

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Strategický plán vybraného podniku

Strategic Plan of a Selected Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUcí PRÁCE

Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D.

KÖRNIGOVÁ

KRISTYNA

2021



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Körnigová** Jméno: **Kristyna** Osobní číslo: **469378**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávací katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Strategický plán vybraného podniku

Název diplomové práce anglicky:

Strategic Plan of a Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Cíl práce: Vytvoření analýzy současného stavu podniku a návrh strategického plánu pro jeho další rozvoj.
Přínos práce: Návrh strategie a doporučení dalších kroků pro vedení podniku.
Rámcová osnova práce: 1. Úvod; 2. Teoretická východiska – strategie, nástroje strategické analýzy, tvorba strategie; 3. Praktická část – představení společnosti, analýza externího a interního prostředí, návrh strategie a její implementace; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911.
FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-x.
SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza. Praha: C.H. Beck, 2000. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-422-8.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D., institut veřejné správy a regionálních studií MÚ

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **25.01.2021**

Termín odevzdání diplomové práce: **29.04.2021**

Platnost zadání diplomové práce: **19.09.2022**

Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

KÖRNIGOVÁ, Kristyna. *Strategický plán vybraného podniku*. Praha: ČVUT 2021. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 19. 08. 2021

Podpis:

Poděkování

Zde bych chtěla velmi poděkovat mé vedoucí diplomové práce, Mgr. Lucii Dobrucké, PhD., za její cenné připomínky, odborné rady, trpělivost a zejména čas, který mi při řešení mé práce věnovala. Dále bych ráda poděkovala celé mé rodině, která mi při psaní diplomové práce byla psychickou oporou. V poslední řadě bych ráda poděkovala za spolupráci podniku, který mi vždy vstřícně poskytl veškeré potřebné informace ke zpracování této diplomové práce.

Abstrakt

Cílem diplomové práce je zpracování strategického plánu pro podnik XYZ. Práce je rozdělena do dvou částí, část teoretickou a část praktickou. V teoretické části je uskutečněn literární průzkum současného stavu řešené problematiky a zároveň se zabývá vymezením základních pojmů, metod a nástrojů, které jsou následně aplikovány v praktické části. V praktické části jsou provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku, jež jsou základem pro formulaci strategie podniku XYZ. Po provedení analýzy dochází k přezkoumání podnikové vize a strategických cílů formulované podnikem před analýzou a k formulaci zvolené strategie. Podniková strategie je následně rozvinuta na jednotlivé strategie obchodních oddílů podniku s určitými cíli vycházejícími z hlavního strategického cíle organizace. V závěru práce je popsán hlavní přínos práce a jsou diskutovány výsledky.

Klíčová slova

Strategie, Strategický plán, SWOT analýza, matice IFE a EFE, SPACE analýza, IE matice, QSPM matice, Hodnototvorný řetězec

Abstract

The aim of this diploma thesis is to create a strategic plan for the company XYZ. The thesis is divided into two parts, a theoretical part, and a practical part. In the theoretical part, a literary research of the current state of the problem is carried out and at the same time it deals with the definition of basic concepts, methods, and tools, which are then applied in the practical part. In the practical part, analyses of the external and internal environment of the company are performed, which are the basis for the formulation of the strategy of the company XYZ. After the analyses are performed a revision of the corporate vision and strategic goals formulated by the company before the analysis is made. The next step is the formulation of the chosen strategy. The strategy is then developed into individual strategies of the company's business departments with specific goals based on the main strategic goal of the organization. At the end of the thesis, the main benefits of the thesis are described, and the results are discussed.

Key words

Strategy, Strategic plan, SWOT analysis, IFE and EFE matrices, SPACE analysis, IE matrix, QSPM matrix, Value chain

Obsah

Úvod.....	11
1 Strategické řízení.....	13
1.1 Strategické řízení.....	13
1.2 Strategie.....	13
1.3 Typy strategií.....	14
1.4 Mise, vize a cíl.....	14
1.4.1 Mise.....	14
1.4.2 Vize.....	14
1.4.3 Cíl.....	15
2 Strategická analýza	15
2.1 Analýza externího prostředí.....	16
2.1.1 Analýza PESTLE.....	16
2.1.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil	17
2.1.3 Benchmarking.....	19
2.2 Analýza interního prostředí.....	19
2.2.1 Finanční analýza	19
2.2.2 Hodnototvorný řetězec	21
2.2.3 VRIO Analýza.....	21
2.3 Syntéza analýz.....	22
2.3.1 SWOT.....	23
2.3.2 Matice EFE.....	23
2.3.3 Matice IFE.....	24
3 Tvorba a výběr strategie	25
3.1 Matice IE.....	26
3.2 SPACE analýza.....	26
3.3 Výběr strategie.....	28
3.3.1 QSPM.....	30
3.4 Formulace strategie a tvorba strategického plánu	30
4 Představení společnosti.....	33
4.1 Mise, vize a cíle společnosti.....	34

5	Analýza externího prostředí	35
5.1	PESTLE analýza.....	35
5.1.1	Politické faktory	35
5.1.2	Ekonomické faktory	37
5.1.3	Sociální faktory	39
5.1.4	Technologické faktory.....	42
5.1.5	Legislativní faktory	44
5.1.6	Enviromentální faktory	44
5.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	45
5.2.1	Bariéry vstupu na tržní prostředí.....	45
5.2.2	Vliv dodavatelů.....	47
5.2.3	Vliv odběratelů	48
5.2.4	Hrozba substitutů.....	52
5.2.5	Konkurenční prostředí.....	53
6	Analýza interního prostředí	57
6.1	Hodnototvorný řetězec	57
6.1.1	Firemní infrastruktura	57
6.1.2	Lidské zdroje.....	60
6.1.3	Technologický rozvoj a zajišťování zdrojů	62
6.1.4	Výroba	63
6.1.5	Vývoj a kvalita	65
6.1.6	Marketing a služby	66
6.2	Finanční analýza	68
6.3	Analýza VRIO	74
7	Tvorba strategie.....	74
7.1	SWOT analýza.....	75
7.2	Matice IFE.....	77
7.3	Matice EFE.....	77
7.4	Matice IE	78
7.5	SPACE analýza.....	79
7.6	Výběr strategie.....	81
7.7	Implementace strategie.....	83

7.7.1	Vedení společnosti	83
7.7.2	Oddělení výroby	84
7.7.3	Oddělení prodeje	85
7.7.4	Oddělení nákupu a sklad	86
7.7.5	Oddělení vývoje a kvality	87
7.7.6	Finanční oddělení	87
Závěr	89
Seznam použité literatury	90
Seznam elektronické literatury	92
Seznam obrázků	97
Seznam tabulek	98

Úvod

Díky nepředvídatelnosti tržního prostředí organizací, je jedním ze zásadních kroků k udržení konkurenceschopnosti podniku, vytvoření kvalitního strategického plánu, který zohledňuje veškeré nástrahy plynoucí ze zmíněného tržního prostředí a připraví podnik na jejich případné nastání.

Díky kvalitně zpracované podnikové strategii by měl být podnik schopen pružně reagovat při změnách tržního prostředí a zároveň by měl být schopen dané změny včas odhalit a příslušně reagovat. Strategický plán by měl umožnit podniku nejen predikci vývoje jeho tržního prostředí, ale měl by se i zabývat zkoumáním interního prostředí podniku, aby odhalil jeho silné a slabé stránky. Z toho důvodu by měla být každá podniková strategie unikátní. V literatuře zabývající se danou problematikou je řada doporučení, jak správně strategii sestavit, ale přesná předloha toho, jak má strategie vypadat neexistuje. Tato je tedy na míru šitým nástrojem k docílení konkurenční výhody.

V teoretické části je uskutečněn průzkum literatury současného stavu řešené problematiky a zároveň jsou vymezeny základní pojmy, metody a nástroje, které jsou následně aplikovány v praktické části. Pro vypracování návrhu strategie podniku XYZ, což je hlavním cílem této diplomové práce je třeba jako první provést analýzu strategické pozice podniku XYZ pomocí uvedených metod v teoretické části diplomové práce. Následně se stanoví optimální strategie společnosti, ze které vychází strategický plán. Zároveň se stanoví nebo upraví vize, poslání a cíl společnosti. Pro analýzu vnějšího prostředí podniku bude využita metoda PESTLE, která zkoumá jeho makroprostředí z politického, ekonomického, sociálního, technologického, legislativního a ekologického hlediska. K analýze mezoprostředí bude využita Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Z těchto dvou analýz vnějšího prostředí je následně vytvořena matice EFE. Analýza interního prostředí bude provedena pomocí metody hodnotového řetězce, analýzy VRIO a finanční analýzy. Po analýze interního prostředí se její klíčové faktory nanesou do matice IFE. Ke sloučení analýz ve fázi výběru strategie dochází pomocí matice SWOT, matice IE a SPACE analýzy. Tyto tři metody odhalí varianty strategie podniku XYZ. K vyhodnocení a výběru strategie dochází v poslední použité matici QSPM. Posledním krokem je vypracování zkorigované mise a vize podniku XYZ a určení dílčích cílů pro jednotlivá oddělení.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Strategické řízení

První kapitola teoretické části se zabývá vysvětlením základních pojmů spojených s problematikou strategického managementu. Na začátku je popsán pojem strategický management, definuje se pojem strategie a popisují se typy strategií. Zároveň se vysvětlí význam poslání, vize a cílů podniku.

1.1 Strategické řízení

Strategické řízení je dle Hanzelkové, Keřkovského a Vykypěla (2017, str. 4) snaha o udržení dlouhodobé rovnováhy mezi posláním podniku, jeho strategickými cíli, potřebného kapitálu a zároveň mezi podnikem a jeho vnitřním a vnějším prostředím. Mallya (2007, str. 27) vidí strategické řízení jako dynamický proces, který koordinuje vybrané strategie s výkonností podniku a s jeho obchodními výsledky a jako neustálý proces vymýšlení a vybírání směru vývoje podniku a jeho aktivit.

1.2 Strategie

Pojem strategie je popisován různými autory odlišně, dle Johnson a Scholes (2008, str. 40) se strategie definuje jako směr a rozsah organizace plánovaný dlouhodobě, umožňující dosažení konkurenční výhody v neustále měnícím se prostředí, a to díky komplexnímu poskládání zdrojů a kompetencí, s cílem naplnění očekávání stakeholderů. Pearce a Robinson (2004, str. 29) specifikují strategii jako rozsáhlý plán, který je orientovaný na budoucnost a dosažení vytyčených cílů společnosti v konkurenčním prostředí. I přesto, že plán neobsahuje konkrétní detaily o zdrojích (lidských, finančních a materiálních), poskytuje určitý podklad pro manažerské rozhodování. Dobrá podniková strategie je tedy to, co odlišuje úspěšný podnik od ostatních. Sedláčková a Buchta (2006, str. 2) tvrdí, že z popisu strategie vychází skutečnost, že podnik nemůže naplnit všechna přání všech lidí, a přitom dále působit s prosperitou. Strategie vyžaduje volbu, a to nejen při vymezení konkrétní poskytované hodnoty, ale i při rozhodování komu ji věnovat. Neustále se opakujícím problémem je, že společnosti se neradi rozhodují pro jednu konkrétní strategii, vnímají to jako rizikové a omezující.

Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017, str. 7) tvrdí, že strategie úzce souvisí s cíli, které si podnik na začátku formulace strategie vytyčil. Dále doporučují sepsání mise, která vyjadřuje základní strategický záměr vlastníků podniku, přičemž strategie podniku na ní navazuje a konkretizuje ji. Zároveň musí mise korespondovat se základními představami (vizí) zakladatele společnosti (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl 2017, str. 22-23). Stanovení mise, vize a cílů se zabývá kapitola 1.4.

1.3 Typy strategií

Co se týče typologií strategií, tak jich existuje mnoho. Fotr a kol. (2012, str. 65-69) popisuje sedm základních strategií; ofenzivní, defenzivní, intenzivní, diverzifikační, marketingovou, strategické aliance a strategie nadnárodních podniků. Tyto strategie se dále dělí na další konkrétnější strategie. Fotr a kol. (2012, str. 102-105) dále píše, že se v ofenzivní strategii rozlišují pojmy fúze (sloučení podniků) či akvizice. Dělí na dopřednou integraci, zpětnou integraci a horizontální integraci. Intenzivní strategie se dále dělí na penetraci trhu, rozvoj trhu a vývoj produktu. U strategie diverzifikace se rozlišuje diverzifikace koncentrická, kde se do portfolia doplní nový generačně navázaný produkt, diverzifikace horizontální, kde se vyvine nový produkt pro současný trh a diverzifikace složená, kdy se vyvine nový produkt pro nový trh. Defenzivní strategie obsahuje dílčí strategie joint venture, omezení, prodej části firmy a likvidace. Ke konkurenční strategii se počítá strategie minimalizace nákladů, diferenční strategie a strategie zaostření.

1.4 Mise, vize a cíl

Aby byla vybraná strategie úspěšná, musí podnik nejdříve správně stanovit svou misi, vizi a cíl.

1.4.1 Mise

Kaplan a Norton (2010, str. 49) zastávají názor, že se při tvorbě strategie musí manažeři shodnout na účelu podniku, což je jeho poslání či mise. Poslání podniku by mělo zůstat dlouhodobě neměnné a mělo by popisovat, co podnik poskytuje svým zákazníkům či občanům, ale zároveň by mělo být výstižné a maximálně dvě věty dlouhé. Mise, píše Mallya (2007, str. 31), se zabývá současnými aktivitami podniku a odpovídá na otázky, kdo jsme a co děláme? Zároveň popisuje vnitřní politiku podniku, tak aby vedla k naplnění stanovené vize a zároveň motivovala zaměstnance. Mise nám nejenom říká, proč společnost existuje, ale jak tvrdí Fotr a kol. (2012, str. 34) zároveň sděluje svým stakeholderům, že uspořádání aktivit a jejich provedení míří k naplnění daného poslání. Musí zároveň brát ohled na historii podniku, jeho schopnosti, strategické hodnoty a očekávané vlivy jeho okolí. Proces stanovení poslání podniku je zdoluhavý a časově náročný a výsledek je pouze obecným popisem podnikové strategie a jejich cílů, tvrdí Pearce a Robinson (2004, str. 25).

1.4.2 Vize

Vizi definuje Mallya (2007, str. 29) jako nehmotný model budoucího stavu procesu, skupiny nebo organizace a zároveň jako odraz budoucnosti, který je motivující a srozumitelný pro členy. Vize by měla udávat dlouhodobý směr pro budoucí plánování a stanovení cílů společnosti. Zároveň vnímá, že existuje několik bariér při tvorbě vize. K hlavním překážkám počítá zainteresovanost na interních procesech, touhu chtít provést změny za každou cenu, malé znalosti z oboru, nedostatečnou snahu provést změny a schopnost vědět, že podnik vizi potřebuje. Rothärmel (2016, str. 34) zastává názor, že každá

společnost by měla začít svůj strategický plán formulací vize, manažeři by měli začínat proces tvoření strategie s cílem před očima. Přirovnává formulaci vize v strategickém plánování k stavbě domu, nejdřív musí majitel architektovi sdělit svou vizi, který na základě vize vyhotoví projekt výstavby a majitel ho následně zkontroluje, případně opraví a schválí. Pouze po schválení se zahájí výstavba domu. Kaplan a Norton (2010, str. 52-53) doporučují určovat vizi středně až dlouhodobě (období tří až deseti let). Při zpracování vize musí společnost dodržovat určitou formální strukturu. Vize musí být flexibilní, musí být zpracovaná tak, aby umožnila podniku posun a musí být zajištěna možnost průběžného aktualizování (Fotr a kol., 2012, str. 35).

1.4.3 Cíl

Koontz a Weihrich (1993, str. 141) definují cíl jako významný konec, kterým se řídí dílčí i skupinové činnosti. Důraz při tvorbě cílů by se měl klást na jejich ověřitelnost. Varují podniky před určováním nedosažitelných cílů, kdy si manažeři neuvědomují řadu omezujících prvků, jako ekonomické podmínky a chování konkurence. Častou chybou manažerů při určování cílů je jejich neschopnost rozeznat cíl celé společnosti oproti vlastním subjektivním cílům. Cíle by měly být staveny tak, aby zajišťovaly podniku stabilní vývoj a aby společnost mohla reagovat na případné destabilizující faktory. Mallya (2007, str. 32) rozděluje cíle na obecné, které by měly být v souladu se strategií společnosti a na konkrétní, které rozvíjejí obecné cíle. Hlavní cíl podniku je jasný, vytvářet zisk, další cíle se stanovují podle metody SMART. Zkratka SMART vychází z anglických slov specific, measurable, achievable, realistic a time framed. Metodu SMART rozšiřují na metodu SMARTER (ethical, resourced) Fotr a kol. (2012, str. 36-37) a popisují tím, jaké prvky musí formulace cílů obsahovat:

- Specifický – cíl musí být pochopen,
- Měřitelný – dosažení či nedosažení by mělo být měřitelné,
- Akceptovatelný – cíle by měly být přijaty všemi stakeholdery,
- Realistický – dosažitelný, ale zároveň dostatečně náročný,
- Termínovaný – musí být časově omezený,
- Etický – v souladu s morálními a etickými zásadami,
- Zajištěný – zaměřený na dostupné zdroje

2 Strategická analýza

Aby mohl podnik úspěšně vytvořit svou strategii, musí nalézt souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. Tvorba strategie je složitá a vyžaduje systematický přístup při analyzování okolí podniku a jeho střetu s vnitřním prostředím podniku. Úspěšná strategie by měla připravit podnik na všechny situace, které by mohly nastat. Základními východiskem pro sestavování kvalitní strategie jsou výsledky situační analýzy (Sedláčková a Buchta, 2006, str.3). Fotr a kol. (2006, str. 79) tvrdí, že situační analýza je složena z širších analytických a hodnotících činností, které jsou zaměřeny na vnitřní prostředí podniku a jeho okolí. Zároveň tvrdí, že by měla podpořit zvýšení uspořádanosti a organizovanosti práce manažera.

Dle Jakubíkové (2008, str.438) roste význam situační analýzy se zvyšující se neurčitostí či nestabilitou prostředí, ve kterém podnik působí. Je důležité, aby analýza byla provedena důkladně, jelikož špatná interpretace závěrů může dostat podnik do nežádoucích pozic.

Nejdřív, než se zpracuje analýza je důležité určit, zda se nezměnily předpoklady, za nichž byla vytvořena současná strategie a zda stav podniku a jeho okolí je takový, aby mohl při formulaci strategie použít navrhované trendy. Pokud se změnily některé faktory, za nichž strategie byla vypracována (např. ekonomický cyklus) či se podnik rozhodl změnit své priority, musí se přepracovat původní znění strategického záměru na nové – aktuální (Fotr a kol., 2012, str. 38). Podnikatelské prostředí se dle Fotra a kol. (2012, str. 39) dělí na dvě sféry:

- externí prostředí, ve kterém je obsaženo makroprostředí (podnik ho stěží ovlivní) a mezoprostředí (podnik má určitý vliv na prostředí);
- interní prostředí, kterém se říká mikroprostředí (podnik má přímý vliv na prostředí).



Obrázek 1: Podnikatelské prostředí (Fotr a kol., 2012, str. 39)

Na základě tohoto rozdělení se člení i analýza prostředí – analýza vnějšího prostředí a analýza vnitřního prostředí.

2.1 Analýza externího prostředí

Analýza externího prostředí zkoumá mezoprostředí a makroprostředí podniku. Mallya (2007, str. 40) externí prostředí rozděluje na konkurenční oborové prostředí, které podnik může nějakým způsobem ovlivnit (mezoprostředí) a na obecné okolí, které podnik ovlivnit nemůže (makroprostředí). Při analýze vnějšího prostředí se zkoumají trendy národního a mezinárodního trhu, které na daný podnik působí.

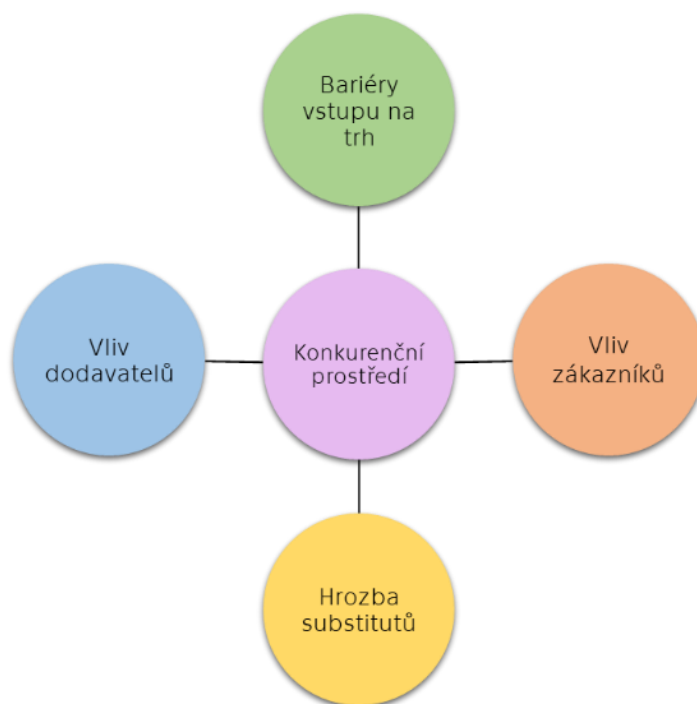
2.1.1 Analýza PESTLE

K analýze makroprostředí podniku lze použít metodu PESTLE, která zkoumá současné a budoucí tržní prostředí společnosti. PESTLE zkoumá vnější faktory firmy, které by mohly představovat příležitosti nebo hrozby a později mohou být použity v SWOT analýze.

PESTLE je akronym počátečních písmen typů faktorů makroprostředí: politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a etické (Britton, Worthington a Thompson (2018, str. 7). Oproti tomu Mallya (2007, str. 42) popisuje poslední složku zkratky PESTLE jako ekologické faktory. Analýza nejen pomůže identifikovat směr změny v podnikatelském prostředí tak, aby se podnik mohl adaptovat změně, jak píšou Rastogi a Trivedi (2016, str. 1-5), ale taky je podkladem při rozhodování o zamítnutí či přijetí projektů. Dalším přínosem metodiky je pomoc při pronikání na nové trhy nebo do nových zemí či regionů, jelikož při správném vypracování odhalí důležité aspekty prostředí. Aby byla metodika správně aplikovaná, musí manažer být obeznámen z jejími přínosy, ale i negativy, aby se jim mohl vyvarovat. Technika svádí uživatele k zjednodušení dat, hrozí, že se opomenou důležitá data pro danou společnost, zároveň se musí neustále aktualizovat, aby byla efektivní. Dalším záporem je nutnost přístupu k velkým souborům dat, což může být časově a finančně pro podniky náročné a zároveň se data interpretují na bázi odhadu a mohou tím zavádět analyzujícího ke špatným výsledkům.

2.1.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Analýza mezoprostředí se zpracovává pomocí modelu 5 sil, který vyvinul Michael E. Porter, proto je nazývaný Porterův model pěti sil (Dedouchová, 2001, str. 17). Model pěti sil umožňuje pochopit a poznat konkurenční prostředí každého odvětví a tím vytvoří základnu pro rozhodování o konkurenční výhodě podniku (Veber, 2000, str. 446). Porter (1998, str. 31-33) identifikoval pět sil, které rozhodují o dlouhodobé atraktivitě trhů či tržních segmentů: vliv dodavatelů, vliv kupujících, bariéry vstupu na tržní prostředí, hrozba substitutů a konkurenční prostředí.



Obrázek 2: Porterovo model pěti konkurenčních sil, vlastní zpracování autora dle Porter (1998, str. 31)

Bariéry vstupu na tržní prostředí – Nově vstupující podniky na dané tržní segmenty mají k dispozici dostatek zdrojů a chtějí si tím zvýšit svůj podíl na daném trhu, což vyvolává nárůst cen, nákladů a klade vyšší předpoklady pro výnosnost kapitálu. Pokud již má organizace svůj podíl na jiném tržním segmentu a diverzifikuje své produktové portfolio, může využít svých dosavadních dovedností a kapitálu a získat si velký podíl na daném trhu (Porter, 1998, str. 37).

Vliv dodavatelů – Silný dodavatel může nárokovat vyšší ceny za své zboží a omezit služby či snížit kvalitu produktu (Mallya 2007, str. 50).

Vliv odběratelů – Dle Portera (1998, str. 45-46) může vliv odběratele mít za následek snížení cen dodavatele a zlepšení kvality produktů či služeb. Pokud je odběratel cenově citlivý a má větší vliv než dodavatel, může tím donutit dodavatele k snížení cen.

Hrozba substitutů – Substitut je takový produkt, který má podobné nebo stejné vlastnosti výrobku produkovaného v odvětví a který splňuje požadavky zákazníka (Mallya, 2007, str. 51). Porter (1998, str.48) udává jako příklad plast, který nahradil hliník, e-mail, který nahradil dopisy nebo videohovory, které nahradily cestování. Substitutem nejsou jen produkty, ale také fakt, že zákazník si vystačí bez produktu, koupí si produkt z druhé ruky nebo si daný produkt vyrobí sám. Hrozba substitutů je vždy přítomná a pro manažery je snadné hrozbu opomenout či si ji nepovšimnout. Při vysoké hrozbě substitutů se snižuje atraktivita odvětví, jelikož náhražky omezují tržní potenciál nastavováním hranic cen.

Konkurenční prostředí – Každé tržní prostředí má rozdílné charakteristiky a strukturu, což vede k rozdílným předpokladům úspěchu konkurence. Rivalita mezi konkurenty se

objevuje v mnoha formách, například Porter (1998, str. 51) uvádí jako příklad snižování cen, zavádění nových produktů, reklamní kampaně a inovace služeb.

2.1.3 Benchmarking

Benchmarking je proces měření výkonu produktů, služeb nebo procesů společnosti oproti produktům jiného podniku považovaného za nejlepší v oboru. Smyslem benchmarkingu je identifikovat příležitosti ke zlepšení pomocí porovnání vlastního podniku s konkurenčním podnikem. Analýzou konkurence s dobrým tržním výkonem a následným porovnáním procesů, které konkurenci umožňují udržet si svou pozici na trhu, pomůže podniku implementovat změny, které mohou zvýšit efektivitu a ziskovost (David, 2010, str. 120).

Benchmarking nebo srovnání způsobu, jakým náš podnik vykonává konkrétní činnost s konkurencí nebo jinou společností, která dělá totéž, se stalo ústředním zájmem manažerů ve společnostech zabývajících se kvalitou po celém světě. Manažeři se snaží systematicky srovnávat náklady a výsledky dílčích aktivit vůči příslušné konkurenci nebo jiným užitečným standardům. Konečným cílem v benchmarkingu je identifikovat osvědčené postupy při provádění dílčích činností a naučit se, jakým způsobem jsou dosahovány nižší náklady, méně závad aj. Společnosti, které se zavázaly k benchmarkingu, se pokoušejí izolovat a určit, kde jsou jejich náklady nebo výsledky v rozporu s osvědčenými postupy konkrétní činnosti konkurence. Po zjištění mezery se podnik snaží své aktivity změnit tak, aby splňovaly daný standard (Pearce a Robinson, 2004, str. 207-208).

2.2 Analýza interního prostředí

Úspěšná strategie musí reagovat na hrozby a příležitosti zjištěné z analýzy externích faktorů, podnik musí proto znát svou vnitřní strukturu, schopnosti, zdroje a cíle. Vnitřní analýza identifikuje strategicky důležité zdroje a schopnosti a poté konkrétní přednosti podniku jako jeho zdroje konkurenční výhody (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 60-61). Oproti tomu Mallya (2007, str. 53) vnímá hlavní myšlenku analýzy jako objektivní zhodnocení současného stavu podniku, které by mělo zahrnovat jak silné stránky, tak slabé stránky podniku. Aby bylo možné silné a slabé stránky podniku odhalit je potřeba provést analýzu interních zdrojů důkladně a zahrnout faktory jako: technický rozvoj, marketing a distribuce, výrobu a její řízení, podnikové a pracovní zdroje, finance a rozpočet. Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017, str.111) doplňují, že analýza interního prostředí by měla obsahovat nejen silné a slabé stránky, ale také hrozby a příležitosti, které vyplývají z interní analýzy současného stavu a budoucího vývoje. Radí přitom, aby se hrozby a příležitosti nejen pouze identifikovaly, ale také eliminovaly.

2.2.1 Finanční analýza

Při analýzách interního prostředí je důležité ohodnotit finanční pozici podniku a také kvalitu vedení finanční stránky podniku (Mallya, 2007, str. 64-66). Scholleová (2017, str. 164)

doporučuje při finanční analýze používat poměrovou analýzu, která se skládá z ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

Ukazatele rentability měří čistý výsledek podnikových schopností. Ukazují vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na čistý zisk podniku (Synek a kol., 2015, str. 285). K ukazatelům rentability patří rentabilita aktiv, která poměruje zisk podniku s celkovými vloženými prostředky. Dalším ukazatelem je rentabilita vlastního kapitálu (ROE), která vyjadřuje efektivnost reprodukce vlastního kapitálu. Následuje rentabilita tržeb (ROS), která udává, jaká část tržeb se zhodnotí až do čistého zisku. Poslední je rentabilita investovaného kapitálu (ROCE). Rentabilita investovaného kapitálu označuje výnosnost dlouhodobého investovaného kapitálu a měří, kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním podnik dosáhl z jedné koruny, kterou investovali akcionáři a věřitelé (Scholleová, 2017, str. 177-183).

Ukazatele likvidity dle Synka a kol. (2015, str. 284) vyjadřují schopnost podniku uspokojit své závazky, tedy schopnost přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky za účelem krytí splatných závazků. Rozdělujeme je na likviditu běžnou, rychlou a okamžitou.

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy, zda má přebytečné kapacity či naopak nedostatek produktivních aktiv, počítají se pro jednotlivé skupiny aktiv: zásoby, pohledávky a celková aktiva. Pokud má podnik více aktiv, než je potřeba, vznikají zbytečné náklady, což se projevuje na ziskovosti podniku. Pokud má naopak aktiv málo, přichází tím o tržby. Měří se obrat aktiv, zásob, pohledávek a krátkodobých závazků a je snaha tyto ukazatele maximalizovat. Dále se měří doba obratu zásob, průměrná doba splatnosti a obchodní cyklus peněz.

