozhodně jeden z technologicky nejsložitějších, velmi rychle se rozvíjejících průmyslů a potřebuje obrovské investice pro výrobu, ale zároveň rozhodně je nutné zmínit, že z hlediska konkurence zde dochází k nejtvrdějším konkurenčním bojům.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Bakalářská práce má za hlavní cíl zhodnotit a zároveň porovnat zvolenou firmu s jejími hlavními konkurenty a na základě těchto poznatků vypracovat SWOT analýzu, která by mohla pomoci zlepšit konkurenceschopnost firmy. Aby mohl být hlavní cíl práce dosažen, tak je nutné také definovat dílčí cíle. Mezi dílčí cíle patří studium literatury, která se zaměřuje na podniky, konkurenci a finanční analýzu a vypracování teoretické části práce, která zahrnuje teoretické poznatky nutné k vypracování části praktické. Dalším dílčím cílem je popis a charakteristika podniků, které budu srovnávat s vybraným podnikem. A mezi další dílčí cíle spadá vypracování finančních analýz a zpracování porovnání podniků mezi sebou a vložení těchto výsledků do kontextu s charakteristikami podniků. Na základě těchto dílčích cílů a pracovních zkušenostech autora bude dosaženo hlavního cíle.

### **2.2 Metodika**

Práce se skládá z části teoretické a praktické. Teoretická část vychází ze studia odborné literatury, ostatních informačních zdrojů a v neposlední řadě z poznatků nabitých při studiích na ČZU. Struktura teoretické části práce je vytvořena na základě literární rešerše na samém počátku psaní práce. Tato teoretická část na základě studia informačních zdrojů a parafráze definuje pojmy jako je podnik a jeho typologie, konkurence, strategie a zároveň zde je také explanace a interpretace určitých ukazatelů finanční analýzy. Nachází se zde také analýza automobilového průmyslu v ČR, kde pro vypracování je nutné využít analýzy dat ČSÚ a interpretovat je metodou indukce.

Praktická část práce se zaměřuje na popis vybrané firmy ATEK s.r.o., kde jsou zmíněny podstatné a detailní informace o společnosti a zároveň zde jsou popsáni stěžejní konkurenti včetně jejich hlavních výhod a nevýhod. Po charakteristice jednotlivých společností je provedena jejich finanční analýza a jednotlivé ukazatele jsou vyhodnoceny metodou komparace. Na základě informací z teoretické části práce, provedené finanční analýzy a pozorování během zaměstnání ve firmě ATEK s.r.o. je provedena SWOT analýza a závěrečné vyhodnocení.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Podnik

S jistotou lze tvrdit, že definovat pojem podnik lze mnoha způsoby. A definice se může lišit zdroj od zdroje.

Například dle (Severová, 2016, str. 7) je podnik formulován jako subjekt, který se zabývá tvorbou produktů, které jsou následně určeny k prodeji. Ale také podnik může být označen jako tržní subjekt, neboť na trhu výrobků a služeb vystupuje jako prodávající a zároveň jako nakupující, kde poptává výrobní faktory. Cílem podniku na trhu je vytvoření co nejvyššího zisku.

Podnik také můžeme označit jako nástroj sloužící k zhodnocení vloženého kapitálu, tedy tvorbě zisku, který vzniká uspokojováním potřeb zákazníků. Uspokojení zákazníků je zprostředkováno prodejem statků a služeb prostřednictvím trhu. Pro podnik je tedy i typické to, že podnikatel musí sledovat strategii a politiku, aby bylo riziko vystupování na trhu co nejmenší (Synek, Kislíngrová a kol., 2015, str. 3).

Legislativně je podnik definován v občanském zákoníku č. 89/2012 Sb. jako jméno, pod kterým je podnikatel zapsán v obchodním rejstříku. Zakladatel firmy při zápisu do obchodního rejstříku musí dle zákona č. 89/2012 Sb. splňovat určitá pravidla:

- „Obchodní firma nesmí být zaměnitelná s jinou obchodní firmou, ani nesmí působit klamavě“ (Občanský zákoník, 2012, § 424).
- „Člověk se zapíše do obchodního rejstříku pod obchodní firmou tvořenou zpravidla jeho jménem. Změní-li se jeho jméno, může používat v obchodní firmě i nadále své dřívější jméno; změnu jména však uveřejní“ (Občanský zákoník, 2012, § 425).
- „Je-li více obchodních závodů několika podnikatelů spojeno do podnikatelského seskupení, mohou jejich jména nebo obchodní firmy obsahovat shodné prvky; veřejnost však musí být schopna je odlišit“ (Občanský zákoník, 2012, § 426).

### 3.2 Typologie podniků

Podnik jako takový je již v této práci definovaný, je to obecně řečeno hospodařící jednotka nebo jednotky, jejichž motivem je tvorba zisku. Avšak tato definice zahrnuje mnoho

jednotek, které se mohou lišit. Ale po zachycení společných znaků je můžeme rozřídít na určité typy. Toto třídění se nazývá typologie (Synek, Kislíngérová a kol., 2015, str. 75).

### **3.2.1 Dělení podniků dle právní formy**

#### **3.2.1.1 Podniky pro jednotlivce**

Je takový podnik, který je vlastněný jednou osobou a má často podobu živnosti. Tedy činnost prováděná pravidelně, samostatně, vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost. Mezi hlavní výhody tohoto podniku patří to, že není nutný velká kapitál a regulace ze strany státu je minimální (v ČR řídí zákon č.455/1991 Sb.). Naopak mezi nevýhody můžeme zařadit obtížný přístup ke kapitálu, omezenou životnost podniku a v neposlední řadě neomezené ručení za dluhy společnosti (Synek, Kislíngérová a kol., 2015, str. 76).

Živnost může být vedena fyzickou i právnickou osobou, která se nazývá živnostník, pokud splňuje podmínky definované v zákoně. Živnostenský zákon dělí živnosti do dvou kategorií na základě odborné způsobilosti (Synek, Kislíngérová a kol., 2015, str. 76–77).

##### **3.2.1.1.1 Živnosti ohlašovací**

Jsou takové živnosti, které při splnění zákonem definovaných podmínek mohou být provozovány pouze na základě ohlášení a osoba, která chce provozovat tento typ živnosti, tak musí provést ohlášení na živnostenském úřadě. Ohlašovací živnost vzniká dnem ohlášení. Spadají sem živnosti řemeslné, vázané a volné (Zákon o živnostenském podnikání, 1992, § 9, § 10 a § 19).

Pro provoz řemeslné živnosti je nutné vyučení a praxe v daném oboru (zednictví, truhlářství, hostinská činnost). U živnosti vázané je nutné doložit způsobilost získáním průkazu a každá činnost má definované podmínky způsobilosti samostatně (výroba, opravy a montáž tlakových zařízení nebo elektrických zařízení). Živnosti volné nemají stanovenou odbornou způsobilost (výroba, obchod, služby) (Synek, Kislíngérová a kol., 2015, str. 77).

##### **3.2.1.1.2 Živnosti koncesované**

Spadají sem živnosti, které lze vykonávat na základě koncese (povolení), které lze získat od živnostenského úřadu a vznikají dnem nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese. Získání živnosti je podmíněno vzděláním, absolvováním kurzů apod.

Tyto podmínky udělení koncese definuje zákon (Zákon o živnostenském podnikání, 1992, § 9, § 10 a § 50).

Do koncesovaných živností spadá např. vývoj, výroba, opravy zbraní, střeliva, provozování střelnic, hubení škodlivých živočichů, pohřební služby a taxislužba (Synek, Kislingerová a kol., 2015, str. 77).

### 3.2.1.2 Osobní společnosti

Základní charakteristikou osobní společnosti je to, že je vlastněna dvěma nebo více osobami, které spolu sdílí zisky a ztráty. Výhody a nevýhody jsou totožné s podnikem jednotlivce, akorát mají navíc dvě výhody, a to že zde mizí kapitálová nedostatečnost a omezenost kvalifikační. V České republice rozlišujeme dva druhy osobních společností (Synek, Kislingerová a kol., 2015, str. 77).

#### 3.2.1.2.1 Veřejná obchodní společnost

„Veřejná obchodní společnost je sdružení minimálně dvou osob, které se účastní na jejím podnikání nebo správě jejího majetku a ručí za její dluhy společně a nerozdílně. V případě, kdy je společníkem právnická osoba, vykonává společnická práva a povinnosti jí pověřený zmocněnec, kterým může být pouze fyzická osoba. Společníkem nemůže být ten, na jehož majetek byl v posledních 3 letech prohlášen konkurs, nebo byl konkurs zrušen proto, že je jeho majetek zcela nepostačující; kdo tento zákaz poruší, se společníkem nestane, i když společnost vznikne“ (Zákon o obchodních společnostech a družstvech, 2012, § 95).

Společníci jsou právnické osoby, které se zapisují do obchodního rejstříku a vkládají do společnosti peněžité a nepeněžité vklady. Stále zde platí, že společníci ručí veškerým svým majetkem. Veřejná obchodní společnost musí v názvu používat zkratku veř. obch. spol. nebo v. o. s. (Synek, Kislingerová a kol., 2015, str. 77).

#### 3.2.1.2.2 Komanditní společnost

„Komanditní společnost je sdružení, které je založeno opět minimálně dvěma společníky, z nichž minimálně jeden ručí svým majetkem za závazky společnosti do výše svého vkladu (tzv. komanditisté) a minimálně jeden ručí celým svým majetkem (tzv. komplementáři). Komanditista, jehož jméno je uvedeno ve firmě, ručí za dluhy společnosti jako komplementář. Za dluhy společnosti ručí komanditista s ostatními společníky společně a nerozdílně do výše svého nesplaceného vkladu podle stavu zápisu v obchodním rejstříku.

Podíly komanditistů se určují podle poměru jejich vkladů. Firma obsahuje označení „komanditní společnost“, které může být nahrazeno zkratkou „kom. spol.“ nebo „k. s.““ (Zákon o obchodních společnostech a družstvech, 2012, § 118–§ 122).

Vzájemné postavení komanditistů a komplementářů se liší. Komanditisté mají podobné postavení jako společníci ve společnosti s ručením omezeným a mají pouze kontrolní pravomoc. Komplementáři mají podobné postavení jako společníci ve veřejné obchodní společnosti a náleží jim obchodní řízení (Synek, Kislingerová a kol., 2015, str. 78).

### 3.2.1.3 Kapitálová společnost

Základním znakem kapitálové společnosti je to, že se společníci podílejí na kapitálu a zároveň společně ručí za závazky společnosti do výše svého vkladu. V České republice rozeznáváme dvě formy kapitálových společností (akciová společnost, společnost s ručením omezeným) (Synek, Kislingerová a kol., 2015, str. 78).

**„Společnost s ručením omezeným** je společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění. Podíl společníka ve společnosti s ručením omezeným se určuje podle poměru jeho vkladu na tento podíl připadající k výši základního kapitálu, ledaže společenská smlouva určí jinak“ (Zákon o obchodních společnostech a družstvech, 2012, § 132 a § 133).

Společnost s ručením omezeným může být založena jak fyzickou, tak i právnickou osobou a základním dokumentem, který definuje společnost, vklady společníků, podíly atd. se nazývá společenská smlouva. Společnost ručí za závazky celým svým majetkem, ale společníci pouze do výše svého vkladu. Společnost musí používat ve svém názvu označení s.r.o. Nejvýše postaveným orgánem je valná hromada, statutárním orgánem je jednatel, nebo jednatelé. Tato forma je velmi oblíbená pro svoji jednoduchost (Synek, Kislingerová a kol., 2015, str. 78).

Dle zákona o obchodních korporacích je povinné, aby společnost s ručením omezeným měla zvolenou valnou hromadu a jednatele společnosti. Je to zejména z toho důvodu, že společnost s ručením omezeným nesmí jednat jako fyzická osoba. Tyto orgány detailně popisuje zákon o obchodních korporacích v § 167 až § 201. Na valné hromadě může také dojít k zvolení dozorčí rady, která provádí kontrolu nad orgány, které společnost řídí (Dvořák, 2014, str. 218).



**Akciová společnost** je taková kapitálová společnost, která má základní jmění rozdělené do akcií v nominální hodnotě. Základní kapitál musí být alespoň 20 mil. Kč (s veřejnou nabídkou, 2 mil. Kč bez veřejné nabídky) (Zákon o obchodních společnostech a družstvech, 2012, § 243 a § 243).

Zakladatelem je právnická osoba, která neručí za závazky společnosti, ale akciová společnost ručí za závazky celým svým jměním. Vzhledem k omezenému ručení a faktu, že společnost může existovat neomezeně, tak akciová společnost může fungovat i po odchodu zakladatelů, protože s akciemi se běžně obchoduje. Naopak mezi nevýhody lze zařadit obtížné založení, kontrola ze strany státu, častý nezájem akcionářů o záležitosti společnosti a dvojité zdanění příjmů. Co se týká organizace, tak ta je různě po světě rozdílná. V České republice to nejčastěji vypadá tak, že valná hromada si zvolí dozorčí radu a představenstvo. Jak už název napovídá, tak dozorčí rada je kontrolním orgánem a představenstvo je zodpovědné za jmenování generálního ředitele, nebo vrcholových ředitelů společnosti. Také funguje model, že valná hromada si zvolí dozorčí radu a ta si dále zvolí představenstvo. Nejčastějším pojmem, s kterým se můžeme u akciové společnosti setkat je akcie. Akcie je cenný papír, který uděluje práva akcionářům se podílet na vedení společnosti. Obsah akcie je definován zákonem a nejčastěji se setkáme s akcií s jmenovitou hodnotou, což není nic jiného než akcie s určenou hodnotou (např. akcie s hodnotou 1000 Kč). Existují také akcie podílové, jejichž hodnota je vyjádřena podílem čistého jmění společnosti. Tento typ akcií v České republice neexistuje (Synek, Kislingerová a kol., 2015, 78–80).

Akcie se také rozdělují na kmenové a prioritní. Kmenové akcie jsou „standardní“ akcie a jejich držitel má kromě obvyklých práv z obchodního zákoníku také nárok na úplnou dividendu a hlasování na valné hromadě. Tato dividendu je jednodušeji obchodovatelná, ale také je tato dividendu také často nižší než u prioritních akcií. Prioritní akcie se vydává, když podnik potřebuje zvýšit kapitál a dává vlastníkově přednostní nárok na dividendu. Ale tato akcie nedává vlastníkově možnost hlasování na valné hromadě (Šebestíková, 2011, str. 14).

Akciová společnost může vydávat tzv. zatímní listy, které jsou vydávány akcionáři ihned po zápisu společnosti do obchodního rejstříku za předpokladu, že akcionář nesplatil emisní kurs akcie před zápisem. Zatímní list je tedy náhradou akcie, ale navíc je na ní uvedena splacená část a termíny pro další splátky. Po splacení jmenovité hodnoty akcií je akcionáři zatímní list nahrazen akcií (Šebestíková, 2011, str. 15).

#### 3.2.1.4 Družstva

Základní definicí družstva dle literatury je fakt, že se jedná o organizaci provozovanou společností osob, jejímž cílem není vytvářet zisk, ale přinášet užitek členům. „Družstvo společnosti neuzavřeného počtu osob, které je založeno za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání“ (Zákon o obchodních společnostech a družstvech, 2012, § 9).

Zákon také zdůrazňuje to, že družstvo musí mít nejméně tři členy a v názvu označení družstvo. Jedná se o právnickou osobu, která za své závazky ručí celým svým majetkem, avšak členové družstva za závazky neručí (Zákon o obchodních společnostech a družstvech, 2012, § 552).

Mezi orgány družstva se řadí členská schůze, představenstvo a kontrolní komise. V malých družstvech mohou být tyto orgány nahrazeny pouze členskou schůzí, kde se volí předseda družstva, který vystupuje jako statutární orgán (Synek, Kislíngerová a kol., 2015, str. 81).

#### 3.2.1.5 Evropské společnosti a sdružení

**Evropská společnost** je druh podnikání, který se řídí normami Evropského společenství. Založení je možné jen dle směrnic EU. Evropská společnost je defacto akciová společnost s velmi zdoluhavým a obtížným založením.

**Evropské hospodářské zájmové sdružení** je právnickou osobou, která byla založena smlouvou o sdružení. Právní náležitosti definuje Rada EHS (Synek, Kislíngerová a kol., 2015, str. 81).

#### 3.2.1.6 Veřejné (státní podniky), neziskové organizace

Veřejné podniky jsou podniky, které byly založeny státem nebo jeho organizačními složkami. Pod organizačními složkami se řadí organizace zajišťující důležité služby (železniční a vodní doprava, správa silnic, pošta, rozhlas, televize). Veřejné podniky by se dali rozdělit do dvou skupin podle vlastnictví. První skupinou jsou podniky kompletně vlastněné státem a druhá skupina jsou státní podniky, jejichž část patří soukromým majitelům. V posledním desetiletí se rozsáhlejší investiční projekty převážně vedou společností se smíšeným vlastnictvím. Je to tzv. systém PPP – Public Private Partnership.

Služby jako je obrana státu, bezpečnost, ochrana zdraví a životního prostředí, vzdělávání a budování infrastruktury jsou zastoupeny čistě státními podniky nebo neziskovými organizacemi (Synek, Kislingerová a kol., 2015, str. 82).

Neziskové organizace zastávají činnosti výše zmíněné a také ostatní prospěšné činnosti. Spadají sem následující:

**Rozpočtové organizace:** Pro rozpočtové organizace je typické, že jsou financovány státem nebo rozpočty obcí a zároveň tam odvádějí i své příjmy. Spadají sem zejména školy, soudy, prokuratura a státní zdravotnická zařízení. V případě, že mohou vykonávat podnikatelskou činnost, tak pokud mají příjmy vyšší než výdaje, tak je mohou využívat k financování své činnosti (Synek, Kislingerová a kol., 2015, str. 82).

**Příspěvkové organizace:** Často jsou to organizace, které jsou financovány z vlastní činnosti, ale přesto jejich příjmy nepokryjí celkové výdaje. Výdaje, které nezvládnou pokrýt vlastní činnosti jsou často financovány státem nebo obcí. Spadají sem např. divadla, muzea a galerie (Synek, Kislingerová a kol., 2015, str. 82).

**Občanské sdružení:** Nejčastěji jsou zastoupeny různými spolky, hnutí, kluby a svazy (např. Spolek přátel výtvarných umělců Mánes, Hnutí zemědělců, Klub českých turistů, Svaz chemického průmyslu). Ke vzniku je nutná registrace na Ministerstvu vnitra ČR. Příjmy pocházejí z darů a členských příspěvků (Synek, Kislingerová a kol., 2015, str. 82).

**Nadace:** Typickým znakem pro nadace je to, že jsou založeny vždy za nějakým účelem, často pro dosažení prospěšných a humanitních cílů. Nadace jsou právníckými osobami, které mají zdroj financování poskytnutý zakladatelem (Synek, Kislingerová a kol., 2015, str. 82).