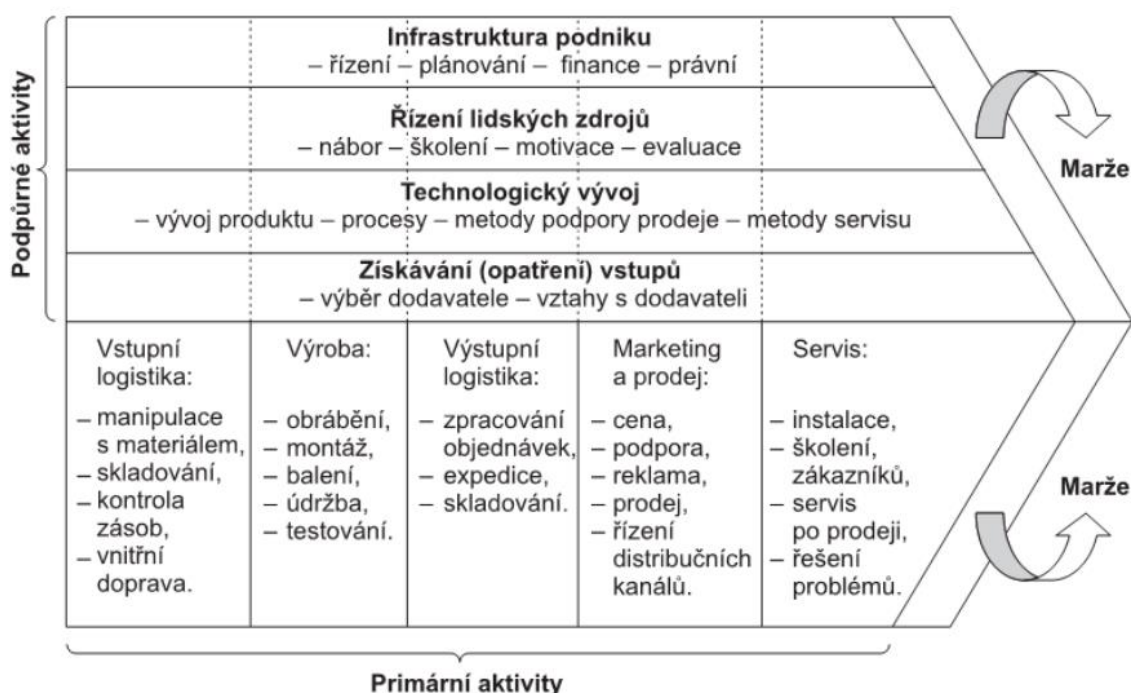
Ukazatele zadluženosti poměrují výši vlastních a cizích zdrojů, zabývají se ale i schopností podniku hradit náklady na dluh. K ukazatelům zadluženosti řadíme celkovou zadluženost, úrokové krytí a finanční páku (Synek a kol., 2015, str. 284).

Pracovní kapitál, je pojem, který označuje aktivní položky hotovostního cyklu, to jsou konkrétně položky, které lze nalézt na straně aktiv v rozvaze. Existují tři podoby pracovního kapitálu. Rozdělujeme se na pracovní kapitál (WC), který označuje položky na straně aktiv v rozvaze. Je to majetek potřebný pro provoz podniku. Dále se rozděluje na čistý pracovní kapitál (NWC), kde je část majetku financovaná dlouhodobými zdroji. Skládá se z oběžných aktiv, od kterých jsou odečteny krátkodobé závazky. Poslední je nefinanční pracovní kapitál (NCWC), což je nefinanční majetek potřebný pro provoz. Nižší objem nefinančního pracovního kapitálu znamená efektivní řízení oběžných aktiv (Scholleová, 2017, str. 93)

2.2.2 Hodnototvorný řetězec

Analýza hodnotového řetězce hodnotí zdroje vázané na jednotlivé činnosti a srovnává je s vytvořenou hodnotou (Mallya, 2007, str. 68-69). Hodnotový řetězec se skládá z činností vytvářející hodnotu a z marže. Malaga (2007, str. 70) rozděluje činnosti na primární a podpůrně, kde primární činnosti souvisejí přímo s hmotnou výrobou produktu, jeho prodeje či dopravy. K primárním aktivitám řadí vstupní a výstupní logistiku, výrobní operace, marketing, prodej a služby. Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017, str. 128-129) podpůrné aktivity definují jako aktivity, které podporují primární aktivity a řadí k nim zajišťování vstupů, technologický rozvoj, řízení lidských zdrojů a infrastrukturu podniku.

2.2.3 VRIO Analýza



Obrázek 3: Hodnotový řetězec (Mallya, 2017, str. 70)

Analýza VRIO identifikuje čtyři vlastnosti, které musí mít zdroje firmy, aby se mohly stát zdrojem trvalé konkurenční výhody. Zkratka VRIO se skládá z počátečních písmen anglických slov: Value, Rareness, Imitability a Organization či hodnota, vzácnost, napodobitelnost a uspořádání zdrojů. Analýza VRIO odpovídá na čtyři otázky, které se ptají, zda je zdroj: hodnotný, vzácný, nákladný napodobovat a zda je podnik organizovaný. Zdroj nebo schopnost, která splňuje všechny čtyři požadavky, může společnosti přinést trvalou konkurenční výhodu (Rothärmel, 2016, str. 113).

Hodnota – První krok analýzy pomůže přijít na to, zda zdroj přidává společnosti hodnotu tím, že umožňuje podniku využívat příležitosti nebo se bránit před hrozbami. Pokud je odpověď ano, pak je zdroj považován za cenný. Zdroje jsou také cenné, pokud pomáhají společností zvyšovat vnímanou hodnotu pro zákazníka. Toho se dosáhne zvýšením diferenciace nebo snížením ceny produktu. Zdroje, které nemohou tuto podmínku splnit,

vedou ke konkurenční nevýhodě. Je důležité neustále kontrolovat hodnotu zdrojů, protože neustále se měnící vnitřní nebo vnější podmínky mohou způsobit, že zdroje budou méně cenné nebo zbytečné (Grant a kol., 2014, str. 175).

Vzácnost – Zdroje, které může získat pouze jedna nebo velmi málo společností, jsou považovány za vzácné. Vzácné a cenné zdroje poskytují dočasnou konkurenční výhodu. Situace, kdy více společností mají stejný zdroj nebo využívají své znalosti podobným způsobem, vede ke konkurenční rovnosti. Podniky tím pádem mohou k implementaci stejných strategií použít stejné zdroje a žádná společnost nemůže dosáhnout konkurenční výhody (Grant a kol., 2014, str. 175).

Napodobitelnost – Zdroj je těžce napodobitelný, pokud ho jiné organizace, které jej nemají, nemohou napodobit, koupit nebo nahradit za rozumnou cenu. K napodobování může dojít dvěma způsoby: přímým napodobením (duplikováním) zdroje nebo poskytnutím srovnatelného produktu či služby (nahrazením) (Rothärmel, 2016, str. 114).

Organizovanost – Samotné zdroje nepředstavují pro společnost výhodu, pokud není organizována tak, aby z nich byla schopna hodnotu získat. Společnost musí organizovat své systémy řízení, procesy, politiku, organizační strukturu a kulturu tak, aby dokázala plně realizovat potenciál svého zdroje, jen tehdy mohou podniky dosáhnout trvalé konkurenční výhody (Rothärmel, 2016, str. 116).

2.3 Syntéza analýz

Výstupem analýzy vnitřního prostředí jsou silné a slabé stránky podniku. Analýza vnějšího prostředí ukáže možné ohrožení, které by mohla v budoucnu podnik ohrozit a zároveň stanoví příležitosti, kterých by mohl podnik v budoucnu využít. Všechny zjištěné informace z předchozích analýz se na závěr strategické analýzy slučují do SWOT analýzy. Výsledky SWOT analýzy jsou poté východiskem pro tvorbu podnikové strategie na jakékoliv úrovni řízení (Kaplan a Norton, 2010, str. 61-62).

2.3.1 SWOT

Zkratka SWOT je odvozena od anglických názvů: strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby). SWOT analýza umožňuje vyhodnotit současnou situaci firmy a budoucí vyhlídky současným zvážením interních a externích faktorů. SWOT analýza povzbuzuje manažery, aby skenovali interní a externí prostředí a hledali jakékoli relevantní faktory, které by mohly ovlivnit současnou nebo budoucí konkurenční výhodu firmy. Důraz je kladen na vnitřní a vnější faktory, které mohou ovlivnit – pozitivním nebo negativním způsobem – schopnost podniku získat a udržet konkurenční výhodu (Britton, Thompson a Worthington, 2018, str.460) Cílem metodiky SWOT je rozpoznání, nalezení a posouzení jevů, díky kterým se predikují vývojové trendy faktorů vnitřního a vnějšího prostředí podniku a jejich vzájemné souvislosti. Pomocí matice SWOT (někdy nazývaná TOWS) lze přehledně zobrazit vztahy mezi atributy, zároveň matice doporučí směr při volbě strategické varianty (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 91-92).

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Strategie SO Maxi – Maxi	Strategie WO Mini - Maxi
Hrozby (T)	Strategie ST Maxi - Mini	Strategie WT Mini – Mini

Obrázek 4: SWOT matice, vlastní zpracování autora dle Hanzelkové, Vykypěl a Keřkovský (2017, str.53)

Britton, Thompson a Worthington (2018, str.460-461) popisují tyto čtyři varianty možných strategických alternativ –strategie SO (Maxi – Maxi), ST (Maxi – Mini), WO (Mini – Maxi) a WT (Mini – Mini) - které sahají od pozitivního využití silných stránek za účelem využití příležitostí k v podstatě obranné strategii minimalizace slabin a předcházení očekávaným hrozbám.

2.3.2 Matice EFE

Dle výkladu Hanzelkové, Keřkovského a Vykypěla (2017, str. 41) lze pomocí matice EFE identifikovat nejdůležitější vnější příležitosti a hrozby, které mohou mít na společnost vliv. Matice hodnocení externích faktorů umožňuje sumarizovat a hodnotit ekonomické, sociální, kulturní, demografické, environmentální, politické, vládní, právní, technologické a konkurenční informace. Shrnuté informace jsou vyhodnoceny a použity pro další účely, například pro vytvoření SWOT analýzy nebo IE matice.

Matici EFE lze sestavit v pěti krocích (David, 2010, str. 80):

1. Vytvoření tabulky důležitých hrozeb a příležitostí, tato data lze získat analýzou PEST či Porterovo analýzou pěti konkurenčních sil (Hanzelková, Keřkovský a Vykypl, 2017, str. 42). David (2010, str. 80) doporučuje vyčíst celkem 15 až 20 faktorů, včetně příležitostí a hrozeb, které ovlivňují společnost a její odvětví. Jako první doporučuje sepsat příležitosti a poté hrozby, zároveň radí, aby výčet byl co nejkonkrétnější. Hanzelková, Keřkovský a Vykypl (2017, str. 42) zároveň doporučují, aby počet příležitostí a hrozeb byl stejný.
2. Každému faktoru se přiřadí váha v rozmezí od 0,0 (nedůležité) do 1,0 (velmi důležité). Váha udává relativní důležitost tohoto faktoru. Vhodné váhy lze určit porovnáním úspěšných a neúspěšných konkurentů nebo diskusí o faktoru a dosažením skupinového konsensu. Součet všech vah přiřazených faktorům se musí rovnat 1,0. Je důležité, aby váhy měly stejný význam jak v matici EFE, tak v matici IFE (David, 2010, str. 80).
3. Hodnocení faktorů podle stupně vlivu na strategické východisko (Hanzelková, Keřkovský a Vykypl, 2017, str. 42). Hodnocení se pohybuje od 1 do 4, kde jedna je špatné hodnocení, dva průměrné, tři nadprůměrné a čtyři vynikající hodnocení. Hodnocení faktorů dle stupně vlivu na strategické východisko je založeno na společnosti, zatímco váhy přiřazované v druhém kroku jsou založeny na odvětvích. Je důležité si uvědomit, že jak hrozby, tak příležitosti mohou obdržet 1, 2, 3 nebo 4 (David, 2010, str. 80).
4. Vynásobením váhy každého faktoru jejím vlivem získáme vážené ohodnocení (David, 2010, str.80).
5. Sečteme vážené skóre pro každou proměnnou a určíme celkové vážené skóre pro organizaci (David, 2010, str. 80).

Dle Davida (2010, str. 81) nezáleží na počtu klíčových příležitostí a hrozeb zahrnutých v matici EFE, nejvyšší možné celkové vážené skóre, kterého může společnost dosáhnout je 4,0 a nejnižší možné celkové vážené skóre je 1,0. Průměrné celkové vážené skóre je 2,5. Celkové vážené skóre 4,0 naznačuje, že společnost reaguje dobrým způsobem na existující příležitosti a hrozby ve svém oboru. Jinými slovy, strategie podniku účinně využívá stávajících příležitostí a minimalizuje potenciální nepříznivé účinky vnějších hrozeb. Celkové skóre 1,0 naznačuje, že strategie podniku nezhodnocuje příležitosti a nevyhýbá se vnějším hrozbám. Pokud je skóre nízké, doporučují Hanzelková, Keřkovský a Vykypl (2017, str. 42) dodržovat ověřené podnikatelské aktivity, které podnik dělal v minulosti. Pokud by skóre bylo vysoké, měla by se společnost zaměřit na tvorbu scénářů.

2.3.3 Matice IFE

Souhrnným krokem při provádění interního auditu strategického řízení je vytvoření matice hodnocení interních faktorů (IFE). Tento nástroj pro formulaci strategie shrnuje a hodnotí hlavní silné a slabé stránky ve funkčních oblastech podnikání a poskytuje také základ pro identifikaci a hodnocení vztahů mezi těmito oblastmi. Při vývoji matice IFE jsou vyžadovány intuitivní úsudky, pochopení zahrnutých faktorů je důležitější než skutečná čísla (David, 2010, str. 122).

Podobně jako matice externích faktorů lze matici IFE vyvinout v pěti krocích (David, 2010, str. 122):

1. Vytvoření seznamu klíčových interních faktorů identifikovaných v procesu interního auditu. Doporučuje se vyčíslit 10 až 20 vnitřních faktorů, včetně silných a slabých stránek. Jako první se uvedou silné a poté slabé stránky (David, 2010, str. 122).
2. Každému faktoru se přiřadí váha v rozmezí od 0,0 (nedůležité) do 1,0 (velmi důležité). Váha přiřazená danému faktoru naznačuje relativní důležitost faktoru pro úspěch v oboru podniku. Bez ohledu na to, zda je klíčovým faktorem vnitřní síla nebo slabost, je třeba přiřadit faktorům, které mají největší vliv na výkonnost organizace nejvyšší váhy. Součet všech vah se musí rovnat 1,0 (David, 2010, str. 122).
3. Přiřazení každému faktoru ohodnocení podle jeho vlivu na výchozí strategický záměr. Stupnice se dělí tímto způsobem:
 - 4 = důležitá silná stránka,
 - 3 = méně důležitá silná stránka,
 - 2 = méně důležitá slabá stránka,
 - 1 = důležitá slabá stránka (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, str. 44).
4. Výsledkem vynásobené váhy každého faktoru jeho přiřazeným vlivem je vážené skóre dané proměnné (David, 2010, str. 122).
5. Sečtením váženého skóre pro každou proměnnou se určí celkové vážené skóre pro společnost (David, 2010, str. 122).

Bez ohledu na to, kolik faktorů matice obsahuje, celkové vážené skóre se pohybuje od minima 1,0 do maxima 4,0, přičemž průměrné skóre je 2,5. Celkové vážené skóre hluboko pod 2,5 charakterizuje podniky, které jsou vnitřně slabé, zatímco skóre výrazně nad 2,5 naznačuje silnou vnitřní pozici. Pokud je klíčovým vnitřním faktorem silná i slabá stránka, měl by být faktor zahrnut dvakrát do matice IFE a každému z nich by měla být přiřazena váha a hodnocení (David, 2010, str. 122).

3 Tvorba a výběr strategie

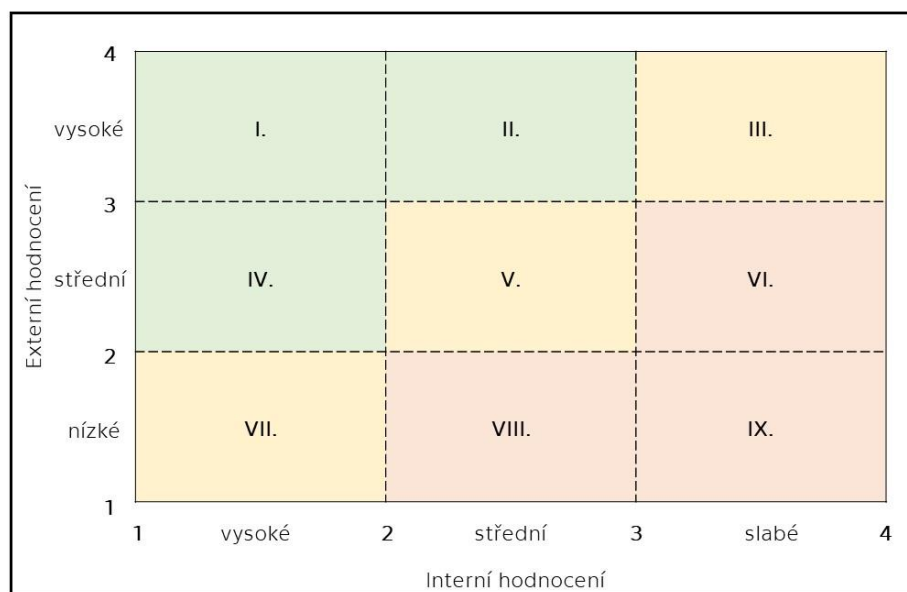
Mallya (2007, str. 110) píše, že po zhotovení strategické analýzy je možno začít proces formulace strategie. Formulace strategie je proces tvorby a výběru správné strategie pro podnik. Strategie musí být úspěšná při plnění dlouhodobých cílů. Podnik k dosažení daných cílů musí plně využít své silné stránky a využít příležitosti, které jsou v tržním prostředí k dispozici. Zároveň by se měl dle Hanzelkové, Keřkovského a Vykypěla (2017, str. 143) snažit o eliminaci slabých stránek a hrozeb, kterým podnik může čelit v tržním prostředí. Dle výkladu Fotra a kol. (2012, str. 51) má tvorba a výběr strategických variant dopad na formulaci konečných strategických cílů. K tvorbě strategie se používají konkrétní metody, matice SWOT (TOWS) již byla zmíněna, v následujících kapitolách bude vysvětlena matice IE a SPACE analýza.

3.1 Matice IE

Matice hodnocení interních a externích faktorů vychází z celkových vážených ohodnocení interních a externích faktorů matic EFE a IFE. Matice dle Fotra a kol. (2012, str. 52) pomůže stanovit vhodné strategie s ohledem na závěry analýzy prostředí pro podnik jako celek či jednotlivých divizí. Na ose x matice je naneseno celkové hodnocení interních faktorů z matice IFE a na ose y je naneseno celkové hodnocení externích faktorů z matice EFE. Matice je rozdělena na devět polí, do kterých se zakresluje pozice jednotlivých divizí, produktových skupin či projektů na základě jejího interního a externího hodnocení.

Fotr a kol. (2012, str.52) dále popisuje, že pozice podniku jako celku lze rozdělit do tří oblastí, z nichž každé je přiřazena skupina hodících se strategií:

- Oblast I, II, IV se nazývá „Stavěj a zajišťuj růst“ a obsahuje v sobě strategie jako je penetrace trhu, rozvoj trhu, vývoj nového produktu, dopředná, zpětná či horizontální strategie.
- Oblast III, V, VII je pojmenovaná „Udržuj a potvrzuj“ a doporučuje strategii penetrace trhu nebo vývoj produktu.
- Oblast VI, VIII, IX s názvem „Sklízej a zbavuj se“ je nejmíň žádoucí strategií a doporučuje defenzivní strategie jako opuštění trhu či likvidace.



Obrázek 5: Matice IE, vlastní zpracování autora dle Fotra a kol. (2012, str. 53)

3.2 SPACE analýza

Zkratka SPACE pochází od anglického „The Strategic Position and Action Evaluation Matrix“ což v překladu znamená matice hodnocení strategické a akční pozice podnikatelského subjektu nebo záměru. K zjištění pozice v analýze slouží interní a externí charakteristiky podniku a jeho prostředí (Fotr a kol., 2012, str. 55). David (2010, str. 181) radí, že by se při tvorbě SPACE analýzy měli využít vyčtené faktory v EFE a IFE matici. Interní

charakteristiky jsou tvořeny finanční silou (FS) a konkurenčními vlastnostmi (KV) a externí charakteristiky v sobě obsahují stabilitu prostředí (SP) a sílu oboru (SO).

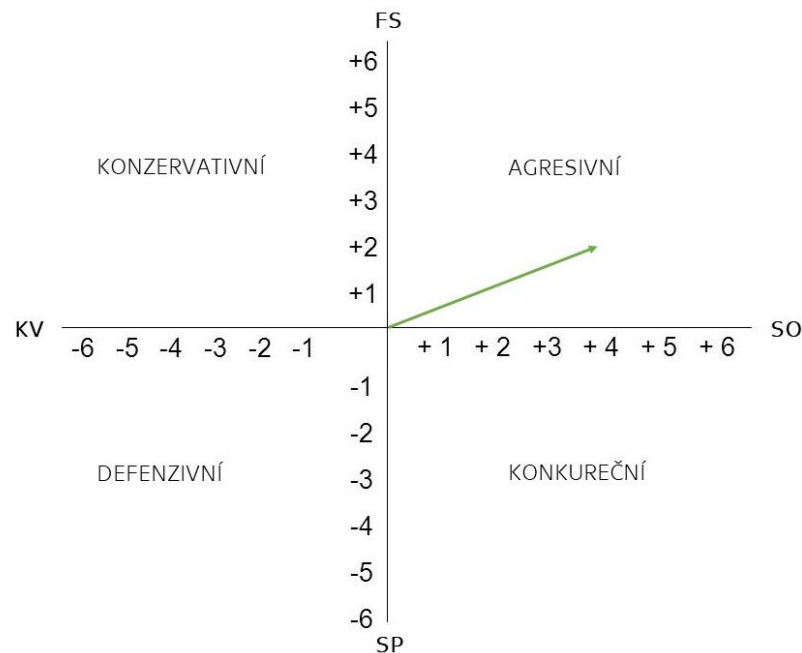
Fotr a kol. (2012, str. 70) podrobněji popisuje ukazatele konkrétních faktorů:

- Finanční síla – Určuje se podle výsledků finanční analýzy (ROE, ROA, likvidita, NWC, ukazatele aktivity a produktivity), hospodářských výsledků (vývoj zisku a nákladů, bilance CF) a tvorbě hodnoty (pákové efekty, bod zvratu, EVA, MVA). Dále doporučuje Fotr a kol. (2012, str. 70) srovnat výkonnost s konkurencí pro určení finanční síly podniku.
- Konkurenční vlastnosti – Ukazatele pro zjištění síly konkurenčních vlastností jsou: podíl na trhu, kvalita produktu, životní cyklus produktu, oblíbenost produktu, využití technologických kapacit, úroveň dodavatelů a distributorů, organizační schopnosti a srovnání s konkurencí.
- Stabilita prostředí – K ukazatelům stability prostředí řadíme: vývoj poptávky, vývoj a úroveň inflace, technologický vývoj, makroekonomický cyklus, omezení životního prostředí, náročnost na inovace, bariéry vstupy na trh, trendy růstu ekonomiky, legislativa a předpisy – fiskální a monetární politika a její dopady.
- Síla oboru – Determinuje se pomocí dynamiky růstu odvětví, potenciálu ziskovosti, náročnosti na financování projektů, technologického know-how, zdrojové náročnosti, kapitálové náročnosti, vyjednávací síle odběratelů a dodavatelů, cenové elasticitě, konkurenčních tlaků, tržních podílů a bariéry vstupu na trh (Fotr a kol., 2012, str 70).

David (2010, str. 182) popisuje kroky potřebné k tvorbě SPACE matice:

1. Určení sady proměnných k definování finanční síly, konkurenčních vlastností, stability prostředí a síle oboru.
2. Finanční síla a síla oboru se ohodnotí číselnou hodnotou od +1 (nejhorší) do +7 (nejlepší). Fotr a kol. (2012, str. 55) doporučují číselné hodnoty od +1 (nejhorší) do +6 (nejlepší). Stabilita prostředí a konkurenční vlastnosti se ohodnotí číselnou hodnotou od -1 (nejlepší) do -7 (nejhorší) dle Davida (2010, str. 182). Fotr a kol. (2012, str. 55) doporučují číselné hodnoty v rozmezí od -1 (nejlepší) do -6 (nejhorší).
3. Vypočte se průměrné skóre pro FS, SO, KV a SP sečtením hodnot daných proměnných každé charakteristiky a poté vydělením počtem proměnných zahrnutých v příslušné charakteristice (David, 2010, str. 182).
4. Výsledné hodnoty se nanesou na osu x (SO, KV) a osu y (FS, SP) (David, 2010, str. 182).

5. Souřadnice hodnot určují výslednou polohu vektoru, který zároveň stanoví strategickou pozici podniku. Každý z kvadrantů nabízí strategie, které může podnik při využít. Strategie se dělí na konzervativní, agresivní, defenzivní a konkurenční (Fotr a kol., 2012, str. 55).



Obrázek 6: SPACE matice, vlastní zpracování autora dle Fotr a kol. (2012, str. 72)

Fotr a kol. (2012, str. 72-76) přiděluje jednotlivým strategiím další konkrétnější strategie. K agresivní strategii přiřazuje penetraci trhu, rozvoj trhu, vývoj produktu, diverzifikace a integrace. Konkurenční strategie obsahuje všechny typy integrace, penetraci trhu, rozvoj trhu, vývoj produktu, minimalizace nákladů, diferenční strategie a Joint Venture. Rozšíření konzervativní strategie jsou: penetrace trhu, rozvoj trhu, vývoj produktu, koncentrická diverzifikace a minimalizace nákladů. Defenzivní strategie je nejmíň žádanou strategií a dělí se na omezení, prodej podniku, likvidace či koncentrická diverzifikace.

3.3 Výběr strategie

Dle výkladu Hanzelkové, Keřkovského a Vykypěla (2017, str. 169-170) je výběr strategie složitým procesem, který by měl být uskutečněn top managementem podniku. Při výběru strategie se doporučuje posuzovat strategie ze tří hledisek:

- vhodnost,
- přijatelnost,
- uskutečnitelnost.

Vhodnost strategie znamená, že hodnocená strategie je v souladu s misí podniku a s nadřazenými strategiemi a zároveň logicky vyplynula ze strategické analýzy a je formulovaná tak, že využívá maximálního množství příležitostí a silných stránek a při tom eliminuje slabé stránky a hrozby. Vhodnost strategie závisí také na využití klíčových vlastností podniku a zároveň musí respektovat ekonomické zákony, být v souladu s politickým a ekonomickým prostředím a s legislativou (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, str. 171-172).

Přijatelnost strategie závisí na tom, zda jsou v uvažované strategii uspokojeni všechny zainteresované strany (stakeholders). K hlavním zainteresovaným stranám patří zákazníci, vlastníci podniku, management a ostatní zaměstnanci společnosti. Faktory, které se zkoumají jsou hlavně přijatelnost uvažované tržní ceny produktů, způsoby uspokojení tržní poptávky, vytvoření distribučních kanálů, tržní podíl, návratnost investic, vývoje kapitálová struktura, ziskovost, hodnota podniku, vývoj nákladů, mezd zaměstnanosti aj (Košťan a Šuleř, 2002, str.107).

Uskutečnitelnost strategie je determinována schopností společnosti zajistit výrobní faktory a ostatní zdroje, jako kapitál, technologie, pracovní síla, energie, materiál a suroviny, know-how, licence, informace aj. Zároveň by strategie měla být v souladu s vnitřní politikou podniku a jeho kulturou. Posledním faktorem je udržení stabilního vývoje podniku. To znamená, že společnost by měla být schopna v průběhu realizace strategie omezovat negativní vlivy prostředí (ekonomická situace, stávky aj.) prostřednictvím využití rezerv výrobních zdrojů, strategických aliancí, diverzifikací či pojištěním (Košťan a Šuleř, 2002, str.107).

Dle výkladu Fotra a kol. (2012, str. 58-59) lze výběr strategie provádět buď zvolením zkušeného strategického týmu, využitím metody vícekriteriálního hodnocení variant nebo použitím matice QSPM.

Úvahy o výběru strategie, tedy jakými aktivitami se podnik bude zabývat, doporučují Keřkovský, Vykypěl a Hanzelková (2006, str. 23-24) ukončit rozčleněním podniku na tak zvané strategické obchodní jednotky (SBU – Strategic Business Unit). Samostatnou obchodní jednotkou by měl být stejnorodý oddíl společnosti, pro který je možné tím pádem vytvořit samostatné, ale navazující podnikové strategie. Nejpoužívanějším faktorem pro stanovení strategie pro SBU je odlišnost zákazníků a jejich potřeb. Podniky proto často rozdělují své obchodní jednotky podle produktových řad, tzn., že každá samostatná obchodní jednotka se stará o určitou produktovou skupinu.

Pro některé podniky nemusí být členění obchodních jednotek podle produktových řad vhodné. Keřkovský, Vykypěl a Hanzelková (2017, str. 23-24) uvádí, že podnik je možné rozčlenit na obchodní jednotky i podle jiných kritérií:

Organizační – U organizačního rozčlenění obchodních jednotek je převzato organizační uspořádání oddělení nebo divizí podniku. Vhodné je to například pro podniky, které vyrábějí více druhů produktů, jejichž projekční, zásobovací, výrobní a distribuční procesy jsou vzájemně propojené a nezávislé a hotové produkty se prodávají na rozdílných trzích.

Strategicko-marketingový – Vymezování obchodních jednotek pomocí strategicko-marketingové strategie je odlišné od organizačního tím, že nekopíruje organizační uspořádání. Obchodní jednotka může pokrývat několik organizačních oddílů nebo jimi postupovat. Vhodné je toto rozdělení pro podniky, které vyrábějí jednak pro diferencovaný trh a

zároveň pro klasický trh, obchodní jednotky se dělí potom podle trhů, jedna pro náročný a jedna pro klasický. Strategie pro jednotlivé obchodní jednotky se budou lišit do určité míry, například v distribuci a ceně.

Projektový – Projektové rozdělení SBU je, jak název již napovídá opřeno o rozdělení obchodních jednotek podle aktivit, které jsou spojené z realizací konkrétního projektu (Keřkovský, Vykypěl a Hanzelková, 2017, str. 23-24).

Po výběru strategie se provede závěrečná diskuse, která porovnává vybranou strategii s prvotními strategickými formulacemi. Dochází ke kontrole formulované vize, která by měla být v souladu s vybranou strategií a pokud tak není, tak se musí udělat nutné korekce. Zároveň musí z vize vyplývat dlouhodobé cíle, které se v případě nesouladu také korigují (Fotr a kol., 2012, str. 62).

3.3.1 QSPM

Matice QSPM je zkratkou anglického názvu „Quantitative Strategic Planning Matrix“ a navazuje na výsledky matice EFE a IFE (David, 2010, str. 60).

Fotr a kol. (2012, str. 60) doporučuje při tvorbě matice postup rozdělený do pěti kroků, zatímco David (2010, str. 194-195) doporučuje kroků šest:

1. Vytvoření seznamu klíčových externích příležitostí a hrozeb a interních silných a slabých stránek podniku v levém sloupci matice. Do matice by mělo být zahrnuto minimálně 10 externích a 10 interních klíčových faktorů.
2. Přiřazení vah každému klíčovému vnějšímu a vnitřnímu faktoru. Tyto váhy jsou stejné jako v EFE a IFE matici. Váhy jsou uvedeny v přímém sloupci napravo od externích a interních faktorů. Fotr a kol. (2012, str. 60) radí, aby byl součet všech interních faktorů a všech externích faktorů roven jedné.
3. Určení alternativních strategií, které by organizace měla zvážit při implementaci. Je žádoucí, aby se strategie vzájemně vylučovaly (David, 2010, str. 195).
4. Určení koeficientu důležitosti (KD) zkoumáním každého vnějšího nebo vnitřního faktoru po jednom pro jednotlivé varianty strategie v závislosti na úspěšnosti dosažení vytyčených strategických východisek. Stupnice je od jedné do čtyř, kde jedna značí minimální důležitost a čtyři maximální (Fotr a kol., 2012, str. 60).
5. Vypočtení celkové důležitosti (CD) jednotlivých faktorů vynásobením koeficientu důležitosti vahou každého faktoru (Fotr a kol., 2012, str. 60).
6. Sečtení všech celkových důležitostí každé strategie a stanovení TAS (Total Attractiveness Score). Strategie s nejvyšším TAS je má nejlepší předpoklady k úspěchu (David, 2010, str. 195).