### 3.2.2 Dělení podniků podle sektorů a hospodářských odvětví

Sektorem můžeme označit část národního hospodářství, do nichž se hospodářství člení. Často můžeme slyšet členění na sektory veřejné, soukromé a smíšené. Toto je členění dle toho, zda v podnikání figuruje stát nebo soukromá osoba (Synek, Kislingerová a kol., 2015, str. 83).

Dalším členěním se podniky rozdělují na primární, sekundární a terciální sektor. Mezi ty primární patří podniky prvovýroby, které získávají statky přímo z přírody. Patří sem například lesnictví, zemědělství a těžební průmysl. Sekundárním podnikem je možné

nazvat podnik, který již zpracovává statky získané prvovýrobou na výrobní nebo spotřební předměty, jako je strojírenství, potravinářský a textilní průmysl.

Terciálním sektorem jsou podniky již nevýrobní, spadají sem služby jako je obchod, doprava, banky, někdy energetika a hospodaření (Synek, Kislingerová a kol., 2015, str. 83).

Asi nejvíce tradičním členěním je členění do třech hlavních sektorů (Synek, Kislingerová a kol., 2015, str. 83):

**Sektor zemědělství**, kam můžeme zařadit zemědělství rybolov a lesní hospodářství.

**Sektor průmyslu**, kam se zahrnuje těžební a zpracovatelský průmysl, výroba a distribuce elektrické energie, plynu a vody, a také i stavebnictví.

**Sektor služeb**, který už zahrnuje obchod, peněžnictví a pojišťovnictví, dopravu, skladování, spoje, školství, zdravotnictví, veterinární, sociální činnost a ostatní služby.

Historicky nejstarší struktura národního hospodářství je taková struktura, kde má převahu v zemědělství a za ním následuje průmysl a služby. Tato struktura se označuje AIS. Avšak v moderních strukturách je aktuální struktura SIA, kde převládají služby. Sektorová struktura služeb se mění na základě změny nabídky a poptávky, vědecko-technického rozvoje a produktivity práce. Razantní změny probíhají minimálně v horizontu desetiletí, dokonce i staletí (Synek, Kislingerová a kol., 2015, str. 84).

Více podrobné je třídění podniků dle toho, kam spadají v hospodářském odvětví. Hospodářským odvětvím se rozumí část hospodářského odvětví, které vyrábí určitou kategorii výrobků stejných nebo si podobných, nebo poskytují podobné služby. Díky tomu se rozlišují podniky zemědělské, lesnické, průmyslové, stavební, podniky dopravy a spojů atd. V České republice se mimo jiné tzv. Odvětvová klasifikace odvětvových činností (OKEČ). Průmysl třídíme do 17 odvětví (průmysl paliv, energetický průmysl, strojírenství, průmysl papíru a celulózy, průmysl potravin a pochutin atd.), zemědělství do tří odvětví (zemědělství a myslivost, lesnictví, těžba dřeva a přidružené činnosti, rybolov, chov ryb a přidružené činnosti a služby do devíti odvětví (obchod a opravy, pohostinství a ubytování,

doprava, skladování a telekomunikace, peněžnictví a pojišťovnictví, veřejná správa, obrana, školství atd. (Synek, Kislingerová a kol., 2015, str. 84).

### **3.2.3 Podniky podle velikosti**

Každý se jistě setkal s tříděním podniků dle velikosti, podniky tak je možné rozdělit na malé, střední a velké. K určení velikosti se může používat více kritérií, je to například počet zaměstnanců, velikost obratu, velikost kapitálu a zisku.

V České republice se používá k hodnocení kombinované kritérium, které se skládá z počtu zaměstnanců a výše obratu. Malý podnik je takový, který má méně než 100 zaměstnanců a roční obrat nepřesáhne 30 mil. Kč, střední podnik má méně než 500 zaměstnanců a obrat pod 100 mil. Kč. Další podniky se označují jako velké (Synek, Kislingerová a kol., 2015, str. 84).

### **3.2.4 Podniky podle typu výroby**

Toto rozdělení lze aplikovat pouze na výrobní podniky (průmyslové, zemědělské, stavební). V současné době literatura rozlišuje následující typy produkčních forem (Synek, Kislingerová a kol., 2015, str. 85):

**Výroba hromadná** – Takový podnik, který po velmi dlouho dobu, obvykle po dobu svého trvání vyrábí pouze jeden druh výrobku (lihovary, elektrárny, pivovary, cihelny aj.).

**Výroba vázaná** – Takový podnik, který vyrábí jeden hlavní druh výrobku, ale k tomu ještě vyrábí sdružený nebo vedlejší produkt (např. plynárna vedle plynu vyrábí koks, dehet, benzol, cukrovar vedle cukru vyrábí ještě melasu).

**Výroba druhová** – Takový podnik, který vyrábí podobně jako výroba hromadná jeden druh produktu, ale v různých modifikacích, mohou se lišit rozměrem, váhou atd. Spadají sem slévárny, které vyrábí různé odlitky nebo cihelny s různými druhy cihel apod.

**Výroba sériová** – Jak už název napovídá, tak se jedná o podniky, které vyrábějí v sériích, to znamená ve skupinách výrobku, které si projdou v jednom okamžiku současně výrobním procesem. Sériová výroba je velmi typická pro strojírenskou a konfekční výrobu.

**Výroba plynulá** – Je založena na tom, že se bez přerušení a v návaznosti na sebe provádí časově stejné pracovní úkony, které přetváří vstupní suroviny na konečný výrobek. Často se vyskytuje u hromadné a sériové výroby.

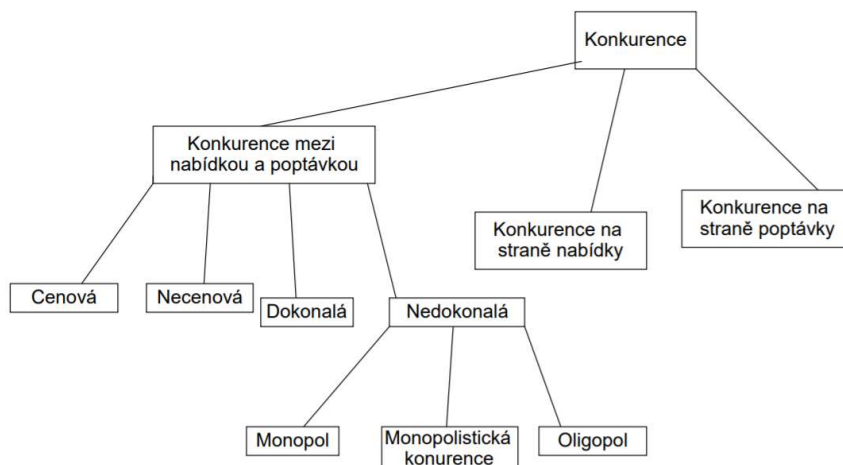
**Výroba kusová** – Výroba, která vyrábí různé druhy výrobku ve velmi malém množství, nebo dokonce kusově na zakázku. Typická je pro těžké strojírenství, stavebnictví a také v spotřebním průmyslu (např. nábytek a oděvy na zakázku).

### 3.3 Konkurence

Když se řekne konkurence, tak si každý vybaví určitou soupeřivost, která existuje ve všech oborech. Management firmy často konkurenci chápe jako soupeření o to být nejlepší a pokud chce zvítězit, tak musí být nejlepší, ale to může mít i negativní následky. Organizace může být nejlepší, pokud si najde svoji cestu, respektive bude jedinečná. Konkurenční boj mezi firmami může být zaměřen na to, jak a kolik uspokojí zákazníků a nikoli na zničení konkurenčních podniků (Magretta, 2012 str. 29).

Literatura definuje konkurenci jako místo, kde se setkávají protikladné zájmy ekonomických subjektů. Známe konkurenci tržní a mimotržní. Pojem je známý ze sportu, podnikání, politiky atd. Tato práce se věnuje konkurenci z hlediska mikroekonomie (Jurečka a kol., 2013, str. 177).

Obrázek 1: Konkurence a její dělení



Zdroj: Severová a kol., 2016, str. 22, vlastní zpracování

#### 3.3.1 Konkurence na straně poptávky

Jedná se o konflikt mezi poptávajícími, kteří jsou ochotni uspokojit své potřeby i přes úkor ostatních spotřebitelů. Je to jeden z impulzů pro prodávající ke zvyšování ceny.

### **3.3.2 Konkurence na straně nabídky**

Tento typ je opak konkurence na straně poptávky, neboť je to případ, kdy existuje přebytek prodávajících, kteří chtějí prodat co největší množství zboží za co nejlepších podmínek. Zde si mohou prodávající konkurovat buď cenou, aby získali výhodu před ostatními prodejci, anebo také si mohou prodávající konkurovat bez pohybu ceny pomocí různých metod k získání zákazníků (např. reklama, služby, reklama, kvalita apod.). V praxi se používají obě metody (Severová a kol., 2016, str. 23).

### **3.3.3 Tržní konkurence**

Tržní konkurence je taková soutěž, která se týká prostředků, jež mají návaznost na trh samotný. Tržní konkurence se může lišit na cenovou a necenovou. Cenová konkurence označuje takovou konkurenci, v níž mají podstatnou roli rozdíly ve výrobních nákladech. V necenové konkurenci již nejsou důležité rozdíly ve výrobních nákladech, ale v kvalitě. Kvalitu je nutné chápat doopravdy ze široka, spadá sem spolehlivost výrobků, energetická náročnost, dostupnost servisu atd. Do necenové konkurence můžeme také zařadit reklamu a různé psychologické nástroje (např. výzvy k „vlasteneckým nákupům“) (Jurečka a kol., 2013, str. 177–178).

Je důležité zmínit, že existuje také mimotržní konkurence, která vedle legálních metod jako je lobbying zahrnuje i ty nelegální způsoby, kam je možné zařadit průmyslovou špionáž a korupci (Jurečka a kol., 2013, str. 178).

#### **3.3.3.1 Firma v dokonalé konkurenci**

Dokonalou konkurencí se označuje taková tržní struktura, která má následující znaky (Jurečka a kol., 2013, str. 180):

- V daném odvětví existuje vysoký počet prodávajících a kupujících, z nichž ani jeden nemůže ovlivnit cenu.
- Existuje volný vstup do odvětví bez zábran a stejně tak to platí pro odchod.
- Výrobní faktory jsou mobilní, mohou být přesunovány mezi firmami, a dokonce i mezi odvětvími.
- Všechny produkty jsou homogenní.

- Mezi všemi spotřebiteli a výrobci existuje dokonalá informovanost o produktech a cenách.

Jak je zřejmé, tak v reálném životě není nic dokonalé, a rozhodně to platí i pro konkurenci. Musí se chápat jako velmi důležitá abstrakce, jako důležitý model, který umožňuje zkoumat reálné tržní situace.

Nejpodstatnějším znakem dokonalé konkurence je fakt, že žádný ze subjektů, který působí v odvětví ho nemůže ovlivnit. Každý z prodávajících a kupujících má na trhu tak malou část, že není schopný svým příchodem, nebo odchodem z trhu, ani snížením, nebo zvýšením produkce cenu produktu ovlivnit. To je důvod proč firmy v dokonalé konkurenci přijímají cenu, která je vytvořená trhem a musí ji respektovat (Jurečka a kol., 2013, str. 180).

Ačkoliv bylo zmíněno, že dokonalá konkurence je teoretická záležitost, tak existují odvětví, které se některými svými rysy blíží dokonalé konkurenci. Mezi tyto odvětví se řadí např. obilnářství, zelinářství, produkce citrusových šťáv, chov dobytka atd. Tyto komodity splňují zásady homogenity, neboť jsou si velmi podobné a zároveň existuje velké množství prodávajících subjektů. Rozhodnutí takových producentů či farmářů o změně produkce, tzn. nabídky, tak nikterak neovlivní cenu, neboť jejich podíl na tržní nabídce je malý (Severová a kol., 2016, str. 23).

### 3.3.3.2 Firma v nedokonalé konkurenci

Prozatím se práce zabývala dokonalou konkurencí, která v realitě existuje pouze zřídka. Standartní je, že alespoň jeden prodávající nebo nakupující má vliv na cenu, počet prodávajících není neomezený a existují diferenciované produkty. Také se na takových trzích vyskytují bariéry vstupu firem do odvětví a tržní subjekty mají různé možnosti přístupu k informacím. Nedokonalá konkurence nastává na straně nabídky i poptávky a může vytvářet tři různé struktury (monopol, oligopol, monopolistická konkurence) (Jurečka a kol., 2013, str. 196).

#### 3.3.3.2.1 Monopol

Monopolem je možné nazvat firmu, která jako jediná podniká v odvětví. Pokud monopolní firma zaštiťuje odvětví, tak tento fakt výrazně ovlivňuje její postavení vůči poptávce po jejím produktu a jeho ceně. Individuální poptávka po nabízeném produktu monopolu je totožná s tržní poptávkou. Monopol je tedy tvůrce ceny, sám určuje cenu produktu, avšak



musí zohlednit, zda je poptávka koupěschopná. S růstem množství produktu, které firma nabízí a prodává musí zároveň docházet k poklesu ceny (Hořejší, 2010, str. 282).

Monopol má mnoho příčin vzniku:

**Úspory z rozsahu** jsou příčinou vzniku monopolu a označujeme tak situaci, když jedna firma je schopna zabezpečit kompletně nabídku vybraného produktu a tím pádem má nízké průměrné náklady. K snížení nákladů přispívá i technologický pokrok a průběh koncentrace výroby (Severová, 2016, str. 36).

**Kontrola a ovládnutí významných zdrojů** jsou příčinou ke vzniku monopolu, neboť výrobce, který ovládá nezbytné zdroje pro výrobu, tak má jako jediný příležitost tyto zdroje použít a tím zabraňuje vstupu dalších výrobců na trh. Je důležité si uvědomit, že nejde pouze o materiální zdroje, ale třeba i technologie, úrodnou půdu a know-how (Severová, 2016, str. 37).

**Státní koncese a licence** pomáhají v tvorbě monopolu na základě zásahu státu do ekonomiky. Stát má možnost udělit firmě výhradní právo vyrábět daný statek s podmínkou, že firma přijme určitá regulační opatření. Pro tento typ monopolu se často používá výrazu administrativní monopol. V současné době je nejlepším příkladem Česká pošta, kde stát vystupuje jako regulační orgán. Tento typ monopolu může mít jednu nevýhodu a to, že nedostatek konkurence způsobí nedostatek motivace ke zlepšování služeb, hospodárnosti a podnikavosti (Severová, 2016, str. 37).

**Patenty, ochranná práva a jiné právní restrikce** udělují firmám právo na určitou dobu používat danou technologii pomocí které mohou vyrábět dané produkty (léčiva, kosmetika, sportovní zboží, práva filmových společností apod.).

Důležité je zmínit, že tato bariéra, která vede k monopolu není stálá, protože patentová ochrana se uděluje pouze na několik let od přihlášení vynálezu. Pokud firma chce setrvávat v monopolním postavení, tak musí být progresivní také v oblasti vědy a výzkumu (Severová, 2016, str. 37).

#### 3.3.3.2.2 Monopolistická konkurence

Jak už název napovídá, tak monopolistická konkurence má znaky monopolu a zároveň dokonalé konkurence. Prvním a základním znakem jsou heterogenní statky a služby, protože spotřebitelé samozřejmě v realitě mají různé preference týkající se statků a služeb.

Tyto preference mohou vznikat na základě objektivních odlišností statků a služeb nebo subjektivních výhod poskytovanými jednotlivými firmami (Severová, 2016, str. 53).

Mezi těmito statky je velmi omezená možnost substituce. Můžeme také říct, že konkurence je nedokonalá, protože statky, služby a podmínky prodeje jsou nesrovnatelné, protože jsou heterogenní. Tato heterogenita plyne z rozdílných preferencí spotřebitelů ve vztahu k určité firmě, a tím se poptávka rozpadá na řadu dílčích poptávek (Severová, 2016, str. 53).

Tyto spotřebitelské preference se rozděluje do následujících skupin (Severová, 2016, str. 53–54):

**Prostorová preference** vychází z rozdílně vzdálenosti místa prodeje a různých skupin spotřebitelů. Je nutné si uvědomit, že zde je tržní cena ovlivněna nejenom vlastní tržní cenou, ale i cenou dopravy, která může ovlivnit preference spotřebitelů.

**Časová preference** plyne z rychlosti prodeje zboží nebo poskytnutí služby, ve vhodném časovém rozložení doby prodeje statků (noční prodej obchodních řetězců), nebo ve vhodném časovém rozložení služeb (lázeňských, rekreačních, dopravních v období sezony).

**Věcné preference** plynou z preferencí odlišností ve vlastnostech statku či služby za podmínky uchování funkčních vlastností výrobku (vzhled, tvar, barva). Tento typ preference má největší význam v automobilovém, elektrotechnickém a potravinářském průmyslu. Jedná se o preference určitých značek v důsledku reklamy, pověsti a zkušenosti.

**Osobní preference** je obvykle vyjádření určitého vztahu spotřebitele k osobám, které představují výrobce. Většinou vycházejí z jednání podniku vůči zákazníkům, z jejich spolehlivosti, důvěryhodnosti a z osobní známosti.

#### 3.3.3.2.3 Oligopol

Oligopolní struktura je charakteristická malým počtem prodávajících, kteří si vzájemně vytvářejí konkurenci. To, že se v oligopolní struktuře vyskytuje malý počet firem, tak může vyvolávat dojem, že se jedná o velké firmy, což sice může být pravda, ale nemusí. Pod oligopolem si můžeme i představit dva nebo tři obchody na malém izolovaném území (Jurečka a kol., 2013, str. 222).

Dalším znakem oligopolu je vysoká vzájemná závislost a podmíněnost jejich ekonomického chování a jejich ekonomických výsledků. Pokud v dokonalé konkurenci dojde k tomu, že firma změní cenu produktu nebo nabízené množství, tak to nijak

neovlivní konkurenty, ale v oligopolu by tato změna vliv již měla, došlo by k ovlivnění jejich prodeje a zisků (Jurečka a kol., 2013, str. 221).

Oligopol má jako hlavní nevýhodu to, že má vyšší ceny, než jsou mezní náklady a vzhledem k nízké konkurenci může dojít ke snižování kvality svých výrobků.

Vzhledem k vyšším ziskům můžou podniky více investovat do výzkumu a vývoje a tím mají možnosti posouvat se před konkurenci (Samuelson, William, 2013, str. 188).

Oligopol se může dle charakteru produkce rozdělit do dvou skupin:

**Homogenní oligopol:** Firmy, které jsou v homogenním oligopolu, tak produkují velmi podobný produkt. Je tím myšleno, že existují firmy, které vyrábí např. ocel, cement, čpavek atd. V reálném světě není moc velký rozdíl v tom, jestli si odběratel koupí ocel vyrobenou v Pittsburghu nebo Ostravě, ale nicméně stále jsou produkty určitých firem i přes jejich homogenitu preferovány (Jurečka a kol., 2013, str. 222).

**Diferenciovaný oligopol:** Je typ oligopolu, kde firmy vyrábí výrobky, které uspokojí do určité míry podobné potřeby, ale spotřebiteli jsou vnímání odlišně. To, jak jsou výrobky vnímány je ovlivněno rozdílným vnímáním objektivních znaků jako jsou např. provozní spolehlivost, energetická náročnost, také image značky a výrobce hraje důležitou roli. Tento typ oligopolu se nejčastěji vyskytuje ve výrobě aut, počítačů, mobilů, zvukové a reprodukční techniky, cigaret, parfémů atd. (Jurečka a kol., 2013, str. 222).

Firmy musí provádět cenovou koordinaci, neboť cenové války by vedly akorát tak ke zruinování firem a nulovým cenám. Může dojít k situaci, kdy na trhu působí v určitém odvětví dvě firmy a jedna z nich sníží cenu s cílem zvýšit odbyt. Druhá firma by reagovala také snížením ceny, což by mělo za následek, že první firma by znovu snížila cenu, a tak by to šlo stále dokola, až by se obě firmy přiblížily k nulovým cenám. Vzhledem k tomu, že v oligopolní konkurenci se vyskytuje menší množství firem, tak je snazší docílit nějaké dohody.

V ekonomické praxi se vyskytují následující formy koordinace:

**Kartelová dohoda:** Je dohoda, kterou uzavřou mezi sebou firmy za účelem definování ekonomických proměnných, zejména ceny a rozsahu produkce. Nejčastěji se vyskytuje kartel cenový, kdy se firmy dohodnou na ceně, což má za následek, že vznikne situace velmi podobná monopolu, protože celou poptávku uspokojí jedna firma (Jurečka a kol., 2013, str. 226).

**Cenové vůdcovství – oligopol s dominantní firmou:** Kartelové dohody jsou v praxi zakázané, takže se musí používat jiné druhy cenové koordinace. Mezi ně spadá cenové vůdcovství, což je situace, kdy jedna z firem má dominantní pozici a cenotvornou funkci, protože menší výrobci napodobují cenu dominantní firmy. I tato forma koordinace vede k snížení rizik vycházejících z neznalosti reakcí konkurentů. Snížení rizika není jediným důvodem k napodobování cen, je nutné si uvědomit, že kdyby menší firmy nastavily cenu výš než dominantní, tak by těžko svojí produkci prodaly, naopak, kdyby cenu daly nižší, tak by pravděpodobně nic nevydělali, protože mají vyšší výrobní náklady než dominantní firma, která je větší a má možnost využívat úspory z velkého rozsahu (Jurečka a kol., 2013, str. 228).

**Paralelní tvorba cen:** K paralelní tvorbě cen dochází, když firmy v odvětví určují cenu bez toho, aniž by o tom jednali. Tohoto jevu si můžeme všimnout hlavně v odvětví, kde je malý počet firem, ceny se nastaví bez formální dohody na podobné úrovni a konkurenční boj je přemístěný do oblastí marketingu a diferenciací produktu. Příklady takového odvětví mohou být výroba baterií, barevných filmů nebo nealkoholických nápojů. K paralelní tvorbě cen může někdy docházet i v odvětvích, kde je větší počet firem, které pozorují kroky ostatních firem a napodobují je. Často tak může dojít k tomu, že se cenová shoda může jevit jako souhra náhod, kterou lze vysvětlit dohodou o ceně, tak se může také jednat o pouhé napodobování. Například velké potravinářské firmy sledují každý den vývoj cen zejména u klíčových komodit (např. mléko, pečivo, zelenina, ovoce), dle kterých pak nasazují své ceny, které mohou jít nahoru i dolů. V tomto případě nejde o paralelní tvorbu cen, ale o cenovou konkurenci (Jurečka a kol., 2013, str. 229).

**Barometrická tvorba cen:** Jedná se o systém tvorby ceny, kde jedna firma získá pověst jakéhosi podněcovatele výhodných cenových změn a její cenové rozhodnutí ostatní firmy následují. Rozhodně platí to, že firma, která iniciuje změny, tak nemusí být velká a ekonomicky mocná. Je to ta firma, která má prestiž a historicky se osvědčila v přesném a správném interpretování změn v nákladových a poptávkových podmínkách (Jurečka a kol., 2013, str. 230).

### 3.4 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda

Pojem konkurenceschopnost je často používán autory, a také institucemi k vyjádření ekonomické převahy vybrané národní ekonomiky nebo podniku nad konkurencí.

Konkurenceschopnost na makroekonomické úrovni vyjadřuje a porovnává výkonnost vybrané ekonomiky vůči jiné ekonomice. Takovými měřítky mohou být standartní makroekonomické ukazatele, jako je blahobyt, rozvoj a vývozní potenciál dané země. Na mikroekonomické úrovni můžeme konkurenceschopnost hodnotit pomocí ukazatelů jako je úroveň produktivity, vzdělání, příznivá politika vlády nebo úroveň využití přírodních zdrojů (Marinič, 2008, str. 14).

Konkurenceschopnost na podnikové úrovni je určitá vlastnost daného podniku vyrábět a prodávat produkci v takové kvalitě, která by měla být vyšší než kvalita konkurence a samozřejmě s ohledem na zachování výnosnosti i za předpokladu, že může dojít ke snížení prodejní ceny. Toto tvrzení vyplívá z produkční teorie, která tvrdí, že podnik, který má za cíl maximalizaci zisku musí vytvářet tlak na produkční schopnost, a s tím související objem prodeje a konkurenceschopnost podniku. Jednoduše řečeno hnacím motorem každého podniku je tvorba zisku, který podniku umožňuje být konkurenceschopný. Podnik, který nemá schopnost vytvářet zisk, tak není ani konkurenceschopný a ztrácí tržní pozici (Marinič, 2008, str. 14).

Konkurence a konkurenční výhoda je dle Portera definována jako zásadní faktor výkonnosti firmy a tvorby své hodnoty. Pokud existuje tvrzení, že určitá firma má v rámci oblasti působení nadprůměrnou rentabilitu, tak má zároveň konkurenční výhodu. Firma má konkurenční výhodu tehdy, když její přesila nad konkurencí zajišťuje takové množství zákazníků, které ji ochrání před konkurencí. Jako zdroj konkurenční výhody můžeme označit originální dovednosti a kompetence, které má pouze ta konkrétní firma (Porter, 1998, str. 4–6).

Zdroje konkurenční výhody:

**Originální dovednosti a kompetence:** Pod tímto pojmem si můžeme představit zdroje jako hmotný charakter (zařízení a technologie založené na majetkových právech, exkluzivních licencích a ochranných známkách), tak i nehmotný charakter (know-how, brand equity, organizační systém, procesy, strategické partnerství atd.) (Marinič, 2008, str. 16).

**Reprodukovatelné kapacity:** Jedná se například o stroje, technické zařízení, finanční zajištění, marketingovou politiku, obecně známé poznatky a vědomosti.

Stavebním kamenem konkurenční výhody na podnikové úrovni je produkt nebo nabízená služba, která reprezentuje hodnotu jak na straně výrobce, tak i na straně zákazníka.

Hodnotu pro zákazníka ovlivňuje jedinečnost výrobku a jeho vnitřní kvalita, z pohledu výrobce má nejvyšší efekt na hodnotu celková rentabilita (Marinič, 2008, str. 16).

### **Konkurenční výhoda může plynout z následujících faktorů:**

#### **Nízké náklady**

Je založena na tom, že podnik dosáhne konkurenční výhody, jestliže na činnosti, která vytváří danou hodnotu má co nejnižší náklady neboli nižší než konkurence. Mezi hnací síly nízkých nákladů patří úspory z velkovýroby, získané zkušenosti a vědomosti anebo také lepší přístup k surovému materiálu pro výrobu. Jsou dvě možnosti dle Portera jak získat výhodu nižších nákladů, a to je získání kontroly nad hnacími silami nákladů, nebo zcela změnit složky a charakter řetězce, který vytváří zvolenou hodnotu. Tato výhoda pramení z toho, že podnik s takovou výhodou vyrábí produkt s nižšími náklady než konkurent a může ho prodávat za nižší cenu než konkurent bez strachu, že by to ovlivnilo jeho marži (Porter, 1998, str. 35–40).

#### **Diferenciace**

Podstatou tohoto zdroje je vytvoření diferenciovaného produktu, který se odlišuje od konkurence např. technologií, designem, vybavením a v neposlední řadě zákaznickými službami. Diferenciace chrání podnik před konkurenční rivalitou a vytváří výraznou vstupní bariéru. Diferenciace má jako další následek rostoucí prodejní marže, která může vést k vytvoření lepší pozice vůči dodavatelům, ale zároveň snižuje kupní sílu zákazníka. Vzhledem k tomuto faktu je zřejmé, že firma, která nabízí diferenciovaný produkt, tak má takové zákazníky, kteří jsou méně citliví na změnu ceny. A jsou ochotní platit za produkt více než by zaplatili u konkurence a s tím je spojena právě loajalita zákazníka (Porter, 1998, str. 35–40).

#### **Zaměření**

Tento zdroj konkurenční výhody spočívá v jakémsi zaměření na konečného zákazníka. Může se zdát, že se jedná defacto o již zmiňovanou diferenciaci, ale zaměření se odlišuje od diferenciaci tak, že se nejedná o dosažení zákazníka v celém odvětví, ale o dosažení k specifickému vybranému zákazníkovi a všechna politika firmy je prováděna s ohledem na tento fakt. Ve výsledku firma může nabízet diferenciaci podloženou nabízením

produktu s konkrétně v specifikovanými vlastnostmi, které zákazník požaduje, nebo nižšími cenami anebo obojím (Porter, 1998, str. 35–40).

### **3.4.1 Inovace**

Inovace může poskytnout konkurenční výhodu s kvalitativním charakterem a jejich využití je z dlouhodobého hlediska klíčovým zdrojem růstu. U tohoto pojmu je důležité ho nezaměňovat s vynálezem, kdy vynález je první výskyt vybraného nápadu a inovace je uvedení takového nápadu na trh (Beneš, 2006, str. 29).

Inovace jsou pro podnik důležité, protože mohou zlepšit procesy a tím pozitivně ovlivnit efektivnost produkce, ale zároveň přinesou odlišnost prostřednictvím nových výrobků a služeb, které tyto inovace přinesly. Díky této odlišnosti mohou podniky v některých případech dosáhnout vyšších prodejních cen. Podniky, které se zaměřují na inovace, tak jsou produktivnější než podniky, které jsou v procesu inovací méně aktivní. A je nutné zmínit, že proces inovací je nutné chápat jako dynamickou konkurenční výhodu, protože prospěch z inovace nemají ty podniky, které inovují, ale ty podniky, které jsou v inovacích rychlejší (Beneš, 2006, str. 29).

Za inovace je možné považovat inovace na výrobku s novými vlastnostmi, technologické inovace, využívání nových zdrojů a zavedení nových organizačních struktur. Technické inovace se šíří velice nerovnoměrně jak v prostoru, tak i v čase. To je způsobeno zejména tím, že nejprve někdo musí být první, kdo danou inovaci využije a až tato inovace ukáže, jak je efektivní, tak se dostane její využití do širšího zájmu. Je nutné si uvědomit, že inovace je doprovázena investicemi, a ne každá investice musí přinést inovační zisk. Investiční zisk může mít v primární formě podobu snížených nákladů a nového výrobku, a v té sekundární podobě může zapříčinit navýšení prodejních cen (Dvořáček, Slunčák, 2012, str. 87).

## **3.5 Cíle podniku**

Aby bylo možné pochopit chování firmy, tak je nutné znát jakou má tato firma motivaci. Většina ekonomů má teorii, že hlavním cílem je maximalizace zisku, která je chápána jako takové množství, kvalita a cena produkce, která umožňuje maximalizovat ekonomický zisk, tedy co největší rozdíl celkových příjmů po odečtení nákladů. Z tohoto faktu pak vycházejí mikroekonomické teorie.

### 3.5.1 Alternativní teorii firmy

Firma nemusí mít jako cíl pouze maximalizaci zisku. Chování firmy může být ovlivněno také vlastnictvím, organizační strukturou apod. Mezi další cíle se může řadit (Brčák, Sekerka, Svoboda, 2013, str. 157):

**Dosažení určitého podílu na trhu:** Často může mít také za následek růst zisku, ale ten se odvíjí od nákladových podmínek v odvětví.

**Snaha dlouhodobě přežít:** Tento cíl musí být prvotní, protože maximalizace krátkodobého zisku nepodmiňuje dlouhodobě přežití.

**Růst a expanze firmy:** Tento cíl je ze všech nejvíce komplexní, protože růst firmy zabezpečí zajištění zisku, jistoty, autonomie a dlouhodobého přežití firmy. Pokud chápeme růst firmy jako rozšiřování do více odvětví, tak můžeme růst chápat i jako snížení rizika, protože podnikání ve více oblastech snižuje riziko neúspěchu oproti firmě, která podniká v jednom odvětví.

#### 3.5.1.1 Manažerská teorie firmy

Pro manažerskou teorii firmy je předpokladem fakt, že je odděleno vlastnictví od řízení, což předpokládá, že tato teorie funguje ve velkých firmách na dokonale konkurenčním trhu. Vlastníci firmy zastávající tuto teorii mají vlastnická práva k firmě, ale řízení nechávají na placených manažerech. A zde může docházet ke konfliktu, protože manažeři mohou mít rozdílný cíl od maximalizace zisku a zároveň nejsou ohroženi svými špatnými rozhodnutími, která můžou vlastníky připravit o majetek (Kudera, 2000, str. 16).

#### Jednoduchý manažerský model

Zastánci jednoduchého manažerského modelu počítají s tím, že manažeři maximalizují svůj užitek, který vyplývá z jejich postavení ve firmě. Vlastníci se samozřejmě snaží co nejvíce motivovat manažery všemi možnými prostředky, aby zvyšovali jejich výkony a snižovali dopady malé osobní zodpovědnosti. Cílem vlastníků je stále maximalizace zisku. Množství a cena produkce je na úrovni maximalizace zisku, ale zisk je ponížen právě o zisky a výhody manažerů. Jednoduchý manažerský model se diferencuje od maximalizace zisku větší variabilitou výběru kombinace vykazovaného zisku, vedlejších příjmů a výhod manažerů (Brčák, Sekerka, Svoboda, 2013, str. 160).



### **Baumolův model firmy maximalizující obrát**

Tento model je založený na vícero předpokladech, kdy hlavním předpokladem je existence cíle maximalizace zisku pro manažery, protože často je jejich odměňování vázáno na výši obrátu. Mezi další předpoklady spadá nedokonalá konkurence, nedokonale elastická poptávka, cenová elasticita a existence bariér vstupu do odvětví (Hořejší, 2010, str. 364).

Manažeri musí brát v úvahu při sledování svých cílů (výše obrátu) také vlastníky definovanou minimální úroveň zisku. Manažeri sledují více obrát, protože jak už bylo napsáno, tak jejich odměňování je závislé právě na něm, naopak majitelé se zajímají nejenom o zisk, ale také o růst firmy, který je závislý na jejím obrátu. Poptávka není dokonale elastická a tím pádem cena není nezávislým parametrem. Úroveň ceny určuje prodané množství výrobku, čím nižší cena, tím větší objem produkce se prodá (Brčák, Sekerka, Svoboda, 2013, str. 161).

#### 3.5.1.2 Behavioristická teorie firmy

Tato teorie firmy má za předpoklad, že cíle firmy jsou výsledkem rozhodovacích a vyjednávacích procesů mezi jednotlivci a skupinami zainteresovanými ve firmě. Další charakteristikou může být fakt, že definování cíle velké společnosti může být velmi komplikované, protože jednatel má své cíle a často je přenáší na cíle firmy (Brčák, Sekerka, Svoboda, 2013, str. 165).

Behavioristická teorie neuznává definování cílů firmy vlastníky nebo vysoce postavenými manažery, protože firmu považuje za „koalici“ zájmových skupin. Tyto skupiny mají své zástupce v orgánech společnosti a konflikty zájmů mají vliv na rozhodování těchto orgánů. V tomto případě by velký vliv na cíl firmy mělo to, jaké relativní postavení má vybraná skupina uvnitř firmy (Brčák, Sekerka, Svoboda, 2013, str. 165).

Jako základ behavioristická teorie je často uznávána teorie uspokojení, kdy cílem firmy není uznávána maximalizace určité proměnné, ale souběžné plnění cílů ve více oblastech. Jednoduše řečeno, pokud ve firmě existuje více skupin s rozdílnými zájmy, tak nemůže dojít k plnému uspokojení cíle vybrané skupiny, takže skupina neusiluje o úplné splnění cíle, ale pouze o přijatelné (Hořejší, 2010, str. 365).

Mezi hlavní představitelé této teorie patří R. M. Cyert a J. G. March, kteří zkoumají rozhodovací procesy ve firmě a zároveň se orientují na faktory, které mají vliv na cíle a očekávání firmy. Cíle firmy označují jako na sobě nezávislá omezení, která se představí

strukturu společnosti jako rozhodnutí postavené na vzájemném jednání skupin koalice. Cíle firmy se tedy mění dle povahy koalice (Brčák, Sekerka, Svoboda, 2013, str. 165).

### 3.6 Strategie podniku

Strategie podniku lze popsat jako určitou cestu, která směřuje k předem definovaným cílům a tato cesta je doprovázena manažerskými nástroji z podnikatelské, konkurenční a funkční oblasti podniku. Strategie je soubor plánování a zajišťování potřebných zdrojů s cílem co nejvíce efektivněji je využít (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 6).

Definovat strategii podniku je velmi obtížné a obvykle je v kompetenci vrcholného vedení a důležité pro strategii podniku je definování strategických cílů. Do strategických cílů náleží oblast finanční výkonnosti, pozice podniku na trhu, oblast výzkumu a vývoje nových výrobků. Dle Fotra by určení strategie mělo splňovat to, že cílů je co nejnižší množství a zároveň nejsou na sobě závislé. Také splňují tzv. princip „SMARTER“:

„S (Specific) = specifické,

M (Measurable) = měřitelné,

A (Achievable) = dosažitelné,

R (Realistic) = realistické,

T (Timed) = časově vymezené,

E (Ethical) = v souladu s etickým přístupem k podnikání,

R (Resourced) = zaměřené na zdroje“ (Fotr a kol, 2012, str. 47).

### 3.7 Strategická analýza

Strategická analýza je nejdůležitější nástroj při tvorbě strategie podniku. Pokud je prostředí podniku nestabilní, tak její význam roste. Zaměřuje se na popsání, rozebrání a vyhodnocení faktorů, které mají vliv na strategické cíle a vlastní strategii. Musí rozpoznávat pozitivní a negativní následky vývoje prostředí podniku.

#### 3.7.1 Metody strategické analýzy

##### 3.7.1.1 SWOT analýza

Jedna z neznámějších metod používaná k analýze prostředí. SWOT je označení, které vzniklo na základě svých vstupů (Strengths, weaknesses, Opportunities, Threats).

Tato metoda kombinuje analýzu externího i interního prostředí. Slabé a silné stránky jsou otázkou interního prostředí a příležitosti s hrozbami se týkají externího prostředí (Fotr a kol, 2012, str. 55).