3.4 Formulace strategie a tvorba strategického plánu

Poté, co byla vybrána obecná strategie ze všech vhodných variant, je nutné, aby se korigovaly prvotní předpoklady, které si podnik stanovil ve svém počátečním strategickém plánu. Korekce by měly obsahovat jasně popsanou vizi, nový stanovený strategický cíl a hlavní směr, kterým se podnik bude řídit V dalším kroku se vypracuje obecná strategie do

konkrétně formulovaných plánů. Rozpracované plány musejí odpovídat konkrétním situacím, do kterých se společnost dostane a samozřejmě daným potřebám a specifickým charakteristikám konkrétní společnosti (Fotr a kol., 2017, str. 22).

Důležitým krokem při tvorbě strategického plánu dle Košťana a Šuleře (2002, str. 113) je převedení strategických cílů do jednotlivých dílčích cílů. Dílčí cíle dělí na jednotlivé úlohy a činnosti a společně musejí být spojeny s relevantním indikátorem, který měří jejich míru plnění. Dle Fotra a kol. (2017, str. 23) jsou jednotlivé cíle východiskem pro operativní řízení organizace. Píše, že rozpracovaný strategický plán, který je rozdělen na korespondující dílčí cíle je připraven k závěrečné implementaci. U závěrečné implementace plánu je důležité nastavení klíčových ukazatelů plnění, které umožňují společnosti provádět aktivní controlling. Obsahově by měl plán implementace zahrnovat výběr správné organizační a řídicí struktury společnosti, operativní a taktické plány a alokaci zdrojů pro jejich plnění.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Představení společnosti

Společnost XYZ byla založena v roce 1994 a její sídlo leží v Německu nedaleko českých hranic. Současně zaměstnává na plný pracovní úvazek kolem 40 zaměstnanců, jak v administrativě, tak ve výrobě. Společnost působí v gumárenském průmyslu a je výrobcem celosvětově ojedinělých technologických produktů. Jedná se zejména o potažené textilie polyuretanem, polyvinylchloridem nebo kaučukem dodávané do odvětví leteckého průmyslu, kosmického průmyslu, zbrojního průmyslu či do průmyslu automobilového. Společnost patří k jedné z předních evropských společností v oblasti potahovaných technických textilií, fólií a laminátů. Nejnovější technologie, které společnost využívá, zajišťují ochranu životního prostředí, šetří energii a zdroje. Aby mohla společnost i v budoucnu nabízet vysoce kvalitní a inovativní produkty, investovala do nového závodu v Německu, který byl otevřen v březnu 2010. Na začátku roku 2016 otevřel podnik svůj druhý závod, díky kterému je nyní schopný nabízet širší škálu produktů. Dále má společnost vyvinuté nové technické centrum pro výzkumné projekty, ve kterém lze předem otestovat všechny nové inovace. Celkem nabízí sedm produktových řad, které jsou segmentovány dle způsobu užití. V neposlední řadě kromě produktových řad společnost také nabízí i produkty tvořené přímo na míru.



Obrázek 7: Fotka podniku XYZ, vlastní zpracování autora

- flex – Potažené textilie, splňující ty nejnáročnější požadavky, které se používají při výrobě vlakových měchů, spojů uliček vlaků, kloubových autobusových měchů mezi vozidly a pružných spojů pro nástupní můstky pro cestující v letadlech.
- safe – Ochranné textilie pro plynové turbíny a elektrárny, potrubí, lodní motor, motorové prostory, kabely, protipožární clony a ochranný oděv.
- joints – Tkaninové dilatační sestavy pro flexibilní spojovací systémy potrubí pro kompenzaci roztažnosti a vibrací způsobených prouděním horkých plynů.
- heat – Protipožární závěsy nebo kouřové clony v nákupních centrech, maloobchodních centrech, hotelech, na parkovištích, v kancelářích, nemocnicích aj.
- hoses – Větrací a klimatizační potrubí v letadlech, železnicích, autobusech, motorových vozidlech, velkých kuchyních atd.

- mats – Produkty série se používají především k výrobě topných rohoží pro průmyslové aplikace jako jsou například topné rohože pro zrcadlové vytápění nebo flexibilní vytápění pro palivové systémy.
- aqua – Primárně textilie používané k izolaci lodí.



Obrázek 8: Produkty nabízené společností XYZ, vlastní zpracování dle dokumentace společnosti XYZ

Široká škála výrobních zařízení umožňuje podniku nabídnout následující technické zpracování:

- Impregnace textilií
- Přímý nátěr textilií až do 3000 g/m²
- Transferové nátěry
- Nátěry vzduchovým nožem
- Potišťování fólií a tkanin
- Kalandrování

4.1 Mise, vize a cíle společnosti

Mise, vize a cíle společnosti nejsou nikde napsané, jak na webových stránkách, tak v interních podkladech podniku. Management podniku tvrdí, že je má v hlavě. Hlavní dlouhodobou misí společnosti XYZ je, aby byly produkty každodenní potřeby bezpečnější, šetrnější k životnímu prostředí a pohodlnější při používání. (Rozhovor s majitelem, 15.3.2021). Vize společnosti je být světovým lídrem v oblasti silikonem potažených látek (Rozhovor s majitelem, 15.3.2021). Zaměstnanci podniku nevědí, že podnik misí či vizi má a společnost svou misí ani vizi nikde neuvádí.

Cíle společnosti jsou stanovovány pouze na rok dopředu. Jedním z cílů je zajistit stabilní měsíční obrát (kolem 700.000 € měsíčně). Důvodem k tomu je neuspokojivá situace v letních obdobích, kdy jsou menší zakázky a dvoutýdenní celopodniková dovolená, což způsobuje vysokou volatilitu v obracech. Co se týče ziskovosti, je cílem podniku XYZ dosáhnout v roce 2021 minimálního obrátu 9 mil. euro. Dalším cílem je v příštích letech zvětšit svůj podíl na čínském trhu, tudíž zvýšit export do ČR.

5 Analýza externího prostředí

Cílem analýzy vnějšího prostředí podniku XYZ je určení příležitostí a hrozeb. Analýza externího prostředí podniku zkoumá průmyslové prostředí společnosti, včetně faktorů, jako konkurenční struktura. V makro měřítku zahrnuje externí analýza makroekonomickou, politickou, legislativní, sociální, demografickou a technologickou analýzu. Primárním účelem externí analýzy je určit příležitosti a hrozby v odvětví nebo v jakémkoli segmentu, který bude pohánět ziskovost a růst podniku XYZ. Druhou použitou metodou je Porterovo model pěti konkurenčních sil, který se zaměřuje na mezoprostředí podniku.

5.1 PESTLE analýza

V této kapitole bude provedena analýza externího prostředí dle PESTLE analýzy, která byla popsána v teoretické části diplomové práce. Podnik XYZ již několik let přemýšlí o proniknutí na čínský trh s jeho produktovou řadou flex, která primárně obsahuje materiál na výrobu přechodových měchů v automobilovém (autobusy) a železničním průmyslu. Cílem je analyzovat faktory makroprostředí, které na společnost působí, a které budou následně využity k zjištění příležitostí a hrozeb, na kterých částečně závisí budoucí strategie podniku.

5.1.1 Politické faktory

Podnik XYZ chce expandovat na čínské trhy s technickými textiliemi, je proto pro něj zásadní, aby si ujasnil politické faktory, které na něj při expanzi mohou působit. Jedním z faktorů, který může být pro podnik XYZ důležitý je složení čínské vlády a její pravomoci. V roce 1949 založil Mao Ce-tung na základě příkladu bývalého Sovětského svazu Čínskou lidovou republiku. Čína byla rozdělena na dva státy, prvním se stala Čínská lidová republika a tím druhým se stala Čínská republika, známá jako Tchaj-wan podle ostrova, na němž se nachází. Čínská politická vedení byla volena na obvykle desetiletá funkční období (dvě pětiletá funkční období), ale v roce 2018 byl zrušen zákon, který povoluje vykonávat funkci maximálně dvě po sobě jdoucí období. Díky tomu mohou politické cíle a styly vedení zvolené strany přinést zásadní posuny v moci a strategii čínské republiky. Inaugurace nového vůdce strany a vlády má tedy v Číně větší dlouhodobou váhu než v západních zemích. Od roku 2012 je prezidentem i generálním tajemníkem ČLR Si Ťin-pching. Komunistická strana ČLR je vládnoucí stranou v republice, má veškerou politickou moc a stojí nad všemi orgány země: vládou, lidovými shromážděními, soudy a dalšími tzv. demokratickými stranami, masovými organizacemi a dalšími občanskými a profesními sdruženími (sinopsis.cz, 2021). Následkem toho je pro organizaci XYZ správní systém jako zahraniční společnost nezávládnutelný, zejména pro malý podnik jako společnost XYZ, který se chce v Číně angažovat ve větším měřítku.

Aby organizace XYZ měla větší rozhled o správním systému v ČLR budou v následujícím textu představeny významné orgány, které mohou ovlivnit přítomnost zahraničních společností na trhu:

Národní rozvojová a reformní komise – Formálně je Národní rozvojová a reformní komise (NDRC) ministerským orgánem státní rady, v praxi však slouží jako zastřešující plánovací a koordinační orgán. Komise je zodpovědná za plánování rozsáhlých opatření financování a částečně zodpovědná za vývoj rámcových strategií hospodářské politiky. NDRC také hraje zásadní roli jako koordinační orgán v mnoha oblastech politiky. Kromě toho má status ad hoc nad ostatními ministerstvy a pravidelně zasahuje do jejich kompetencí. Souhrnně lze říct, že NDRC má nadřazené úkoly. To zahrnuje především plánování, hodnocení a optimalizaci vládních programů, zajištění vyváženého a udržitelného růstu, dohled nad předpisy v oblasti hospodářské soutěže, rozdělení příjmů a tvorbou cen (en.ndrc.gov.cn, 2021).

Ministerstvo obchodu – V roce 2003 bylo založeno ministerstvo obchodu (MOFCOM), k jehož klíčovými rolím patří zaopatřit rozvoj čínského domácího trhu a regulace integrace Číny do globálního trhu. Zahraniční společnosti, které chtějí vstoupit na čínský trh, se tomuto ministerstvu nemohou vyhnout. Ministerstvo obchodu přezkoumává fúze a akvizice zahraničních investorů z hlediska čínského antimonopolního zákona. Společně s NDRC navíc MOFCOM formuluje čínské národní „investiční katalogy“. Katalogy popisují odvětví a technologická pole, ve kterých jsou preferováni zahraniční investoři (english.mofcom.gov.cn, 2021). Podnik XYZ prostřednictvím investičních katalogů může sledovat vývoj čínského průmyslového trhu. Sledování vývoje čínského trhu pomůže podniku při rozhodnutí, zda investovat do expanze do Číny a v jakém měřítku.

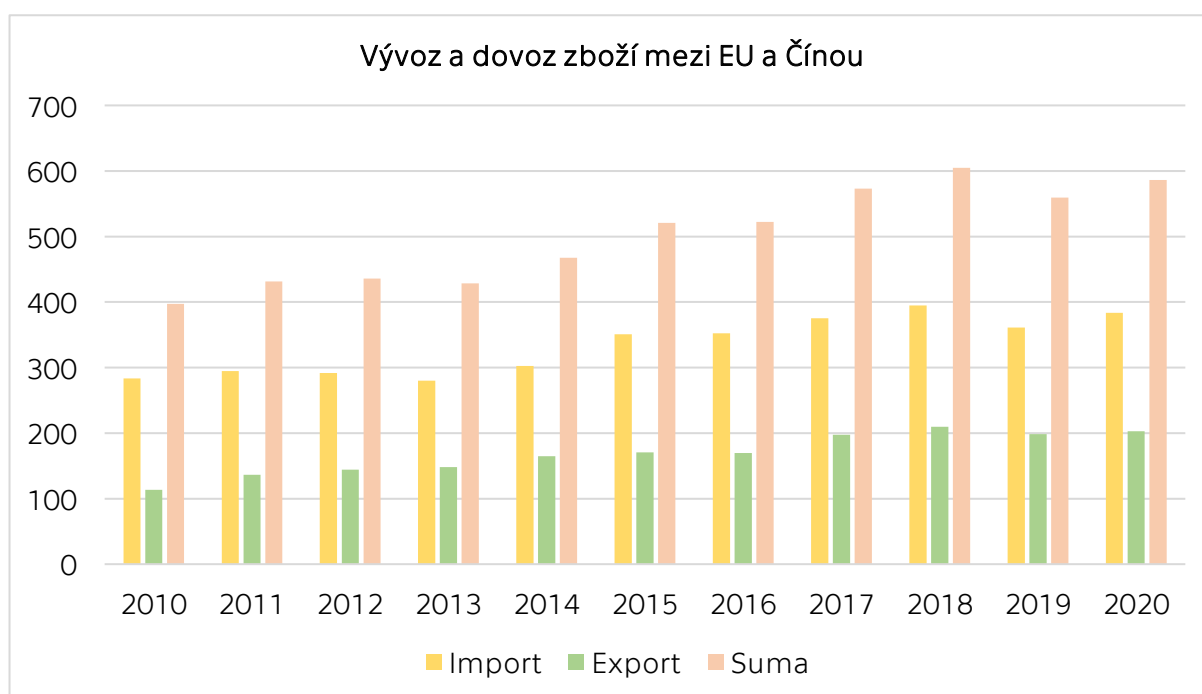
Dalším faktorem ovlivňujícím podnik XYZ při rozhodování o expanzi na čínský trh je politický vztah Evropské unie a Číny. Evropská unie je tradičně mnohem otevřenější zahraničním investicím než Čína. Čína se nyní zavázala otevřít se EU v některých klíčových odvětvích. Na konci roku 2020 se uzavřela dohoda mezi Čínou a EU, která umožňuje evropským investorům nebývalý přístup na čínský trh, díky kterému evropské společnosti mohou růst a vytvářet nová pracovní místa. Pro podnik XYZ představuje dohoda velkou příležitost, protože významně podpoří evropské podniky na jednom z největších a nejrychleji rostoucích trhů na světě, jelikož jim pomůže fungovat a konkurovat v ČLR. Zároveň ale existuje hrozba, že uzavřené dohody mezi státy nemusejí mít dlouhodobého trvání a v budoucnu může situace pro evropské společnosti vypadat jinak. Dle podepsané dohody budou v odvětvích, na která se vztahuje dohoda, mít evropské společnosti bezpečnost a předvídatelnost ve svých obchodních operacích, protože Čína již nebude mít možnost zasahovat do jejich operací nebo moct zavádět nové diskriminační praktiky (ec.europa.eu, 2020). Pokud Čína dodrží sliby, které podepsala v dohodě, může podnik XYZ působit na čínském trhu bez strachu, že do jeho obchodování bude zasahovat čínský stát. Naopak nedodržení dohody čínskou vládou představuje hrozbu pro společnost XYZ.

Další hrozbou, které by mohla společnost XYZ čelit při její expanzi do Číny, je že by ČLR mohla uvalit zvýšené clo na některé produkty. Čínský stát by se s nástupem silných evropských společností a v důsledku rapidních změn tuzemského trhu mohl rozhodnout

uvalit zvýšené clo na některé produkty, dle vzoru zákona o obchodní expanzi, tzv. „Trade Expansion Act“ z USA. Jde o zákon z roku 1962, který stanovuje, že pokud dovoz určitých komodit do Spojených států překročí hranici 30 % objemu obchodů s touto komoditou na americkém trhu, je vláda povinná provést opatření k ochraně trhu (parlamentnilisty.cz, 2018). Zvýšení cla by mohlo vést k snížení marže z prodeje jednotlivých produktů, což by ovlivnilo celkovou ziskovost podniku XYZ.

5.1.2 Ekonomické faktory

Podnik XYZ v důsledku krize COVID-19 pocítil značný pokles objednávek jeho produktů. Je pro něj důležité sledovat trend vývoje vývozu a dovozu mezi EU a ČLR, aby mohl včas odhalit blížící se hrozby či příležitosti. To samé platí pro trh s technickými textiliemi v ČLR, jeho sledováním může podnik objevit nové příležitosti či blížící se hrozby.



Obrázek 9: Vývoz a dovoz zboží mezi EU a Čínou, vlastní zpracování autora dle statista.com (c, 2021)

Výměna zboží mezi EU a Čínou obecně zaznamenala během posledních dvaceti let obrovský růst. Tento rychlý rozvoj dvoustranného obchodu nebyl ojedinělým jevem, ale je v souladu s rychlou integrací Číny do globálního trhu. Pro podnik XYZ tento trend vývoje představuje velkou příležitost. V roce 2020 způsobila krize COVID-19 celkový pokles vývozu i dovozu mezi EU a Čínou. Tento jev pocítila i organizace XYZ. Vývoz mezi EU a Čínou dosáhl svého minimálního objemu v roce 2020 v měsíci březnu ve výši 15 miliard €. Do prosince 2020 se zotavil na 19,2 miliard €. Srovnáme-li vývoz v časovém období březen až prosinec 2020 se stejným časovým obdobím v roce 2019, lze vyčíst nárůst objemu o 13 %. Co se týče dovozu, tak v březnu 2020 dosáhl výše 26,8 miliard € a do prosince 2020 se zvýšil objem dovozu na 33,9 miliard €. Tento devítiměsíční úsek představuje 20 % nárůst objemu vývozu oproti předešlému roku (destatis.de, 2020). Pro podnik XYZ je sledování trendu vývoje importu a exportu mezi EU a Čínou důležité hlavně z hlediska odhalení

potenciálních hrozeb. Z tabulky vývoje exportu a importu mezi EU a ČLR vyšlo najevo, že krize COVID-19 měla na vývoz a dovoz mezi státy značný dopad. Pokud bude organizace sledovat trend vývoje vývozu a dovozu mezi EU a ČLR pomohlo by jí to k rychlejšímu odhalení blížící se hrozby a mohla by se patřičně vůči ní opatřit.

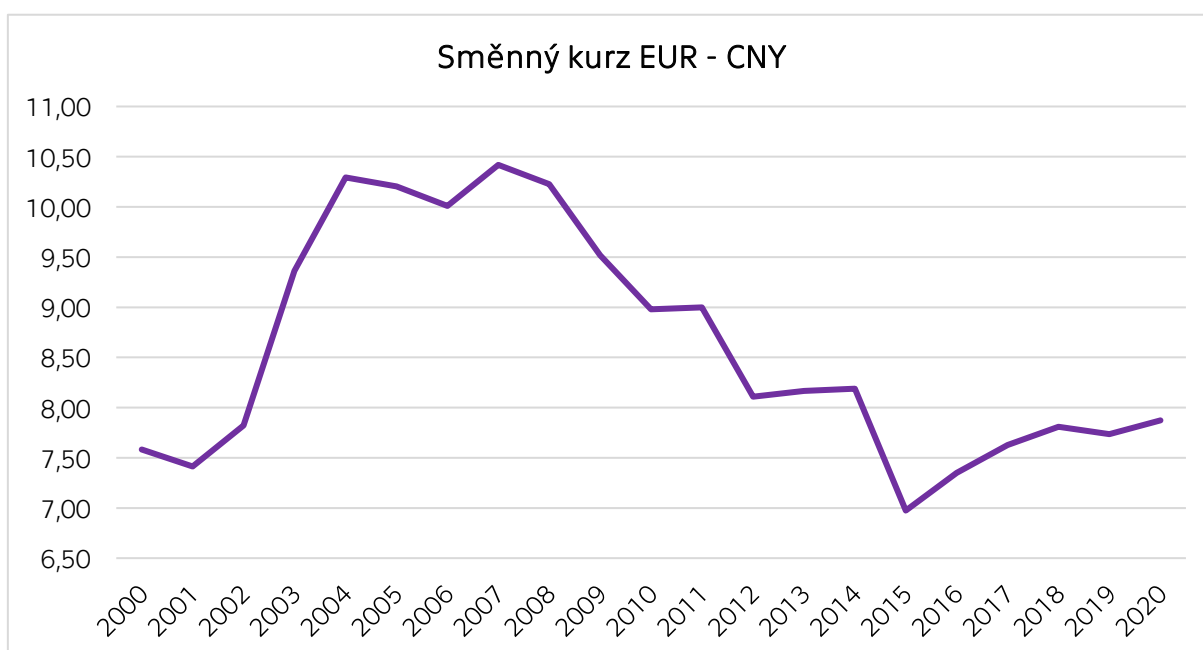
Sledování vývoje evropského trhu s technickými textiliemi umožní společnosti XYZ odhadnout atraktivitu odvětví, ve kterém se pohybuje. Výrazně zvýšené obraty na trhu s technickými textiliemi by mohly naznačit, že se objevila či může objevit nová konkurence. Naopak výrazné snížení obrátů může podnik včas varovat před blížící se hrozbou. V evropské unii jsou technické textilie nedílnou součástí textilního průmyslu. Přesné údaje pro odvětví technických textilií v průmyslu jsou obtížné vypočítat kvůli dvojímu použití mnoha přízí a textilií pro technické a jiné aplikace. Vnitrostátní statistiky jsou k dispozici pouze se značným časovým zpožděním několika let nebo dokonce zůstávají nepublikované. Pro rok 2016 odhaduje společnost euratex.eu (2019), že obrat technických textilií v EU (včetně příze, textilií a netkaných materiálů, ale bez jakýchkoli hotových výrobků) dosáhl přibližně 24 miliard EUR neboli 27 % celkového obratu textilního průmyslu. V průběhu let toto procento neustále roste a očekává se, že trend růstu bude pokračovat i nadále. K největším výrobcům technických textilií patří Itálie a Německo, z nichž každý vyrábí technické textilie v hodnotě více než 4,5 miliardy EUR ročně. Nejvyšší podíl technických textilií na národním obratu textilu je zaznamenán ve skandinávských zemích, jako je Švédsko a Finsko, a ve středoevropských zemích, jako je Německo, Česká republika nebo Slovinsko. Nejrychlejšího růstu technických textilií za posledních 10 let dosáhlo Polsko, následované Belgií, Rakouskem a Portugalskem. To jasně ukazuje, že technické textilie jsou nadále atraktivním trhem v Evropě (euratex.de, 2019).

Informace o vývoji exportu a importu trhu s technickými textiliemi mezi EU a ČLR nejsou dostupné, proto by měla organizace XYZ sledovat situaci vývoje čínského trhu s technickými textiliemi. Jeho sledování pomůže podniku XYZ k odhalení blížících se hrozeb či příležitostí na čínském trhu s technickými textiliemi. Technologické textilie používané ve filtračních, geosyntetických, bezpečnostních, přepravních a kompozitních materiálech pocítily v roce 2019 na čínském trhu zvýšení míry zisku o 7,2 % díky které se zařadily mezi nejperspektivnější produkty ohledně míry zisku v celém čínském průmyslu technických textilií. V roce 2019 vyvezla Čína technické textilie v hodnotě 27,34 miliard USD (30,62 mld. €¹), což představuje meziroční nárůst o 2,1 %, oproti tomu poklesl dovoz zboží v této kategorii o 5,7 % na hodnotu 6,73 miliardy USD (7,54 mld. €¹). Potažené textilie patří mezi tři nejvýznamnější produkty v kategorii technických textilií a jejich export vzrostl o 0,4 %

¹ Euro to US Dollar Spot Exchange Rates for 2019. Exchange Rates UK - Compare Live Foreign Currency Exchange Rates [online]. Copyright © 2006 [cit. 25.04.2021]. Dostupné z: <https://www.exchangerates.org.uk/EUR-USD-spot-exchange-rates-history-2019.html>

v roce 2019. Jedním z důvodů rostoucího trendu čínského exportu technického textilu je vybudování Nové hedvábné stezky, do zemí podél jejího území se v roce 2019 dovezl technologický textil v hodnotě 10,85 miliardy USD (12,15 mld. €¹) (fashionatingworld.com, 2020).

Společnost plánuje prodávat své zboží do Číny z Německa, takže je nutné zohlednit kurz eura a čínského jüanu. Historie směnného kurzu eura vůči čínskému jüanu odhaluje stabilní růst jüanu od roku 2015, a to i přes několik poklesů v letech 2018 a 2020. Zdá se, že do roku 2021 se směna měn stabilizovala: jedno euro mohlo koupit téměř osm jüanů. To je méně než před finanční krizí v roce 2008, kdy byla tato sazba kousek nad 11 jüanů. Na nejnižším bodě – na začátku roku 2015 - směnný kurz klesl pod sedm jüanů (a, statista.com, 2021). Rizikem v budoucnu pro státy eurozóny je, že se s čínskou globalizací bude síla jüanu zvedat a pro společnost XYZ vyrábějící v Evropě v určitém bodě přestane export do ČLR být ziskový.



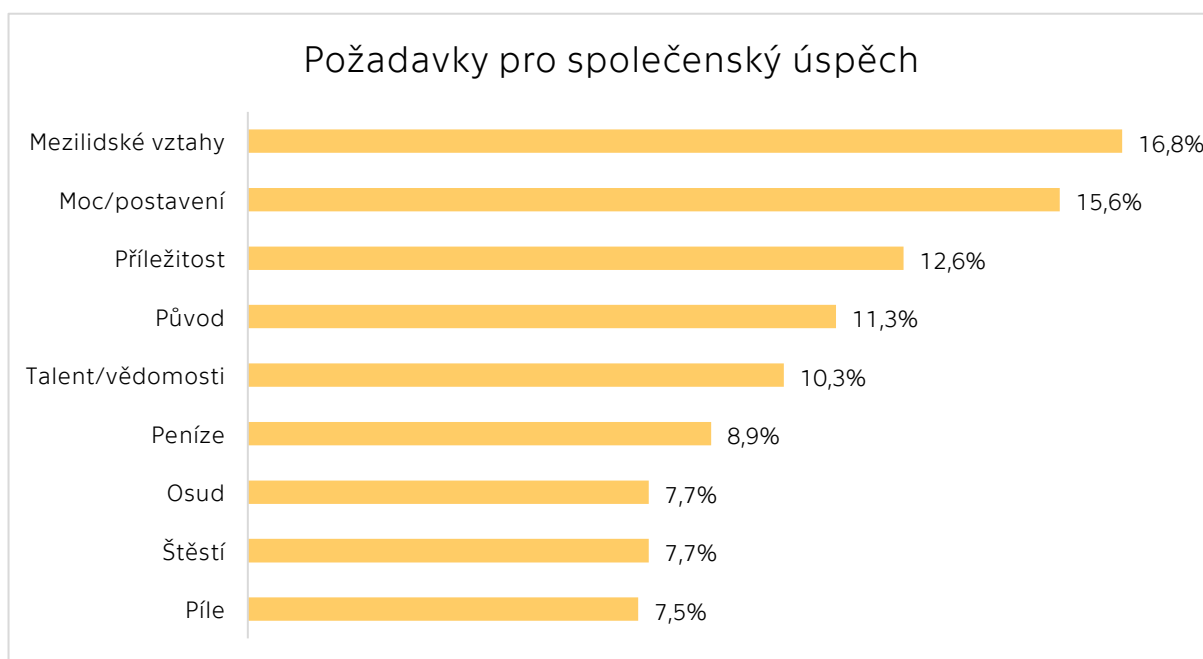
Obrázek 10: Směnný kurz EUR – CNY, vlastní zpracování autora dle statista.com (a, 2021).

5.1.3 Sociální faktory

Geografická a kulturní vzdálenost představuje pro podnik XYZ určitou překážku při expanzi na čínský trh. Podnik XYZ se nachází v Evropě, konkrétně v Německu, kde je populace převážně křesťanské víry. Tento fakt přispívá ke kulturní odlišnosti mezi Evropou a Čínou. Organizace by proto měla znát klíčové kulturní odlišnosti, aby mohla správně jednat se stávajícími a potencionálními čínskými zákazníky. Čínská lidová republika má přibližně 1,4 miliardy obyvatel. Díky tomu je Čína nejlidnatější zemí na světě. Pod vlivem různých kultur v 70 regionech, 55 etnických skupinách a asi 80 různých dialektech vzniká v Číně velmi heterogenní a složitý domácí trh. Čínská kultura byla rozvíjena po tisíciletí pod vlivem mnoha základních filozofických konceptů a systémů. Patří sem především konfucianismus, taoismus a buddhismus. Z těchto vlivů má na čínský způsob myšlení

největší vliv konfucianismus, hraje nejvýznamnější roli v historii a kultuře Číny a má velmi silný vliv na chování a společenský život. Konfucius zdůrazňoval povinnosti člověka vůči ostatním v závislosti na vztazích mezi lidmi. Vliv konfucianismu nadále vedou k nadřazenosti komunity a politického řádu nad zájmy jednotlivce. Kolektivismus a sociální sítě navíc hrají ve společnosti a v podnikání velmi velkou roli. Tyto takzvané sítě „guanxi“ se vědomě používají jako sociální strategie pro zvládnání každodenního života a pro dosahování vlastních cílů (robertboschacademy.de, 2021).

Průzkum společnosti Nielsen ukazuje, že pro průměrného čínského spotřebitele jsou mezilidské vztahy důležité (nielsen.com, 2019). „Guanxi“ je obecný čínský termín používaný k popisu vztahů, které mohou vyústit ve výměnu laskavostí nebo „spojení“, která jsou prospěšná pro zúčastněné strany. Tento typ vztahu může být časově náročný a složitý, ale má dlouhou tradici v podnikání v Číně a čínských komunitách. Klíčem k otevření jinak zavřených dveří může být dobré guanxi. K tomu patří nevytváření situací, kde by ostatní mohli „ztratit tvář“. Guanxi je důležitým vyvažovacím činem, kterého si účastníci musí být neustále vědomi. Dobré guanxi může minimalizovat překážky při podnikání, jelikož nese prvek důvěry, a podnikání v Číně se točí kolem osobní a vzájemné důvěry. Aby tedy podnik XYZ mohl podnikat v Číně, musí si najít čas na navázání vztahů se zákazníky. Současně by měl podnik XYZ zohlednit kulturní odlišnosti při jednání s potenciálními zákazníky a být na ně připravený. Guanxi není založeno jen na přímých směnách hotovosti, ačkoli je to na některých úrovních správné, dnes to již není norma. Transakce jsou často „skryté“ a náhodnému pozorovateli nejsou zjevné. Ačkoli přímé rozdávání dáreků je běžnou formou budování guanxi, není to jediný způsob, také výměna laskavostí, poskytnutí „vnitřních informací“ nebo pozvání či hostování večeří pro potenciální klienty nebo obchodní partnery může vytvořit vhodné prostředí pro budování obchodních vztahů (eoi.es, 2013).



Obrázek 11: požadavky pro společenský úspěch, vlastní zpracování autora dle Heilmann (2016).

Další ústřední čínskou kulturní vlastností, která vyplývá z konfuciánské filozofie, je koncept zachování tváře, který je důležitým aspektem mezilidské komunikace v čínské kultuře a podnik XYZ mu musí rozumět, pokud má v úmyslu účinně komunikovat s čínskými klienty. Koncept „zachování tváře“ spolu s penězi a mocí jsou tři nejdůležitější faktory, které diktují mezilidské vztahy v Číně. Na koncept lze nahlížet jako na způsob chování, jehož cílem je odvrátit konflikt, stud a všeobecné znepokojení, a také ukazovat úctu a lichotit ostatním v sociálních i obchodních situacích. Podstata konceptu spočívá v tom, že Číňané očekávají, že s nimi bude zacházeno podle jejich sociálního postavení. Proto je předcházení konfliktům a sebekontrola během obchodního jednání se zákazníky velmi důležitá, musí se zachovat tvář všech zúčastněných (eoi.es, 2013). Aby mohl podnik XYZ zmenšit kulturní a geografickou vzdálenost, najal si externího prodejce. Externí prodejce sídlí v Číně a je tudíž kulturně i geograficky blízký potencionálním zákazníkům.