Před zpracováním SWOT analýzy je vždy nutné definovat za jakým účelem ji tvořím. SWOT analýza je univerzální, může tedy posloužit jako pomůcka při stanovování strategických cílů, vizí a v neposlední řadě k odhalování kritických oblastí v podniku.

Jak už bylo řečeno, tak obsahuje 4 části (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby). V silných stránkách je nutné definovat, co jsou hlavní výhody podniku s ohledem i na zákazníka. Slabé stránky naopak zachycují, co podnik nedělá dobře a hůř než konkurence. V části příležitosti jsou informace o tom, co může navýšit poptávku, zvýšit spokojenost zákazníků a úspěch podniku. Často je tato část nazvána doporučení. V poslední části hrozby jsou informace o tom, co může způsobit pokles poptávky a snížit spokojenost zákazníků. Tyto informace jsou obvykle zpracovány v rámci tabulky 2x2 (Dvořáček, Slunčík, 2012, str. 16).

### 3.7.1.2 PEST analýza

PEST analýza je klíčová analýza makrookolí podniku, tedy okolí, které má vliv na podnik, ale podnik nemá žádnou možnost toto okolí ovlivnit. PEST je označení, které se skládá z písmen jednotlivých makroekonomických jevů (Fotr a kol, 2012, str. 58-59):

**„Politicko – legislativní vlivy** (politický systém, stabilita vlády a politického systému, investiční pobídky, ochrana investic, míra státního protekcionismu, vlastnické principy, regulační a deregulační zásady i podpora nebo naopak sankce k určitým projektům, ekonomická politika vládní reprezentace (privatizace), uplatnění lobbyismu, míra korupce, vykonatelnost práva, vývoj státního rozpočtu a rozpočtová politika, zapojení státu v ekonomických a vojenských integracích apod., odvětvová státní regulace ekonomiky, obecná legislativa, hospodářská oblast, environmentální zákony, ochrana zdraví a hygiena práce apod., mezinárodní normy a závazky)

**Ekonomické vlivy** (kurzy měn, inflace, úrokové sazby, míra ekonomického růstu – vývoj HDP, ceny v jednotlivých komoditách – energetika, služby, průměrné mzdy a jejich předpokládaný vývoj, míra nezaměstnanosti a budoucí výhled, kupní síla obyvatel, vývoj spotřeby, burzovní charakteristiky, daně a jejich vývoj, vládní pobídky, stav infrastruktury, dopad vývoje ekonomického cyklu apod.)

**Sociální – kulturní vlivy** (demografický vývoj populace, porodnost, mortalita, pravidla pro zaměstnanost obyvatel, ochota přijmout práci, sociální programy pro různé skupiny obyvatel, programy zdravotní, kulturní, míra korupce, míra vzdělanosti, transparentnost a respektování norem, mobilita pracovní síly, délka pracovní doby, odchody do důchodu, postavení žen, genderové problémy, dostupnost požadovaných profesí, životní úroveň a životní styl, tradice, náboženství apod.)

**Technologické a přírodní vlivy** (sledování změn tempa vývoje technologie v dané oblasti, vládní výdaje na vědu a výzkum, státní pobídky, soukromé výdaje na vědu a výzkum, podíl HDP na vědecko-technologickém rozvoji, rozsah prováděných inovací, podíl zahraniční účasti na technologickém know-how, rychlost morálního zastarávání technologie, podíl nejmodernějších technologií na výrobní infrastruktuře, informační infrastrukturu, přístup k datům a informacím, úspěšnost substitutů, nástup nových technologií (Průmysl 4.0, digitalizace, robotizace), vývoj cen přírodních zdrojů, vlastnictví technologií, strukturu, tvorbu hodnoty apod., vnímání ochrany životního prostředí, důraz na obnovitelné energie a jejich využití, prosazování udržitelného rozvoje, nakládání s odpady a recyklace, dostupnost vodních zdrojů, jejich využití a kontaminace, sociální odpovědnost firem, síla a postoje ekologických aktivistů apod.)“

### 3.7.1.3 Porterův model pěti sil

Jedná se o tzv. analýzu mezoprostředí, neboli prostředí, kde je podnik aktivní, nebo, kam chce rozšířit svoji činnost. Tento model vychází z hodnocení následujících kritérií (Fotr a kol, 2012, str. 61-63):

**Aktuální konkurence:** Mapování počtu konkurentů působících v odvětví, jejich finanční síly, technologického vybavení, akviziční politiky a struktury řízení konkurence. Zahrnuje reakce konkurence na změny odvětvových charakteristik a akceptace konkurence ze strany zákazníků. Důležité je mapování strategie konkurence, identifikovat možnou konkurenci a být rychlejší než konkurence a rychle reagovat na její kroky.

**Možné substituty:** Jedná se o produkty, které mají vlastnosti produktů vyráběných v oboru a uspokojují potřebu zákazníka. To, jestli je produkt konkurenceschopný je závislé na tom, jak snadno kupující může začít substitut využívat. Je v tom zahrnuto to, jaké náklady jsou spojené s nahrazením produktu. Samozřejmě je důležité i to, zda poskytovatel uplatňuje kromě cenové politiky i poskytované poradenství, garance a servis.

**Vliv zákazníků:** Zákazník hodnotí obchodní podmínky, vstřícnost jednání, korektnost vztahů a flexibilitu dodavatele

**Vliv dodavatelů:** Dodavatelé velmi souvisí s vývojem a strukturou zákazníků vybraného odvětví. V současné době je důležité zahrnout dodavatele přímo do uspokojování priorit zákazníků. Dochází ke spojení mezoprostředí a interního prostředí firmy, což má za následek vyšší flexibilitu, zefektivnění technologie, vývoje produktu a logistiky. Pokud má ale dodavatel vyšší sílu, tak to může mít za následek snížení marže nakupujícího.

**Možný vznik nové konkurence:** To, jestli do odvětví vstoupí někdo nový je závislé na tom, jaké jsou bariéry vstupu do odvětví. Existují dva druhy bariér vstupu do odvětví. Prvním druhem je strategická bariéra, kam může spadat zadržování technologie, uměle vytvořená nižší cena, preference určité značky a diferenciací výrobků. Druhou bariérou je strukturální bariéra, což jsou investice potřebné pro vstup do odvětví, kapacita pro zajištění konkurenceschopných nákladů, přístup ke zdrojům, nezkušenost s distribucí, činnost a politika státu.

### 3.8 Finanční analýza podniku

Finanční analýza je důležitá část strategického řízení a představuje rozbor a interpretaci dat obsažených ve zdrojích jako je rozvaha, výkaz zisků a ztráty a příloha účetní závěrky. Má za úkol zhodnotit firemní minulost, současnost a předpovědět budoucí finanční podmínky. To proč se finanční analýza provádí je připravení podkladů pro rozhodování o fungování podniku. Je zřejmé, že existuje velmi vysoká spojitost mezi účetnictvím a rozhodováním v podniku, kde účetnictví pokládá přesné hodnoty peněžních údajů. Tyto údaje však nemají vysokou vypovídací hodnotu, protože jsou časově izolované, tedy vztahují se k jednomu okamžiku. Musí projít finanční analýzou, aby mohla být využita k hodnocení finančního zdraví podniku (Růčková, 2015, str. 10).

Výsledky analýzy nám mají jednoduše vypovědět informace o stabilitě podniku, která nastává tehdy, kdy podnik je schopný tvořit zisk, zajistit přírůstek majetku, zhodnotit vložený kapitál a zajistit platební schopnost. Tyto informace jsou důležité nejenom pro management podniku, ale také pro potencionální investory, věřitele a dodavatele (Růčková, 2015, str. 10).

Finanční analýzu lze zkoumat ze dvou pohledů. Analýza může být horizontální, která má za cíl sledovat ukazatele v čase, tedy jejich změnu. Zatímco vertikální analýza je představení položek finančních výkazů jako podílu k jiné zvolené veličině.

Níže jsou popsány metody analýzy poměrových ukazatelů, které jsou využity při finanční analýze vybraných podniků ve vlastní části této práce.

### 3.8.1 Analýza likvidity

Likvidita je vyjádření vlastnosti určité složky rychle a bez ztrát se přeměnit na peněžní hotovost. Níže v tabulce jsou uvedeny ukazatele likvidity a jejich výpočet včetně optimálních hodnot.

Tabulka 1: Ukazatele likvidity

Ukazatelé likvidity	Vzorec pro výpočet	Optimální hodnoty
Běžná likvidita	oběžná aktiva/krátkodobé závazky	1,5–2,5
Pohotová likvidita	(oběžná aktiva – zásoby) /krátkodobé závazky	1–1,5
Okamžitá likvidita	(peněžní prostředky) /krátkodobé závazky	0,2–1,1

Zdroj: Růčková, 2015, vlastní zpracování

Okamžitá likvidita může být označena jako likvidita 1. stupně nebo cash ratio a jedná se o to nejzákladnější vyjádření likvidity. Vyskytují se v ní ty nejlídnější prostředky jako jsou peníze na běžných účtech, jiných účtech, ale také obchodovatelné cenné papíry a šeky. Pohotová likvidita označována jako likvidita 2. stupně nebo acid test by měla být v poměru 1:1, neboť pokud by byl ukazatel nižší, tak by to znamenalo, že podnik by pro vyrovnání svých závazku musel prodat své zásoby. Naopak pokud by byl poměr vyšší, tak by to ukazovalo to, že podnik neproduktivně využívá vložené prostředky.

Běžná likvidita je označována likvidita 3. stupně nebo current ratio a je asi pro definici z výše zmíněných likvidit nejjednodušší a vypovídá o tom, jak by byl podnik schopný uspokojit své věřitele, kdyby proměnil svá aktiva v hotovost. S rostoucí hodnotou roste pravděpodobnost zachování platební schopnosti podniku (Růčková, 2015, str. 54–56).

### 3.8.2 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability ukazují, jak je podnik schopný vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku pomocí vloženého kapitálu. Z vzorce je patrné, že rentabilita nám řekne, kolik korun nám vydělala jedna investovaná koruna. Rentabilita je nejčastěji vyjadřována ukazatelem ROE a ROA neboli rentabilitou vlastního kapitálu a rentabilitou celkového vloženého kapitálu (Růčková, 2015, str. 57–60).

Tabulka 2: Ukazatele rentability

Ukazatele rentability	Vzorec pro výpočet
ROA	$\text{zisk} / \text{celkový vložený kapitál}$
ROE	$\text{zisk} / \text{vlastní kapitál}$

Zdroj: Růčková, 2015, vlastní zpracování

### 3.8.3 Ukazatele zadluženosti

Obecně zadluženost znamená, že podnik používá ke svému financování cizí zdroje. Slouží k posouzení nebezpečí, které podnik nese při používání cizích zdrojů. Podstatou analýzy zadluženosti je hledání ideální struktury kapitálu, tedy poměrem mezi vlastním a cizím kapitálem. Podnik bude používat cizí kapitál pouze v případě, že výnosnost vloženého kapitálu je vyšší než náklady na jeho používání (Růčková, 2015, str. 64–66).

Tabulka 3: Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	Vzorec pro výpočet	Optimální hodnoty
Ukazatel věřitelského rizika, debt ratio	$\text{Cizí kapitál} / \text{celková aktiva}$	Čím vyšší hodnota, tím vyšší riziko pro věřitele
Ukazatel úrokového krytí, Interest coverage	$\text{EBIT} / \text{nákladové úroky}$	3 a více

Zdroj: Růčková, 2015, vlastní zpracování

### 3.8.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity zachycují schopnosti podniku používat finanční prostředky a vázanost složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Nejčastěji zachycují počet obrátek složek zdrojů nebo aktiv nebo dobu obratu. Tyto hodnoty nás zajímají z toho důvodu,

abychom našli informace o tom, jak podnik hospodaří s aktivy a jaký vliv má hospodaření na výnosnost a likviditu podniku (Růčková, 2015, str. 67).

Tabulka 4: Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	Vzorec pro výpočet	Interpretace
Doba obratu zásob	$(\text{zásoby/tržby}) * 365$	Udává, jak dlouho trvá přeměna zásob v peněžní prostředky.
Doba obratu pohledávek	$(\text{pohledávky/tržby}) * 365$	Doba od okamžiku vystavení faktury do okamžiku její úhrady
Doba obratu závazků	$(\text{krátkodobé závazky/tržby}) * 365$	Doba úhrady vlastních závazků.

Zdroj: Růčková, 2015, vlastní zpracování

### 3.9 Automobilový průmysl v ČR

Automobilový průmysl má v České republice velmi dlouhou tradici a zároveň je jisté, že patří mezi nejdůležitější odvětví v ČR. Automobilový průmysl velmi přispívá k tvorbě HDP, podílí se na podněcování výzkumu a vývoje, díky kterému roste počet specialistů u nás a zároveň je nutné říct, že tento průmysl je důležitý i z hlediska zaměstnanosti, protože vytváří podstatné množství pracovních míst.

Můžeme říct, že české ekonomice se v minulých letech víceméně dařilo, HDP rostlo kontinuálně do konce roku 2019. A rozhodně z dat vyplývá, že se na růstu podílel zpracovatelský průmysl, a zejména odvětví automobilového průmyslu. Pokud by mělo být řečeno konkrétně, tak průmysl označený NACE kódem C29 (Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů) se podílel na HDP v rozmezí od 4,4 do 4,6 procent. (ČSÚ, 2020)

Pokud se vysloví pojem „český automobil“, tak si každý právem představí automobily vyráběné Škodou Auto, výrobcem s více než 120 lety zkušeností, největším exportem a jedním z největších zaměstnavatelů v ČR. Škoda Auto má v České republice 3 výrobní závody, v Kvasinách, ve Vrchlabí a v Mladé Boleslavi. Škoda auto není jediná automobilka, která má v ČR výrobní závody, vyrábí zde také Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech s.r.o. a Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o (SAP, statistiky, 2020).



Produkce osobních automobilů je nejmarkantnější složka objemu produkce celého automobilového průmyslu. V roce 2020 vyrobili producenti osobních automobilů na území ČR 1 152 901 kusů osobních vozidel a lehkých užitkových vozidel, což je pokles oproti roku 2019 o 19,2 procent, ale tento pokles lze vysvětlit pandemií COVID. Z tohoto množství bylo 65 % vyrobeno Škodou Auto, 14,3 % výrobcem Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech s.r.o. a 30,7 % společností Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. Automobily jsou rovněž důležitým exportním artiklem, neboť 91,8 % vyrobených automobilů bylo v roce 2020 exportováno do zahraničí (SAP, statistiky, 2020).

Do automobilového průmyslu nespádají pouze osobní automobily, ale také nákladní automobily, které vyrábí pouze jedna tuzemská automobilka a tou je TATRA, která je přesně třetí nejstarší automobilka světa. TATRA je nyní ve vlastnictví akcionářů TATRA TRUCKS a.s. a v roce 2020 vyrobila 1 180 kusů nákladních vozů, z nich bylo 740 kusů vyexportováno (SAP, statistiky, 2020).

V České republice působí také výrobci autobusů. Mezi nejvýznamnějšího výrobce patří Iveco Czech Republic, a.s., který vyrobí 89 % autobusů z celkového množství 5 070 kusů. Druhým výrobcem je SOR Libchavy spol. s r.o., který v roce 2020 vyrobil 526 autobusů. Posledním a drobným výrobcem autobusů je KH motor CENTRUM Opava, který vyrobil v roce 2020 pouze 26 kusů, které byly všechny určeny k exportu. Opět je důležité zmínit, že podstatná část vyrobených autobusů u nás je vyexportována do zahraničí (SAP, statistiky, 2020).

Motocykly mají také zastoupení na našem území výrobcem JAWA Moto spol. s r.o., který už působí na trhu od roku 1929. Jawa v roce 2020 vyrobila 553 motocyklů (SAP, statistiky, 2020).

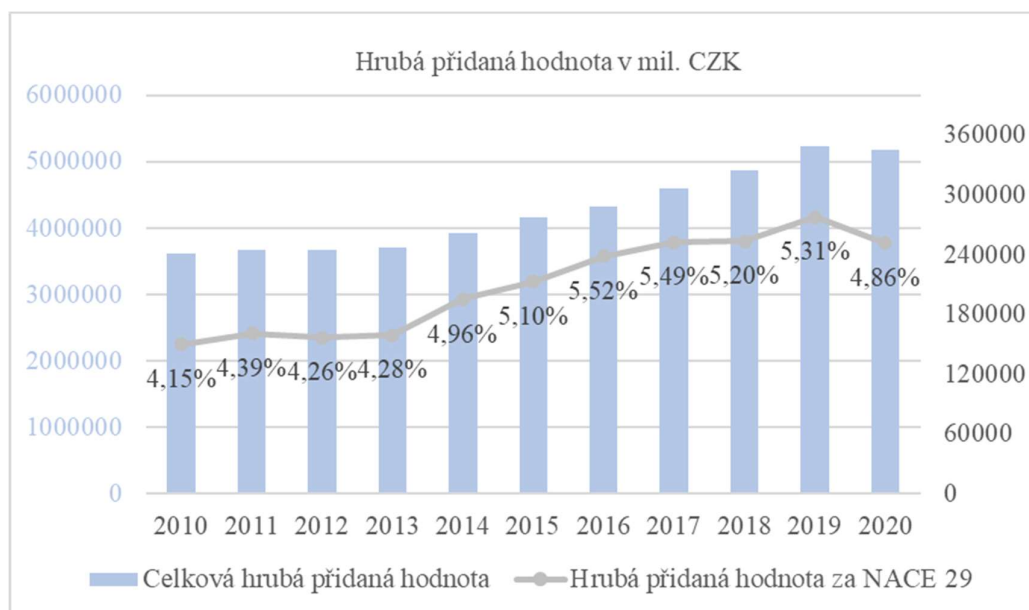
### **3.10 Vliv automobilového průmyslu na výkonnost ekonomiky ČR**

Jak bylo v předchozích kapitolách zmíněno, tak automobilový průmysl má na výkonnost ekonomiky zásadní vliv. Tento vliv se dá vyjádřit vývojem podílu hrubých přidaných hodnot v běžných cenách průmyslu zaštitěného NACE kódem 29 a celkové ekonomiky. Tento vývoj je zachycený grafem č. 1, kde na levé ose grafu je stupnice zachycující hodnoty hrubých přidaných hodnot v jednotlivých letech a na pravé ose grafu jsou hodnoty hrubých přidaných hodnot za automobilový průmysl. V grafu je zachyceno, jak velký podíl

tvoří automobilový průmysl na celkové hodnotě hrubé přidané hodnoty v jednotlivých letech.

Z grafu vyplývá, že v roce 2010 činil podíl hrubé přidané hodnoty za automobilový průmysl na celkové hrubé přidané hodnotě 4,15 % a tato hodnota kontinuálně rostla až do roku 2019 na hodnotu 5,31 %. V roce 2020 došlo k poklesu podílu na hodnotu 4,86 %, kde tento pokles je způsoben pandemií COVID, kdy došlo k útlumu průmyslu z důvodu narušení dodavatelských řetězců, pozastavení výroby a poklesu poptávky.

Graf 1: Hrubá přidaná hodnota za automobilový průmysl v ČR v letech 2010–2020



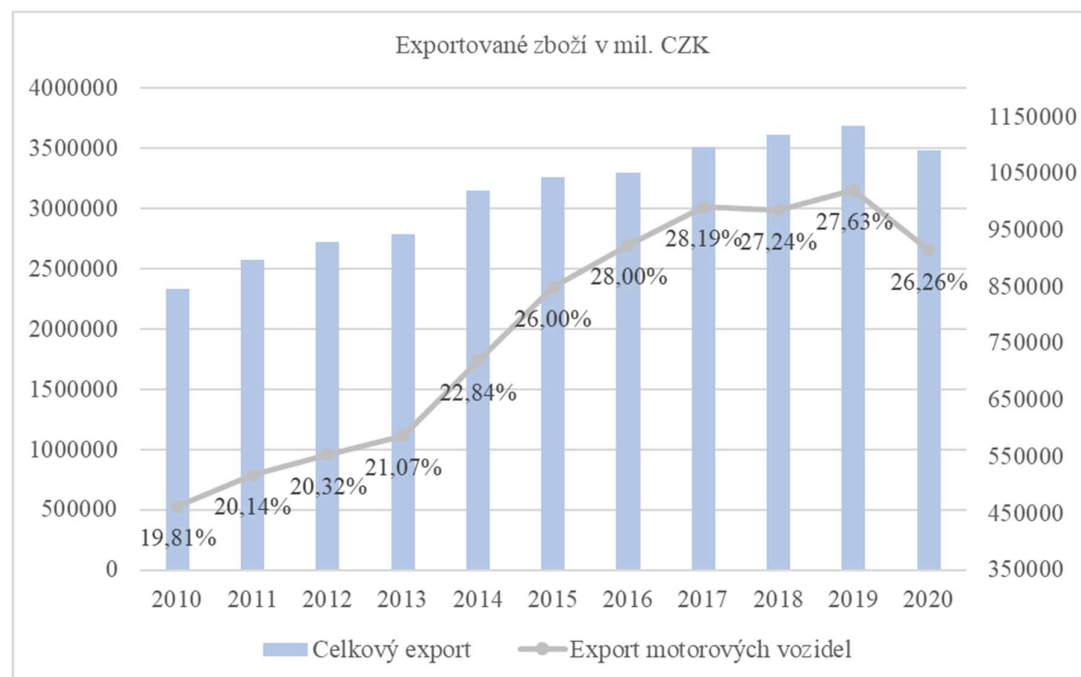
Zdroj: ČSÚ, 2021, vlastní zpracování

Vliv automobilového průmyslu na výkonost ekonomiky lze posoudit i na základě exportu, který znamená přínos peněz do ekonomiky. Tento vliv je zachycen grafem č. 2, kde je porovnaný vývoj podílu exportu v ČR v běžných cenách průmyslu zaštitěného NACE kódem 29 na celkovém exportu. Tento vývoj je zachycený grafem č. 2, kde na levé ose grafu je stupnice zachycující hodnoty exportu v jednotlivých letech a na pravé ose grafu jsou hodnoty exportu za automobilový průmysl. V grafu je zachyceno, jak velký podíl tvoří automobilový průmysl na celkové hodnotě exportu v jednotlivých letech.

Z grafu vyplývá, že v roce 2010 činil export za automobilový průmysl na celkové hrubé přidané hodnotě 19,81 % a tato hodnota kontinuálně rostla až do roku 2017 na hodnotu 28,19 %. V roce 2018 došlo k malému poklesu podílu na hodnotu 27,24 %, a následně

v roce 2019 tato hodnota opět vyrostla na hodnotu 27,63 %, ale v roce 2020 se pandemie COVID opět projevila snížením na hodnotu 26,26 %. Ale je jednoznačné, že automobilový průmysl je velmi důležitou součástí exportu České republiky.

Graf 2: Hodnota exportu ČR za automobilový průmysl v ČR v letech 2010–2020



Zdroj: ČSÚ, 2021, vlastní zpracování

### 3.11 Vliv automobilového průmyslu na zaměstnanost v ČR

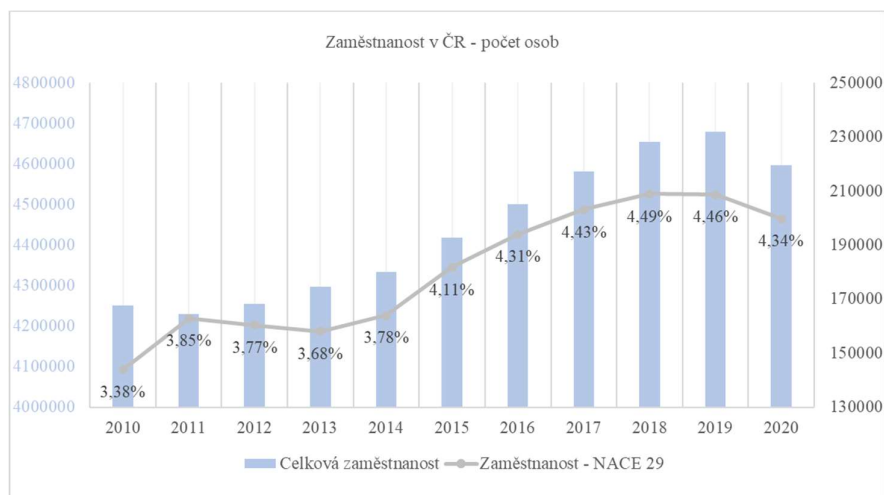
V roce 2010 bylo v ČR více než 4,2 milionů osob zaměstnaných a z tohoto množství pracovalo 3,38 % osob v průmyslu označeném NACE kódem 29. Podíl osob pracujících v průmyslu označeném NACE kódem 29 kontinuálně rostl. K poklesu růstu došlo v roce 2019 o 0,03 % a v roce 2020 o 0,12 %, tento pokles je pravděpodobně způsobený pandemií COVID, kdy se zaměstnanci přesunuli do jiných průmyslů.

Vývoj podílu osob zaměstnaných v průmyslu s NACE kódem 29 na celkovém počtu zaměstnaných osob je zachycený grafem č. 3, kde na levé ose grafu je stupnice zachycující počty osob zaměstnaných v jednotlivých letech a na pravé ose grafu jsou hodnoty počtu osob zaměstnaných v průmyslu s NACE kódem 29. V grafu je zachyceno, jak velký je podíl osob zaměstnaných v průmyslu s NACE kódem 29 na celkovém počtu zaměstnaných osob.

Míra zaměstnanosti je jistě faktor, který může nastínit životní úroveň obyvatel a ukazuje, jak a který průmysl se podílí na zaměstnávání obyvatel. Růst životní úrovně roste přímou úměrou, jak rostou mzdy.

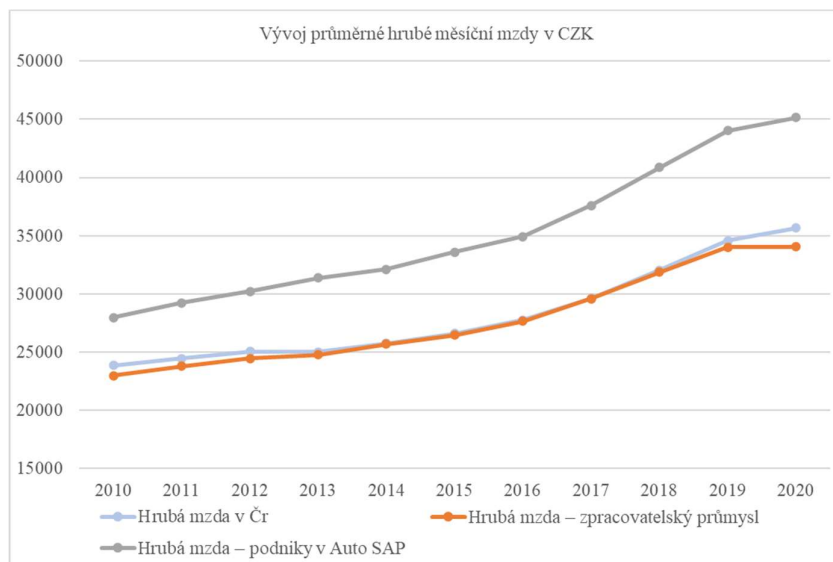
Z grafu č. 4 je patrné, že mzdy ve zpracovatelském průmyslu, kterého je automobilový průmysl součástí se výrazně neodlišují od průměrných hrubých mezd v ČR. Ale průměrná hrubá mzda zaměstnanců v automobilovém průmyslu je podstatně vyšší než průměrná hrubá mzda v ČR. V roce 2010 byla mzda zaměstnanců pracujících v automobilovém průmyslu o 17,2 % vyšší a v roce 2020 dokonce o 26,7 % vyšší než průměrná hrubá mzda v ČR.

Graf 3: Zaměstnanost v ČR za NACE kód 29 a celková zaměstnanost v ČR



Zdroje: ČSÚ, 2021, vlastní zpracování

Graf 4: Hrubá průměrná mzda v ČR v porovnání s průměrnými hrubými mzdami ve zpracovatelském a automobilovém průmyslu.



Zdroj: SAP, 2021, vlastní zpracování

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Představení firmy ATEK s.r.o.

IČO: 260 04 968

Sídlo: Svitavská 1599/66, Předměstí, 571 01 Moravská Třebová

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Den zápisu OR: 09.02.2004

(Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2021)

Firma byla založena jako malý rodinný podnik v Moravské Třebové se čtyřmi zaměstnanci. Už v prvním roce vytvořila obrat ve výši 29 milionů korun. Od začátku působení byla firma zaměřena na podpůrnou a zprostředkovatelskou činnost pro automobilový průmysl a lisování plastových dílů do automobilového průmyslu. Od roku 2005 se firma rozhodla dále zabývat pouze vstřikováním plastů. Firma navázala spolupráci s automobilkou AUDI a BMW a v důsledku toho se začala budovat v roce 2006 nová výrobní, skladovací a administrativní hala. Firma s postupem času získávala další a další projekty, každým rokem rostl markantně počet zaměstnanců i obrat. V roce 2014 firma byla schopná si postavit vlastní nástrojárnu pro produkci vlastních vstřikovacích forem a logistické centrum. V současné době má firma cca 350 zaměstnanců a roční obrat kolem 1 miliardy korun (ATEK s.r.o., 2022).

#### 4.1.1 Zaměření firmy

Firma v první řadě nabízí lisování platových dílů pro automobilový průmysl. Má lisy v rozmezí od 50 do 3200 tun. Ale aby firma mohla dobře lisovat, tak musí samozřejmě spolupracovat na posouzení vyrobitelnosti dílu, vývoji produktu a dodefinování finálního vzhledu dílu tak, aby byl díl technologicky vyrobitelný a ekonomicky výhodný.

Než se díly odešlou zákazníkovi, tak je firma schopná provést kontrolu kvality na základě laboratorních zkoušek (Klimatesty, xenotesty, testy hořlavosti, spektrofotometrické zkoušky, vlhkostní zkoušky a zkoušky koloristickou skříní).

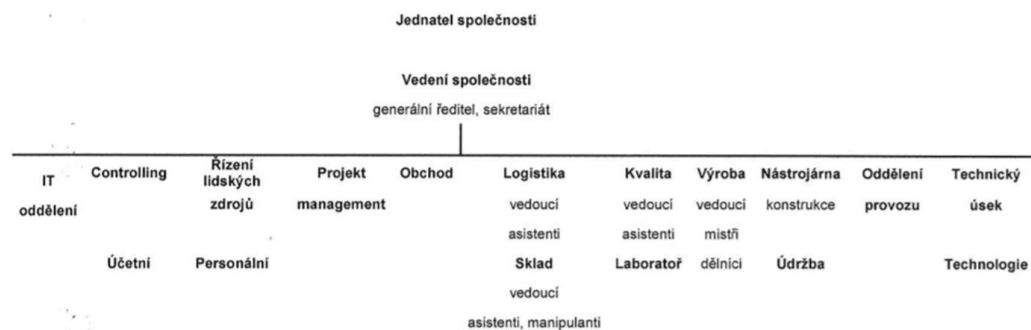
Pokud zákazník požaduje sestavy složené z více dílů, tak ani to není problém. Firma je schopná provádět montáže i komplikovaných celků a využívat k tomu technologie svařování, laserování, opěňování a tamponového potisku.

Firma disponuje i vlastním logistickým centrem, které může firma využívat ke skladování až 10 000 paletových jednotek a dokáže obstarat nakládku a vykládku až čtyřech kamionů naráz (ATEK s.r.o., 2022).

#### 4.1.2 Struktura firmy

Jak je vidět na obrázku níže, tak struktura firmy je hierarchická. Hlavou firmy je generální ředitel, který je největší autoritou firmy. Pod ním jsou ve struktuře manažeři a ředitelé jednotlivých oddělení, kteří mají pod sebou již řadové zaměstnance. IT oddělení je plně zodpovědné za informační systémy a celkově za počítačové vybavení zaměstnanců. I když je plně za toto oddělení zodpovědný manager oddělení, tak je stále podřízený generálního ředitele a všechny větší změny musí být rozhodnuty s ním. Stejně tak je strukturováno finanční oddělení, které má svého manažera, který koordinuje své zaměstnance. Oddělení se stará o fakturace, platby dodavatelům, zastřešuje účetnictví a zpracovává výkazy zisků a ztrát. Ale zase poslední slovo musí mít generální ředitel. Například účetní rozhodne, že je nutné uhradit fakturu, tak ji u sebe ve workflow schválí, ale nemůže jí proplatit, dokud jí neschválí generální ředitel (ATEK s.r.o., 2022).

Obrázek 2: Struktura společnosti



Zdroj: ATEK s.r.o., Vlastní zpracování

## 4.2 Představení konkurenčních podniků

### 4.2.1 Böhm Plast-technik a.s.

IČO: 268 14 773

Sídlo: Březová 2054, 560 02 Česká Třebová

Právní forma: akciová společnost

Den zápisu OR: 23.08.2003

(Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2021)

Firma Böhm Plast-technik a.s. se nachází nedaleko vybrané firmy ATEK s.r.o. (dále jen, „ATEK“) v České Třebové a taktéž se zaměřuje na výrobu přesných plastových výlisků a jsou schopni nabídnout výlisky o hmotnosti od 5 gramů až do 5 kilogramů. V současné době má cca 350 zaměstnanců. Může nabídnout díly jak pohledové, tak i nepohledové, exteriérové i interiérové. Lisuje díly a následně provádí i jejich montáž do složitějších celků, svařování ultrazvukem, tamponový tisk, obštrík nebo zalisování komponentů. Oproti firmě ATEK mají konkurenční výhodu v tom, že nabízejí i pokovení napařováním vrstev hliníku a technologií naprašování chromu, hliníku a nerezů.

Naopak ATEK má oproti Böhm Plast-technik a.s. výhodu v tom, že je schopný poskytnout více laboratorních testů a v neposlední řadě má vlastní nástrojárnu na výrobu forem, což snižuje náklady na pořízení formy a v neposlední řadě zajišťuje lepší reakci na požadované změny na díle a následné úpravy formy. Lakování a složitější vývojové činnosti si obě firmy zajišťují externě (Böhm Plast-technik a.s., 2022).

#### **4.2.2 Treboplast, s.r.o.**

IČO: 272 08 338

Sídlo: Svitavská 1600/68, Předměstí, 571 01 Moravská Třebová

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Den zápisu OR: 31.12.2004

(Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2021)

Treboplast, s.r.o. (dále jen, „Treboplast“) je společnost sídlící na stejné ulici, na které sídlí společnost ATEK s.r.o. v Moravské Třebové. Je nutné zmínit, že je součástí Tajo Group, která má v Evropě ještě další dvě společnosti. V Treboplastu v současné chvíli pracuje 170 zaměstnanců, takže z vybraných konkurenčních firem je sice nejmenší, ale má významné konkurenční výhody v tom, že je součástí skupiny firem, což jí umožňuje mít k dispozici více odborníků, tedy podílet se kompletně na vývoji dílu od začátku až do konce, nabídnout více služeb a využívat vyjednávací síly s dodavateli, protože celá skupina



odebírá podstatně větší množství surovin pro výrobu než ostatní společnosti, tím pádem má i nižší nákupní ceny.

Treboplast je schopný vyrobit jak interiérové, tak i exteriérové plastové díly v automobilu, ale zaměřuje se zejména na náročné interiérové díly, palubní desky a funkční součástky. Samozřejmě je schopna nabídnout kromě vylisování plastového dílu i ostatní služby jako je svařování, tamponový potisk, horká ražba, a dokonce i oproti ATEKU lakování a pochromování v rámci skupiny. ATEK oproti Treboplastu má na svojí straně tu konkurenční výhodu, že má vlastní nástrojárnu a nemusí si formy vyrábět jenom externě (Treboplast, s.r.o., 2022).

#### **4.2.3 Letoplast s.r.o.**

IČO: 485 91 726

Sídlo: Pražská 258/91, 679 61 Letovice

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Den zápisu OR: 15.3.1993

(Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2021)

Letoplast s.r.o. (dále jen, „Letoplast“) je společnost s cca 320 zaměstnanci a sídlí od roku 2004 v Letovicích nedaleko Brna. Specializuje se zejména na automobilový průmysl a určité projekty dělá i pro zdravotnický a elektronický průmysl, což může být výhodou, že se nezaměřuje pouze na automobilový průmysl a zákazníky má diverzifikované do více odvětví. V roce 2020 a 2021 došlo k poměrně značnému poklesu výkonu automobilového průmyslu, ale naopak zdravotnický a elektronický průmysl byl na vzestupu, takže nemuselo dojít k poklesu obrátu tak výrazně jako u konkurence.

Letoplast tedy do automobilového průmyslu dodává technické, ale i pohledové díly, u kterých si sám zajišťuje měřicí kontroly a montáže, ze kterých nabízí tampoprint, svařování, nýtování, sítotisk atd., ale komplikovanější laboratorní testy a vývoj dílu provádí externě.

Významnou konkurenční výhodou Letoplastu je, že mají vlastní moderní lakovnu, která nabízí lakování vodou ředitelnými barvami, tak mohou lakovat ručně, ale i s plně automatizovanými roboty, kteří jsou oproti ručnímu lakování ekonomičtější a zajistí konzistentní kvalitu. Lakovna i v rámci automobilového průmyslu dosahuje takových

kvalit, že Letoplast je uvolněný dodavatel lakovaných dílů u automobilek jako je Opel, VW, Audi, Škoda, Seat a Porsche (Letoplast s.r.o., 2022).

#### **4.2.4 Fortell s.r.o.**

IČO: 642 56 197

Sídlo: Nádražní 1111, Žichlínské Předměstí, 563 01 Lanškroun

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Den zápisu OR: 08.08.1995

(Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2021)

Fortell s.r.o. je společnost, která leží nedaleko firmy ATEK v Lanškrouně a zaměstnává více než 200 lidí. Na trhu působí od roku 1995. Nabízí velmi komplexní služby.