Dalším důležitým sociálním faktorem, který musí společnost XYZ zohlednit při obchodování s Čínou je spotřebitelské chování obyvatelstva. Německo má v Číně dlouhodobou hvězdnou pověst, panuje pozitivní zaujatost vůči německé kvalitě v čínském spotřebitelském myšlení, ať už se jedná o automobily, stroje nebo dokonce kosmetiku, výrobky z Německa zaručují kvalitu, odolnost a spolehlivost (asiatimes.com, 2019). Pro společnost XYZ toto představuje příležitost, v případě že získá společnost nutné konexe a později zakázky v ČLR, mohla by si vybudovat na zcela novém trhu brand image založený na německé kvalitě a důslednosti. Pokud by se podniku podařilo prorazit na čínském trhu s přechodovými měchy, ještě předtím než jeho konkurence, znamenalo by to pro něj velkou možnost získání dalších zakázek prostřednictvím doporučení a takto etablovat jméno svého podniku.

Posledním neopomenutelným faktorem pro podnik XYZ je demografický vývoj pracovní síly v Evropě, jelikož zde má své sídlo. Zvláště mladí lidé ve věku od 18 do 29 let se stále více stěhují z vesnice do města. To představuje pro organizaci XYZ hrozbu, protože sídlí na venkově v Horním Francku v Bavorsku, SRN. Velkoměsta mají mnoho výhod pro mladou generaci jako jsou vyšší mzdy a rozmanitější kulturní nabídka. V důsledku toho se průměrný věk venkovského obyvatelstva zvyšuje a na venkově žije stále méně mladých lidí (ec.europa.eu, 2021).

Rozdíly ve vývoji populace a věkové struktuře jsou spojeny s dalekosáhlými důsledky pro služby obecného zájmu, veřejnou infrastrukturu a regionální hospodářský rozvoj. Mezi ně patří mimo jiné potřeba kvalifikovaných pracovníků k udržení konkurenceschopnosti podniku XYZ. Kromě toho mají rozdíly ve vývoji populace a věkové struktuře vliv na šíření technologií a pokles počtu obyvatel. Ty jsou zase spojeny s rostoucími průměrnými náklady na dodávky a úpravy. Podnik XYZ tento jev již pociťuje několik let, ale výhodou pro něj je, že leží u hranic s Českou republikou. Organizace již několik let zaměstnává české pracovníky, což je spojeno s nižšími náklady na lidských kapitál, zejména ve výrobě. Následkem toho, že podnik zaměstnává české i německé pracovníky je, že při jejich

vzájemné komunikaci vznikají nedorozumění. Tento fakt často stojí podnik čas i peníze, protože musí řešit problémy vzniklé nedorozuměním.

Ve srovnání s celkovou populací má populace v převážně venkovských regionech tendenci zahrnovat méně lidí v produktivním věku, více starších lidí a více mladých lidí ve věkové skupině 10 až 19 let. Zároveň je míra nezaměstnanosti ve venkovských oblastech nižší než v ostatních regionech (ec.europa.eu, 2021). Trendy demografického vývoje obyvatelstva na venkově a fakt, že zde existuje nízká nezaměstnanost, jsou hrozbami pro podnik XYZ. Podnik sídlí v malém městě nedaleko hranic s ČR, které je známé pro svou porcelánovou výrobu. Sídlí zde několik porcelánek a další průmyslové podniky. Nezaměstnanost je tedy velmi nízká a potřeba kvalifikované pracovní síly vysoká.

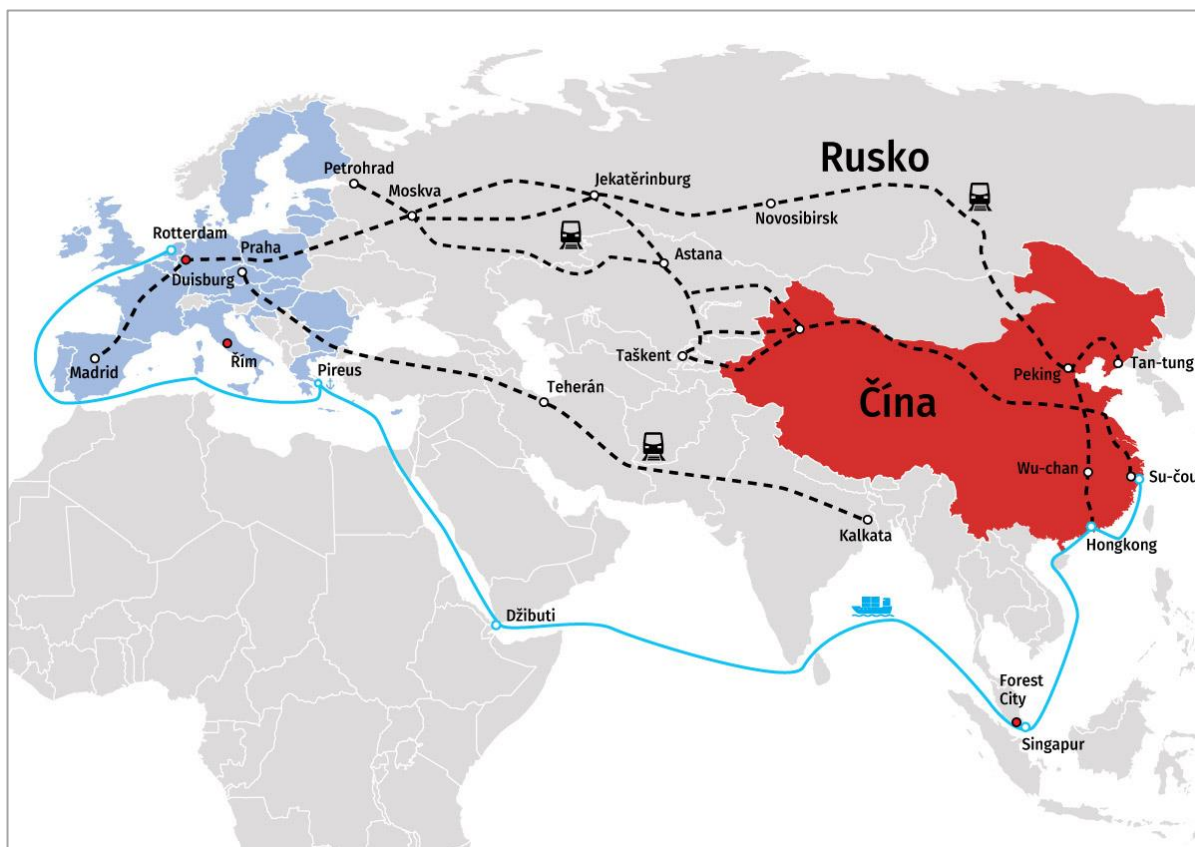
5.1.4 Technologické faktory

Jedním z faktorů, který by mohl pro podnik XYZ představovat příležitost, je Nová hedvábná stezka (BRI, Belt and Road Initiative). Jedná se o čínský infrastrukturní projekt obsahující rozvojové a investiční cíle, které v roce 2013 zahájil prezident Si Ťin-pching. Stezka má začínat ve východní Asii a pokračovat do Evropy, což by výrazně rozšířilo ekonomický a politický vliv Číny.

Plán Nové hedvábné stezky se skládá ze dvou složek: stezka po souši a stezka po moři. Vize zahrnuje vytvoření rozsáhlé sítě železnic, potrubí, dálnic a zjednodušených hraničních přechodů, a to jak na západ (přes hornaté bývalé sovětské republiky), tak na jih do Pákistánu, Indie a zbytku jihovýchodní Asie. Kromě fyzické infrastruktury plánuje Čína vybudovat padesát ekonomických zón po vzoru zóny Šen-čen, kterou Čína postavila v roce 1980. Celková ambice Číny ohledně BRI je ohromující. Odhaduje se, že v roce 2020 se k projektu přihlásilo nebo projevilo zájem celkem šedesát zemí, představující dvě třetiny světové populace. Agentura Morgan Stanley předpovídá, že celkové výdaje Číny po dobu trvání Nové hedvábné stezky mohou do roku 2027 dosáhnout 1,2–1,3 bilionu amerických dolarů (1-1,2 bilionu eur)² (cfr.org, 2020).

² 1,200,000,000 USD to EUR - US Dollars to Euros Exchange Rate. Currency Exchange Rates - International Money Transfer | Xe [online]. Copyright © 1995 [cit. 18.08.2021]. Dostupné z: <https://www.xe.com/currencyconverter/convert/?Amount=1200000000&From=USD&To=EUR>

Vybudování Nové hedvábné stezky je pro podnik XYZ příležitostí při expandování na čínský trh, protože se sebou přináší spoustu příležitostí pro vznik nových železničních tratí, na které budou potřebné nové nebo opravené vlakové soupravy. Společnost XYZ se zabývá výrobou technického textilu, který se následně zpracovává do přechodových měchů. Přechodové měchy se následně dávají do vlakových souprav, aby cestující mohl bezpečně projít mezi vagóny.



Obrázek 12: Nová hedvábná stezka (infografiky.ihned.cz, 2019)

Pro organizaci XYZ představuje fakt, že je dle statista.com (b, 2021) Čína velmocí kolejových vozidel příležitostí být přímo u zdroje inovací a podílet se společně na vývoji inovativních produktů. Zároveň by tím mohl podnik získat přístup na nové trhy. Čína se může pochlubit nejdelší vysokorychlostní železniční sítí na světě s přibližně 35 tisíci kilometry expresních tratí v provozu, které spojují odlehlé provincie Číny s jejími významnými ekonomickými centry. Čínská vysokorychlostní železnice pokrývá třikrát větší vzdálenost než železnice v celé Evropské unii. Čínská expresní síť je nejen největší na světě, ale zároveň po ní jezdí i nejrychlejší vlakové soupravy na světě. Vysokorychlostní železnice pracují s technologiemi s nízkými emisemi, které překonávají silniční a leteckou dopravu cestujících ve spotřebě energie na kilometr pasažéra, což činí z ČLR velmocí kolejových vozidel, která je konkurenceschopná na globální úrovni. Pokud by společnost XYZ pronikla na čínský trh s technickými textiliemi, pomohlo by jí to také k vybudování lepší brand image jako jedna z mála zahraničních společností dodávajících technické textilie do železničního průmyslu v Číně.

5.1.5 Legislativní faktory

Pro společnost XYZ jsou v legislativních faktorech nejdůležitější ochrana duševního vlastnictví, jelikož jsou v Číně problémy s jeho krádeží, zejména když jde o technologické know-how společností. Pro podnik XYZ, který se chystá vstoupit na čínský trh představuje tendence čínských podniků imitovat západní produkty velkou hrozbu. I přesto, že je Čína považována za zemi imitací, je vidět jasný trend růstu vlastních inovovaných produktů ve snaze konkurovat západním společnostem. Politika zahraničního obchodu čínské vlády se zaměřuje na získání vyspělých technologií a high-tech produktů, protože současný stav technologie plně neuspokojuje rostoucí poptávku domácího trhu. Rozvojové cíle a pokyny ČLR pro období 2020–2025 jsou stanoveny v čínském 14. pětiletém strategickém plánu, ze kterého je zřejmé, že Čína usiluje o technologické inovace a ekonomický systém založený na tržní ekonomice (pfalz.ihk24.de, 2021).

Celosvětové škody způsobené plagiátorstvím – mnoho z Číny – se odhadují na více než 660 miliard €. Společnost XYZ by proto dle pfalz.ihk24.de (2021) měla učinit ochranná opatření již v rané fázi. V právní oblasti doporučuje věnovat pozornost při přípravě smluv (dohody o konkurenční doložce, smlouvy o utajení důvěrných informací, smluvní pokuty atd.), díky kterým je možné částečně chránit duševní vlastnictví podniku. Pozornost by podnik XYZ neměl věnovat jen přípravě kupních smluv, ale i tvorbě smluv s dodavateli, obchodními partnery, držiteli licencí, pracovních smluv aj. Zároveň musí společnost XYZ zajistit, aby nedocházelo k odlivu know-how prostřednictvím vlastních zaměstnanců podniku (obchodní zástupci). V tomto ohledu je potřebné, aby své zaměstnance organizace vyškolila a vyhnula se velkým fluktuacím v podniku.

5.1.6 Enviromentální faktory

U enviromentálních faktorů ovlivňující strategický plán společnosti XYZ se musí sledovat trendy v odvětví technologií a obnovitelnosti zdrojů. Očekává se, že bude na čínský průmysl vyvíjen čím dál tím větší tlak stále se zpřísňujícími ekologickými požadavky, což je obzvláště důležité pro odvětví technických textilií. V roce 2019 byl průmysl netkaných a technických textilií jedním z pěti největších znečišťujících průmyslových odvětví v ČLR, který pravidelně přitahuje zvýšenou pozornost místních regulačních orgánů. V tomto ohledu uvažují čínští výrobci technického textilu o zvýšení investic do ekologických výrobních technologií, aby se vyhnuli zavírání jejich podniků státem (nonwovens-industry.com, 2019). Zvýšení investic čínských výrobců technického textilu do ekologičtějších výrobních procesů a strojů by znamenalo zároveň zvýšení jejich nákladů. Zvýšení nákladů by se nejspíš promítlo do účetních výkazů čínských konkurenčních organizací a způsobilo by to navýšení jejich cen. Pro podnik XYZ by to znamenalo v případě expanze do Číny výhodu, protože by nemusel konkurovat v prostředí s velmi nízkými cenami. Zároveň již podnik splňuje přísné enviromentální standardy uzákoněné Evropskou unií, což by zvýšilo jeho konkurenceschopnost na čínských trzích v případě, že by čínský vstát uvalil přísnější enviromentální zákony týkající se výroby technických textilií.

Jelikož společnost XYZ pracuje při výrobě svých produktů převážně s nebezpečnými chemikáliemi, musí dodržovat specifické předpisy životního prostředí. Německo podepsalo v roce 2016 klimatickou dohodu v Paříži, kde se zavazuje snížit emise skleníkových plynů v SRN nejméně o 55 % do roku 2030 ve srovnání s úrovněmi z roku 1990. V Německu vyvíjí průmysl velké úsilí na snižování emisí CO₂. V období 1990–2015 Německo snížilo své emise CO₂ celkem o 22,4 %. Podepsaná Pařížská dohoda představuje pro podnik riziko v podobě přísnějších požadavků a předpisů. Přizpůsobené zákony o životním prostředí a přísnější požadavky, např. s ohledem na mezní hodnoty emisí nebo rozšíření daňových výhod na výrobky šetrné ke klimatu, zvyšují nároky na správu a mohou vést ke zvýšení nákladů na dodržování předpisů (bmu.de, 2021).

Dalším nařízením, kterým se musí podnik XYZ řídit, je nařízení zvané REACH, které bylo přijato s cílem zlepšit ochranu lidského zdraví a životního prostředí v souvislosti s riziky, která mohou představovat chemické látky. Nařízení vstoupilo v platnost 1. června 2007 a praví, že podnik musí poznat a řídit rizika spojená s chemickými látkami, které vyrábí a uvádí na trh v EU. Pokud není možné rizika řídit, mohou příslušné úřady omezit použití daných látek. V dlouhodobém horizontu by měla dle dohody být většina nebezpečných látek nahrazena méně nebezpečnými. Nařízení se týká skoro všech chemických látek; nejenom látek používaných v průmyslových procesech, ale také látek používaných v každodenním životě, jako je oděv, nábytek či čisticí prostředky. Dle předpisů musí podnik své chemické látky registrovat u organizaci zvané ECHA, která následně posoudí, zda je možné riziko chemická látka řídit či ne (echa.europa.eu, 2021).

Pro podnik XYZ toto představuje hrozbu, protože společnosti se sídlem mimo EU, nejsou vázány povinnostmi stanovenými v nařízení REACH, a to ani v případě, že vyváží své výrobky na celní území EU. Za splnění požadavků nařízení REACH, jako je registrace, zodpovídají dovozci se sídlem v Evropské unii (echa.europa.eu, 2021).

5.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Při zkoumání okolního prostředí podniku se musí brát v úvahu nejen externí faktory na společnost, na které podnik nemá žádný vliv, ale také okolní faktory, které může podnik do jisté míry ovlivnit nebo jim předejít. K těmto faktorům patří bariéry vstupu na tržní prostředí, vliv dodavatelů a odběratelů, hrozba substitutů, a nakonec stávající konkurenční prostředí.

5.2.1 Bariéry vstupu na tržní prostředí

Co se týče bariér vstupu do odvětví, je jich hned několik. Jelikož je trh, na kterém podnik XYZ působí, trhem velmi úzkým, je již vytvořena stabilní úroveň konkurence a proniknutí do trhu je pro nové podniky skoro nemožné. K výrobě produktů, které společnost XYZ nabízí je potřebná na míru vyrobená zátěrová linka, která musí být na milimetry precizní a její pořízení se pohybuje v hodnotách miliónů eur. Technologie, ze které se výrobní linka

skládá, je velice komplexní a vyžaduje již určité know-how kupujícího, který musí přesně vědět, jaké technické parametry daná linka musí splňovat.

Další bariérou k vstupu na trh představují vysoké nároky na dodržení ochrany životního prostředí ze strany státu a ze strany kupujícího, například splnění podmínek ISO 14001. ISO 14001 je norma, která pojednává o managementu týkající se životního prostředí. Společnost, která se rozhodla získat certifikaci ISO 14001 musí vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a udržovat systém environmentálního managementu a neustále zlepšovat jeho efektivnost (iso.cz, 2021). Podnik XYZ certifikaci ISO 14001 vlastní již od roku 2010. Zároveň také bariérou vstupu do odvětví představuje nařízení EU dne 27. června 1985 o posuzování vlivů veřejných a soukromých projektů na životní prostředí a zákon o posuzování vlivů na životní prostředí (EIA), který vstoupil v platnost v roce 1990. Strategické posuzování vlivů na životní prostředí je administrativní úkon, který může být prováděn pouze uznávanými orgány a je potřeba kvalifikovaného personálu, který má autorizaci k nakládání s nebezpečnými, toxickými a chemickými látkami (ifeu.de, 2021). Pro podnik XYZ je splnění všech nařízení velice nákladné, což může v budoucnu pro něj představovat hrozbu, protože na čínském trhu s technickými textiliemi je cenová konkurence velmi vysoká.

Pogumování technických textilií, které jsou podnikem XYZ vyráběny, vzniká za přítomnosti rozpouštědel, což klade na použité technologie a budovy vysoké požárně bezpečnostní požadavky. K použití a výrobě nebezpečných chemických látek či nebezpečných chemických směsí, které jsou kvalifikované jako vysoce toxické nebo toxické, je nutné mít kvalifikovaného poradce na požární ochranu, bezpečnost práce a ochrany životního prostředí. Zároveň je nutné neustále proškolovat personál z bezpečnosti práce a technických a technologických požadavků na obsluhu strojů, což je pro společnost XYZ nákladem, protože veškeré školení je prováděno drahými externisty.

Aby mohl podnik XYZ své výrobky prodávat do celého světa je nutné, aby tyto splňovaly příslušné certifikace. Celý proces získání certifikátů je nákladný, a ne vždy se to podaří na první pokus. Zároveň je v odvětví technických textilií, ve kterém se společnost pohybuje, potřebný neustálý rozvoj produktů, a proto je pro podnikání důležité vybudovat komplexní vývoj a výzkum produktů. Neustálá potřeba vývoje receptur má za následky zvýšení nákladů v oblasti vývoje a výzkumu v podniku.

Vzhledem ke stávající konkurenci není pravděpodobné, že by se na trh s technickými textiliemi v Číně v budoucnu pokusilo vstoupit více společností. Kromě konkurence, která se již na trhu nachází, zde existuje několik dalších bariér, které velice komplikují vstup na trh. Jednou z bariér vstupu nové konkurence by mohla být určitá loajalita stávajících zákazníků podniku XYZ. Jak již bylo uvedeno výše, přibližně 50 % zákazníků se stále vrací ke společnosti či dokonce se společností udržuje dlouhodobé partnerské vztahy.

5.2.2 Vliv dodavatelů

Dodavatelů, které se specializují na chemické sloučeniny a disperze, není po světě mnoho. Dle rozhovoru s majitelem (8.6.2021), je odhadem po světě necelých deset dodavatelů, které dodávají potřebné chemikálie na výrobu nehořlavých silikonem pogumovaných látek. Díky úzce specializované škále produktů, které společnost XYZ nabízí, jsou zároveň dodavatelé podniku velice specializovaní a ve svém tržním prostředí mají svou konkurenční pozici vybudovanou a pevnou. Jejich vyjednávací síla je vysoká, jedná se o velké firmy, které mají pobočky po celém světě a spoustu odběratelů. Tři hlavní dodavatelé, které podnik různě často používá pro objednání chemikálií, jsou popsány níže.

První dodavatel je Wacker Chemie AG, který sídlí v Německu a má pobočky na třech světadílech s celosvětovou sítí výrobních závodů v Evropě, Asii a Americe. Společnost byla založena v roce 1914 doktorem Wackerem a je dodnes ovládána rodinou Wackerů, která vlastní více než 50 % akcií. Postupem let se stala společnost technologickým lídrem v chemickém průmyslu a vyrábí pro všechna klíčová globální odvětví a je aktivní v oblasti silikonů, polymerů, biologických věd a polysilicia. Sortiment zahrnuje silikonové kaučuky, polymerní produkty jako ethylenvinylacetátový polymerní prášek, chemické materiály, polysilicium a produkty pro polovodičový průmysl. V roce 2020 bylo ve společnosti Wacker zaměstnáno cca 14 300 pracovníků. Roční tržby společnosti v roce 2020 činily 4,69 miliardy €, v roce 2019 činily 4,9 miliard € (wacker.com, 2021).

Druhým důležitým dodavatelem je společnost Momentive Performance Materials Inc., která vznikla důsledkem prodeje GE Advanced Materials a byla založena před více než 70 lety. Dnes zaměstnává podnik 9 200 zaměstnanců a má 36 poboček v 17 zemích světa (momentive.com, 2021). Její hlavní sídlo leží v USA a v roce 2019 činily roční tržby 6,5 miliard dolarů, což je v přepočtu 5,48 miliard eur³ (forbes.com, 2019).

Posledním dodavatelem je Dow, Inc., který je největším výrobcem silikonových produktů na světě. Společnost Dow Corning byla formálně založena v roce 1943 a uvádí na trh více než 7 000 produktů, včetně různých tmelů, lepidel, kaučuků, maziv, silikonových olejů, rozpouštědel, tekutin, gelů a pryskyřic. Rozsah průmyslových odvětví, na které se zaměřují produkty podniku, sahá od elektroniky a automobilového průmyslu po stavebnictví, zdravotnictví a další (thomasnet.com, 2021). V roce 2020 činily roční tržby společnosti

³ 6,500,000,000 USD to EUR – US Dollars to Euros Exchange Rates. Currency Exchange Rates - International Money Transfer | Xe [online]. Copyright © 1995 [cit. 04.08.2021]. Dostupné z: <https://www.xe.com/currencyconverter/convert/?Amount=6500000000&From=USD&To=EUR>

38,54 miliardy dolarů, což v přepočtu odpovídá 32,56 miliardám eur⁴. V předchozím roce (2019) byly tržby 42,95 miliard dolarů, v přepočtu to činí 42,95 miliardy eur⁵ (wsj.com, 2021).

Po představení třech hlavní dodavatelů chemikálii je viditelné, že i v budoucnu bude jejich vyjednávací síla velká a nejspíš bude i růst. Pro společnost XYZ toto představuje hrozbu v ohledu na ceny jí používaných chemikálii. Pokud se výše uvedené dodavatelé rozhodnou zvednout ceny jejich produktů, nezbude podniku nic jiného, než toto přijmout a snažit se uspořít náklady jinou cestou či zvednout ceny jeho nabízených produktů.

Společnost XYZ má dva dodavatele látky, trh s látkami je velmi saturovaný a konkurence tak velká, že se ceny látek neustále snižují a dodavatelé se snaží o udržování stávajících zákazníků, proto je jejich vliv na podnik malý. Pokud by nevyhovovala kvalita či cena látky, není pro podnik XYZ nákladné ani obtížné změnit dodavatele. Vyjednávací síla dodavatelů látek je nízká a na straně podniku XYZ je vyjednávací síla vysoká. Ani v budoucnu nepředstavuje síla dodavatelů textilií pro podnik velkou hrozbu.

5.2.3 Vliv odběratelů

Odběratelé mají stejně jako dodavatelé chemických látek na trhu velkou vyjednávací sílu. Podnik XYZ se snaží proniknout na čínský trh s technickými textiliemi, a proto se při analýze vlivu odběratelů tato práce také soustředí blíže na čínské odběratele. Jelikož má podnik v současné době pouze dva odběratele na území ČLR, je jejich vyjednávací síla o to vyšší. Dalším faktorem, který přispívá k vyšší vyjednávací síle odběratelů je velká konkurence na čínském trhu, kde se každoročně objevují nové podniky působící v průmyslu technických textilií. Čínské konkurenční podniky využívají již výše zmíněného guanxi a mají v porovnání s evropskými podniky vyšší vyjednávací sílu. Další faktor velkého vlivu odběratelů tvoří cena, neboť čínské výrobky jsou známé svou nízkou cenou. Pro podnik XYZ bude při své dosavadní cenové hladině obtížné na čínských trzích proniknout, i přes své snahy překlenout kulturní rozdíly akvizicí externího prodejce sídlícího v Číně.

Největším odběratelem podniku XYZ v Číně je společnost, která v roce 2019 odebrala zboží v hodnotě 1,4 miliony €, což představuje 12,9 % z celkových tržeb podniku XYZ. Podnik odběratele v ČLR byl založen v roce 2003 a vyrábí hlavně interiérové systémy,

⁴ 38,540 USD to EUR - US Dollars to Euros Exchange Rate. Currency Exchange Rates - International Money Transfer | Xe [online]. Copyright © 1995 [cit. 04.08.2021]. Dostupné z: <https://www.xe.com/currencyconverter/convert/?Amount=38540&From=USD&To=EUR>

⁵ 42,950 USD to EUR - US Dollars to Euros Exchange Rate. Currency Exchange Rates - International Money Transfer | Xe [online]. Copyright © 1995 [cit. 04.08.2021]. Dostupné z: <https://www.xe.com/currencyconverter/convert/?Amount=42950&From=USD&To=EUR>

elektrické řídicí systémy a vybavení vozidel. Svou škálou výroby pokrývá více než dva tisíce sérií produktů pro vysokorychlostní vlaky, metra a železniční vozy. Zaměstnává kolem osm a půl tisíce zaměstnanců a v roce 2020 dosahovaly tržby společnosti 4,05 miliard jüanů, což je v přepočtu 529 miliónů €⁶ (interní dokumenty podniku XYZ, 2021).

Druhý potencionální odběratel je novým zákazníkem. Od společnosti XYZ ještě žádné produkty nekoupil. Čínská společnost byla založena v roce 2002, její celkové roční tržby dosahují až 50 miliónů jüanů (cca. 6,6 mil. €⁷) a zaměstnává 1 500 zaměstnanců. Z 98 % vyváží své výrobky do zahraničí, zbytek prodává na domácím trhu. Specializuje se na výrobu rukavic pro průmyslové, bezpečnostní a specializované trhy. Specializované trhy jsou zaměřené na hašení požárů, záchranu a vyprošťování osob, ropný průmysl, mechaniku, zahradničení, taktickou ochranu rukou a další (interní dokumenty podniku XYZ, 2021).

Na to, aby podnik dosáhl většího podílu na čínských trzích s technickými textiliemi, musí získat více odběratelů, než má v současné době. Dalšíh pět potencionálních odběratelů, se kterými společnost XYZ plánuje v budoucnu spolupracovat, bude popsány nyní.

Prvním potencionálním odběratelem je společnost se základním kapitálem 50 milionů jüanů, což je v přepočtu 6,6 miliónů €⁷. Zajímavý je potencionální zákazník pro podnik XYZ proto, protože je dceřinou společností státní veřejné společnosti, která získává zakázky od ČLR. Zároveň má podporu výzkumných společností v Číně, které se specializují na výrobu součástek do leteckého průmyslu v ČLR. Byla založena v roce 2010 a v současné době zaměstnává až 200 zaměstnanců (interní dokumenty podniku XYZ, 2021). Pokud by se organizaci XYZ podařilo získat tohoto odběratele, měla by též možnost podílet se na státních zakázkách, které by pro ni představovaly velkou příležitost k dalšímu rozvoji a k získání dalších jiných zakázek.

Druhým potencionálním zákazníkem, který je pro podnik XYZ důležitý, je společnost, která poskytuje především výzkum a vývoj, výrobu a systémovou integraci pro globální společnosti Siemens, Alstom a další známé podniky železniční dopravy. Zákazník se sídlem v provincii Hunan, ČLR je jedním ze 100 nejlepších průmyslových podniků v provincii. Zaměřuje se na tři průmyslová odvětví: lokomotivy, elektrické jednotky a tramvaje. Na trhu se pohybuje více než 40 let a vlastní několik výrobních linek. Podnik zákazníka má 15 dceřiných společností a dosahuje ročního příjmu z prodeje 0,2 miliardy jüanů, což je

⁶ 4,050,000,000 CNY to EUR - Chinese Yuan Renminbi to Euros Exchange Rate. Currency Exchange Rates - International Money Transfer | Xe [online]. Copyright © 1995 [cit. 04.08.2021]. Dostupné z: <https://www.xe.com/currencyconverter/convert/?Amount=4050000000&From=CNY&To=EUR>

⁷ 50,000,000 CNY to EUR - Chinese Yuan Renminbi to Euros Exchange Rate. Currency Exchange Rates - International Money Transfer | Xe [online]. Copyright © 1995 [cit. 18.08.2021]. Dostupné z: <https://www.xe.com/currencyconverter/convert/?Amount=50000000&From=CNY&To=EUR>

v přepočtu 26,4 miliónů €⁸. V posledním desetiletí se stal v Číně klíčovým dodavatelem komponentů do jejího železničního průmyslu. Vyrábí více než 300 různých typů komponentů jako jsou: ventilátory, motory s proměnným kompresním poměrem, přechodové měchy, převodníky, hydraulické tlumiče, ventily atd (interní dokumenty podniku XYZ, 2021).

Tento druhý potencionální odběratel je jedním z klíčových odběratelů, které musí podnik XYZ získat, aby si mohl vytvořit pevnou konkurenční pozici na trhu s technickými textiliemi v ČLR. Konkrétně se u tohoto potencionálního zákazníka jedná o prodeji produktů, které se používají k výrobě přechodových měchů. Zákazník odhaduje, že do roku 2025 zvýší svůj podíl na trhu železniční dopravy natolik, že se stane jedním z deseti největších dodavatelů komponentů do průmyslu železniční dopravy. Kdyby se podařilo organizaci XYZ navázat spolupráci s tímto potencionálním odběratelem, znamenalo by to nejen zvýšení objemu zakázek, ale zároveň by to podniku napomohlo k vybudování brand image. Organizace XYZ by si díky tomuto potencionálnímu odběrateli mohla vybudovat brand image jako jedna z mála zahraničních společností dodávající materiály do čínského železničního průmyslu.

Společnost potencionálního odběratele číslo tři byla založená v roce 1973 a zabývá se výzkumem a vývojem, výrobou, prodejem a technickou podporou elektrických konektorů, konektorových prvků a dalších inteligentních produktů pro železniční průmysl. Dohromady zaměstnává 2 425 zaměstnanců a v roce 2020 činily její tržby 1 054 miliónů jüanů, což je v přepočtu přibližně 139 miliónů €⁹. V roce 2012 byla společnost uvedena na burzu v Šen – čenu, ČLR. Zároveň má šest dceřiných společností rozmístěné po celé Číně. K jejím hlavním průmyslovým odvětvím patří železniční tranzit, energetika a vojenský průmysl. V posledních 30 letech zřídil podnik potencionálního zákazníka několik nezávislých center technického výzkumu a vývoje, díky kterým jeho výrobky získaly více než 200 národních patentů (interní dokumenty podniku XYZ, 2021). Získáním tohoto odběratele by pro podnik XYZ znamenalo příležitost podílet se na vývoji nových inovativních produktů. Nejen, že přístup k novým inovacím může znamenat pro organizaci rozvíjení se ve vlastním vývoji a výzkumu, ale také se sebou nese možnost poznání nových trhů.

Čtvrtá společnost, která je potencionálním klientem organizace XYZ je specializovaná na design, vývoj a výrobu interiérových produktů pro železniční dopravu. Byla založena

⁸ 200,000,000 CNY to EUR - Chinese Yuan Renminbi to Euros Exchange Rate. Currency Exchange Rates - International Money Transfer | Xe [online]. Copyright © 1995 [cit. 18.08.2021]. Dostupné z: <https://www.xe.com/currencyconverter/convert/?Amount=200000000&From=CNY&To=EUR>

⁹ 1,054,000,000 CNY to EUR - Chinese Yuan Renminbi to Euros Exchange Rate. Currency Exchange Rates - International Money Transfer | Xe [online]. Copyright © 1995 [cit. 18.08.2021]. Dostupné z: <https://www.xe.com/currencyconverter/convert/?Amount=1054000000&From=CNY&To=EUR>

v roce 1980 a nyní vlastní dvě provozovny v ČLR s více než 500 zaměstnanci. V roce 2017 potenciální zákazník vybudoval nový výrobní závod v provincii Čcheng – tu, který vyrábí a dodává hlavně pro železniční trh na jihozápadě Číny. Hlavními odběrateli potencionálního zákazníka jsou společnosti CRRC, Bombardier, Alstom aj., které dodávají do zemí celého světa. Zároveň disponuje podnik profesionálním výzkumným týmem, provinčním výzkumným a vývojovým centrem a řadou nezávislých laboratoří s nezávislou výzkumnou, vývojovou a testovací kapacitou (interní dokumenty podniku XYZ, 2021). Pro podnik XYZ by spolupráce s tímto odběratelem znamenala velkou příležitost k rozšíření své působnosti na trhu s technickými textiliemi po celém světě. Právě protože má potencionální odběratel úzce navázané pracovní vztahy se známými koncerny jako je kanadská společnost Bombardier, která se zabývá výrobou letadel a kolejových vozidel, může podnik proniknout na jim ještě nezkoumané trhy. Příležitost objevení nových trhů je zásadní pro budoucí rozvoj a finanční zdraví podniku XYZ.

Pátým a posledním potencionálním odběratelem společnosti XYZ je high-tech podnik vyrábějící osobní železniční vozy, podzemní železniční vagóny a železniční nákladní vozy. Zároveň poskytuje potencionální zákazník design a výrobu příslušenství železničních vozidel a jeho výrobky jsou vyváženy do USA, Jižní Afriky, Brazílie, Austrálie, Indonésie a více než desítky dalších zemí a oblastí. Disponuje dvěma továrnami a kompletní sadou zařízení, s měsíční výrobní kapacitou více než 30 železničních vozidel. Potencionální zákazník zaměstnává kolem sto lidí a ročně se jeho tržby pohybují kolem 40 miliónů jüanů, což je v přepočtu 5,27 miliónů €¹⁰.

K ucelení přehledu o celkovém stavu odběratelů podniku XYZ byla vytvořena tabulka popisující rozložení odběratelů dle území a jejich podíl na celkovém obratu. Společnost XYZ působí převážně na trzích Evropy a Asie. Nejvíce prodávané produkty mají certifikaci pro bezpečnostní stupeň HL 2 a HL 3. Majitel podniku XYZ (rozhovor s majitelem, 25.3.2021) odhaduje, že tržní podíl jeho produktů s bezpečnostním stupněm HL 2 je v Evropě menší než 10 % a v Asii menší než 5 %. Jinak to vypadá u produktů ze skupiny HL 3, jejichž podíl na trhu je skoro 90 %.

¹⁰ 40,000,000 CNY to EUR - Chinese Yuan Renminbi to Euros Exchange Rate. Currency Exchange Rates - International Money Transfer | Xe [online]. Copyright © 1995 [cit. 18.08.2021]. Dostupné z: <https://www.xe.com/currencyconverter/convert/?Amount=40000000&From=CNY&To=EUR>

	obrat v roce 2019 (v tis. €)	% na celkovém obratu	počet odběratelů
Evropa	8 985	81,2 %	66
Asie	1 887	17,0 %	14
Ostatní	200	1,8 %	3
Celkem	11 072	100 %	83

Tabulka 1: Obrat 2019 a jeho rozčlenění, vlastní zpracování autora dle vnitřní dokumentace podniku XYZ

Celkově má podnik XYZ 83 odběratelů. Z tabulky výše lze vyčíst, že největší obrat má podnik z prodeje v Evropě. Organizace XYZ je z 80 % závislá na odběratelích, které se nacházejí geograficky blízko sebe a v EU. Z toho lze odvodit, že jakákoliv politická či ekonomická změna v EU v budoucnu bude mít velký dopad na konkurenceschopnost společnosti XYZ jak na evropských trzích, tak na čínských trzích.

5.2.4 Hrozba substitutů

Podnik XYZ prodává své zboží odběratelům, které dále textilie zpracovávají a dodávají do leteckého, automobilového, obranného a bezpečnostního průmyslu a dalších průmyslových odvětví. K zajištění kvality a bezpečnosti prodávaného zboží je nutno splňovat trhem požadované normy, jak evropské, tak i mezinárodní:

- DIN 4102 B1
- DIN 4102 A2
- DIN 5510
- BS 476 Part 7
- BS 6853
- EN 471
- EN 532
- EN 45545
- IMO 653 (16)

Pro podnik XYZ jsou nejdůležitější následující normy:

DIN 5510 - Tato německá norma platí pro kolejová vozidla a tramvaje, na které se vztahují železniční, stavební a provozní předpisy. Jejím účelem je klasifikace chování materiálů při požáru a klasifikace vedlejších účinků požáru u materiálů použitých při výrobě železničních vozidel (a, polymerinsights.com, 2021).

BS 6853 – Britská norma vydává doporučení týkající se požární bezpečnosti pro rekonstrukci a konstrukci železničních vozidel, které slouží k přepravě cestujících. Doporučení se vztahují na nová vozidla a také na podstatné změny stávajících vozidel (b, polymerinsights.com, 2021).

EN 471 – Evropská norma určující požadavky na oděv, který je schopný vizuálně signalizovat přítomnost uživatele. Textil, ze kterého jsou oděvy tkané, má způsobovat dobrou viditelnost uživatele v hazardních situacích, jak za světla, tak i za tmy. Obsahuje kvalitativní požadavky na barevné a reflexní materiály (jejich strukturu atd.). Norma se zabývá zejména návrhem výstražného oděvu, konkrétně fotometrickými a fyzikálními požadavky na reflexní materiál (technicke-normy-csn.cz, 2005).

EN 45545 - Evropská norma pro testování materiálů definuje požadavky na protipožární ochranu všech materiálů používaných v železničních vozidlech v celé Evropě. V souladu s tím musí všechny součásti a jejich izolační materiály instalované ve vozidle také splňovat protipožární požadavky. S ohledem na chování materiálů při hoření obsahuje EN 45545 specifické požadavky na hořlavost (index kyslíku), hustotu kouře a toxicitu kouře. V závislosti na tom, kde jsou materiály použity, jsou výrobky klasifikovány podle požadavků a každá z těchto tříd obsahuje vlastní řadu testovacích kritérií se třemi úrovněmi nebezpečí (HL 1, HL 2, HL 3). HL1 obsahuje nejnižší požadavky a HL 3 obsahuje nejvyšší požadavky (blog.parker.com, 2021).

Jelikož jsou v různých zemích potřebné rozdílné certifikace, je pro podnik XYZ nutné všechny certifikace získat, aby mohl udržet svou konkurenční pozici na trhu s technickými textiliemi v EU a Asii. Díky tomu, že se v podniku neustále inovuje a investuje do vývoje nových receptur, je pravděpodobnost substitutu nízká. Hlavní složkou všech receptur je silikon, který je klasifikován jako nehořlavý a při jeho vzplanutí nevznikají žádné toxické plyny, což napomáhá splnění přísných potřebných požárních předpisů. Pro tento výjimečný produkt splňující požární předpisy dle normy EN 45545 úroveň HL3, je hrozba, že se objeví jiný substitut mající vhodnější vlastnosti, velmi nízká.

5.2.5 Konkurenční prostředí

Sektor, ve kterém se podnik XYZ pohybuje je úzce specializovaný a konkurenčních podniků v něm je málo, přesto si udržují svou pevnou pozici na trhu s technickými textiliemi v EU a Asii již mnoho let. V současné době jsou podle interních dokumentů nejvýraznější čtyři konkurenti. Všichni čtyři konkurenti se snaží prorazit na čínský trh. Aby byl podnik konkurenceschopný na čínském trhu musí získat certifikace EN 45545 úroveň HL3. Tuto certifikaci ze všech konkurentů zatím získal pouze jeden (označený K3).

K úspěšnému porovnání konkurence, která hodlá dle interních dokumentů podniku XYZ (17.6.2021) expandovat na čínský trh, se v prvním kroku po konzultaci s jednatelem společnosti XYZ (rozhovor, 17.6.2021) stanovila kritéria pro porovnání konkurence. Hodnotí se existence následujících klíčových kritérií u konkurence:

Prvním kritériem hodnocení je způsob technologie nátěru, kde nanášet pastu lze buď pomocí nože, který je přisazen k válci a přímo nanáší pastu na látku. Další technologií nátěru je pomocí "vzdušného" nože, kde je pasta nejdříve dodávána do trychtýře a následně aplikována k noži, kterým je nanášena na textil. Další způsob pogumování textilií je

laminování, kde se na textilií nanese tenká laminační fólie. Kalandrování je speciální způsob kaširování textilií. Zde není třeba použití ředidla a tím pádem odpadá i nutnost sušící pece. Impregnace je proces, při kterém se do textilie vhná kapalina, plyn nebo pára. U transferového nátěru se používá k transferu fólie na látku papír, který se následně od fólie odlepí (rozhovor s majitelem, 18.7.2021).

Dalšími kritérii k porovnání konkurenci je šířka nabízené tkaniny a tloušťka nánosu a následně se porovnává nabízená škála polymerů, kterým se dá textilie potáhnout. Jako další kritérium byly použity certifikace, které jsou potřebné k porovnání kvality nabízených produktů. Dále se sledují segmenty trhu produktů, k porovnání pokrytí trhu konkurencí v poměru se společností XYZ. Stáří na trhu se zvolilo jako kritérium vyjadřující zkušenost, zatímco velikost byla přidána k ucelení obrazu o jednotlivých konkurentech. V tabulce porovnání konkurence jsou znázorněni čtyři konkurenti.

Konkurent K1 má sídlo v USA a je na trhu již přes deset let, druhá pobočka společnosti sídlí v Číně, kde se společnost v posledních letech snaží prorazit. Velikost společnosti dle počtu zaměstnanců je střední. V porovnání s podnikem XYZ provádí pouze nátěry s vzdušným nožem a kalandrování, maximální šířka nabízené látky je 1,7 metrů a nános nabízí do tloušťky 350 g/m². Konkurent K1 nabízí kromě PTFE všechny polymery, bohužel ale nemá certifikaci na normu EN 45545, což znamená, že jeho produkt dosahuje pouze žáruvzdornosti, ale na úroveň HL 3 už nedosáhne. Jeho zaměření na trhu se vyhýbá přechodovým a kloubovým měchům.

Druhý konkurent, který sídlí v Asii a jeho velikost dle kritéria počtu zaměstnanců je střední, provádí veškeré technologie kromě kalandrování. Maximální šířka jím nabízené látky je 2,1 metrů a maximální nános činí 400 g/m². Nepracuje s polymerem zvaný Hypalon, a nemá certifikaci EN 45545, což znamená, že produkty nesplňují nejvyšší požární standard požadovaný pro sektor přechodových měch. Nesplňuje úroveň HL 3.

Sídlo konkurence K3 se nachází v USA, je největším výrobním podnikem ze všech konkurentů, a je považován majitelem podniku XYZ (rozhovor, 17.6.2021) za nejsilnějšího konkurenta. Na trhu se pohybuje již 21 let. Svým zákazníkům konkurent K3 nabízí veškeré technologie kaširování s maximální šířkou látky 3 metry a nánosem 160–3100 g/m², zároveň používá veškeré polymery a získal certifikaci EN 45545 (splňuje úroveň HL 3). Jeho produkty jsou konkurenceschopné i v Asii, kde nabízí své zboží potřebné k výrobě přechodových měchů. Orientuje se na všechny segmenty trhu, kromě stavebnictví a je druhým nejstarším konkurentem v porovnání s podnikem XYZ.

Posledním z konkurentů je K4, jehož společnost dosahuje velikosti střední a operuje na trhu již 15 let. Provádí nátěry s nožem na válci a laminování s maximální prodávanou šířkou látky 1,5 metru při nátěru 10-210 g na metr čtverečný a pracuje pouze se silikonem a polyuretanem. Certifikaci EN 45545 jeho produkty nemají. Nesplňuje úroveň HL 3.

Z analýzy konkurence vyplývá, že organizace je nejen nejmladší ale také nejmenší ze společností, které chtějí proniknout na čínských trh s technickými textiliemi. V porovnání s konkurentem č. 3 je podnik XYZ ve slabší konkurenční pozici. Konkurent K3 nabízí o 100 g/m² těžší nános a šířka jeho látky dosahuje skoro o metr víc. Dalším značným rozdílem je fakt, že podnik XYZ oproti konkurentovi K3 nepoužívá nátěry s nožem na válci. Tyto fakta představují pro podnik hrozbu, jelikož to znamená, že konkurent K3 je schopen nabídnout širší škálu produktů. Širší škála produktů umožňuje konkurentovi K3 zasytit velkou část poptávky na čínském trhu s technickými textiliemi. Ke zvýšení své konkurenceschopnosti by podnik XYZ musel investovat do nového stroje, který by byl schopný natírat textilie do třímetrové šířky a s větším nánosem. Také by musel investovat do zátěrové linky, která provádí nátěry s nožem na válci.

Technologie							Certifikace							
Zákaz- ník	Nátěry s no- žem ve vzdu- chu	Ná- těry s no- žem na válci	Lami- no- vání	Kalandro- vání	Impreg- nace	Transfe- rové ná- těry	ISO 9001	EN 45545 HL 3	DIN 4102	DIN 5510	BS 6853	NFPA 130- 2017	EN 471	EN 532
K1	x			x	x	x	x		x	x	x		x	x
K2	x	x	x				x		x	x	x	x	x	x
K3	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x
K4		x	x		x	x	x		x	x	x		x	x
Podnik XYZ	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x

Zákaz- ník	Stáří (počet let na trhu)	Velikost (podle po- čtu zaměst- nanců)	Maximální šířka (m)	Nános (g/m ²)	Segment trhu				Polymery			
					Izolace	Přecho- dové či kloubové měchy	Protipo- žární clony	Staveb- nictví	Sili- kon	Polyure- tan	Hypa- lon (CSPE)	PTFE
K1	10	střední	1,7	350	x		x	x	x	x	x	
K2	18	střední	2,1	400	x		x	x	x	x		x
K3	21	velká	3	3100	x	x	x		x	x	x	x
K4	15	střední	1,5	210	x		x	x	x	x		
Podnik XYZ	11	malá	2,1	3000	x	x	x	x	x	x	x	x

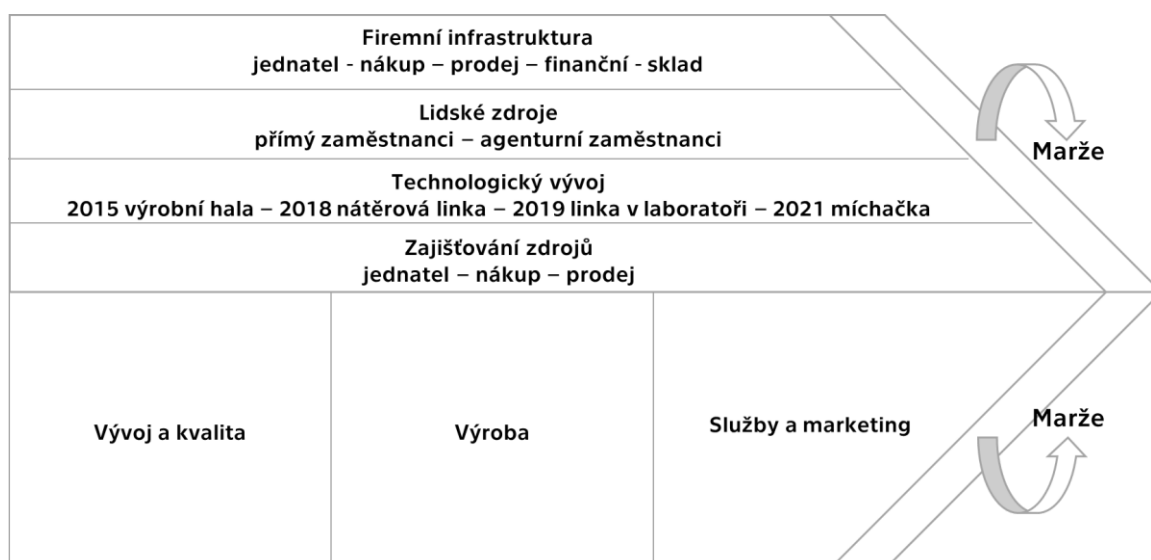
Tabulka 2: Porovnání konkurence, vlastní zpracování autora dle interních dokumentů společnosti XYZ

6 Analýza interního prostředí

Analýza interního prostředí zkoumá vnitřní prostředí organizace, aby posoudila její zdroje, kompetence a konkurenční výhody. Provedení interní analýzy umožní identifikovat silné a slabé stránky podniku. Tyto znalosti pak pomáhají strategickému rozhodování managementu při vytváření a implementaci strategie. Interní analýza se skládá z hodnotového řetězce, z analýzy VRIO a z finanční analýzy podniku.

6.1 Hodnototvorný řetězec

Aplikace hodnototvorného řetězce na společnost je znázorněna v grafu níže. Ve společnosti jsou zajišťovány jak podpůrné, tak klíčové činnosti. K hlavním činnostem společnosti XYZ patří výroba a vývoj a kvalita. Do podpůrných činností patří ve firemní infrastruktuře oddělení finanční, prodeje, nákupu a sklad. Lidské zdroje jsou zabezpečovány jednatelem.



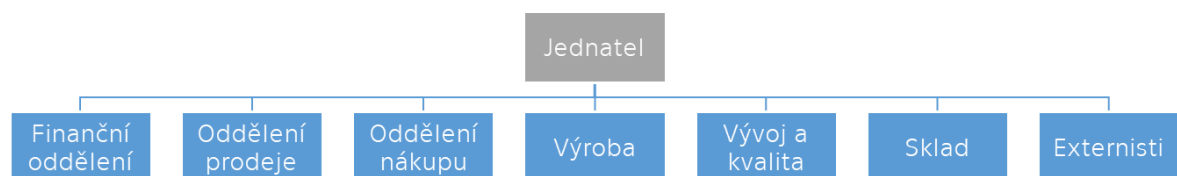
Obrázek 13: Hodnototvorný řetězec společnosti XYZ, vlastní zpracování autora dle interních dokumentů společnosti XYZ

6.1.1 Firemní infrastruktura

Podnik XYZ se primárně zabývá kašírováním či kalandrováním textilií a jejich následným prodejem. Majitel společnosti XYZ je jejím jediným jednatelem, a protože se jedná o malý podnik s 40 zaměstnanci, vykonává nejen funkci dlouhodobého strategického plánování, ale částečně se podílí i na akvizici lidských zdrojů. Jednatel společnosti má v oboru přes třicet let zkušeností, je vystudovaným chemikem a veškeré nabízené produkty byly vyvinuty jím. Podílí se přímo na vývoji a výzkumu a zároveň se stará o získávání nových zákazníků.

Technické a chemické know-how majitele je silnou stránkou podniku z hlediska inovací, ale bohužel nastává problém ve chvíli, kdy jde o předání zmíněného know-how dál. I přesto, že je laboratoř vývoje a kvality vybavena nejnovějšími stroji, nemají pracovníci potřebné znalosti na to, aby se aktivně podíleli na výzkumu a vývoji produktů. Dalším faktem je, že podnik prodává úzce specializované produkty, při jejichž řešení u zákazníka je nutná účast osoby s vysokými technickými znalostmi, kterou je jednatel podniku. Toto znamená, že majitel není jen hlavou výzkumu, ale je zodpovědný i za oddělení prodeje. Tyto dva fakty naznačují, že v podniku XYZ chybí střední management, který by převzal vedení těchto dvou oddělení. Dalším problémem, který se týká majitele podniku, je jeho styl vedení. Majitel organizace XYZ má autokratický styl vedení, což způsobuje mnohdy časové prodlevy mezi vznikem problému a jeho vyřešením. Veškeré rozhodování a moc je v rukou majitele společnosti, který přiřazuje jasně stanovené úkoly. Komunikace tedy probíhá hlavně směrem dolů a nebere v potaz nápady a připomínky pracovníků.

Z obrázku organizační struktury podniku XYZ lze vyčíst rozdělení podniku na oddělení nákupu, prodeje, financí, vývoje a kvality, výroby, sklady a externistů. Organizační rozvržení podniku je ovlivněno poměrně malým počtem zaměstnanců; služby daňové, BOZP, požární ochrany a právnické jsou outsourcovány externistům, zbytek je řešen interně. Výroba a sklad jsou rozděleny do dvou výrobních hal, u jedné výrobní budovy a skladu sídlí zároveň i administrativní část podniku a oddělení vývoje a kvality, zatímco druhá hala, která se nachází 5 km od první slouží pouze k výrobě a skladování.



Obrázek 14: Organizační struktura podniku XYZ, vlastní zpracování autora dle interních dokumentů podniku XYZ

Finanční oddělení je zodpovědné za dlouhodobé finanční plánování, vedení účetnictví a výplatu mezd zaměstnancům. Díky tomu, že zakázky bývají poskytovány se slevou, pokud se odběratel zaváže v dalším roce objednat určité množství zboží, se mohou tvořit finanční plány na několik období dopředu. Finanční oddělení sleduje jejichž dodržování a na konci každého týdne je kontrolováno jejich procentuální plnění.

Oddělení prodeje je rozděleno do dvou částí: interní a externí prodejci, kde interní prodejci každý den dojíždějí do sídla podniku XYZ a externí prodejci pracují pro společnost vzdáleně z jiných zemí. Oddělení se dále rozděluje podle zákaznické segmentace

na země a světadíly a stará se nejen o akvizici nových zákazníků, ale také o udržování dobrého obchodního vztahu se stávajícími zákazníky. Interní zaměstnanci se starají o akvizici zákazníků ve střední a západní Evropě. V současné době podnik zaměstnává pět externistů, jeden se sídlem v Indii, který má na starosti akvizici nových zákazníků v Asii vyjma Thajska. Druhý externista sídlí v Thajsku a je zároveň za tento tržní segment zodpovědný. Třetí sídlí v Rusku a je zodpovědný za východní Evropu a Ruskou federaci a čtvrtý sídlí v Austrálii a je zodpovědný za Austrálii a Nový Zéland. Pátým externistou je nedávno zaměstnaný prodejce se sídlem v Číně. Výhoda externistů je jejich kulturní a geografická blízkost k zákazníkům. Nevýhodou pro podnik XYZ je, že externí prodejci jsou mnohem nákladnější než prodejci interní. Společnost by měla zvážit, zda se jí jednotlivé externí prodejci vyplatí a zda by je částečně neměla nahradit interními zaměstnanci.

Oddělení nákupu je primárně zodpovědné za nákup materiálů, plánování výroby a sledování plnění plánu výroby a stavu skladu. Jakmile získá oddělení prodeje novou zakázku, pošle přes interní systém poptávku oddělení nákupu, které zkontroluje stav skladu zboží a pokud nenalezne požadovaný produkt, automaticky zkontroluje stav zásob potřebného materiálu pro výrobu daného produktu a při potřebě ho doobjedná. U každého produktu podniku je poznamenaná délka výroby a každý materiál potřebný pro výrobu má u sebe vyměřenou dodací lhůtu, obojí se zohledňuje při plánování výroby, které je dalším krokem v procesu. Úzkým místem v procesu objednávání materiálů na sklad je fakt, že organizace XYZ vlastní dvě výrobní haly a každá má svůj sklad. Při kontrole dostupnosti materiálu na skladu musí pracovník používat dva programy a kontrolovat, jestli se nachází materiál v prvním nebo v druhém skladě. Tento postup je komplikovaný a časově náročný. Pokud je vstupní zdroj drahý, je často nutné, aby byla přítomnost zdroje na skladech zkontrolována fyzicky, než se doobjedná další. K tomu je potřeba čas, který celý proces objednávání a kontrolování dostupnosti materiálu na skladu činí méně efektivním a nákladným.

Při plánování výroby musí oddělení nákupu nejen zohlednit již předem vytvořený výrobní plán a naplánovat výrobu tak, aby byl dostatek materiálu na skladu a zákazník dostal svůj produkt co nejrychleji, ale také chemickou recepturu základní směsi a její barvu. Odlišné produktové skupiny mají odlišné základní směsi a barvy a po dokončení jejich výroby je potřeba důkladně vyčistit veškeré stroje, nádoby a nářadí, než se může zahájit výroba produktu s jinou základní směsí. Aby došlo k co nejmenším časovým ztrátám díky úklidu, plánuje se výroba tak, aby produkty se stejnou základní směsí byly vyráběny ihned po sobě. Po dokončení výroby získá oddělení nákupu z výroby zpět výrobní plán s veškerou dokumentací, obsahující informace, které umožňují vedení údajů o stavu skladu, spotřebě materiálu na konkrétní zakázce oproti plánované spotřebě a jiné.

Sklad je jak v první, tak v druhé hale a v obou případech se nachází ihned vedle výroby a je rozdělen do několika částí: hotové výrobky a materiál, který je ještě rozdělen na

látky (tkaniny ze skelných vláken, z aramidů a speciálních tkanin) a chemikálie, které se dále dělí na tekuté silikony, HTV silikony, polyuretany, plnidla a ředidla. Sklady běží na dvousměrný provoz a starají se o něj během směny tři lidé. Mistr skladu dohlíží na organizovanost skladu, distribuci interní i externí, vede itinerář, dohlíží na vykládání a nakládání zboží a materiálu. K jeho popisu práce patří i kontrola kvality, kterou provádí vždy na konci každé výroby, když mu mistr výroby předá navinutou a silikonem potíšenou látku, kterou musí dle požadavků zákazníka nastříhat a znovu navinout, zabalit a uskladnit či připravit na expedici. Při převinování hotové látky kontroluje mistr látku na povrchové závady. Jak již bylo popsáno výše, disponuje společnost XYZ dvěma sklady, který se od sebe nacházejí ve vzdálenosti 5 km a jejich přítomnost způsobuje podniku potíže při plánování výroby. Další problém nastává ve chvíli, kdy je výroba uskutečněna v první hale a materiál je na skladu v druhé hale. V tu chvíli musí jeden ze zaměstnanců výroby nebo skladu pro chybějící materiál dojet, což je nejen časově, ale i finančně náročné. Kdyby podnik XYZ vlastnil sklad jen jeden, odpadlo by přejíždění mezi sklady při kontrole dostupnosti zdrojů a zároveň by se ušetřilo na nákladech na lidský kapitál.

6.1.2 Lidské zdroje

Novodobé řízení lidských zdrojů zastává názor, že nejdůležitějším faktorem v organizaci, který tvoří hlavní konkurenční výhodu, jsou lidské zdroje (2004, str. 24). Tvrdí, že jedním z nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost či neúspěšnost podniku v náročném konkurenčním prostředí tržního hospodářství je kvalita fungování lidského faktoru. Jak již bylo zmíněno v odstavci o firemní infrastruktuře podniku, je styl vedení jednatele společnosti autokratický. Tento faktor přispívá k častým komunikačním chybám, kdy je zaměstnanci práce nařízena, ale ne vysvětlena. Dalším problémem je chybějící střední management v oddělení nákupu a v oddělení vývoje a kvality. Protože je produkt technicky náročný, musí při prvním navázání kontaktu se zákazníkem být přítomen majitel podniku. Majitel je jediným v organizaci XYZ, který rozumí chemickému procesu vývoje a technickým vlastnostem jednotlivých používaných chemikálií. Kdyby podnik XYZ najal kvalifikovaného chemika do laboratoře vývoje, mohl by majitel podniku začínat s předáváním know – how a zodpovědnosti za oddělení. Jistou hrozbou při předávání know – how tvoří fakt, že receptury a proces vývoje patří k podnikovému tajemství. Jistota, že daný pracovník jednoho dne s know – how vývoje a složení receptur neodejde za konkurencí, je malá.

Dalším faktorem, který je pro podnik XYZ jistou slabinou je poloha jeho sídla. Podnik XYZ se nachází v Bavorsku, konkrétně v Horním Francku, a proto se analýza lidských zdrojů soustředí konkrétně na Bavorsko. I přes silný ekonomický růst a nízkou nezaměstnanost stojí Bavorsko před velkým problémem, jelikož se prognózuje, že v následujících pěti letech bude spolkové zemi scházet kolem 250.000 kvalifikovaných pracovníků. Bavorsko pocítuje v posledních letech problém s nedostatkem kvalifikovaných pracovních sil, u hranic roste počet podniků, jimž se dlouhodobě nedaří obsadit volné kvalifikované pozice. Prognózy do roku 2030 předpokládají nárůst deficitu

kvalifikovaných pracovníků na půl miliónu. Podle výpočtů obchodní a průmyslové komory (IHK) je v samotném Horním Francku, nedostatek 18 tisíc kvalifikovaných pracovníků.

Společnosti se nyní snaží obsazovat pracovní místa z vlastních zdrojů, prostřednictvím rekvalifikace dlouhodobě nezaměstnaných a mladých lidí bez dokončeného středního nebo učňovského vzdělání. Jelikož jsou vlastní zdroje omezené, bude muset bavorská vláda lákat kvalifikovanou pracovní sílu ze zahraničí, konkrétně z Česka (exportdosrn.cz, 2021). Aby si mohla společnost v budoucnosti zajistit přístup ke kvalifikované pracovní síle měla by využít hospodářských komor ve svém okolí. Organizace XYZ v současné době zaměstnává spoustu pracovníků z České republiky, a proto by měla vyhledat hospodářskou komoru jak na české straně, tak na německé straně.

Důsledkem toho, že je v podniku celkem 40 zaměstnanců a z toho je víc než polovina Čechů a zbytek občané Německa, je existence jazykové bariéry. I přes většinovou dvoj-jazyčnost zaměstnanců jsou všudypřítomné komplikace při řešení technických a výrobních problémů. Podnik XYZ sídlí u hranic s ČR, a proto je pravděpodobnost, že se jeho lidských kapitál bude vždy skládat z nějaké části z českých pracovníků, velká. K předcházení komplikací způsobené jazykovou bariérou by měla organizace dvakrát týdně pro své české pracovníky zavést kurz německého jazyka. Kurz by měl především obsahovat nejčastější věty a slovíčka používané při práci v podniku. Zároveň by měl být kurz povinný a samozřejmě zdarma.