Je zaměřena na vstřikování plastových dílů, pro které si umí sama vyrobit formy, zaštitit vývoj dílu se zákazníkem a v neposlední řadě zajistit kontroly měření. Vyrábí exteriérové a interiérové díly do hmotnosti cca 500 gramů. Pro vylisované díly poskytuje montáže a zalisování různých kovových dílů, které si umí jako jediný ze zvolených konkurentů sám vyrobit. Tento fakt vytváří velmi důležitou konkurenční výhodu, protože má možnost ovlivnit cenu těchto komponent a nemusí je pořizovat externě. Tím může poskytnout výrobu takto montovaných sestav za nižší ceny než konkurence (Fortell s.r.o., 2022).

#### **4.2.5 Produktová nabídka firem**

Níže v tabulce č. 5 je uvedeno porovnání produktů a služeb, které vybrané společnosti nabízejí. Z této tabulky je také patrné, že nabídka produktů a služeb je poměrně stejnorodá. Všechny uvedené firmy jsou schopné vyrábět plastový díl jako takový a většina z nich je schopná pracovat na vývoji, montážních činnostech a laboratorních měřících zkouškách. Nabídka produktů a služeb se začne lišit až u činností, které předcházejí nebo následují vylisování plastového dílu. Např. interní lakování, výroba forem, výroba kovových insertů a využití vlastní dopravy.

Tabulka 5: Nabídka produktů a služeb vybraných společností

Produktová nabídka/Společnost	Atek s.r.o.	BÖHM PLAST-TECHNIK a.s.	Letoplast s.r.o.	Treboplast, s.r.o.	Fortell s.r.o.
Lisování plastového dílu včetně dílů z více druhů materiálu	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Výroba vstřikovacích forem	Ano	Ne	Ne	Ne	Ne
Vývoj dílu	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano
Tamponový tisk	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Montážní činnosti	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Pokovení dílů	Ne	Ano	Ne	Ne	Ne
Výroba kovových insertů	Ne	Ne	Ne	Ne	Ano
Obstřík kovových insertů ve formě	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Laboratorní měřicí zkoušky	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Interně lakované díly	Ne	Ne	Ano	Ano, v rámci mateřské společnosti	Ne
Interně kaširované díly	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Vlastní doprava	Ano	Ne	Ne	Ne	Ano

Zdroj: ATEK s.r.o., Böhm Plast-technik a.s., Treboplast, s.r.o., Letoplast s.r.o., Fortell s.r.o., vlastní zpracování

### 4.3 Finanční analýza

V této části je provedena finanční analýza zvolené firmy ATEK s.r.o. a vybraných konkurentů na základě jejich rozvah, výkazů zisků a ztrát a výročních zpráv. A tyto výsledky jsou v následujících stranách shrnuty, porovnány, vysvětleny a také zahrnuty do kontextu vybraného prostředí.

#### 4.3.1 Čistý obrat firem

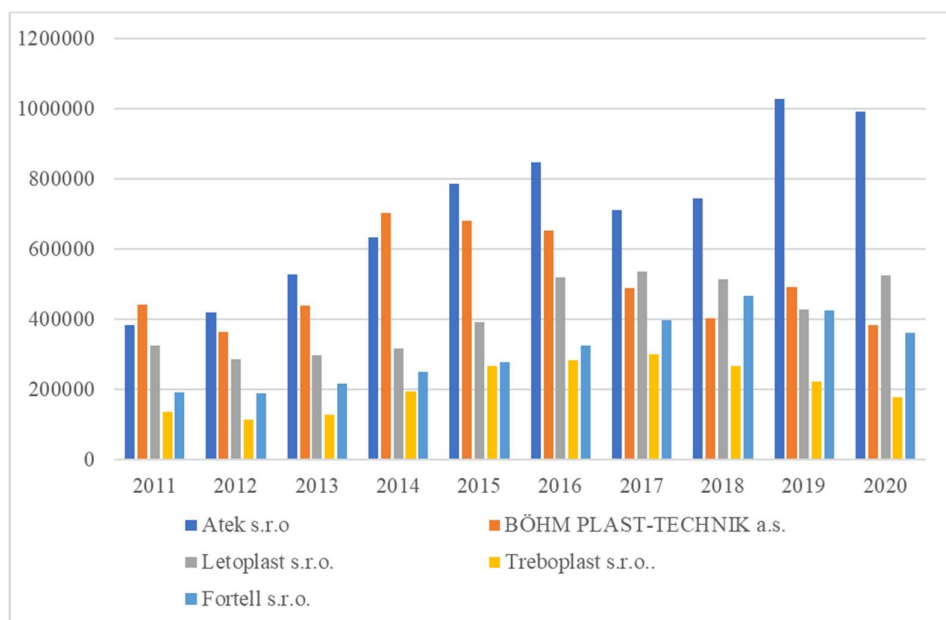
Níže v tabulce č. 6 je vyobrazena tabulka, kde jsou vidět čisté obraty všech pěti vybraných firem a pod ní je tato tabulka převedena do grafu č. 5.

Tabulka 6: Čisté obraty vybraných společností v letech 2011–2020 v tis. Kč

Rok	Atek s.r.o.	BÖHM PLAST-TECHNIK a.s.	Letoplast s.r.o.	Treboplast, s.r.o.	Fortell s.r.o.
2011	383461	443140	326251	138006	193372
2012	421382	363732	288270	114651	188975
2013	530083	438820	297742	129068	218007
2014	633502	702208	318207	195225	251520
2015	786740	681966	391698	268355	278989
2016	847631	654662	520538	284908	326210
2017	712713	490749	536229	301146	397581
2018	746223	403162	515426	268741	467744
2019	1029454	493278	427402	222639	426852
2020	990868	385180	525115	178180	360828

Zdroj: Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2021), vlastní zpracování

Graf 5: Čisté obraty vybraných společností v letech 2011–2020 v tis. Kč



Zdroj: Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2021), vlastní zpracování

Dle grafu č. 5 je patrné, že zvolená firma ATEK s.r.o. v letech 2011–2015 sváděla konkurenční boj s firmou BÖHM PLAST-TECHNIK a.s., kdy se spolu střídavě dělí o první místo až do roku 2015, kdy se zvolená firma ATEK s.r.o. trvale umístila na první místo co se týká čistého obratu a toto místo si neustále drží. Naopak u firmy BÖHM PLAST-TECHNIK a.s. nastal výrazný propad, kdy v každém roce měla nižší obrat

než v roce 2015. V roce 2020 měla firma dokonce nižší obrat o 296 786 tis. Kč než v roce 2015.

Ve všech letech je patrné, že nejnižších obrátů dosahuje firma Treboplast, s.r.o. a zároveň jde dojít k závěru, že nelze definovat jednotný trend růstu, zda je rostoucí nebo klesající. V sledovaném období jsou úseky, kdy obrat roste a kdy klesá.

Firmy Fortell s.r.o. a Letoplast s.r.o. mají podobné vývoje pohybu obratu. Firmě Fortell s.r.o. roste obrat od roku 2012 do roku 2018 a následně dochází k poklesu. U firmy Letoplast s.r.o. dochází také k růstu od roku 2012, ale pokles obratu začíná již v roce 2018. V grafu je vidět jeden jev a to, že všem firmám klesnuly obraty v roce 2020, jak již tato práce zmiňuje, tak je to následek pandemie COVID. Ale firma Letoplast s.r.o. jako jediná dokonce zaznamenala nárůst obratu. Je to právě možné vysvětlit tím, že firma nejvíce diverzifikuje výrobu. Neprodukuje výrobky pouze do automobilového průmyslu, ale také do zdravotnického a elektronického průmyslu.

#### 4.3.2 Likvidita

U vybraných společností byla zkoumána běžná, okamžitá i pohotová likvidita. Tyto hodnoty jsou uvedeny v tabulce č. 7, 8 a 9.

Tabulka 7: Ukazatele běžné likvidity vybraných společností v letech 2015–2020

Rok	ATEK s.r.o.	Fortell s.r.o.	BÖHM PLAST- TECHNIK a.s.	Treboplast, s.r.o.	Letoplast s.r.o.
2015	3,29	1,71	1,18	1,67	2,28
2016	1,97	3,94	0,64	1,23	1,35
2017	1,91	2,98	0,57	1,29	1,36
2018	1,46	4,00	0,71	1,24	1,88
2019	1,43	4,02	0,50	1,25	1,26
2020	1,61	5,27	0,56	1,14	1,44
Průměr	1,95	3,65	0,69	1,30	1,59

Zdroj: Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2021), vlastní zpracování

V tabulce č. 7 jsou hodnoty běžní likvidity, která vyjadřuje kolikrát je jedna jednotka krátkodobých závazků kryta oběžnými aktivy. Platí pro ni, že optimální hodnoty se pohybují v rozmezí 1,5–2,5. Běžná likvidita nám říká kolikrát firma může uspokojit závazky u věřitelů, kdyby proměnila veškerá oběžná aktiva v hotovost. Tedy čím vyšší hodnota běžné likvidity, tím vyšší je pravděpodobnost zachování platební schopnosti.

Zvolená firma ATEK s.r.o. v roce 2015 byla nad horní hranicí, ale v letech 2016–2017 byla běžná likvidita v rozmezí ideálních hodnot. V letech 2018–2019 byl ukazatel lehce pod spodní hranicí ideálních hodnot. Lze říct, že v letech 2016–2020 je trend běžné likvidity bez větších výkyvů, což je pozitivní zpráva.

Jednoznačně nejhorších hodnot dosahuje firma BÖHM PLAST-TECHNIK a.s., která od roku 2015 má hodnotu běžné likvidity pod hodnotou 1. Naopak nejlepších hodnot dosahuje firma Fortell s.r.o., u které hodnota běžné likvidity roste a v roce 2020 hodnota přesáhla 5. U firem Treboplast, s.r.o. a Letoplast s.r.o. jsou hodnoty nižší než spodní uváděná hranice, ale vývoj hodnot je stabilní.

Tabulka 8: Ukazatele pohotovosti likvidity vybraných společností v letech 2015–2020

Rok	ATEK s.r.o.	Fortell s.r.o.	BÖHM PLAST-TECHNIK a.s.	Treboplast, s.r.o.	Letoplast s.r.o.
2015	2,13	0,88	0,55	1,31	1,84
2016	1,08	2,29	0,25	1,03	1,05
2017	1,21	1,56	0,20	1,01	1,06
2018	0,86	2,32	0,18	0,79	1,34
2019	0,49	2,81	0,23	0,88	0,96
2020	0,47	4,02	0,25	0,89	1,15
Průměr	1,04	2,31	0,27	0,99	1,23

Zdroj: Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2021), vlastní zpracování

V tabulce č. 8 jsou hodnoty pohotovosti likvidity, která nám říká, zda by podnik byl schopný vyrovnat své závazky i v tom případě, že by neprodal své zásoby. U výpočtu pohotovosti likvidity by mě být číselný údaj stejný jako jmenovatel, proto je doporučeno rozmezí pohotovosti likvidity 1–1,5. Zvolená firma ATEK s.r.o. v roce 2015–2017 měla hodnoty pohotovosti likvidity v daném rozmezí, ale od roku 2018 dochází k poklesu a od roku 2019 je hodnota dokonce pod 0,5, což není již možné označit jako dobrý výsledek likvidity.

Nejvyšších hodnot dosahuje opět firma Fortell s.r.o., která od roku 2016 má vyšší likviditu, než je optimální rozmezí. To se sice může zdát jako pozitivní informace, ale je nutné zmínit, že to může být zároveň negativní informace pro akcionáře a vedení podniku, protože to ukazuje to, že firma má ve formě pohotovosti prostředků vázané podstatné množství oběžných aktiv, která přináší nízký nebo žádný úrok. Nejhorších hodnot opět dosahuje firma BÖHM PLAST-TECHNIK a.s.

Tabulka 9: Ukazatele okamžité likvidity vybraných společností v letech 2015–2020

Rok	ATEK s.r.o.	Fortell s.r.o.	BÖHM PLAST-TECHNIK a.s.	Treboplast, s.r.o.	Letoplast s.r.o.
2015	0,575	0,449	0,065	0,075	0,234
2016	0,294	0,783	0,030	0,004	0,014
2017	0,293	0,554	0,010	0,048	0,016
2018	0,188	0,986	0,014	0,003	0,162
2019	0,032	1,896	0,045	0,034	0,055
2020	0,048	2,886	0,064	0,078	0,156
Průměr	0,238	1,259	0,038	0,040	0,106

Zdroj: Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2021), vlastní zpracování

V tabulce č. 9 jsou hodnoty okamžité likvidity, do které vstupují jen ty nejlídnější položky, tedy peníze v pokladně a na běžných účtech. Její optimální hodnoty jsou v rozmezí 0,2–1,1. Spodní hranice je v literatuře uváděna různě, většina literatury uvádí spodní hranici 0,6, ale Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR uvádí dokonce spodní hranici již 0,2, což je hodnota opravdu nízká pro likviditu. Nicméně vybraná firma ATEK s.r.o. měla hodnotu okamžité likvidity v daném rozmezí, ale od roku 2018 má zmiňovanou hodnotu nižší, než je uvedené rozmezí a od roku 2019 je hodnota dokonce nižší než 0,05, což lze označit již jako velmi špatná hodnota. Tato hodnota již ukazuje, že firma má velké problémy dostát svým závazkům vůči věřitelům, a je tomu tak, v roce 2020 měla faktury po splatnosti více než 361 dní v hodnotě 3 360 tis. Kč a faktury v hodnotě 3 149 tis. Kč po splatnosti více než 121 dní. Toto je velmi špatný ukazatel pro věřitele a budoucí zákazníky firmy, protože zákazník si každého dodavatele prověřuje a tento ukazatel likvidity může pro zákazníka znamenat, že dodavatel nebude schopný dostát svým závazkům a nakupovat suroviny pro výrobu, což by mělo za následek ukončení výroby a nutnost přemístit výrobu jinému výrobcu.

Přestože firma ATEK s.r.o. nemá dobré výsledky, tak výrobci BÖHM PLAST-TECHNIK a.s. a Treboplast, s.r.o. mají hodnoty okamžité likvidity ještě výrazně horší. Ve sledovaném období ani jednou nedosáhly vyšší hodnoty než 0,1. O trochu lepší hodnoty má společnost Letoplast s.r.o., která však hodnoty v optimálním rozsahu dosáhla pouze v roce 2015. Nedosažení optimálních hodnot ještě úplně nemusí znamenat platební neschopnost, protože firmy využívají účetních přetahování a kontokorentů, které nemusí rozvaha zachytit. Nejlepších hodnot dosahuje opět firma Fortell s.r.o., která ve sledovaném období dosáhla optimálního rozmezí a v roce 2019 a 2020 dokonce přesáhla horní hranici.

### 4.3.3 Rentabilita

K hodnocení rentability je použito ukazatelů ROE a ROA, tedy rentability vlastního kapitálu a rentability celkového vloženého kapitálu. Tyto hodnoty jsou uvedeny níže v tabulkách č. 10 a 11.

#### 4.3.3.1 Rentabilita celkového vloženého kapitálu

V tabulce č. 10 jsou kalkulované hodnoty rentabilit celkového vloženého kapitálu vybraných podniků, které vyjadřují celkovou efektivnost firmy. Hodnota nám řekne, kolik zisku nám přinese jednotka vloženého kapitálu. Vybraná firma ATEK s.r.o. měla v roce 2015 hodnotu ROA 0,092 a v roce 2020 hodnotu 0,039. Respektive hodnota ROA je z dlouhodobého hlediska klesající. Nejlepších hodnot rentabilit dosahuje po celou dobu sledovaného úseku firma Fortell s.r.o., ale hodnoty mají také klesající charakter.

U podniků BÖHM PLAST-TECHNIK a.s. a Treboplast, s.r.o. dochází k jevu, kdy rentability jsou záporné, což je způsobeno tím, že firmy nedosahovaly zisku, ale ztráty. Rentability jsou záporné u firmy BÖHM PLAST-TECHNIK a.s. od roku 2015 až do roku 2019. V roce 2020 došlo poprvé za sledované období ke kladné rentabilitě. Firma Treboplast, s.r.o. má po celé sledované období zápornou rentabilitu, tedy záporný zisk kromě roku 2017, což je pro budoucí vývoj firmy negativní, protože takové firmy nemají sílu platit investice pro vstup do nových projektů, ale tento podnik má velkou výhodu v tom, že jí tento fakt tolik nezasáhne, protože její mateřská společnost je jí ochotná poskytovat finanční a provozní podporu.

Pokud by mělo být vytvořeno pořadí podniků dle rentabilit celkového vloženého kapitálu, tak by mohlo být vytvořeno na základě průměrů rentabilit za sledovaný úsek. Pak by nejlepšího výsledku dosáhla firma Fortell s.r.o., na druhém místě by byla firma Letoplast s.r.o., na třetím místě ATEK s.r.o., předposlední by byla společnost Treboplast, s.r.o. a poslední by byla společnost BÖHM PLAST-TECHNIK a.s.



Tabulka 10: Ukazatele rentability celkového vloženého kapitálu vybraných společností v letech 2015–2020

Rok	ATEK s.r.o.	Fortell s.r.o.	BÖHM PLAST-TECHNIK a.s.	Treboplast, s.r.o.	Letoplast s.r.o.
2015	0,092	0,201	-0,083	-0,005	0,084
2016	0,095	0,159	-0,062	-0,046	0,259
2017	0,037	0,179	-0,089	0,012	0,146
2018	0,006	0,174	-0,131	-0,142	0,140
2019	0,060	0,147	-0,021	-0,041	0,020
2020	0,039	0,062	0,012	-0,141	0,058
Průměr	0,055	0,154	-0,062	-0,061	0,118

Zdroj: Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2021), vlastní zpracování

#### 4.3.3.2 Rentabilita vlastního kapitálu

Níže v tabulce č. 11 jsou kalkulované hodnoty rentabilit vlastního kapitálu, které ukazují výkonnost kapitálu vloženého akcionáři nebo vlastníky podniku. Vybraná firma ATEK s.r.o. měla v roce 2015 hodnotu ROE 0,245 a v roce 2020 hodnotu 0,039. Respektive hodnota ROE je z dlouhodobého hlediska klesající. Nejlepších hodnot rentabilit dosahuje po celou dobu sledovaného úseku firma Fortell s.r.o., ale hodnoty mají také klesající charakter.

U podniků BÖHM PLAST-TECHNIK a.s. a Treboplast, s.r.o dochází k jevu, kdy rentability jsou záporné, což je způsobeno tím, že firmy nedosahovaly zisku, ale ztráty. Rentability jsou záporné u firmy BÖHM PLAST-TECHNIK a.s. od roku 2015 až do roku 2019. V roce 2020 došlo poprvé za sledované období ke kladné rentabilitě. Firma Treboplast, s.r.o. má po celé sledované období zápornou rentabilitu, tedy záporný zisk kromě roku 2017. Pokud by mělo být vytvořeno pořadí podniků dle rentabilit, tak by mohlo být vytvořeno na základě průměru rentabilit za sledovaný úsek. Pak by nejlepšího výsledku dosáhla firma Fortell s.r.o., na druhém místě by byla firma Letoplast s.r.o., na třetím místě ATEK s.r.o., předposlední by byla společnost BÖHM PLAST-TECHNIK a.s. a poslední by byla společnost Treboplast, s.r.o.