Administrativní část podniku je složená z 10 lidí, zbytek zaměstnanců pracuje ve výrobě, skladu či vývoji. Každý zaměstnanec je vyškolený na bezpečnosti ochrany zdraví při práci (BOZP) a v oblasti týkající se požární ochrany (PO). V produkci a v laboratoři jsou zaměstnanci navíc vyškolení na obsluhu strojů, na míchání a pracování s chemikáliemi, na bezpečnostní postupy při práci a na kontrolu kvality.

Přijímací proces v podniku XYZ je řešen buď interním nábořem nebo externě prostřednictvím pracovní agentury. Interní nábor je, jak již bylo zmíněno, prováděn jednatelem společnosti a vedením oddělení (pokud oddělení vedení má), ve kterém je pracovní pozice vypsána. Zaměstnání pracovníka pomocí agentury je pro podnik výhodnější ve smyslu pracovně právního vztahu. Zaměstnavatelem pracovníka je dle německého zákona pracovní agentura, takže proces propouštění je zjednodušen a podnik může pracovníka propustit na hodinu. Nevýhodou outsourcingu pracovní síly je zvýšení nákladů formou mezd, v Německu je pro zaměstnance personálních agentur od 1. července 2021 stanovena zákonná minimální mzda na částku 10,45 € za hodinu odvedené práce. Minimální mzda pro přímé zaměstnavatele je v porovnání o 0,85 € na hodinu menší (prace.starke-jobs.com, 2020). Zaměstnávání agenturních zaměstnanců po dobu delší, než šest měsíců se společnosti XYZ nevyplatí z hlediska mzdových nákladů. Přesto zaměstnává organizace své zaměstnance až po skončení dvouleté zkušební

doby. Pokud by se agenturní zaměstnanec stal zaměstnancem podniku XYZ již po šesti měsících, stálo by to podnik méně mzdových nákladů.

6.1.3 Technologický rozvoj a zajišťování zdrojů

Společnost se rozhodla proniknout na asijský trh, kde je konkurence velká a ceny nízké. Je tedy nucena automatizovat a zrychlovat své pracovní procesy. V roce 2015 zainvestovala do nové, zpočátku pouze skladovací, nyní výrobní haly. V roce 2018 byla do ní instalována druhá zátěrová linka, která je modernější, technicky vybavenější a rychlejší. Do mícháreny se v roce 2021 pořídila nová tlaková míchačka, která je oproti staré z větší části automatizovaná a zvládá receptury automaticky navážít a namíchat. V neposlední řadě se do laboratoře vývoje v roce 2019 koupila laboratorní verze existující zátěrové linky, díky které je nyní oddělení vývoje schopné dělat tzv. „trial runs“ nově vyvinutého produktu. Tohle představuje velkou konkurenční výhodu pro organizaci XYZ, protože lze s malou spotřebou surovin simulovat výsledný produkt.

Dalšími stroji, kterými podnik disponuje a které se nacházejí v laboratoři, jsou dvě pece pro testování prvních zkušebních ručně připravených vzorků v oddělení vývoje a dva tzv. „Bally Flex“ testy. Bally Flex test se používá ke stanovení odolnosti materiálu proti prasknutí nebo jiným typům porušení povrchu při ohýbání. První Bally Flex test zkoumá vzorky poté, co byly vloženy do klimatické komory, která je popsána o odstavec níže. Druhý Bally Flex test je umístěn v chladicí komoře, simulující mráz až do $-18\text{ }^{\circ}\text{C}$, kde se zkoumá ohybnost materiálu za těchto podmínek.

V oddělení kvality se nachází dohromady sedm strojů, které umožňují podniku poskytovat svým zákazníkům nadstandardní služby.

- Prvním strojem je požární testovací zařízení z nerezové oceli pro testy hořlavosti plastů, lehčených materiálů a pryže podle norem UL 94, FAR 25 583, ASTM D 635 a jejich ekvivalentů.
- Druhý stroj umožňuje určit vlastnosti materiálu jako mez pevnosti v tahu a tlaku, mez pevnosti ve smyku, okamžik deformace a pružnost.
- Třetí stroj testuje reakci na oheň, je nezbytný při určování požární bezpečnosti inovovaných produktů. Jedná se o kuželový kalorimetr, který vyhodnocuje rychlost uvolňování tepla a dynamickou produkci kouře materiálu v souladu s mezinárodními normami ISO 5660-1 a ASTM E1354. Produkty, které musí splňovat ISO 5660-1, jsou obvykle textilie a polymery ve veřejné nebo soukromé dopravě, ve stavebnictví a dalších odvětvích.
- Čtvrtým testem je klimatická komora. Na přípravu pro dynamické testy, jako je Bally test, se zkušební vzorek nejdříve umístí do klimatické komory, na které se dá naprogramovat požadovaná testovací teplota, vlhkost a čas k co nejvěrnějšímu simulování prostředí, ve kterém se později vyvíjený vzorek bude aplikovat.

- Páté zařízení stanovuje míru neprosákavosti materiálu. Zjišťuje propustnost vodních par textilií a odolnost tkanin proti průniku vody při různých intenzitách dopadu vody.
- Šestým strojem je kolorimetr, který je schopný verifikovat míru dosažení správného odstínu barvy tkaniny podle RAL.
- Posledním strojem je Martindale test otěru, který zkouší textilní výrobky na otěruvzdornost. Odolnost proti otěru označuje odolnost textilie vůči jiným materiálům v procesu opakovaného tření. (interní dokumenty společnosti, 2021).

Zajišťování zdrojů – Proces zajišťování lidského kapitálu je popsán výše, stejně jako proces objednání materiálu. Proces akvizice nových zákazníků je popsán v odstavci pojednávajícím o propagaci podniku XYZ.

6.1.4 Výroba

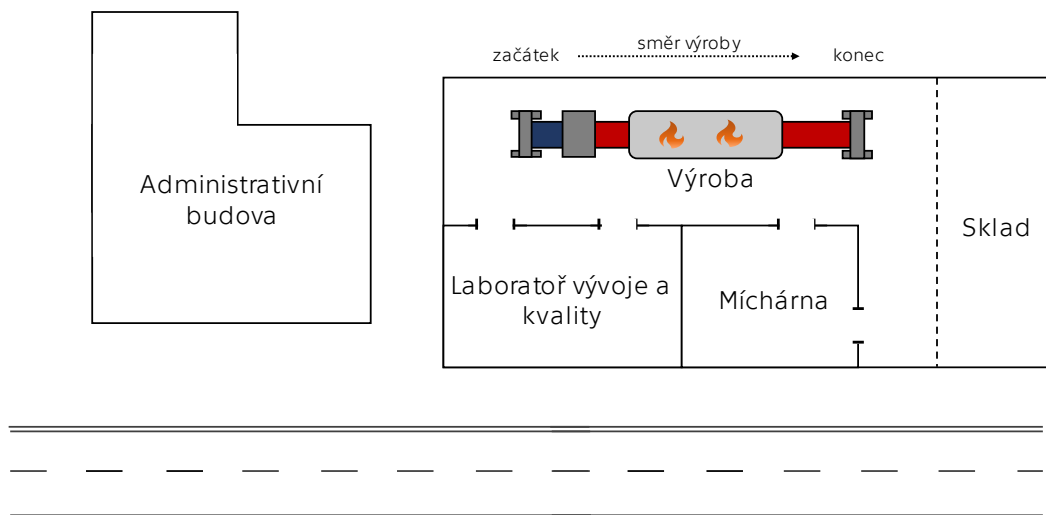
Výroba je rozdělena do dvou hal, v první hale je třísměnný provoz a na jedné směně jsou ve výrobě 4 lidé, z toho jeden mistr, který má za úkol každé dvě hodiny odebírat vzorky materiálu, které následně předává kontrole kvality. Zároveň dohlíží na nastavení zátěrové linky a zajišťuje hladký průběh výroby. Dva pracovníci jsou v míchárně a připravují pastu, která se nanáší na látku a jeden pracovník stojí u tzv. „nože“ u zátěrové linky a nanáší silikonovou pastu na textil. Na každé směně je zároveň přítomný technik, který dohlíží na nastavení linky, její údržbu a stará se o opravy. V druhé hale je dvousměnný provoz, na jedné směně jsou ve výrobě čtyři lidé, jeden mistr, dva pracovníci v míchárně a jeden pracovník u „nože“. Technik dle potřeby přejíždí mezi halami, což je pro podnik nákladem, který by byl ušetřen, kdyby podnik měl výrobní halu pouze jednu. Dalším úzkým místem ve výrobě je přítomnost jednoho technika, který musí při vzniku potíží se stroji co nejrychleji přijít na daný problém, aby výroba mohla pokračovat. Přejíždění mezi halami způsobuje prodlevy ve výrobě, díky kterým společnost XYZ přichází o finanční prostředky.

Proces výroby odstartuje oddělení nákupu tím, že výrobě předá výrobní plán, ve kterém je číslo zakázky, název látky, na kterou se bude kašírovat, číslo receptury nánosu, technické nastavení stroje (délka látky, tloušťka nánosu, rychlost stroje, teplota pece atd.) a popis postupu práce. Na začátku každého týdne získají mistři své výrobní plány, které jsou vždy revidovány a kontrolovány týden dopředu.

Výroba se zahajuje v míchárně, kde je rozdělena do dvou fází, nejdřív se v míchačce smíchá základní směs s rozpouštědly. Po smíchání směsi se oddělí větší množství do kontejnerů, které putují do skladu a mohou tam být omezenou dobu skladovány (směs s rozpouštědly je nekatalyzovaná – neprobíhají v ní chemické reakce). Jak již bylo zmíněno je výroba plánovaná tak, aby se vyráběly produkty se stejnou základní směsí po sobě, což ušetří nejen čas při míchání, ale i při následném úklidu. Úzké místo v procesu nastává ve chvíli, kdy se se zbylým přesně naváženým množstvím již předpřipravené

základní směsi zahajuje druhá fáze procesu. Při přidávání katalyzátorů, pojidel a plnidel dle receptury a opětovným smícháváním směsi mají pracovníci míchárný tendenci odhadovat přidávané množství surovin. Pracovníci totiž nemají potřebné matematické znalosti na to, aby dokázali rychle spočítat potřebné množství vstupních surovin. Zejména ve fázi před ukončením výroby, kdy je nutno dopočítat přesné množství ještě potřebné pasty k pogumování, způsobuje neznalost mnohdy prodlevy v dodání pasty a zátěrová linka se musí zastavit. Tendence odhadovat přidávané množství způsobuje zároveň plýtvání chemikálií, z nichž se některé pohybují v cenových hladinách kolem 400 € za jedno kilo. Dalším nákladem pro podnik XYZ je každé nespotřebované kilo reaktivní pasty, které zbude po výrobě. Pasta je totiž klasifikována jako nebezpečný odpad a musí být za vysoké náklady zlikvidována.

Poté co se do směsi přidaly veškeré potřebné chemikálie je směs připravena k vulkanizaci. Ve chvíli, kdy se pasta úspěšně z vulkanizuje a mistr zaznamená veškeré potřebné údaje, se pasta převezí k zátěrové lince, kde je postupně pod tlakem pumpována na látku, která následně projíždí pod tzv. „nožem“, umožňujícím nanesení požadované tloušťky pasty. Pogumovaná textilie projede pecí, kde se zbaví rozpouštědel, a nakonec se navíjí na válec. Jakmile je výroba ukončena, zaznamená mistr čas začátku a konce výroby, nastavení stroje, tloušťku látky a další potřebné informace, odebere vzorky ke kontrole kvality a následně předá vyplněnou dokumentaci zpět oddělení nákupu.



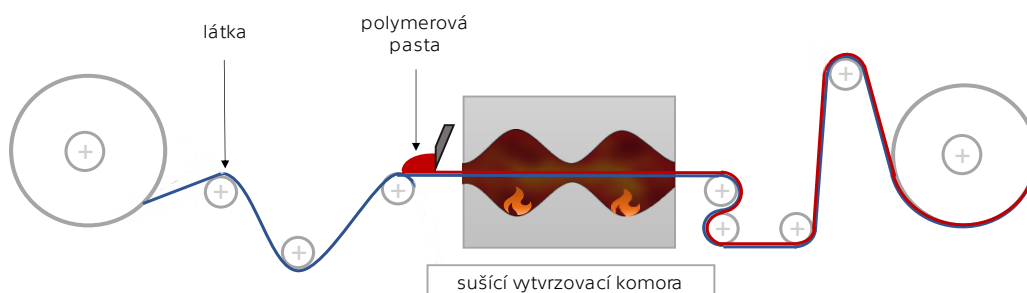
Obrázek 15: Rozložení pracovišť společnosti XYZ, vlastní zpracování autora

Dalším úzkým místem v procesu výroby produktu je rozložení jednotlivých pracovišť v první hale. Na obrázku rozložení pracovišť společnosti XYZ lze vidět, že míchárna v první hale se nachází skoro na konci výrobní haly u skladu, zatímco začátek zátěrové linky, kam se namíchaná pasta veze, je na začátku haly. Od začátku zátěrové linky ke dveřím míchárně je vzdálenost 30 metrů a během výroby jednoho produktu je potřeba přibližně pětkrát za směnu přidávat nově namíchanou pastu. Namíchání jedné pasty

trvá přibližně hodinu, což znamená, že by měl pracovník nepřetržitě míchat a dodávat novou pastu v hodinovém taktu. Pokud si pracovník udělá přestávku nebo nestihne v daném časovém limitu namíchat pastu, musí se zátěrová linka zastavit, což je pro organizaci XYZ finančně i časově nákladné. Dalším problémem je, že se u stěn ve výrobě sousedící s laboratoří a míchárnou často odstavují naložené palety, což má za následek zmenšení prostoru potřebného pro průchod pracovníka míchárnou s připravenou pastou.

6.1.5 Vývoj a kvalita

Laboratoř vývoje a kvality se nachází hned vedle výroby a je rozdělená do dvou částí. Obě jsou vedené jednatelem společnosti. Spodní část laboratoře se zabývá vývojem nových produktů a horní část laboratoře se zabývá kontrolou kvality. Zároveň přísně dohlíží na dodržování všech předepsaných norem, standardů a požadovaných vlastností hotového produktu. Kontrola kvality probíhá již při výrobním procesu, mistr je povinen každé dvě hodiny odebírat malé vzorky z materiálu během výrobního procesu na lince. Na konci výroby je opět povinen odebrat tři větší vzorky materiálu (začátek, střed a konec látky) a to vše předá kontrole kvality. Tyto vzorky se následně testují na kvalitu dle produktového listu, ve kterém jsou popsány veškeré normy, který musí produkt splňovat. Vzorky se umísťují po určitou dobu do klimatických kabin, které simulují různé klimatické podmínky. Následně se testují na odolnost vůči otěru, celkovou mechanickou odolnost, tažnost, přilnavost a žáruvzdornost. Vše se zapíše do zkušebního továrního certifikátu, který se následně posílá oddělení nákupu, které interní certifikace předá zákazníkovi. Vzorky jsou archivovány spolu s výrobní dokumentací po dobu deseti let.



Obrázek 16: Zátěrová linka podniku XYZ, vlastní zpracování autora

Vývoj je především veden jednatelem společnosti, ten se stará o veškeré inovace, nápady a nové produktové řady. Proces vývoje začíná buď u zákazníka, který vyžaduje zcela nový produkt s konkrétními vlastnostmi nebo na veletrzích, které společnost XYZ pravidelně navštěvuje. Při zjištění nové potřeby na trhu si jednatel nastuduje potřebné informace ohledně chemických a technických vlastností a požadavků, které následně projednává s laboratoří vývoje. Vypracuje se program vývoje, výsledkem jsou různé zkušební produkty, které se interně testují na kvalitu. Tento proces se opakuje do té doby, než vyvíjený produkt získá vlastnosti požadované nejen trhem, ale také

certifikačními laboratoři. Po ukončení procesu vývoje se produkt odešle do akreditované certifikační laboratoře, kde je testován na požadované technické či chemické vlastnosti. Díky vybavenosti laboratoře nemusí organizace XYZ během procesu vývoje posílat vyvíjené produkty do akreditovaných laboratoří. To ušetří podniku XYZ nejen náklady, ale také čas, kterého je při inovování nového produktu omezeně. Dle rozhovoru s majitelem (17.6.2021) trvá vývoj především sofistikovaných produktů (úroveň HL3) jeden až dva roky a jejich finanční náročnost se pohybuje ve statisících eurech.

6.1.6 Marketing a služby

Oddělení prodeje je zodpovědné za akvizici nových zákazníků, za komunikaci se stávajícími zákazníky a za dohlížení na rychlý a hladký průběh nových projektů. Vzhledem k technické specifičnosti trhu a faktu, že se společnost pohybuje na trzích B2B je specifický i marketing.

Většina propagace se koná prostřednictvím veletrhů, které se konají několikrát do roka po celém světě. Jedním z nejnavštěvovanějších veletrhů Techtextil představuje technické textilie pro architekturu, automobilový průmysl, stavebnictví, oděvy, ochranu před nebezpečím, letectví, kosmonautiku, medicínu, nábytkářský průmysl a sport. V roce 2019 se veletrhu zúčastnilo celkem 1818 vystavovatelů z 59 zemí a asi 47 tisíce odbornými návštěvníky ze 116 zemí (techtextil.messefrankfurt.com, 2021). Pokud chce organizace XYZ expandovat na čínský trh, měla by využít možnosti veletrhů. Techtextil sice každý rok vystavuje někde jinde na světě, ale není jediným známým a hojně navštěvovaným veletrhem s technickým textilem. Cinte Techtextil China je dceřiná přehlídka Techtextilu a pokrývá dvanáct aplikačních oblastí, které pokrývají celou škálu potenciálních využití technických textilií. Společnost Cinte Techtextil dokončila svou výstavu v roce 2021 s úspěchem, veletrhu se zúčastnilo 366 vystavovatelů a přišlo přes 14 tisíc návštěvníků (cinte-techtextil-china.hk.messefrankfurt.com, 2021).

Dalším způsobem akvizice nových zákazníků je prostřednictvím ústního doporučení, trh je velmi koncentrovaný a většina zúčastněných je na trhu již několik let a znají se, což představuje jednak pozitivum pro podnik formou bezplatné reklamy, ale také to s sebou nese negativa v případě, že některý ze zákazníků bude nespokojený, protože negativní zkušenosti se šíří rychleji než pozitivní. V porovnání s konkurencí je podnik XYZ poměrně malý a jeho specializace na trhu úzká, takže se snaží vyjít všem potenciálním i stávajícím zákazníkům vstříc, pokud jde o splnění speciálních přání. Většina přání klientů jsou časového rázu, kdy si přejí, aby produkt byl vyroben a dodán v co nejkratším časovém úseku od objednání, zároveň je podnik XYZ ochoten pogumovat menší rozměry látek, než konkurence a splňovat speciální přání týkající se vlastností produktů jako je barva, přilnavost, voděodolnost, lepivost aj. Zákaznický servis patří k nejsilnějším stránkám podniku. Jeho brand image je založen na neustálém udržování dobrých vztahů se zákazníky a na kvalitě poskytovaných produktů.

Aby si udržel svůj brand image, snaží se podnik XYZ zároveň o dodržování vysoké kvality jeho služeb zákazníkům, do kterých patří jakákoliv technická či chemická úprava produktu, pomoc při výběru produktu a jeho aplikace či pomoc při technických problémech. Zároveň poskytuje poradenství zákazníkům ve chvíli, kdy se snaží o získání vlastní certifikace jako je například ohnivzdornost nebo žáruvzdornost.

Dle rozhovoru s majitelem (17.6.2021) se pohybují ceny za jeho produkty nad průměrem. I na tak úzce specializovaném trhu, na kterém se podnik XYZ pohybuje, dochází k tomu, že určité výrobky a jejich vlastnosti se stávají standardem a u těch potom dochází k cenovým válkám mezi konkurenty. Díky tomu, že jsou zákazníci podniku XYZ v Číně nuceni snižovat ceny, musí podnik do budoucna snížit své náklady na výrobu, aby mohl udržet krok s konkurencí.

6.2 Finanční analýza

Pro vyhodnocení finančního zdraví podniku je použito několik základních údajů. Společnost XYZ dala pro provedení finanční analýzy k dispozici data od roku 2015 do roku 2019. Důvodem je lhůta pro podání daňového přiznání v SRN. Klasický termín podání daňového přiznání je 31. července následujícího roku, ale prostřednictvím daňového poradce lze zažádat o podání daňového přiznání do 28. února následujícího roku (fuergruender.de, 2021). Finanční data z roku 2020 nebudou tím pádem ve finanční analýze použity. Veškeré analýzy a závěry budou muset být utvořeny bez znalosti finančních ukazatelů z tohoto roku a výsledky se tím pádem mohou do určité míry lišit od pravého současného stavu podniku. V práci budou uvedeny zvolené finanční ukazatele, které popíší hlavní vývojové tendence organizace XYZ, přičemž by vzhledem ke zkoumanému podniku a jeho podnikovým činnostem měla data za pět let stačit.

Rozvaha v tis. €	2015	2016	2017	2018	2019
Dlouhodobý majetek	3 773	3 551	3 693	3 890	3 524
Dlouhodobý nehmotný majetek	10	4	1	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	3 691	3 476	3 621	3 818	3 453
Oběžná aktiva	1 401	1 170	1 538	1 691	1 898
Zásoby	630	457	474	564	613
Krátkodobé pohledávky	723	562	867	773	826
Krátkodobý finanční majetek	28	82	153	335	400
Peněžní prostředky	30	69	45	19	60
AKTIVA CELKEM	5 204	4 739	5 247	5 619	5 456
Vlastní kapitál	1 259	1 475	1 611	1 498	1 631
Základní kapitál	26	26	26	26	26
Výsledek hospodaření minulých let	829	505	795	813	793
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-323	289	18	-20	208
Cizí zdroje	3 945	3 264	3 636	4 121	3 824
Dlouhodobé závazky	2 488	1 885	2 126	2 085	1 602
Krátkodobé závazky	903	813	775	1 269	1 318
PASIVA CELKEM	5 204	4 739	5 247	5 619	5 456

Tabulka 3: Rozvaha podniku XYZ, vlastní zpracování autora dle interních dokumentů podniku XYZ

Prvním krokem finanční analýzy organizace je analýza ukazatelů aktiv a pasiv, které jsou uvedeny v tabulce rozvahy podniku XYZ. Hned na první pohled na tabulku lze vyčíst, že největší podíl na aktivech má dlouhodobý hmotný majetek. Výše dlouhodobých aktiv je dána charakterem společnosti XYZ, která se zabývá hlavně výrobou, pro kterou je potřeba koupě několika nákladných strojů. Další část aktiv, která má značný podíl na celkových aktivech, jsou oběžná aktiva. Značnou část oběžných aktiv tvoří podnikem využívané zásoby, které jsou potřeba k výrobě nabízených produktů. Vzhledem k chemickým a technickým požadavkům klientů, který musí produkt splňovat, jsou používané chemikálie vysoce kvalitní. Chemikálie, které společnost XYZ odebírá, splňují přísné standardy, a proto je jejich pořízení velmi drahé, což se odráží na vysoké hodnotě zásob. Dalším faktorem jsou vysoké krátkodobé pohledávky u odběratelů. Při zkoumání průměrné splatnosti inkasa vyšlo najevo (tabulka aktivity podniku XYZ), že za posledních pět let byla její hodnota v průměru 33 dní. Tento fakt představuje pro podnik XYZ hrozbu, protože vymáhání některých pohledávek je obtížné a mnohdy vyžaduje právníckou podporu.

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Vlastní kapitál	1 259	1 475	1 611	1 498	1 631
Cizí kapitál	3 945	3 264	3 636	4 121	3 824
Dlouhodobý cizí kapitál	2 488	1 885	2 126	2 085	1 602
Převis VK	-5174	-3674	-4151	-4708	-3795

Tabulka 4: Tabulka bilančního pravidla vyrovnání rizika, vlastní zpracování autora dle interních dokumentů společnosti XYZ

Na straně pasiv u vlastního kapitálu lze pozorovat, že v roce 2019 dosáhl podnik jeho výši hlavně díky svému hospodářskému výsledku, který činil 208 tis. €. Podnik XYZ by se měl snažit tento trend udržovat, aby snížil převis vlastního kapitálu, který lze vyčíst z tabulky bilančních pravidel. Majitel společnosti její zisk nerozděluje, tím pádem zůstává v podniku a je následně převážně používán k investicím do vývoje nového produktu, či ke koupi nových strojních zařízení. Značný podíl na celkových pasivech má cizí kapitál, který se v průměru v posledních pěti letech pohyboval kolem částky 3 758 tis. €. Záporný převis vlastního kapitálu má za následek nesplnění bilančního pravidla vyrovnání rizika. Při zkoumání dlouhodobého zadlužení společnosti (tabulka zadluženosti podniku XYZ) lze pozorovat, že podíl dlouhodobého cizího kapitálu je nižší než podíl krátkodobého cizího kapitálu. Krátkodobé cizí zdroje jsou vysoké, protože podnik XYZ má dlouhou dobu splatnosti závazků vůči svým odběratelům. Podnik se tím snaží financovat provozní oblast společnosti, což pro něj může v budoucnu představovat hrozbu. Pokud společnost nebude mít dostatečný vlastní kapitál na udržení provozní činnosti v situaci, kdy přijímá málo zakázek, může se rychle dostat do finančních potíží. Co se týče dlouhodobého cizího kapitálu, tak lze vidět, že jeho zadluženost (tabulka zadluženosti podniku XYZ) od roku 2015 klesá, což značí, že se společnost snaží o splácení svých dlouhodobých dluhů.

Zadluženost	2015	2016	2017	2018	2019
Zadluženost	76 %	69 %	69 %	73 %	70 %
Dlouhodobá zadluženost	48 %	40 %	41 %	37 %	29 %
Úrokové krytí	-0,2	4,0	1,3	1,0	3,5

Tabulka 5: Zadluženost podniku XYZ, vlastní zpracování autora dle interních dokumentů společnosti XYZ

Dalším důležitým ukazatelem při finanční analýze je výkaz zisku a ztrát, který lze vidět ve zkrácené verzi v tabulce výkazu zisku a ztrát podniku XYZ. Prvním ukazatelem jsou tržby z prodeje výrobků a služeb, které se skládají pouze z výnosů z prodeje produktů, jelikož je společnost výrobním podnikem a žádné zpoplatněné služby svým zákazníkům nenabízí.

VZZ v tis. €	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	6 970	8 275	8 526	8 176	8 997
Výkonová spotřeba	5 423	5 912	6 128	5 937	6 199
Osobní náklady	1 196	1 402	1 652	1 618	1 714
Provozní výsledek hospodaření	-36	478	159	121	477
Finanční výsledek hospodaření	-244	-126	-105	-125	-134
Výsledek hospodaření po zdanění	-324	289	18	-20	208

Tabulka 6: Výkaz zisku a ztrát podniku XYZ, vlastní zpracování autora dle interních dokumentů podniku XYZ

Tržby z prodeje mají tendenci od roku 2015 stoupat, podnik XYZ ale přesto v letech 2015 a 2018 vykazoval záporný hospodářský výsledek. V roce 2015 měl podnik XYZ na skladě spoustu hotových výrobků, které nebyl schopen prodat, proto měl v tomto roce záporný hospodářský výsledek. Dalším faktorem, který představuje pro podnik XYZ hrozbu, je trend růstu osobních nákladů. Za posledních pět let vzrostly tržby z prodeje výrobků o 29 %, zatímco osobní náklady vzrostly o 43 %, což je v porovnání s tržbami velký nepoměr a představuje pro podnik hrozbu. Největší podíl na kolísajícím hospodářském výsledku mají mzdové náklady, v letech 2016 a 2017 vzrostly o 17 % resp. 18 %, zatímco tržby v roce 2016 vzrostly o 19 % a v roce 2017 o pouhý 3 %. Nárůst mzdových nákladů je pro podnik hrozbou, protože ve chvíli, kdy nedosáhne požadovaných tržeb a jeho mzdové náklady budou pořád stejně vysoké, se může podnik dostat do finančních potíží. Po konzultaci s majitelem podniku (17.6.2021) vyšlo najevo, že největším nákladem ze zaměstnanců pro něj představují externí prodejci a agenturní zaměstnanci.

Rentabilita	2015	2016	2017	2018	2019
ROE	-25,7 %	19,6 %	1,1 %	-1,4 %	12,8 %
ROA	-6,2 %	6,1 %	0,3 %	-0,4 %	3,8 %
ROS	-4,6 %	3,5 %	0,2 %	-0,2 %	2,3 %
ROCE	-0,8 %	12,2 %	3,5 %	2,8 %	11,5 %
ROA (1-t)	-7,2 %	5,0 %	0,1 %	-2,0 %	2,3 %

Tabulka 7: Rentabilita podniku XYZ, vlastní zpracování autora dle interních dokumentů společnosti XYZ

Dalším důležitým ukazatelem ve finanční analýze jsou ukazatele rentability. Ukazatele rentability hodnotí schopnost společnosti zhodnocovat vložené prostředky, porovnávají zisk s příslušným zdrojem. Rentabilita aktiv v roce 2015 a 2018 dosahuje záporných hodnot z důvodů záporného hospodářského výsledku. Jak již bylo zmíněno, záporný hospodářský výsledek v roce 2015 je hlavně vinou neprodejných výrobků, které měl podnik na skladě. V roce 2018 je záporný hospodářský výsledek hlavně vinou mzdových nákladů, které předešlé roky neúměrně vzrostly. Když se v 2018 snížily tržby, způsobila výše mzdových nákladů záporný hospodářský výsledek, který se následně projevil na nízké rentabilitě vlastního kapitálu a aktiv. Když klesá rentabilita aktiv, tak nejsou aktiva podniku schopná vynést tolik, kolik je potřeba na splátku závazků například formou úvěru. Tato situace je pro podnik XYZ nebezpečná, protože nestačí pokrývat své náklady a vnitřní potenciál podniku je snížený.

Likvidita	2015	2016	2017	2018	2019
Běžná	1,55	1,44	1,99	1,33	1,44
Rychlá	0,85	0,88	1,37	0,89	0,97
Pohotová	0,03	0,10	0,20	0,26	0,30

Tabulka 8: Likvidita podniku XYZ, vlastní zpracování autora dle interních dokumentů společnosti XYZ

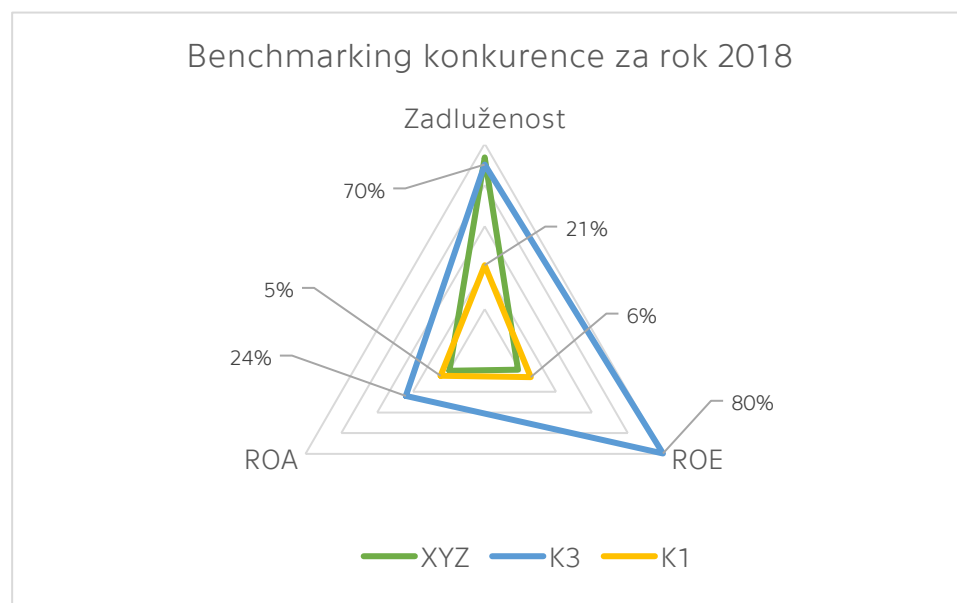
V tabulce likvidity podniku XYZ se zkoumá běžná, rychlá a pohotová likvidita podniku. Běžná likvidita během zkoumaných pěti let se pohybuje kolem hodnoty 1,55, kromě v roce 2017, kdy dosahovala společně s rychlou likviditou svého maxima. Jak běžná, tak rychlá likvidita je poměrně nízká, naznačuje, že by podnik XYZ mohl mít v budoucnu problémy při plnění svých závazků prostřednictvím jejich úhrady v peněžních prostředcích.

Aktivita	2015	2016	2017	2018	2019
Obrat aktiv	1,34	1,75	1,62	1,46	1,65
Obrat zásob	11,06	18,09	17,99	14,49	14,67
Obrat pohledávek	9,64	14,72	9,84	10,58	10,90
Obrat krátkodobých závazků	7,72	10,18	11,01	6,44	6,82
Doba obratu zásob	32,54	19,90	20,01	24,84	24,54
Průměrná doba inkasa	37,34	24,46	36,59	34,02	33,04
Průměrná doba splatnosti	46,64	35,35	32,71	55,88	52,75
OCP	23,24	9,01	23,90	2,99	4,83

Tabulka 9: Ukazatele aktivity podniku XYZ, vlastní zpracování autora dle interních dokumentů společnosti XYZ

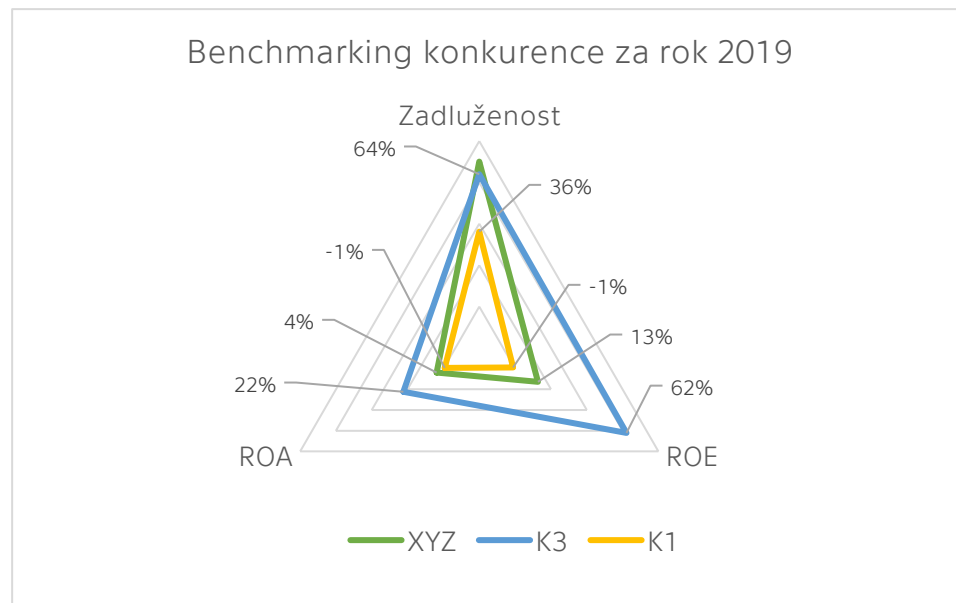
Obrat aktiv, který je znázorněn v tabulce ukazatele aktivity podniku XYZ, popisuje produktivitu vloženého kapitálu a jeho doporučená hodnota je minimálně 1, čím vyšší tím lepší. V podniku XYZ od roku 2015 do roku 2019 dosahovala hodnota obrat aktiv vždy více než jedna, v průměru se pohybovala kolem hodnoty 1,56.

K utvoření uceleného obrazu o finanční situaci podniku XYZ je nutno jej porovnat s jeho konkurencí. Vzhledem k malému množství dostupných informací se k porovnání konkurence vybraly pouze dvě konkurenční společnosti, které byly porovnány použitím metody benchmarkingu, která byla popsána v teoretické části diplomové práce. Jako klíčové faktory při práci s metodou se zvolila zadluženost, rentabilita aktiv a rentabilita vlastního kapitálu v letech 2018 a 2019.



Obrázek 17: Benchmarking konkurence za rok 2018, vlastní zpracování autora dle interních dokumentů společnosti XYZ

Konkurent K3, který je zároveň největším konkurentem podniku XYZ, měl v roce 2018 rentabilitu vlastního kapitálu 80 %. Podnik XYZ a konkurent K1 vykazovali v roce 2018 nejen nízkou rentabilitu vlastního kapitálu, která se pohybovala kolem 6 % (K1), ale také nízkou rentabilitu aktiv, která se pohybovala kolem 5 %. Konkurent K3 v samém roce dosáhl rentability aktiv ve výši 24 %, zato byla jeho zadluženost poměrem s podnikem XYZ skoro stejně vysoká.



Obrázek 18: Benchmarking konkurence za rok 2019, vlastní zpracování autora dle interních dokumentů společnosti XYZ

Obdobný trend, který se odehrával v roce 2018 lze pozorovat i v roce 2019. S porovnáním s konkurenty v obou letech lze vidět, že podnik XYZ je sice stejně zadlužený jako konkurent K3, ale zato je jeho rentabilita aktiv a vlastního kapitálu na úrovni konkurenta K1. Tento fakt značí problém ve finančním plánování a řízení podniku XYZ. Konkurent K3 je sice vysoce zadlužený, nelze ale říct, jestli je to dlouhodobá zadluženost nebo krátkodobá zadluženost. Zároveň má konkurent K3 vyšší výnosnost vlastního kapitálu, která mu pomáhá při pokrytí jeho vysoké zadluženosti. Podnik XYZ by měl snížit svou zadluženost na nižší úroveň, protože přiměřeným zadlužením může zvýšit rentabilitu vlastního kapitálu, tzn. využít pozitivního vlivu finanční páky.

Vyšší výnosnosti dosahuje konkurent K3 hlavně díky své široké škále nabízených produktů. Na trhu je již 21 let a má proto mnoho zkušeností a již vybudovaný brand image. Zároveň má jako jediný konkurent certifikaci EN 45545 stupně HL 3, takže je konkurenceschopný jak na trzích v Evropě, tak i v Asii. Má dvě sídla, jedno sídlo je v Číně, kde také provádí část svých výrobních operací. Druhé sídlo v ČR mu umožňuje vyrábět produkty na čínský trh s nízkými náklady, a proto se ceny jeho produktů pohybují na nižší úrovni než u podniku XYZ. Oproti organizaci XYZ je také větší, co se týče počtů zaměstnanců, může tedy celkově svým rozsahem pokrýt větší část trhu s technickými textiliemi než společnost XYZ.

6.3 Analýza VRIO

VRIO je rámec čtyř otázek kladených na zdroj nebo schopnost, které pomohou určit jeho konkurenční potenciál. V podniku XYZ se metodou VRIO zkoumají zdroje a jejich vlastnosti. Zdroj je posuzován z hlediska jeho hodnoty, vzácnosti, napodobitelnosti a schopnosti podniku ho využít. Blíž byla analýza popsána v teoretické části.

	V	R	I	O
	Hodnota	Vzácnost	Napodobitelnost	Organizovanost
Pracovní síla	Ano	Ne	Ne	Ano
Klientský servis	Ano	Ano	Ne	Ano
Kvalita	Ano	Ano	Ne	Ano
Technické vybavení	Ano	Ano	Ne	Ano
Know-how	Ano	Ano	Ano	Ano

Tabulka 10: Analýza VRIO, vlastní zpracování autora dle interních dokumentů společnosti XYZ

Prvním zkoumaným faktorem je pracovní síla, faktor je sice hodnotný a organizovaný, ale není vzácný a dá se lehce napodobit. Hodnotu má pracovní síla nejen z hlediska tvorby zisku, ale také kvůli požadované kvalifikaci pracovníků. Negativem pracovní síly je, že není vzácná a dá se lehce napodobit konkurencí. Dalším faktorem je klientský servis, který tvoří hodnotu podniku a je vzácný a podnik je schopen ho využít. Problém je jeho napodobitelnost, pro konkurenci podniku XYZ neexistuje kromě vysokých pořizovacích nákladů na strojní vybavení žádná překážka k jeho napodobení. U faktoru kvality je tomu obdobně, kvalita produktů patří k silným stránkám společnosti. Organizace XYZ je jednou z mála, která dosahuje u svých produktů v kategorii safe bezpečnostního stupně HL3. Tento fakt činí kvalitu produktů zároveň také vzácným zdrojem, který je podnikem vhodně využíván, jak odhalila analýza jeho odběratelů. Technické vybavení druhé výrobní haly a laboratoře vývoje a kvality je jednou z předností podniku, která je v porovnání s konkurencí (rozhovor s majitelem, 17.6.2021) vzácností, kterou ale není těžké napodobit. Posledním zkoumaným faktorem je know-how majitele, které splňuje všechny čtyři body analýzy VRIO. Faktor, označený „hodnota“ je splněn. Body vzácnosti a organizovanosti, díky kterým se podnik XYZ dostal mezi špičkové výrobce ve svém oboru, jsou splněny. Po třicetileté zkušenosti na trhu a nesčítelným množstvím inovovaných produktů je know-how majitele podniku nenapodobitelné.

7 Tvorba strategie

V této sekci práce dochází ke sjednocení poznatků získaných z provedených analýz zaměřených na vnější a vnitřní prostředí vybrané společnosti. Na základě modelu SWOT lze strategii společnosti formulovat kombinací faktorů vnitřního prostředí, kterými jsou silné a slabé stránky, s faktory vnějšího prostředí, kterými jsou příležitosti a

hrozby. Následně se z nejdůležitějších slabých a silných stránek vytvoří matice faktorů interního prostředí IFE a z nejdůležitějších hrozeb a příležitostí se formuluje matice externích faktorů EFE. Tyto dvě matice jsou poté sloučeny do matice IE, která je dalším nástrojem strategického řízení používaným k analýze interních podmínek a okolí podniku.

7.1 SWOT analýza

Do SWOT analýzy vstupují všichni důležití činitelé, které mohou mít vliv na plánovanou strategii podniku XYZ. Díky této základní strategické analýze se sjednocené poznatky mohou uplatnit v dalších metodách při tvorbě strategických variant.

První silnou stránkou podniku je kvalita produktů, které nabízí. Kvůli mnoholeté zkušenosti v oboru a díky interním kvalitativním testům na inovovaných vzorcích prochází každý produkt přísnou kontrolou kvality, než je poslán odběrateli. Ke kvalitě také přispívají na míru postavené zátěrové linky, které si jednatel podniku sám navrhl a nechal postavit specializovanou italskou společností na stavbu průmyslových strojů. Vybavenost vlastní zkušební laboratoře je silnou stránkou organizace nejen kvůli drahému vybavení, ale hlavně kvůli možnostem, které poskytuje. Podnik využívá stroje v laboratoři ke kontrole kvality, k vývoji nových produktů a také k poskytování nadstandartních služeb svým zákazníkům.

Zákaznický servis, který je společností poskytován je v oboru nevídaný a podílí se značnou částí na tvorbě její hodnoty. Jak již bylo zmíněno, je zákaznický servis důležitou nadstavbou nad prodávanými produkty a je jedním z důvodů stále vracející se klientely. V oboru je podnik sice jedním z nejmenších, ale zato také nejexkluzivnějších. Produkty, které prodává jsou šité přímo na míru požadavkům zákazníka, podnik je odlišný od svých konkurentů typem produkce, která je kusová, většina společností působících v oboru provádí hromadnou výrobu. V roce 2021 se v Číně zaměstnal nový externí prodejce, který má díky své kulturní a geografické blízkosti přinést podniku nové lukrativní zakázky.

Jedním z velkých negativ a slabou stránkou podniku je její finanční situace, v analýze financí vyšlo najevo, že podnik má nízkou rentabilitu tržeb a aktiv, zároveň je nadměrně zadlužený a v porovnání s odvětvím je jeho finanční situace pod průměrem. Protože se podnik nachází na periferii, v maloměstě s pěti tisíci obyvateli, chybí v lidských zdrojích kvalifikovaná pracovní síla, které by mohl jednatel předat své know – how. Neschopnost či neochota majitele předat své vědomosti s sebou nese další problémy, protože jsou produkty technicky náročné, musí prvotní kontakt s klientem navazovat sám jednatel a zároveň musí být přítomen v případě, že se objeví další otázky týkající se technických a chemických vlastností. Střední management nechybí jen v laboratoři vývoje, ale také v obchodním a nákupním oddělení. Již zmíněná kvalita produktů vyžaduje velké investice do nových zařízení, lidského kapitálu a inovací, což má za následek nadprůměrné ceny prodávaných produktů.

Pokud by se podnik rozhodl expandovat dál do Číny, hrozí mu především nebezpečí formou imitací produktů a přebírání technologií. V analýze externího prostředí byla popsána tendence čínských podniků napodobovat či dokonce přebírat klíčové technologie od svých konkurentů. Dalším rysem čínských společností je dumping, což je způsob hospodářské soutěže, kdy jsou produkty prodávány za cenu, která neodráží náklady spojené s jejich výrobou. Cenové války jsou do jisté míry součástí každé tržního prostředí, protože oslabují konkurenci. Protože je ČLR vedená defacto jedinou politickou stranou, je politicky nepředvídatelná a její obchodní vztahy s Evropskou Unií se mohou rychle změnit. Vládnoucí politická strana by mohla na prodávané produkty podniku XYZ uvalit clo, které by pro něj znamenalo snížení marže. To samé platí pro čínskou měnu, která podléhá měnové politice vládnoucí straně státu a je tím pádem dalším nestabilním faktorem, který musí organizace zohlednit. Další hrozba, které podnik čelí, je na domácí půdě. Stárnoucí populace, vnitrostátní migrace do větších měst a nízká nezaměstnanost způsobila nedostatek kvalifikované pracovní síly na periferiích, kde se společnost nachází. Problém může pro podnik XYZ také představovat nová legislativa v rámci ochrany životního prostředí. Zákonné omezení používání některých chemikálií může způsobit změnu vlastností nabízených produktů. Dalším faktorem je,

Silné stránky

- Kvalita produktů
- Zákaznický servis
- Vlastní zkušební laboratoř
- Externí prodejce v Asii
- Zkušenost na asijských trzích
- Loajalita zákazníků

Slabé stránky

- Finanční zdraví
- Nepředané know-how
- Chybí střední management
- Vysoké ceny na čínský trh
- Sídlo podniku na periferii - nízký počet kvalifikovaných lidských zdrojů

Hrozby

- Imitace produktů a přebírání technologií
- Cenové války
- Hodnota eura v porovnání s jüanem
- Uvalení cla
- Demografický vývoj pracovní síly
- Přísnější legislativa v EU

Příležitosti

- Nová hedvábná stezka
- Přístup na nové trhy
- ČLR – velmoc ve výstavbě železnic
- Vybudování brand image
- Spolupodílení se na vývoji inovativních produktů

Obrázek 19: Matice SWOT, vlastní zpracování autora dle interních dokumentů společnosti XYZ

že přeměna výroby a produktů na co nejméně škodlivé vůči životnímu prostředí může vézt k zvýšení nákladů.

K příležitostem, které by podnik mohl využít patří vybudování Nové hedvábné stezky, protože součástí stezky má být železniční trať. Současně je pro podnik příležitostí i fakt, že ČLR je lídrem v oblasti rychlovlaků a kvůli velkému počtu obyvatel se snaží vybudovat rozsáhlou síť vnitrostátních železnic. Pokud by se společnosti XYZ podařilo na čínský trh prorazit, znamenalo by to pro ni příležitost podílet na vývoji inovativních produktů a zároveň by získala přístup na nové trhy. Další příležitostí je vybudování brand image, jako první zahraniční společnosti, která dodává materiál do čínské železniční dopravy.

7.2 Matice IFE

V matici interních faktorů jsou aplikovány a hodnoceny kritéria vstupující do SWOT analýzy. Největší ohodnocení v matici IFE získala kvalita produktů s váženým skóre 0,6. Nejnižší hodnotu získal faktor sídla společnosti s váženým skóre 0,08. Výsledné vážené skóre externích faktorů matice IFE je 2,69. Tato hodnota značí střední citlivost strategického záměru společnosti na vliv externích faktorů. Pro naplnění strategického záměru společnosti XYZ to znamená, že pozice společnosti je dostatečně silná a organizace tak má dobré předpoklady strategický záměr naplnit.

Matice IFE				
Silné stránky		Váha	Body	Vážené skóre
1.	Kvalita produktů	0,15	4	0,60
2.	Zákaznický servis	0,13	4	0,52
3.	Vlastní zkušební laboratoř	0,14	4	0,56
4.	Externí prodejce v Asii	0,08	3	0,24
5.	Zkušenost na asijských trzích	0,05	3	0,15
Slabé stránky				
1.	Finanční zdraví	0,19	1	0,19
2.	Nepředané know-how	0,06	2	0,12
3.	Chybí střední management	0,07	2	0,14
4.	Vysoké ceny na čínský trh	0,09	1	0,09
5.	Sídlo podniku na periferii – nízký počet kvalifikovaných lidských zdrojů	0,04	2	0,08
Celkem		1		2,69

Tabulka 11: Matice IFE podniku XYZ, vlastní zpracování autora dle interních dokumentů společnosti XYZ

7.3 Matice EFE

Při používání matice EFE identifikujeme klíčové vnější příležitosti a hrozby, které ovlivňují nebo mohou ovlivnit společnost. Dle tabulky matice EFE je patrné, že nejdůležitějšími faktory pro naplnění strategického záměru společnosti jsou cenové války, které obdržely vážené hodnocení 0,64. Druhým důležitým faktorem je příležitostí pro podnik. Jelikož je Čína velmocí ve výstavbě železnic, existuje pro podnik XYZ ještě část trhu,

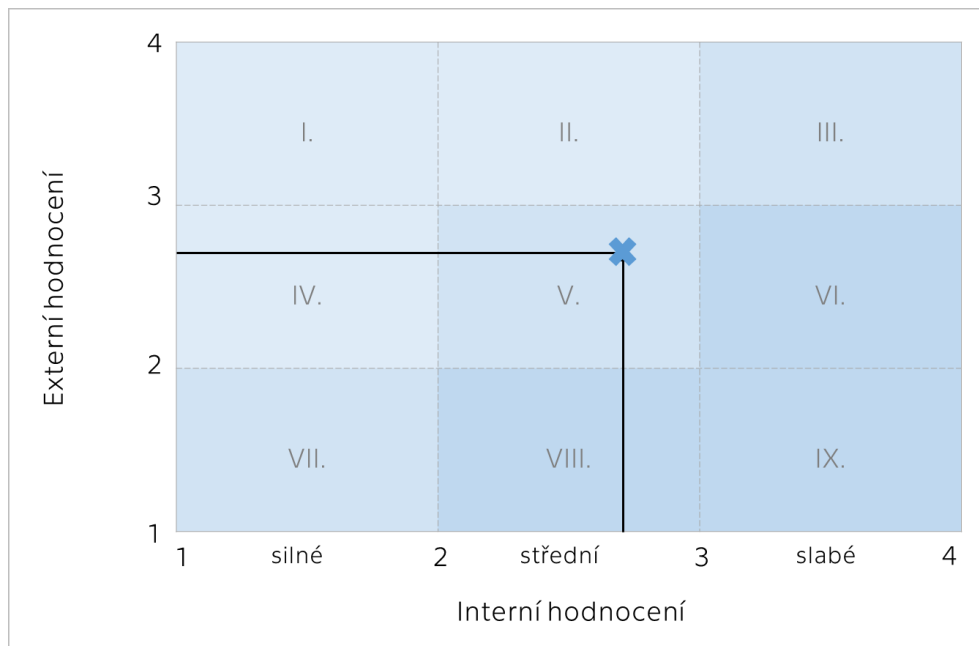
kteřou nepokřyl. Celkové vážené hodnocení vnější pozice společnosti XYZ je 2,74, což znamená, že citlivost záměru společnosti vůči jejímu prostředí je středně závislá.

Matice EFE				
Hrozby		Váha	Body	Vážené skóre
1.	Imitace produktů a přebírání technologií	0,08	3	0,24
2.	Cenové války	0,16	4	0,64
3.	Hodnota eura v porovnání s jüanem	0,11	2	0,22
4.	Uvalení cla	0,1	2	0,2
5.	Demografický vývoj pracovní síly	0,07	1	0,07
Přležitosti				
1.	Nová hedvábná stezka	0,05	2	0,1
2.	Přístup na nové trhy	0,1	4	0,4
3.	ČLR – velmoc ve výstavbě železnic	0,14	3	0,42
4.	Vybudování brand image	0,12	2	0,24
5.	Spolupodílení se na vyvíjí inovativních produktů	0,07	3	0,21
Celkem		1		2,74

Tabulka 12: Matice EFE, vlastní zpracování autora dle interních dokumentů společnosti XYZ

7.4 Matice IE

Nyní budou data získané z analýz EFE a IFE vyneseny do matice IE, jejíž výsledek by měl stanovit nejvhodnější strategii pro společnost XYZ. Matice IE je graficky zobrazena na obrázku níže. Hodnota výsledného váženého skóre 2,69 z matice IFE je vynesena na osu x, která zobrazuje interní potenciál společnosti. Podobně je vynesena na osu y výsledná hodnota 2,74 z matice EFE. Výsledkem nanesení hodnot na osy x a y u podniku XYZ je kvadrant číslo pět „Udržuj a potvrzuj“, který doporučuje strategie Joint Venture, penetrace trhu, vývoj produktu či omezení. Strategie joint venture by pro podnik znamenala vytvoření sdružení, pro využití své strategie. Sdružení by mohlo být dlouhodobého charakteru anebo jen přechodné. Penetrace trhu je strategie, která se zaměřuje na zvýšení podílu na trhu stávajícími produkty. Pozitivním důsledkem při výběru této strategie pro podnik XYZ by byly úspory z rozsahu výroby. Znamenalo by to ale do jisté míry omezení exkluzivnosti zákaznického servisu. Omezení zákaznického servisu by vyvolalo změnu v chování zákazníků a v krajním případě by poškodilo jméno společnosti, tato strategie není tím pádem vhodná. Strategie vývoje produktu není pro podnik atraktivní, jelikož je jeho produkt již plně vyvinut a dosahuje nejvyšších legislativních a tržních požadavků. Poslední nabízenou strategií je omezení. Tato strategie by pro podnik znamenala restrukturalizaci (odvrácení neboli předejití finančního úpadku, nikoliv jeho řešení formou reorganizace) financí a snížení aktiv.



Obrázek 20: Matice IE, vlastní zpracování autora dle interních dokumentů společnosti XYZ

7.5 SPACE analýza

SPACE analýza usnadňuje vrcholovému managementu vybírání a tvoření strategických plánů. K vyhodnocení jednotlivých klíčových faktorů strategické pozice podniku byly na základě analýz interního a externího prostředí vybrány charakteristiky, které se dají pro společnost XYZ a jejím odvětví použít. Jednotlivé váhy, které jsou napsány v tabulkách, byly stanoveny stejným způsobem, který byl již využit u analýz IFE a EFE. Obecně je analýza znázorněna v matici. V horní části osy y je finanční síla a ve spodní části osy y je stabilita prostředí. Vlevo od osy x je znázorněna konkurenční výhoda a napravo je síla odvětví.

Finanční síla	Váha	Stabilita prostředí	Váha
Zadluženost	2	Měnová politika jüanu	-3
Finanční páka	2	Cenové války	-4
ROA	2	Uvalení cla	-2
Srovnání výkonnosti s konkurencí	2	Legislativa EU	-5
	Průměr = 2		Průměr = -3,5
	Osa y = -1,5		

Tabulka 13: Osa y analýzy SPACE, vlastní zpracování autora dle interních dokumentů společnosti XYZ

Konkurenční vlastnosti	Váha	Síla odvětví	Váha
Kvalita produktů	-1	Růstový potenciál	5
Zákaznický servis	-2	Potenciál ziskovosti	6
Loajalita zákazníků	-2	Konkurenční tlaky	3
Externí prodejce	-3	Náročnost financování inovací	2
Průměr =	-2	Průměr =	4
Osa x = 2			

Tabulka 14: Osa x analýzy SPACE, vlastní zpracování autora dle interních dokumentů společnosti XYZ

Dle matice SPACE je výsledným profilem společnosti XYZ konkurenční postavení. Konkurenční postavení má podnik v atraktivním, ale relativně nestabilním prostředí. Kritickým faktorem je finanční síla – společnost XYZ by měla hledat způsob jejího upevnění; řešením je možnost spojení s jiným podnikem, zvyšování hospodárnosti výroby a posilování hotovostních toků. Konečnou strategií by tak pro podnik mohla být strategie joint venture, omezení, minimalizace nákladů, strategie zaostření a diferenční strategie. Z části se doporučení matice IE a SPACE překrývají, přibýly strategie minimalizace nákladů, zaostření a diferenční.



Obrázek 21: Analýza SPACE podniku XYZ, vlastní zpracování autora dle interních dokumentů podniku XYZ

Strategie minimalizace nákladů neboli ceny se odlišuje od strategie omezení tím, že se orientuje na snižování nákladů prostřednictvím úspory z rozsahu a nabízí jako alternativu k snížení nákladů například standardizaci či zefektivněním výroby. Diferenční strategie je založena na vysoké kvalitě nabízených produktů nebo na takové, za jejichž

vlastnosti je klient ochoten zaplatit více. Díky vysoké technické úrovni a kvalitě produktů podniku XYZ je pro konkurenci obtížnější tyto vlastnosti napodobit, což způsobuje, že konkurence na trhu není tak intenzivní jako je tomu například u strategií orientovaných na minimalizaci nákladů. Strategie zaostření se od diferenční liší pouze malým rozsahem trhu, na kterém je produkt nabízen. Protože je trh, na který podnik XYZ hodlá expandovat specializovaný a rozsah zákazníků je malý, je tato strategie vhodnější než strategie diferenciacce.

7.6 Výběr strategie

V poslední fázi formulování strategie se používá nástroj nazvaný matice QSPM. Metoda je vhodná při objektivním vyhodnocování nejvhodnější strategie ze seznamu všech alternativních strategií. Po zhotovení matice TOWS, IE a metody SPACE vyšlo najevo, že pro podnik jsou přijatelné tři obecné strategie podniku. První strategií je joint venture, druhou je minimalizace nákladů a třetí je strategické zaostření. V matici jsou uvedeny vybrané klíčové vnější a vnitřní faktory, které byly získány z analýz IFE a EFE. I v matici QSPM se jednotlivým faktorům přiřazuje váha, která je identická s faktory v metodách IFE a EFE. Po zhotovení matice QSPM vyšlo najevo, že pro podnik XYZ je nejvhodnější strategie minimalizace nákladů, protože její celková důležitost byla nejvyšší (5,11 bodů).

Strategie minimalizace nákladů se od počáteční strategie společnosti značně liší, i přesto je dle vypracovaných analýz pro podnik tato strategie vhodnější. Společnost musí prvotně opustit myšlenku proniknutí na čínský trh a orientovat se na problémy ve finanční sféře svého podniku k stabilizaci interního prostředí a k zvýšení své konkurenceschopnosti. Poté, co podnik XYZ dosáhne v roce 2022 požadovanou finanční stabilitu, měl by se začít orientovat na čínský trh s technickými textiliemi pomocí strategie zaostření. Protože podnik XYZ stabilizuje své finanční zdraví hlavně proto, aby mohl být konkurenceschopný v budoucnu i v Číně, bere navrhovaná strategie v potaz i faktory, které ovlivňují společnost při její expanzi na čínský trh.

- Mise: „Propojení budoucnosti našich klientů s technologiemi.“
- Vize: Stát se prvotřídním na čínských a evropských trzích uznávaným výrobcem technických textilií, nabízejícím svým klientům nejen kvalitní produkty, ale i vynikající zákaznický servis.
- Cíl: Díky snížení svých nákladů o 3 % do konce roku 2022 zvýšit svou konkurenceschopnost k expanzi na čínský trh s technickými textiliemi.

Interní a externí faktory	Váha	Joint Venture		Minimalizace nákladů		Strategické zao- stření	
		KD	CD	KD	CD	KD	CD
Hrozby							
Imitace produktů a přebírání technologií	0,08	3	0,24	1	0,08	3	0,24
Cenové války	0,16	2	0,32	3	0,48	3	0,48
Hodnota eura v porovnání s jüanem	0,11	1	0,11	3	0,33	2	0,22
Uvalení cla	0,1	1	0,1	3	0,3	2	0,2
Demografický vývoj pracovní síly	0,07	3	0,21	1	0,07	1	0,07
Příležitosti							
Nová hedvábná stezka	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Přístup na nové trhy	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
ČLR – velmoc ve výstavbě železnic	0,14	3	0,42	1	0,14	3	0,42
Vybudování brand image	0,12	2	0,24	3	0,36	3	0,36
Spolupodílení se na vývoji inovativních produktů	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28
Silné stránky							
Kvalita produktů	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3
Zákaznický servis	0,13	2	0,26	3	0,39	3	0,39
Vlastní zkušební laboratoř	0,14	1	0,14	3	0,42	3	0,42
Externí prodejce v Asii	0,08	1	0,08	3	0,24	3	0,24
Zkušenost na asijských trzích	0,05	2	0,1	1	0,05	3	0,15
Slabé stránky							
Finanční zdraví	0,19	4	0,76	4	0,76	2	0,38
Nepředané know-how	0,06	4	0,24	1	0,06	1	0,06
Chybí střední management	0,07	3	0,21	1	0,07	2	0,14
Vysoké ceny na čínský trh	0,09	3	0,27	4	0,36	2	0,18
Sídlo podniku na periferii – nízký počet kvalifikovaných lidských zdrojů	0,04	3	0,12	1	0,04	1	0,04
Celkem			4,78		5,11		5,02

Tabulka 15: matice QSPM podniku XYZ, vlastní zpracování autora dle interních dokumentů společnosti XYZ

7.7 Implementace strategie

Strategie minimalizace nákladů se doporučuje hlavně podnikům, které prostřednictvím snížení svých nákladů a tím pádem i cen chtějí získat schopnost obsloužit širší tržní segment. Pro organizaci XYZ je strategie výhodná tím, že směřuje podnik ke snížení svých nákladů a zároveň k zvyšování své efektivity. Přitom je pro podnik XYZ důležité, aby byl schopen dosáhnout značných úspor při zachování kvality, která je vyžadována cílovou skupinou. Tato strategie staví ze značné části na využívání úspor z rozsahu. Protože je výroba v podniku XYZ zakázkovou výrobou, není pro ni možné dosáhnout velkých úspor z rozsahu. K tomu, aby společnost XYZ dosáhla snížení nákladů je potřeba aplikace jiných způsobů, které budou podrobněji popsány v následujících kapitolách. Dle výše stanoveného strategického cíle se určí další dílčí cíle pro jednotlivá oddělení. Tímto způsobem vznikne pro každou obchodní jednotku rozvržení potřebných taktických operací, které následně povedou k naplnění dlouhodobého strategického cíle. Protože je podnik XYZ dle počtů zaměstnanců podnikem malým, budou jednotlivé cíle určeny pro jednotlivá oddělení. Není teda nutno určovat jednotlivé funkční strategie, protože ty budou provedeny skrze uvedené strategie jednotlivých oddělení podniku.