Tabulka 11: Ukazatele rentability vloženého kapitálu vybraných společností v letech 2015–2020

Rok	ATEK s.r.o.	Fortell s.r.o.	BÖHM PLAST-TECHNIK a.s.	Treboplas t, s.r.o.	Letoplast s.r.o.
2015	0,245	0,350	-0,532	-0,020	0,230
2016	0,236	0,342	-0,605	-0,281	0,539
2017	0,093	0,338	-0,729	0,071	0,269
2018	0,016	0,281	-0,862	-5,295	0,209
2019	0,173	0,210	-0,132	-0,517	0,038
2020	0,108	0,083	0,065	-1,555	0,111
Průměr	0,145	0,267	-0,466	-1,266	0,233

Zdroj: Veřejný rejstřík a Sbirka listin (2021), vlastní zpracování

#### 4.3.4 Zadluženost

K hodnocení zadluženosti je použito ukazatele věřitelského rizika a ukazatele úrokového krytí. Tyto hodnoty jsou uvedeny níže v tabulkách č. 12 a 13.

##### 4.3.4.1 Ukazatel věřitelského rizika

Ukazatel věřitelského rizika nám ukazuje podíl cizího kapitálu na celkových aktivech. Čím vyšší je tato hodnota, tak tím je vyšší riziko pro věřitele. Avšak pro posouzení věřitelského rizika je nutné posuzovat v kontextu celkové výnosnosti podniku a struktury cizího kapitálu. Pokud například podnik získá nové projekty a musí provést počáteční investice, pro které využije úvěru a tento projekt bude výnosný, tedy pokud obecně podnik dosáhne vyšší rentability, než jsou úroky z cizího kapitálu, tak se definitivně nejedná o špatný výsledek. Avšak věřitelé preferují nižší hodnoty. Hodnoty ukazatelů věřitelského rizika zvolených firem jsou uvedeny v tabulce č. 12.

Zvolená firma ATEK s.r.o. má ve sledovaném období tuto hodnotu v rozmezí 0,58–0,66 bez větších výkyvů. Tato hodnota ukazuje, že firma používá více cizích zdrojů než těch vlastních a už může naznačovat vyšší riziko pro věřitele. Dle průměrných hodnot je firma třetí nejlepší.

Ze zvolených firem nejnižší zadluženosti dosahuje firma Fortell s.r.o., ve zvoleném období hodnota zadluženosti je vždy nižší než 0,5 kromě roku 2016, kdy je hodnota vyšší pouze o 0,03. Naopak nejvyšší zadluženosti dosahuje BÖHM PLAST-TECHNIK a.s., která měla v roce 2016 dokonce výši zadluženosti 89 %.

Tabulka 12: Ukazatele věřitelského rizika vybraných společností v letech 2015–2020

Rok	ATEK s.r.o.	Fortell s.r.o.	BÖHM PLAST-TECHNIK a.s.	Treboplast, s.r.o.	Letoplast s.r.o.
2015	0,62	0,43	0,84	0,76	0,63
2016	0,59	0,53	0,89	0,84	0,52
2017	0,60	0,47	0,87	0,82	0,46
2018	0,66	0,38	0,73	0,95	0,33
2019	0,65	0,30	0,82	0,92	0,47
2020	0,64	0,24	0,78	0,90	0,81
Průměr	0,63	0,39	0,82	0,86	0,54

Zdroj: Veřejný rejstřík a Sbirka listin (2021), vlastní zpracování

#### 4.3.4.2 Ukazatel úrokového krytí

Jedná se o taktéž důležitý ukazatel pro věřitele, protože ukazuje kolikrát je zisk vyšší než úroky a tím pádem značí, jak je dluhové zatížení pro firmu únosné. Hodnoty ukazatelů úrokového krytí zvolených firem jsou uvedeny níže v tabulce č. 13. Literatura uvádí, že optimální hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší než 3.

Zvolená firma ATEK s.r.o. v roce 2015 dosahovala hodnoty úrokového krytí 10,4 a v roce 2020 hodnoty 6,48 a lze tedy tvrdit, že tato hodnota má z dlouhodobého hlediska klesající charakter. Nejlepších hodnot dosahuje firma Fortell s.r.o. u níž průměrný ukazatel úrokového krytí dosahoval hodnoty až 172,03. Naopak nejhorší průměrné hodnoty dosahuje firma BÖHM PLAST-TECHNIK a.s., která je dokonce záporná stejně tak jako průměrná hodnota firmy Treboplast, s.r.o. Firma Letoplast s.r.o. je dle průměrné hodnoty druhá nejlepší co se týče ukazatele úrokového krytí.

Tabulka 13: Ukazatele úrokového krytí vybraných společností v letech 2015–2020

Rok	ATEK s.r.o.	Fortell s.r.o.	BÖHM PLAST-TECHNIK a.s.	Treboplast, s.r.o.	Letoplast s.r.o.
2015	10,40	159,49	-11,54	-0,25	9,64
2016	8,42	157,14	-5,74	-2,91	32,57
2017	3,18	140,25	-9,72	0,65	36,49
2018	0,59	219,01	-11,92	-9,34	41,44
2019	6,48	228,93	-0,95	-2,15	9,33
2020	4,08	127,37	0,64	-9,90	30,27
Průměr	5,53	172,03	-6,54	-3,98	26,63

Zdroj: Veřejný rejstřík a Sbirka listin (2021), vlastní zpracování

#### 4.3.5 Aktivita podniku

Aktivita podniku lze posoudit pomocí ukazatelů jako je doba obratu zásob, pohledávek a závazků.

##### 4.3.5.1 Doba obratu zásob

Tato hodnota je často sledovaná z toho důvodu, že ukáže, jak dlouho podniku trvá než prodá nakoupené zásoby. U výrobní společnosti je to doba, která zahrnuje výrobní cyklus, tedy od nakoupení materiálu, výrobu až po prodej výrobku. Čím vyšší je tato hodnota, tím lépe na tom společnost z hlediska zásobení je a je schopná vyrábět třeba i při výpadku dodavatelů, ale na druhou stranu to často je tato výhoda vykoupena tím, že peníze společnosti jsou drženy ve formě zásob a vznikají problémy s cashflow. Tyto kalkulované hodnoty doby obratu zásob zvolených společností jsou uvedeny v tabulce č. 14 a graficky zachyceny v grafu č. 6.

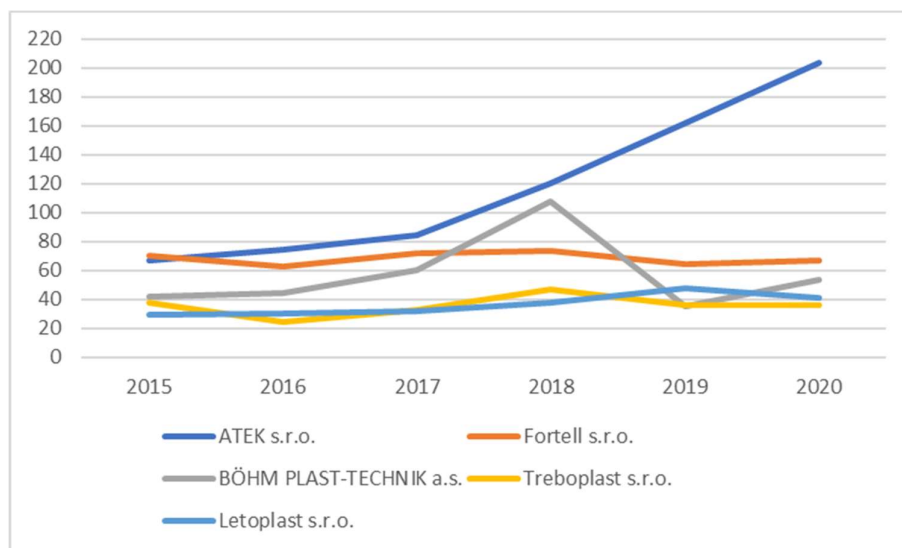
Z grafu vyplívá, že jednoznačně nejvyšších hodnot dosahuje zvolená firma ATEK s.r.o., kdy průměrná hodnota za sledované období je více než trojnásobná oproti hodnotě společnosti s nejnižší hodnotou Treboplast, s.r.o. Společností s druhou nejvyšší hodnotou doby obratu zásob je společnost Fortell s.r.o., která má nicméně stále nižší dobu obratu zásob o 50 dní než firma ATEK s.r.o. I na základě tohoto ukazatele je možné vysvětlení, proč firma ATEK s.r.o. má tak vysokou zadluženost a neuspokojivé hodnoty likvidity.

Tabulka 14:Doba obratu zásob (ve dnech) vybraných společností v letech 2015–2020

Rok	ATEK s.r.o.	Fortell s.r.o.	BÖHM PLAST – TECHNIK a.s.	Treboplast, s.r.o.	Letoplast s.r.o.
2015	66,72	69,86	41,48	37,90	29,32
2016	73,91	62,75	44,40	24,30	30,45
2017	84,06	72,03	60,04	32,79	31,37
2018	119,76	73,63	107,41	46,82	37,34
2019	161,43	64,36	35,33	35,70	47,88
2020	203,48	66,57	53,50	35,53	41,17
Průměr	118,22	68,20	57,03	35,51	36,25

Zdroj: Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2021), vlastní zpracování

Graf 6: Doba obratu zásob (ve dnech) vybraných společností v letech 2015–2020



Zdroj: Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2021), vlastní zpracování

#### 4.3.5.2 Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek vyjadřuje, jak dlouho trvá odběratelům uhradit vystavené faktury. Samozřejmě zde platí fakt, že čím nižší tato hodnota je, tím lepší to je informace pro společnost. Tyto kalkulované hodnoty jsou uvedeny níže v tabulce č. 15 a graficky zachyceny v grafu č. 7.

Z dat je patrné, že průběh hodnot ve sledovaném je velmi kolísavý, ale dle porovnání průměrných hodnot dosahuje nejlepší hodnoty firma BÖHM PLAST-TECHNIK a.s., která jako jediná má nižší hodnotu doby obraty pohledávek, než je obvyklá doba splatnosti pohledávek 30 dní.

Zvolená firma ATEK s.r.o. dosahuje průměrné doby obratu pohledávek 92 dní a nejvyšší hodnoty 134 dní dosáhla v roce 2018. Tyto porovnání jsou při srovnání se standardní dobou splatnosti pohledávek 30 dní velmi vysoké a opět tato hodnota může napomoci k vysvětlení zhoršené platební schopnosti společnosti. Při porovnání průměrných hodnot doby obratu pohledávek má firma ATEK s.r.o. třetí nejlepší hodnotu ukazatele.

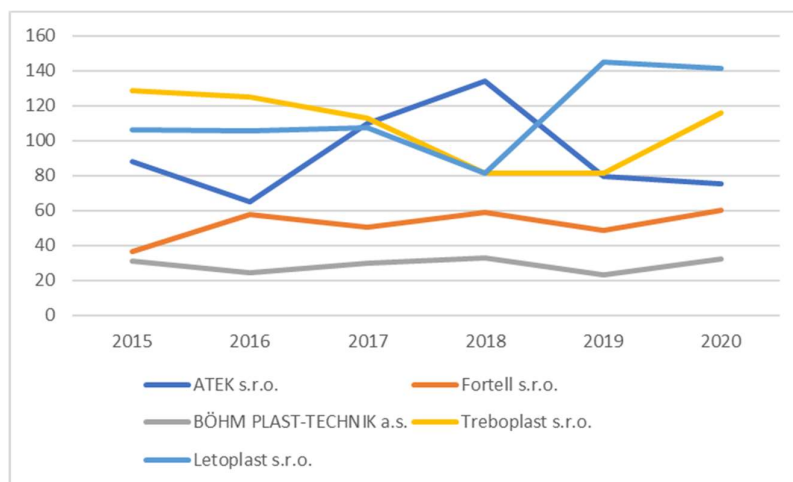
Nejhorší hodnoty dosahuje firma Letoplast s.r.o., která má dobu obratu pohledávek 114,6 dní, což je velmi vysoká hodnota.

Tabulka 15: Doba obratu pohledávek (ve dnech) vybraných společností v letech 2015–2020

Rok	ATEK s.r.o.	Fortell s.r.o.	BÖHM PLAST-TECHNIK a.s.	Treboplast, s.r.o.	Letoplast s.r.o.
2015	88,35	36,57	31,26	128,80	106,56
2016	65,34	57,62	24,65	125,25	105,56
2017	110,02	50,81	29,83	113,21	107,52
2018	134,13	58,82	33,03	81,25	81,34
2019	79,50	48,86	23,35	81,45	144,99
2020	75,30	60,13	32,49	116,05	141,65
Průměr	92,11	52,13	29,10	107,67	114,61

Zdroj: Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2021), vlastní zpracování

Graf 7: Doba obratu pohledávek (ve dnech) vybraných společností v letech 2015–2020



Zdroj: Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2021), vlastní zpracování

#### 4.3.5.3 Doba obratu závazků

Tato hodnota vyjadřuje, kolik průměrně trvá společnosti uhradit své závazky. Zde platí to, že nižší hodnoty jsou dobrou informací pro dodavatele společnosti a značí dobrou platební schopnost společnosti. Měla by být nižší, než je standardní doba splatnosti pohledávek 30 dní.

Dle kalkulovaných hodnot níže v tabulce č. 16 a graficky zobrazených v grafu č. 8 je patrné, že hodnoty jsou kolísavé. Vybraná firma ATEK s.r.o. má průměrnou hodnotu ukazatele doby obratu závazků více než čtyřnásobnou, než je standardní doba splatnosti závazků 30 dní. Z hodnot ve sledovaném období je možné vyčíst, že tento ukazatel má rostoucí charakter. V roce 2015 byla doba obratu závazků 57 dní a v roce 2020 již 179 dní, tedy hodnoty vzrostly více než trojnásobně. Tato hodnota ukazuje jen to, co je

v předchozích kapitolách zmíněno, že platební schopnost společnosti ATEK s.r.o. není dobrá i ve srovnání se standardní dobou splatnosti 30 dnů. Dle průměrných hodnot doby obratu závazků je vybraná společnost ATEK s.r.o. druhá nejhorší, nejhorší hodnoty dosahuje společnost BÖHM PLAST-TECHNIK a.s., která má ještě dobu obratu závazků delší o 5 dní.

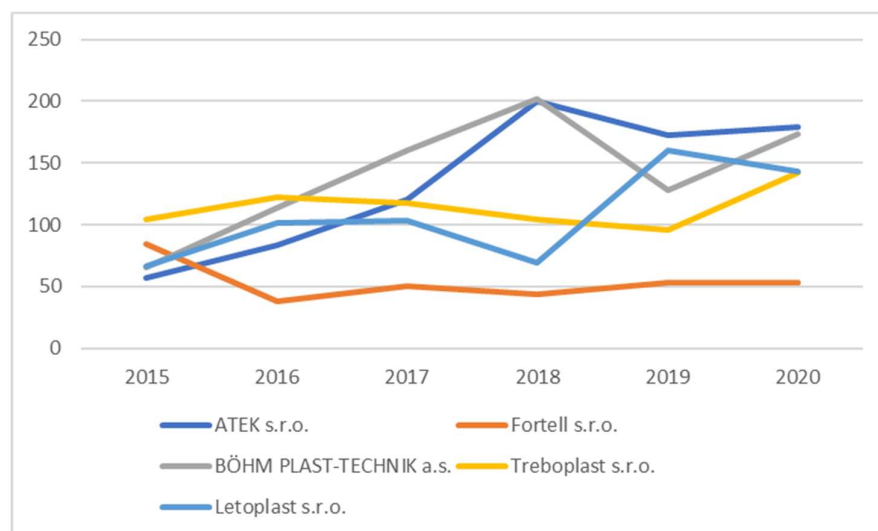
Nejlepší průměrné hodnoty doby obraty závazků dosahuje firma Fortell s.r.o. s 54 dny. Avšak v porovnání se standardní dobou splatností závazků 30 dní je hodnota stále výrazně vyšší.

Tabulka 16: Doba obratu závazků (ve dnech) vybraných společností v letech 2015–2020

Rok	ATEK s.r.o.	Fortell s.r.o.	BÖHM PLAST-TECHNIK a.s.	Treboplast, s.r.o.	Letoplast s.r.o.
2015	57,20	84,24	65,12	104,27	66,39
2016	82,97	38,13	113,41	121,98	101,77
2017	120,12	50,57	159,91	117,38	103,24
2018	199,89	43,99	201,92	103,85	69,17
2019	172,52	53,41	128,18	96,07	160,45
2020	178,76	53,10	173,08	142,62	142,65
Průměr	135,24	53,91	140,27	114,36	107,28

Zdroj: Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2021), vlastní zpracování

Graf 8: Doba obratu závazků (ve dnech) vybraných společností v letech 2015–2020



Zdroj: Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2021), vlastní zpracování

#### 4.4 SWOT analýza

Na základě provedených finančních analýz a pozorování během výkonu zaměstnání je provedena finanční analýza podniku, kde jsou shrnuty standardně silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku.

Mezi silné stránky lze zařadit to, že společnost investuje do technologií a inovací podniku, takže má velmi vysokou vybavenost technologiemi ve výrobě, technologiemi v nástrojárně, tak i vybaveností laboratoře a skladu je napřed oproti vybrané konkurenci. Lze tvrdit, že společnost je velmi progresivní, co se týká využití inovací, protože každoročně investuje do inovativních technologií nemalé částky, což jí umožňuje dodávat i výrobky, u kterých je požadována ta nejvyšší kvalita a přesnost. Toto tvrzení je možné podložit i tím, že mezi spokojeného zákazníka firmy patří společnost Rolls-Royce Motor Cars, kam dodává montované díly potahované kůží, kde je právě ta nejvyšší kvalita v rámci automobilového průmyslu požadována.

Díky této vybavenosti a inovativnosti může společnost provádět např. laboratorní testy a vyrábět vstřikovací formy interně a tím nabízet výsledný výrobek za nižší prodejní ceny v důsledku nižších nákladů a zároveň se účastnit projektů, kterých se konkurence zúčastnit nemůže, a tím dosáhnout konkurenční výhody. Co se týká inovací, tak ty společnost nevyužívá pouze ve vztahu k výrobě, ale také ve skladování výrobků, protože společnost v roce 2016 postavila logistické centrum vybavené poloautomatickým skladovacím systémem, který může přispět snížením nákladů podniku v důsledku nižší potřeby zaměstnanců ve skladu.

K snižování vstupních nákladů přispívá i fakt, že společnost má vlastní logistické centrum a dopravu, která také snižuje vstupní náklady. Další silnou stránkou, která se týká logistiky je výhodná poloha společnosti, která leží víceméně uprostřed České republiky, takže ke všem dodavatelům a odběratelům to má blíže, než kdyby ležela na kraji republiky. Poslední nespornou zmíněnou výhodou je, že společnost může nabízet plastové výrobky různého charakteru, jakékoliv hmotnosti do 15 Kg, interiérové, exteriérové, pohledové, nepohledové, s různými komponenty i výrobky složené z více druhů plastu.

Mezi slabé stránky lze zařadit vysoká fluktuace zaměstnanců na klíčových oddělení jako je oddělení projektu, kvality a obchodu, tedy oddělení, která jsou často ve styku se zákazníkem. Tato fluktuace nepůsobí dobře na zákazníky. Co se týká zaměstnanců, tak firma využívá ve výrobě podstatnou část zaměstnanců agenturních, kteří se se stěhují



mezi podniky velmi často, a to má za následek, že tito zaměstnanci nejsou zvyklí dělat svoji činnost dlouhodobě, což má za následek snižování kvalitativních prvků výrobku, a dokonce může docházet k chybám v balení výrobků.

Mezi další slabé stránky lze označit vysoké použití cizích zdrojů a vysoká vázanost kapitálu v zásobách, která způsobuje špatnou schopnost podniku dostát svým závazkům.

Další slabou stránkou je, že podstatnou část obrátu podniku tvoří pouze jediný zákazník, což může vést k tomu, že v případě zrušení společných obchodních vztahů by došlo k likvidačnímu snížení obrátu. Z tohoto důvodu je nutné rozvíjet vztahy se stávajícími zákazníky a navazovat vztahy s novými zákazníky.

Mezi příležitostmi, které by měla společnost využít je postavení lakovny a vytvoření marketingové strategie, tyto dvě činnosti by vedly k oslovení většího množství zákazníku, a navíc postavení lakovny by vedlo k vytvoření konkurenční výhody oproti zákazníkům. Firma ATEK s.r.o. by nemusela využívat externí lakovny a snížili by se jí náklady na lakované díly.

Z finanční analýzy je zřejmé, že společnost musí zlepšit skladové hospodaření, doba obrátu zásob je oproti konkurenci extrémně vysoká, a to by mělo za následek, že by došlo ke zlepšení platební schopnosti podniku a likviditě. Společnost by se také měla zaměřit na nabídku výrobků do více odvětví než do odvětví automobilového, z analýzy obrátu je patrné, že u společností se zákazníky z diverzifikovaných odvětví nedochází v době poklesu aktivity automobilového průmyslu k poklesu obrátu.

Mezi další příležitostmi, kterých může podnik využít je vedení soustavných cenových jednání s dodavateli, což může vést k značnému poklesu nákladů.

Mezi nejčastější hrozby společností lze zařadit vysoké množství konkurentů na trhu a vstup nových konkurentů na trh, avšak mezi největší hrozby patří růst cen vstupních surovin anebo jejich úplný nedostatek, jak tomu bylo v roce 2020 během pandemie COVID.

Další hrozbou společnosti je jistá závislost automobilového průmyslu na hospodářském cyklu, který může velmi rychle ovlivnit odvolávky zákazníka pro své dodavatele.

Pro výrobce, kteří dodávají do zahraničí je významnou hrozbou také proměnlivost měnového kurzu, kdy v případě posílení domácí měny dojde k poklesu exportu.

Tabulka 17: SWOT analýza podniku

Silné stránky	Slabé stránky
Firma s tradicí v daném regionu	Vysoká fluktuace zaměstnanců na klíčových oddělení
Vysoká vybavenost technologiemi	Vysoký podíl agenturních zaměstnanců ve výrobě
Vlastní nástrojárna	Absence marketingové strategie
Vlastní autodoprava	Vysoká hodnota zadlužení podniku
Možnost provádět laboratorní testy interně	Špatná platební schopnost
Progresivita v inovacích	Vysoká vázanost kapitálu v zásobách
Logisticky výhodná poloha v rámci ČR	Podstatná část obrátu společnosti tvořená jediným zákazníkem
Příležitosti	Hrozby
Noví zákazníci	Vysoké množství konkurence a vstup nové konkurence do odvětví
Postavení vlastní lakovny	Růst cen vstupních surovin
Noví dodavatelé a cenová vyjednávání	Závislost automobilního průmyslu na hospodářském cyklu
Nabídka do více odvětví než automobilního	Nedostatek vstupních surovin
Optimalizace skladového hospodářství	Proměnlivost měnového kurzu

Zdroj: Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2021), vlastní zpracování

## 5 Výsledky a diskuse

### 5.1 Zhodnocení postavení firmy ATEK s.r.o. v konkurenčním prostředí

Firma ATEK s.r.o. působí na trhu od roku 2004 a byla založena bez jakéhokoliv investora ze zahraničí. Za tu dobu vyrostla z malé podpůrné kanceláře ve společnost, která dosáhla miliardového obratu a má více než 350 zaměstnanců. Na trhu působí neustále jako výrobce plastových výrobků pro automobilový průmysl. Růst firmy je jistě velmi progresivní a firmy, které se pohybují v automobilovém průmyslu, tak nesmí dbát jen na růst zisku, ale i na to, aby se rozvíjeli v oblasti technologií, vývoje, nabídky zákazníkům a vytvářeli si konkurenční výhody, aby mohli soupeřit s konkurencí, protože odvětví automobilového průmyslu je odvětví, kde dochází k nejtvrdějším konkurenčním bojům. Tento fakt přispívá i k tomu, že pro tyto firmy je typické to, že značná část pasiv je zastoupena cizími zdroji.

Toto zastoupení pasiv cizími zdroji je v práci zachyceno výpočty ukazatelů věřitelského rizika podniků, kde vybraná firma ATEK s.r.o. má průměrnou zadluženost více než 60 % a podobně tomu je u zvolených konkurenčních podniků. Tato zadluženost je doprovázena sníženou rentabilitou kapitálu. Tedy jedno z doporučení pro vybraný podnik je snížení podílu cizích zdrojů na financování.

Růst zvoleného podniku je jistě zapříčiněn i tím, že automobilovému průmyslu se v České republice daří a každý rok roste podíl jeho hrubé přidané hodnoty na celkové hrubé přidané hodnotě v České republice a výrazně roste i jeho podíl exportu za automobilový průmysl na celkovém exportu země. Tyto hodnoty vykazovali rostoucí trend, který byl zastaven v roce 2020 vlivem pandemie COVID, kdy tyto hodnoty poklesly. Nejenom na základě tohoto faktu plyne doporučení podnikům diverzifikovat výrobu a nabízet produkty také do jiných odvětví, protože vývoj obratu u všech zvolených firem vykazuje ve zmiňovaném roce pokles kromě podniku Letoplast s.r.o., který působí také jako dodavatel do zdravotnického a elektronického průmyslu.

Přestože růst vybraného podniku ATEK s.r.o. je progresivní a dosáhl v roce 2019 obratu více než jedné miliardy, tak se podnik potýká s problémy s likviditou, kdy průměrná hodnota okamžité likvidity ve sledovaném období 2015–2020 dosahuje hodnoty 0,238. Toto je zapříčiněno nejenom vysokou mírou zadluženosti, ale také tím, že v porovnání s konkurencí podnik drží velmi dlouho peníze formě zásob, tedy má výrazně vyšší hodnotu doby obratu zásob než konkurence. Zároveň problémům s likviditou přispívá to, že podnik

po vystavení faktury zákazníkovi dostane zaplacen v průměru za sledované období 2015–2020 až po 92 dnech, což je více než trojnásobek oproti vybranému konkurentovi BÖHM PLAST-TECHNIK a.s.

## 5.2 Doporučení k posílení postavení firmy na trhu

V práci je na základě provedených finančních analýz a pozorování autora ve vybrané firmě ATEK s.r.o. zhotovena SWOT analýza. Jsou v ní zobrazeny silné stránky, kam je zařazeno zejména renomé vybrané společnosti v rámci automobilového průmyslu, široké portfolio nabízených technologií, progresivita ve využívání inovací, vlastní nástrojárna a doprava a v neposlední řadě výhodná pozice v rámci ČR. To vše je zdrojem konkurenční výhody, která umožní vyniknout před konkurencí a s ní bojovat.

Naopak nejslabší stránku má vybraná společnost v tom, že podstatná většinová část obratu je tvořena jediným zákazníkem, což způsobuje určitou závislost a riziko v případě přerušení obchodních vztahů poklesu obratu na likvidační úroveň. Společnost má více než 350 zaměstnanců a na klíčových oddělení je velmi vysoká fluktuace zaměstnanců, což vytváří špatný dojem na zákazníka a zároveň je obrovská fluktuace zaměstnanců ve výrobě, která je způsobená vysokým podílem agenturních zaměstnanců, kteří se stěhují mezi více firmami, což má špatný vliv na kvalitu výrobních procesů. Obě tyto fluktuace jsou také velmi slabou stránkou společnosti, a to může vytvářet konkurenční nevýhodu. V neposlední řadě je slabou stránkou společnosti nevytvořená marketingová strategie.

Dále jsou ve SWOT analýze popsány hrozby, které lze charakterizovat asi jako standardní rizika, která jsou typická pro většinu firem, které působí na trhu. Může mezi tyto rizika spadat růst cen vstupních surovin, nedostatek vstupních surovin, proměnlivost měnového kurzu, avšak existují zde rizika, která jsou typická pro firmy ve zvoleném odvětví a jsou to závislost automobilového průmyslu na hospodářském cyklu, vysoké množství konkurence a vstup nové konkurence do odvětví.

Samozřejmě ve SWOT analýze jsou uvedeny i možné příležitosti, které může zvolená firma využít. Může sem spadat získání nových zákazníků, které může souviset s postavením vlastní lakovny a tím získaná konkurenční výhoda získaná snížením vstupních nákladů na lakovaný díl. Mezi stěžejní příležitost, která je nutná využít je optimalizace skladového hospodářství, která pomůže se zlepšením likvidity. Společnost může využít příležitosti dodáváním do více odvětví, což napomůže k ochraně výše obratu

před poklesem výkonu automobilového průmyslu. Zároveň je nutné k získání další konkurenční výhody vést soustavně jednání s dodavateli o cenách, které může mít za následek snížení nákladů.

## 6 Závěr

Tato práce se věnuje tématu firma v konkurenčním prostředí, tedy tématu, které je důležité pro každý podnik působící na současném trhu, který je přesycený konkurencí. A všechny podniky se zajímají teď zejména o to, jak bojovat s konkurencí, a jak se od ní odlišit, aby byla společnost dlouhodobě konkurenceschopná. Aby byla firma dlouhodobě na trhu úspěšná, tak musí mít dobře zmapovanou konkurenci a přinést nějakou konkurenční výhodu – nabízet produkty za nižší ceny, být flexibilní, nabízet komplexní služby, držet si standard kvality a mnoho dalšího.

Zvolená společnost ATEK s.r.o. je na trhu téměř 20 let a má na něm své místo. Rozhodně tržní struktura, ve které se podnik nachází není dokonalá konkurence. Je zde sice větší množství firem, ale nevyrábějí homogenní produkt, každá firma nabízí něco výjimečného a v neposlední řadě je na tomto trhu velmi nízká informovanost. Tržní struktura, ve které se vybrané podniky nachází je tzv. monopolistická konkurence, neboť pro tuto strukturu je typické větší množství firem na trhu nabízejících heterogenní produkt. Trh podniků, které dodávají plastové díly do automobilového průmyslu je obsažen podniky různých velikostí. Zvolená firma ATEK s.r.o. je na základě počtu zaměstnanců středně velkou firmou a co se týká obrátu, tak ten má v porovnání s vybranými a podobně velkými podniky vyšší.

Pro to, aby mohla být společnost konkurenceschopná tak je nutné, aby dobře poznala makrookolí a mikrookolí podniku. Makrookolí podniku je okolí, které podnik již neovlivní, ale mikrookolí ovlivnit může. A právě analýza mikrookolí je jeden z dílčích úkolů této práce. Je zde popis konkurentů podnikajících v blízkém okolí zvoleného podniku ATEK s.r.o., kde je provedena finanční analýza těchto podniků a jejich popis. Finanční analýza nám prozrazuje, jak se podnikům daří a lze říct, že výsledky nejsou jednoznačné, že by některý podnik byl nejsilnější ve všech ukazatelích analýzy. Ale výsledky v kontextu s informacemi o podniku nám dokážou pomoci v určení konkurenčních výhod jednotlivých podniků a také splňují další cíl této práce. Tedy po zpracování finančních analýz a popisu podniků jsou tyto výsledky porovnány a interpretovány.

Na základě těchto informací je dosaženo hlavního cíle, kterým je zpracování SWOT analýzy, která analyzuje vnitřní i vnější okolí podniku a na základě této analýzy je možné dosažení vyšší konkurenceschopnosti podniku. Lze tvrdit, že zvolená firma má vybudované své místo na trhu a má dostatek příležitosti, jak dosáhnout zvýšení zisku, získání nových konkurenčních výhod a tím dosáhnout většího podílu na trhu.

Vybrané firmě ATEK s.r.o. lze jednoznačně na základě provedené SWOT analýze doporučit k docílení lepší konkurenceschopnosti usilovat o optimalizaci skladového hospodářství a zlepšení platebních podmínek se zákazníky, které budou mít vliv na platební schopnost podniku. Ta je důležitá pro firmu nejenom z toho důvodu, že lepší platební schopnost napomůže tomu, že firma bude hradit své závazky včas, ale také tomu, že bude mít lepší vyjednávací pozici při získávání úvěrů od finančních institucí, ale také při cenových vyjednávání s dodavateli.

Pro udržení růstu společnosti je nutné, aby nadále investovala do inovací a technologií jako doteď, protože tyto inovace jsou nositeli nižších nákladů a zároveň pomáhají získat konkurenční výhodu v tom, že vybraná společnost může nabídnout nový nebo diferenciovaný produkt např. v kvalitě a získat projekty, u kterých je vyžadováno, aby dodavatelé byli něčím speciální.

Pro to, aby společnost byla konkurenceschopná a získávala nové projekty, tak je nutné, aby působila spolehlivě na stávající zákazníky, ale i na ty nové. Proto doporučuji, aby společnost používala méně agenturních zaměstnanců s vysokou fluktuací, která má za následek zvýšenou zmetkovitost výroby. Co se týká dalších personálních doporučení, tak bych navrhl, aby se zavedla personální opatření vedoucí taktéž ke snížení fluktuace zaměstnanců na odděleních, kteří jsou často ve styku se zákazníky, to by také vedlo k vybudování dobrého renomé u zákazníků. Co se týká získávání nových zákazníků, tak je ještě nutné navrhnout, aby zvolená společnost získávala nové zákazníky, kteří podnikají mimo automobilový průmysl, aby se firma zbavila závislosti na tomto průmyslu.

V neposlední řadě je zásadní doporučit zvážení postavení vlastní lakovny, která přinese firmě konkurenční výhodu v nižších vstupních nákladech na lakované díly a může přinést nové projekty. Na druhou stranu je postavení lakovny velká investice, která by zvedla zadluženost podniku, což by mohlo vést ke zhoršení už tak špatné platební schopnosti.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Seznam literárních zdrojů

BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA. Mikroekonomie: teorie a praxe. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-453-4.

DVOŘÁČEK, J. a SLUNČÍK, P. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012. xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-400-224-3.

DVOŘÁK, Tomáš. Společnost s ručením omezeným. Praha: Wolters Kluwer, 2014. Vědecké monografie (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-633-4.

FOTR, J. et al. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 381 s. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.

HOŘEJŠÍ, Bronislava. Mikroekonomie. 5., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-218-5.

KUDERA, Jiří. Moderní teorie firmy. Praha: Grada, 2000. Manažer. ISBN 80-7169-954-3.

MAGRETTA, J. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. 1. vyd. Knihovna světového managementu. Praha: Management Press, 2012, str. 231. ISBN 978-80-7261-251-2.

MARINIČ, P. Plánování a tvorba hodnoty firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. Expert. ISBN 978-80-247-2432-4

POKORNÁ, Jarmila. Obchodní zákoník: komentář. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. Komentáře (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7357-491-8.



PORTER, M. E. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors: With a New Introduction. 1. vydání. New York: The Free Press, 1998. ISBN 978-0-684-84148-9

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 152 stran. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

SAMUELSON, Paul Anthony a William D. NORDHAUS. Ekonomie: 19. vydání. Praha: NS Svoboda, 2013. ISBN 9788020506290.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SEVEROVÁ, Lucie. *Teorie firmy: (vybrané stati)*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2016. ISBN 9788021326439.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074003363.

ŠEBESTÍKOVÁ, Viola. Účetní operace kapitálových společností: daňové a právní souvislosti. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4018-8.

## 7.2 Seznam internetových zdrojů

Sdružení automobilového průmyslu: Obecné základní přehledy [online]. Praha, 2020 [cit. 2022-01-19]. Dostupné z: <https://autosap.cz/zakladni-prehledy-automotive/obecne-zakladni-prehledy/>

Český statistický úřad: Časové řady ukazatelů účtů výroby a tvorby důchodů [online]. Praha [cit. 2022-01-19]. Dostupné z: <https://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenkavyber.socas>

Zákon o živnostenském podnikání. Zákon č. 455/1991 Sb. Česká republika, 1991. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích: Zákon č. 90/2012 Sb. [online]. Česká republika, 2012 [cit. 2022-01-13]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

Český statistický úřad: Zahraniční obchod-časové řady [online]. Praha, 2021 [cit. 2022-01-19]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/vzonu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/vzonu_cr)

Letoplast s.r.o. [online]. 2022 [cit. 2022-01-22]. Dostupné z: <https://www.letoplast.cz/>

Treboplast, s.r.o. [online]. 2022 [cit. 2022-01-22]. Dostupné z: <https://www.treboplast.com/empresa.php>

Fortell s.r.o. [online]. 2022 [cit. 2022-01-22]. Dostupné z: <https://www.fortell.cz/o-spolecnosti>

BöHM Plast-technik a.s. [online]. 2022 [cit. 2022-01-22]. Dostupné z: <https://bohmplast.cz/>

ATEK s.r.o. [online]. 2022 [cit. 2022-01-22]. Dostupné z: <https://www.atek.cz/>

Veřejný rejstřík a sbírka listin: Sbíрка listin ATEK s.r.o. [online]. [cit. 2022-01-29]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=123537>

Veřejný rejstřík a sbírka listin: Sbíрка listin Fortell s.r.o. [online]. [cit. 2022-01-29].  
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=106567>

Veřejný rejstřík a sbírka listin: Sbíрка listin BÖHM PLAST-TECHNIK a.s. [online]. [cit. 2022-01-29]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=125138>

Veřejný rejstřík a sbírka listin: Sbíрка listin Letoplast s.r.o. [online]. [cit. 2022-01-29].  
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=733445>

Veřejný rejstřík a sbírka listin: Sbíрка listin Treboplast, s.r.o. [online]. [cit. 2022-01-29].  
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=126544>

BENEŠ, Michal. Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda [online]. Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2006 [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/do/1456/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2006-05.pdf>