7.7.1 Vedení společnosti

Jednatel společnosti by se měl hlavně postarat o zavedení středního managementu napříč celou organizací a o předání svého technického know – how odpovědné osobě, která se postará o produktové inovace. Zavedení středního managementu nekončí akvizicí vhodné pracovní síly, ale pouze tímto krokem začíná. Vedení podniku XYZ má autokratický manažerský styl, což může při zavádění středního managementu představovat potíže. Jednatel by proto měl mít plán, jak organizační změnu řídit, aby zabránil vlastnímu odbočování od stanovených cílů. V odborné literatuře existuje mnoha doporučení, jak efektivně řídit organizační změny. Dle pulselearning.com (2020) může plán řízení organizačních změn podpořit hladký přechod k daným změnám. Negativním faktem je, že přibližně 70 % organizačních změn selže kvůli negativnímu přístupu zaměstnanců a neproduktivnímu chování managementu. Využití služeb profesionálního poradce pro řízení změn pomůže společnosti XYZ zajistit větší pravděpodobnost uskutečnění požadovaných změn.

Při řízení organizační změny v plánovaném období by měl jednatel postupovat podle předem stanovených kroků, které budou popsány níže:

Prvním krokem, který musí jednatel společnosti učinit, je jasná definice změny a její přizpůsobení stanoveným strategickým cílům. Druhým krokem je určení všech účastníků organizační změny a vytvoření komunikační strategie, která určí nejefektivnější způsob komunikace změny pro jednoho (či více zaměstnanců), který má největší vliv na své kolegy a následně přesvědčí zbytek účastníků změny. Komunikační strategie by

měla obsahovat časovou osu, která popisuje, jak bude změna postupně sdělována a zároveň by měla obsahovat klíčová sdělení a komunikační kanály, které plánuje podnik XYZ použít. Poté, co vedení podniku informuje všechny účastníky změny o jejím konání, je důležité, aby věděli, že při procesu změny budou absolvovat školení, aby se naučili dovednosti a znalosti potřebné k efektivnímu fungování při jejím zavádění. Školení by mohla probíhat formou externího školení, osobního školení, koučování či mentoringu na pracovišti.

V neposlední řadě by se měl majitel podniku postarat o poskytnutí podpůrné struktury, která je zásadní pro to, aby se zaměstnanci emocionálně a prakticky přizpůsobili změně a vybudovali si komunikační a technické dovednosti potřebné k dosažení požadovaných strategických cílů. Některé změny mohou mít za následek propouštění nebo restrukturalizace oddělení. Podnik XYZ by měl zvážit poskytnutí podpory, jako jsou poradenské služby, které zaměstnancům pomohou situaci zvládnout. Zároveň by měl svým zaměstnancům dát oprávnění jednat v souladu s podnikovou vizí. K tomu, aby udržel motivaci při řízení podnikových změn, by měl stanovovat svým pracovníkům krátkodobé cíle, při jejichž dosažení bude zaměstnanec patřičně odměněn. Odměna může být finančního rázu.

Termín splnění: 2022

Odpovědný subjekt: jednatel společnosti

Kroky k realizaci: definice účastníků změny, vytvoření komunikační strategie, příprava školení, zajištění specializovaného poradce

7.7.2 Oddělení výroby

Prvním dílčím cílem, který musí oddělení výroby splnit je snížení plýtvání vstupních zdrojů/surovin při procesu míchání, zejména v konečné fázi výroby produktu, kdy je nutné dopočítat potřebné množství k pogumování zbývající části textilu. Řádným proškolením zaměstnanců pracujících v míchárně ohledně správného nakládání se vstupními surovinami omezí společnost XYZ jejich plýtvání. Dalším jednoduchým, ale praktickým krokem, který může přispět k zrychlení procesu výpočtu požadované hmotnosti vstupních zdrojů, je vytvoření jednoduché excelové tabulky. Excelové tabulky by společnost XYZ musela udělat pro všech sedm produktových skupin, které organizace prodává. Ve chvíli, kdy by pracovník míchárně potřeboval dopočítat potřebné množství používaných chemikálií, otevřel by si na svém pracovišti svůj počítač a dodal by do excelové tabulky potřebné informace. Program Excel v tabulce by provedl veškeré výpočty za pracovníka, který by si tabulku následně vytiskl a připravil pastu podle ní. Těmito dvěma kroky by podnik omezil plýtvání v procesu výroby a výrazně by snížil své náklady. Při řádném proškolení a zavedení výpočetního systému by měla odpadnout podniku část nákladů připadající na spotřebované vstupní zdroje a na následné ekologické likvidaci vzniklých odpadů zbylých past. Zároveň by se zvýšilo celkové využití výrobní kapacity strojů, protože by nedocházelo k jejich zastavování.

Posledním krokem, který by měl podnik XYZ zvážit, je změna umístění mícháreny v první hale. Z analýzy interního prostředí vyšlo najevo, že vzdálenost mezi míchárenou a začátkem zátěrové linky, kam se dodává potřebná pasta, je jedním z úzkých míst v procesu výroby. Nejen, že pracovník musí za svou směnu v průměru ujít tuto cestu pětkrát tam a zpátky, ale také mu v cestě překážejí odstavené palety, které mnohdy musí nejdříve odstranit. Spojení obou faktorů způsobuje podniku XYZ časovou ztrátu, protože zátěrová linka je zastavená při čekání na dodání pasty k pogumování. Výměna mícháreny s laboratoří by pro podnik XYZ nebyla nákladná z hlediska přestavby, protože jsou obě místnosti zhruba stejně rozložené. Změna pozice mícháreny by znamenala, že by pracovník musel ujít méně než 5 metrů, než by dorazil se svou pastou k začátku zátěrové linky. Tato změna by způsobila urychlení procesů dodání pasty k zátěrové lince v první hale, což by mělo za následek zvýšení celkového využití výrobní kapacity stroje.

Termín splnění: 2022

Odpovědný subjekt: oddělení výroby, jednatel společnosti

Kroky k realizaci: příprava interního školení, vytvoření excelových tabulek pro sedm produktových řad, dočasné vyklizení laboratoře, uvolnění dvou pracovních dní k přestěhování mícháreny

7.7.3 Oddělení prodeje

V případě oddělení prodeje by se měl podnik XYZ snažit o změnu složení lidských zdrojů. Prvním krokem je propuštění nákladných externistů zodpovědných za Ruskou federaci a východní Evropu, Austrálii a Nový Zéland, Thajsko a Indii. Pro organizaci by to znamenalo značné snížení osobních nákladů. Jelikož se dle strategie podnik hodlá po stabilizaci svého finančního zdraví dále rozvíjet na čínských trzích, zůstává potřeba externího prodejce v Číně. Jak bylo zjištěno analýzou externího prostředí, čínská kultura je založená na neustálém udržování kontaktu a rozvíjením mezilidských vztahů. Zároveň je její odlišnost od německé kultury tak významná, že pokud chce organizace XYZ v budoucnu uspět na čínském trhu s technickými textiliemi je pro ni důležité udržet si externího prodejce v Číně. Jinak je tomu u externích prodejců zodpovědných za ostatní geografická území. Pro podnik je změna rozložení oddělení prodeje sice zásadní, ale protože je kvalita a zákaznický servis hlavně založen na laboratoři vývoje a výzkumu, není nutno vydávat takové zdroje na lidský kapitál. Dalším faktorem podporujícím toto rozhodnutí je, že 81,2 % obrátu je z prodeje klientům v Evropě. V případě, že tento krok bude pro společnost XYZ moc drastický, existuje druhá varianta. Porovnáním zisku z prodeje dle jednotlivých geografických oblastí, za které jsou jednotliví externí prodejci zodpovědní, s náklady na jejich udržení a následným propuštěním tří nejméně výdělečných prodejců by organizaci rovněž přispělo k ušetření značné částky nákladů.

Pokud podnik zvolí první variantu propuštění externistů, znamenalo by to rozdělení oddělení prodeje na akvizici nových zákazníků a na zákazníky stávající, přičemž by

podniku zůstal jeden externí prodejce v Číně. V případě zvolení druhé varianty, by se v nové organizační struktuře rozdělilo oddělení prodeje na akvizici nových zákazníků a na zákazníky stávající vyjma dvou externistů. Z externistů by jeden byl již zmíněný externista sídlící v ČR, druhý externista by se zvolil dle výše popsané metody. Vzhledem k finančnímu zdraví podniku XYZ je doporučeno zvolit variantu propuštění čtyř externistů.

Jako poslední dílčí cíl, který musí oddělení prodeje splnit je najmutí vedoucího oddělení, který by dohlížel na chod obchodní jednotky a byl by za ni zodpovědný. Měl by mít znalosti minimálně tří jazyků: češtiny, němčiny a angličtiny. Zároveň by jeho stupeň vzdělání měl odpovídat požadavkům pracovní pozice vedoucího oddělení prodeje.

Termín splnění: 2022

Odpovědný subjekt: jednatel společnosti, oddělení prodeje

Kroky k realizaci: výpočet ziskovosti jednotlivých externích prodejců a propuštění tří nejméně ziskových externích zaměstnanců/propuštění čtyř externích prodejců, vypsání pracovní pozice, kontaktování pracovní agentury

7.7.4 Oddělení nákupu a sklad

V oddělení nákupu by se společnost měla hlavně zaměřit na proces plánování výroby a získávání zdrojů. Prvním dílčím cílem pro oddělení nákupu je zabezpečení vstupních zdrojů. Z Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil vyšlo najevo, že vyjednávací síla dodavatelů chemikálií je vysoká a v budoucnu bude dál růst. K částečnému snížení vlivu dodavatelů by se měl podnik XYZ snažit se svými dodavateli podepsat dlouhodobý kontrakt, ve kterém je stanovená pevná cena pro nejčastěji odebírané vstupní zdroje. Tímto krokem by mohl podnik zamezit neustálému zvyšování cen dodavatelů a ušetřit tím část svých finančních prostředků.

V analýze interního prostředí podniku XYZ bylo vysvětleno, že podnik XYZ vlastní dvě výrobní haly a v každé má sklad, což způsobuje společnosti komplikace při procesu plánování výroby, konkrétně ve fázi kontroly množství vstupních zdrojů na skladě. Pro tento problém existuje několik řešení, tím nákladnějším by bylo postavení druhé výrobní haly hned vedle místa, kde se nachází první výrobní hala, ve které by byl jednotný sklad. Podnik XYZ již vlastní pozemek vedle své první výrobní haly, takže by nebyla nutná akvizice nového pozemku. Již stávající druhou výrobní halu by mohl podnik pronajímat či prodat. Dalším řešením by mohl být pronájem jiné výrobní haly, přičemž by společnost XYZ svou druhou výrobní halu mohla pronajímat někomu jinému a svou výrobu a sklad by přestěhovala blíž. Protože podnik XYZ sídlí v malém průmyslově založeném městě, je pravděpodobnost nalezení další volné výrobní haly, která by byla blíž než stávající druhá výrobní hala, nízká. Poslední a nejlevnější variantou je propojení obou skladů počítačovým programem, který by umožnil kontrolovat a řídit oba sklady zároveň.

Termín splnění: 2022

Odpovědný subjekt: oddělení nákupu, jednatel společnosti

Kroky k realizaci: požádání o termínu schůzky s dodavatelem chemikálií ohledně vytvoření dlouhodobého kontraktu, připravení projektového plánu výstavby nové výrobní haly/vyhledání dostupných výrobních hal v blízkosti <5 km od první výrobní haly/koupě SW programu schopného propojit oba sklady.

7.7.5 Oddělení vývoje a kvality

Protože v oddělení vývoje a kvality chybí jakýkoliv vedoucí pracovník, je nutné, aby prvním krokem podniku XYZ byla akvizice nového zaměstnance na pozici vedoucího oddělení vývoje a kvality. Dotyčnému by měl jednatel předat své know – how o dosavadních produktech a složení jejich receptur a zaškolit ho v procesu vývoje nových produktů. Aby podnik omezil hrozbu odlivu svého know – how nově zaměstnaným pracovníkem, měl by se v procesu jeho akvizice poradit s právníkem zabývajícím se problematikou. Kvalitně propracovaná pracovní smlouva, kterou by zaměstnanec podepsal, by měla pomoci k omezení hrozby prozrazení know – how konkurenci. Požadovaná kvalifikace pracovníka na vedoucí pozici laboratoře, je vysokoškolské vzdělání v oblasti chemie, nejlépe by se zaměřením na chemii a technologii materiálů. Podnik by se tedy měl snažit navázat komunikaci s vysokými školami v jeho okolí a zúčastnit se pracovních veletrhů, které často vysoké školy pořádají. Akvizice nového zaměstnance by také mohla proběhnout prostřednictvím studentské organizace jako je mnichovská organizace IKOM, která se skládá ze 100 dobrovolných studentů Technické univerzity v Mnichově. IKOM pořádá každý rok čtyři kariérní fóra a další bezplatné akce, které usnadňují osobní kontakt mezi studenty/absolventy a podniky (ikom.tum.de, 2021).

Termín splnění: 2022

Odpovědný subjekt: oddělení vývoje a kvality, jednatel společnosti

Kroky k realizaci: vypsání pracovní pozice, navázání spolupráce s organizací IKOM, navázání spolupráce s vysokými školami, připravení pracovní smlouvy právníkem, vytvoření projektového programu předání know – how

7.7.6 Finanční oddělení

Ve finanční analýze společnosti XYZ byla vysvětlena absence finančních ukazatelů za rok 2020. Je tedy obtížné stanovit konkrétní finanční plán na několik období dopředu. Hlavním dílčím cílem finančního oddělení je kontrola plnění dílčích cílů jednotlivých oddělení prostřednictvím sledování vývoje nákladů. Neustálá kontrola finančních ukazatelů zároveň zabezpečí případné včasné odhalení jejich negativních trendů a umožní podniku včas reagovat a odhalit problém. Prvním sledovaným nákladem jsou náklady na spotřebu materiálu, které by měly klesnout o 1 % v prvním roce a druhém roce také o 1 %, což by znamenalo celkové snížení spotřeby materiálu o cca. 2 % za plánované období.

Dalším sledovaným nákladem by měly být osobní náklady, propuštěním čtyř externistů by měl podnik ušetřit na osobních nákladech a částečně i na službách, které se odrážejí ve výkonové spotřebě. Vzhledem k průměrnému platu všech čtyř externistů a vzhledem k akvizici dvou nových vedoucích oddělení, se očekává úspora na osobních nákladech ve výši 104 tisíc € (rozhovor s majitelem, 18.7.2021). Celková požadovaná úspora na službách, které zahrnují náklady za služby prováděné externistům (nájem kanceláře, platby za mobilní telekomunikační služby atd.), je 66 tisíc €. Celková úspora propuštěním čtyř externistů za plánované období let je ve výši 170 tisíc €.

VZZ v tis. €	2019	2021	2022
Tržby z prodeje výrobků a služeb	8 997	8 997	8 997
Výkonová spotřeba	6 199	6 089	6 046
Spotřeba materiálu	4 351	4 307	4 264
Služby	1 848	1 782	1 782
Osobní náklady	1 714	1 610	1 610
Provozní výsledek hospodaření	477	690	733
Výsledek hospodaření před zdanění	343	556	599

Tabulka 16: Tabulka plánovaných výkazů zisku a ztrát podniku XYZ, vlastní zpracování autora dle interních dokumentů společnosti XYZ

Promítnutím celkových úspor do výkazu zisku a ztrát lze vidět, že při splnění všech dílčích cílů bude podnik XYZ dosahovat požadovaného snížení nákladů o 3 %.

Termín splnění: 2022

Odovědný subjekt: finanční oddělení

Kroky k realizaci: připravení excelové tabulky k týdenní revizi vývoje nákladů

Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo vytvoření strategického plánu pro konkrétní společnost XYZ, která se pohybuje na trhu technických textilií, a to pro následující období až do roku 2022. Jako základ pro splnění cíle této práce bylo využito strategické analýzy podniku, díky které se později formulovala strategie organizace XYZ. V teoretické části diplomové práce byly vymezeny základní pojmy a terminologie týkající se strategického řízení. Teoretické poznatky jsou následně syntetizovány v praktické části za účelem provedení analýzy prostředí společnosti a navržení potřebné strategie. Pro analýzu externího prostředí byla využita PESTLE analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. K analýze interního prostředí bylo využito metody hodnototvorného řetězce, analýzy VRIO a finanční analýzy. Vyhodnocením analýz vyšlo najevo, že organizace XYZ má potíže se svým finančním zdravím, což ji značně snižuje konkurenceschopnost. K silným stránkám společnosti patří její exkluzivní produkty a zákaznický servis. Zároveň byla odhalena hrozba cenových válek na čínských trzích, což pro podnik představuje při dosavadní hladině nákladů problém. Odhalenou příležitostí je obrovský tržní potenciál, který čínský trh s technickými textiliemi nabízí. Následně byly výsledky analýz shrnuty do podoby matice SWOT. Dále se díky maticím SPACE a IE stanovily vhodné varianty strategie pro společnost. Pomocí matice QSPM je vybrána optimální strategie, kterou je strategie minimalizace nákladů. Tato strategie pomůže organizaci při uzdravení jejího finančního stavu a při zvýšení její konkurenceschopnosti pro následnou expanzi na čínský trh s technickými textiliemi. Na základě zjištěných poznatků a stanovení strategie minimalizace nákladů, jsou v poslední kapitole této práce uvedeny příslušné návrhy a opatření, které mají sloužit jako podklad pro další rozvoj společnosti XYZ.

Seznam použité literatury

1. BRITTON, Chris, Ian WORTHINGTON a Ed THOMPSON. The Business Environment: A Global Perspective. 8th ed., Pearson, 2018. ISBN 978-1-292-17435-8.
2. DAVID, Fred R. Strategic Management: Concepts and Cases. 13th Edition. Pearson College, 2010. ISBN-13: 978-0-13-612098-8.
3. DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
4. FOTR, Jiří a kol., Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-15-9.
5. FOTR, Jiří a kol., Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
6. FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.
7. GRANT, Robert, Bella BUTLER, Stuart ORR a Peter A. MURRAY. Contemporary strategic management: an Australasian perspective, 2nd ed. John Wiley & Sons Australia, Ltd., Milton, Queensland, 2014. ISBN 978-1-118-36255-6
8. HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
9. HEILMANN, S. Das politische System der Volksrepublik China. 3rd ed. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2016. Dostupné z: DOI 10.1007/978-3-658-07228-5.
10. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
11. JOHNSON, Gary, Kevan SCHOLLES a Richard WHITTINGTON. Exploring corporate strategy: Text & cases with companion website student access card (8th ed.). Harlow, England: Prentice Hall, 2008. ISBN-13: 978-0-273-71192-6
12. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. Praha: Management Press, 2010. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-203-1.

13. KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. Firemní strategie: plánování a realizace. Praha: Computer Press, 2002. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-657-8.
14. KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
15. MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
16. PEARCE, J. A. a R.B. ROBINSON. Formulation, implementation and control of competitive strategy (9th ed.). Maidenhead, England: McGraw Hill Higher Education, 2004. ISBN 978-0-07-336812-2.
17. PORTER, Michael. On Competition. Harvard Business School Press, 2008. ISBN: 978-1-4221-2696-7.
18. RASTOGI, Nitank a M.K TRIVEDI. Pestle Technique – A Tool to Identify External Risks in Construction Projects. India: International Research Journal of Engineering and Technology, 2016. e-ISSN: 2395-0056. Dostupné z: http://scholar.google.cz/scholar__url?url=https://www.academia.edu/download/54685520/IRJET-V3I165.pdf&hl=cs&sa=X&ei=L8ASYNujMKXcsQLS__5-YDQ&scisig=AAG-Bfm1InEGooHhxvWFVjcOumUYijJBH2Q&nossl=1&oi=scholar
19. ROTHÄRMEL, Frank. Strategic management. 3rd ed. New York, NY: McGraw-Hill Education, 2016. ISBN 978- 1-259-42047-4.
20. 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.
21. SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.
22. SYNEK, Miloslav a kol. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
23. VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
24. WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

Seznam elektronické literatury

1. Čínská lidová republika – politický systém. AcaMedia z.ú. [online], 2021. [cit. 17.04.2021]. Dostupné z: <https://sinopsis.cz/sinopsis/cinska-lidova-republika-politicky-system/>
2. National Development and Reform Commission - People's Republic of China, [online] 2021. [cit. 24.5.2021] Dostupné z: <https://en.ndrc.gov.cn/aboutndrc/main-functions/>
3. MINISTRY OF COMMERCE, PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA. [online] 2021. [cit. 24.5.2021] Dostupné z: <http://english.mofcom.gov.cn/column/mission.shtml>
4. European Commission, [online] 2021. [cit. 24.5.2021]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/rd_e_gerdtot/default/table?lang=en
5. ParlamentniListy.cz – politika ze všech stran. [online]. Copyright © 2018 [cit. 26.5.2021]. Dostupné z: <https://www.parlamentnilisty.cz/arena/politologove/A-Juncker-jen-cumi-Nas-spojenc-z-USA-uvalil-na-EU-vysoka-cla-A-tim-zacal-pribeh-ktery-vam-jinde-neodvypravi-538640>
6. DESTATIS – Statistisches Bundesamt. [online] 2021. [cit. 26.5.2021] Dostupné z: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressekonferenzen/2021/PG__Aussenhandel/statement.pdf?__blob=publicationFile
7. European Textile and Clothing Sector consolidates satisfactory evolution in 2018 - EURATEX. [online]. Copyright © 2019 EURATEX. [cit. 28.5.2021]. Dostupné z: <https://euratex.eu/news/european-textile-and-clothing-sector-consolidates-satisfactory-evolution-in-2018/>
8. China's Technical Textile industry grows up in 2019: Annual Economic Report. FashionatingWorld [online]. Copyright © 2020. [cit. 29.05.2021]. Dostupné z: <https://www.fashionatingworld.com/new1-2/china-s-technical-textile-industry-grows-up-in-2019-profits-down-annual-economic-report>
9. a, Euro to CNY history 2000-2021. Statista - The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies [online]. Copyright © 2021 [cit. 29.05.2021]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/412827/euro-to-yuan-average-annual-exchange-rate/>

10. Der Konfuzianische Staat: Die ideale Regierungsform für China? Robert Bosch Academy. [online] 2021. [cit. 30.5.2021]. Dostupné z: <https://www.robertboschacademy.de/de/perspectives/der-konfuzianische-staat-die-ideale-regierungsform-fuer-china>
11. Main basics from China: Guanxi & Face in Business, [online] 2013. [cit. 30.5.2021]. Dostupné z: <https://www.eoi.es/blogs/jorgevillalobos/2013/03/27/main-basics-from-china-guanxiface-in-business/>
12. Statistiken über die Entwicklung des ländlichen Raums nach Stadt-Land-Typologie - Statistics Explained. [online] 2021. [cit. 30.5.2021]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Rural_development_statistics_by_urban-rural_typology/de&oldid=157328
13. China's Massive Belt and Road Initiative | Council on Foreign Relations. Council on Foreign Relations [online]. Copyright ©2021. [cit. 25.05.2021]. Dostupné z: <https://www.cfr.org/backgrounder/chinas-massive-belt-and-road-initiative>
14. b, High-speed railway in China – statistics & facts. Statista - The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies. 2021. [online]. [cit. 30.5.2021]. Dostupné z: <https://www.statista.com/topics/7534/high-speed-rail-in-china/>
15. Schutz geistigen Eigentums in der VR China- IHK Pfalz [online]. Copyright © 2021 [cit. 25.04.2021]. Dostupné z: <https://www.pfalz.ihk24.de/international/greater-china/china/china-recht-und-steuern/schutz-geistigen-eigentums-in-vr-china-1286212>
16. Chinese Nonwovens Industry Aims For Massive Export Growth This Year. Rodman Media. [online]. Copyright © 2021. [cit. 25.04.2021]. Dostupné z: https://www.nonwovens-industry.com/issues/2019-04/view__russian-update/chinese-nonwovens-industry-aims-for-massive-export-growth-this-year/
17. Porozumět nařízení REACH - ECHA. [online] 2021. [cit. 10.6.2021]. Dostupné z: <https://echa.europa.eu/cs/regulations/reach/understanding-reach>
18. ISO [online] 2021. [cit. 10.6.2021]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/iso14000.html>

19. EIA & SEA: ifeu gGmbH: Institut für Energie- und Umweltforschung [online]. Copyright © 2021 [cit. 04.08.2021]. Dostupné z: <https://www.ifeu.de/en/methods-tools/eia-and-sea/>
20. Moderne Chemie, internationale Lösungen - Wacker Chemie AG. [online]. Copyright © 2021 [cit. 04.08.2021]. Dostupné z: <https://www.wacker.com/cms/en-us/about-wacker/wacker-at-a-glance/profile-and-organization/facts-figures.html>
21. Momentive. Forbes [online]. Copyright © 2021 Forbes Media LLC. All Rights Reserved [cit. 04.08.2021]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/companies/momentive/?sh=5cd67eea200e>
22. Dow Corning Corporation. Thomasnet® [online]. Copyright © 2021 Thomas Publishing Company. [cit. 04.08.2021]. Dostupné z: <https://www.thomasnet.com/profile/00180184/dow-corning-corporation.html>
23. Dow Inc. Annual Income Statement - The Wall Street Journal [online]. Copyright © 2021. [cit. 04.08.2021]. Dostupné z: <https://www.wsj.com/market-data/quotes/DOW/financials/annual/income-statement>
24. China remains Germany's top trading partner in 2020 - Global Times. Global Times [online]. Dostupné z: <https://www.globaltimes.cn/page/202102/1216236.shtml>
25. a, DIN 5510-2 - Flame Retardants. Flame Retardants [online] 2021. [cit. 26.7.2021]. Dostupné z: <http://fr.polymerinsights.com/codes-and-standards/industry/wire-cable/din-55102>
26. b, BS 6853 - Flame Retardants. Flame Retardants [online] 2021. [cit. 26.7.2021]. Dostupné z: <http://fr.polymerinsights.com/codes-and-standards/industry/transportation/railways/uk/bs-6853>
27. EN 471 - Technické normy [online] 2021. [cit. 26.7.2021]. Dostupné z: www.technicke-normy-csn.cz/832820-csn-en-471__4__18952.html
28. Was Konstrukteure von Schienenfahrzeugen über EN 45545 wissen sollten. Motion & Control Technology Blogs [online]. Copyright © 2021 [cit. 23.03.2021]. Dostupné z: <http://blog.parker.com/de/was-konstrukteure-von-schienenfahrzeugen-%C3%BCber-en-45545-wissen-sollten>

29. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků v Bavorsku se vyostřuje | Export do SRN. Úvodní stránka | Export do SRN [online]. Dostupné z: <https://www.export-dosrn.cz/article/nedostatek-kvalifikovanych-pracovniku-v-bavorsku-se-vyostruje/>. ISSN: 1214 – 3200.
30. Nabídka práce v Německu - Starke Jobs. Nabídka práce v Německu - Starke Jobs [online]. Copyright © 2020 [cit. 07.08.2021]. Dostupné z: <https://prace.starke-jobs.com/zeitarbeit-tarif-personalni-agentura/>
31. Techtexil – Leading international trade fair for technical textiles and nonwovens. 301 Moved Permanently [online]. Copyright © Messe Frankfurt Exhibition GmbH [cit. 08.08.2021]. Dostupné z: <https://techtexil.messefrankfurt.com/frankfurt/en.html>
32. In China, Germany's products rock - Asia Times. Home - Asia Times [online]. Copyright © 2021 Asia Times. [cit. 24.04.2021]. Dostupné z: <https://asiatimes.com/2019/09/german-businesses-adapt-to-chinas-changing-market/>
33. Čína se megalomanským projektem hedvábné stezky snaží posílit svůj vliv. Hospodářské noviny (IHned.cz) [online]. Copyright © 2019 [cit. 25.04.2021]. Dostupné z: <https://infografiky.ihned.cz/hedvabna-stezka/r~e118265059f011e9b6a9ac1f6b220ee8/>
34. 61 % of Chinese Consumers Choose Premium products because of Superior Quality – Nielsen. [online]. Copyright © 2021 [cit. 24.04.2021]. Dostupné z: <https://www.nielsen.com/cn/en/insights/article/2019/61-percent-of-chinese-consumers-choose-premium-products-because-of-superior-quality/>
35. Cinte Techtexil. [online]. Copyright © Messe Frankfurt 2021 [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://cinte-techtexil-china.hk.messefrankfurt.com/shanghai/en.html>
36. Steuererklärung für Gründer und Unternehmen . Das Portal für Gründer: von der Idee bis zur Gründung [online]. 2020 [cit. 18.08.2021]. Dostupné z: <https://www.fuer-gruender.de/wissen/unternehmen-fuehren/buchhaltung/steuererklaerung/>
37. Über uns - IKOM. [online]. Copyright © 2021 Studiendruck der Fachschaft Maschinenbau e.V. [cit. 18.08.2021]. Dostupné z: <https://www.ikom.tum.de/de/ueber-uns/>

38. Pulselearning.com [online] 2021. [cit. 18.08.2021]. Dostupné z: <https://www.pulselearning.com/blog/6-steps-effective-organizational-change-management/>
39. c, EU trade balance with China 2020 | Statista. • Statista - The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies [online]. Copyright © Statista 2021 [cit. 18.08.2021]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/257155/eu-trade-with-china/>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Podnikatelské prostředí	16
Obrázek 2: Porterovo model pěti konkurečních sil	18
Obrázek 3: Hodnotový řetězec	21
Obrázek 4: SWOT matice.....	23
Obrázek 5: Matice IE.....	26
Obrázek 6: SPACE matice.....	28
Obrázek 7: Fotka podniku XYZ.....	33
Obrázek 8: Produkty nabízené společností XYZ.....	34
Obrázek 9: Vývoz a dovoz zboží mezi EU a Čínou.....	37
Obrázek 10: Směnný kurz EUR – CNY	39
Obrázek 11: požadavky pro společenský úspěch.....	40
Obrázek 12: Nová hedvábná stezka.....	43
Obrázek 13: Hodnototvorný řetězec	57
Obrázek 14: Organizační struktura podniku XYZ.....	58
Obrázek 15: Rozložení pracovišť společnosti XYZ	64
Obrázek 16: Zátěrová linka podniku XYZ.....	65
Obrázek 17: Benchmarking konkurence za rok 2018	72
Obrázek 18: Benchmarking konkurence za rok 2019	73
Obrázek 19: Matice SWOT	76
Obrázek 20: Matice IE	79
Obrázek 21: Analýza SPACE podniku XYZ.....	80

Seznam tabulek

Tabulka 1: Obrat 2019 a jeho rozčlenění	52
Tabulka 2: Porovnání konkurence	56
Tabulka 3: Rozvaha podniku XYZ.....	68
Tabulka 4: Bilančního pravidlo vyrovnání rizika podniku XYZ	69
Tabulka 5: Zadluženost podniku XYZ.....	70
Tabulka 6: Výkaz zisku a ztrát podniku XYZ.....	70
Tabulka 7: Rentabilita podniku XYZ.....	71
Tabulka 8: Likvidita podniku XYZ	71
Tabulka 9: Ukazatele aktivity podniku XYZ	72
Tabulka 10: Analýza VRIO.....	74
Tabulka 11: Matice IFE podniku XYZ	77
Tabulka 12: Matice EFE.....	78
Tabulka 13: Osa y analýzy SPACE.....	79
Tabulka 14: Osa x analýzy SPACE.....	80
Tabulka 15: matice QSPM podniku XYZ.....	82
Tabulka 16: Tabulka plánovaných výkazů zisku a ztrát podniku XYZ.....	88

